

Jarkko Loima

**Tuotannosuunnitteluohjelmiston hankinta- ja
määrittelyprojekti**

Vaasan kaupunginteatteri

OPINNÄYTETYÖ

Kevät 2012

Tekniikan yksikkö

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Koulutusohjelma: Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Jarkko Loima

Työn nimi: Tuotannonsuunnitteluohjelmiston hankinta- ja määrittelyprojekti

Ohjaaja: Lasse Tarhala

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 78

Liitteiden lukumäärä: 5

Teattereiden tuotannonsuunnitteluohjelmistot ovat yleistyneet 2000-luvun aikana merkittävästi. Teattereiden taloustilanteen kiristyessä valtion- ja kuntatalouden paineiden alla myös nämä kulttuurilaitokset joutuvat pohtimaan olemassaolonsa edellytyksiä tulevaisuudessa. Tehokkuusajattelun ja tuotannonsuunnittelun yhteyden löytäminen luovassa organisaatiossa on kuitenkin haasteellista ja ohjelmiston rooli suhteessa osaamisen johtamiseen on harkittava tarkoin.

Tässä työssä esitellään sekä tilaajaorganisaation, että suomalaisten teattereiden yleisemmin käytössä olevia tuotanto- ja organisaatiomalleja. Työn alkupuolella on kuvattu myös muutamia tuotannonsuunnitteluohjelmistojen palvelukonsepteja.

Varsinaisessa tutkimuksessa on kartoitettu mitkä ovat ne osa-alueet, jotka ovat kiinteästi yhteydessä tuotannonsuunnitteluohjelmistoihin ja miten ne kytkeytyvät arjen tuotannon ohjaukseen teattereissa. Tilaajaorganisaation osalta työssä on selvitetty sellaiset toiminnan- ja tuotannonohjauksen osa-alueet, jotka ohjelmistoon on liitettävä ensivaiheessa.

Tutkimuksen mukaan teatterit ovat onnistuneet parantamaan ajankäytöllistä ja henkilöstöresursseihin kohdistuvaa suunnittelua, mutta ohjelmistojen integroituminen kokonaisvaltaisiksi ohjausjärjestelmiksi on kesken.

Avainsanat: teatteri, tuotannonsuunnittelu, ohjelmistomäärittely, projekti, prosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Master's Degree in Technology Competence Management

Author: Jarkko Loima

Title of thesis: Definition and purchasing project of the production planning software

Supervisor: Lasse Tarhala

Year: 2012 Number of pages: 78 Number of appendices: 5

The number of theater production planning software has increased significantly during the 2000's. While all levels of administration are under financial pressure, the cultural institutes have to consider conditions of their existence. Thus the efficiency of production planning in the creative environment should be found although it is complicated. The role of the software in relation to the knowledge management should be carefully considered.

This work presents the Finnish theater and production organization models in general and focuses on the model of the City Theatre of Vaasa. The production planning software and service concepts are described in the first half of this thesis.

The study tries to identify what the closely linked areas in the production planning are and how they are tied to the daily management process in the theaters. The study also tries to solve which areas of the management should be accomplished by the software in the first stage.

The study shows that the other theaters have managed to improve their timetable planning and use of the human resources but the software integration is still pending.

Keywords: theater, production planning, definition of software, project, process

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ.....	2
THESIS ABSTRACT	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluettelo	6
Käytetyt termit ja lyhtenteet.....	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Vaasan kaupunginteatterin esittely	9
1.2 Tutkimusongelman esittely ja tutkimuskysymykset.....	11
1.2.1 Ensimmäinen tutkimuskysymys	12
1.2.2 Toinen tutkimuskysymys.....	13
2 TEATTERITOIMINNAN JOHTAMINEN	14
2.1 Teattereiden hallintomallit	14
2.1.1 Liikelaitos	14
2.1.2 Yhdistys	15
2.1.3 Säätiö.....	15
2.1.4 Voittoa tavoittelematon osakeyhtiö	16
2.2 Tuotannonohjaus ja johtajuus	16
2.3 Työn sisäinen organisointi teatterissa	20
2.4 Teatterin organisaatorakenne ja operatiivinen johtaminen.....	22
2.5 Tuotannonsuunnitteluohjelmistoihin sovellettavat palvelumallit.....	24
2.5.1 SaaS-malli.....	25
2.5.2 ASP malli	26
2.5.3 PSA- ohjelmistot	27
2.5.4 Räätelöity ohjelmisto.....	27
2.6 Ohjelmiston määrittely.....	28
2.7 Projektisalkun hallinnan tietotekniset sovellukset	29
2.8 Organisaation, johtamisen ja tietojärjestelmän yhteys.....	30
3 OHJELMISTON MÄÄRITTELY JA HANKINTA	32

3.1	Talousnäkökulma	32
3.2	Kyselytutkimus	36
3.2.1	Vastaajan taustatiedot	36
3.2.2	Ohjelmiston tiedonkulkua lisäävät ominaisuudet	38
3.2.3	Ohjelmiston tehokkuutta (ajankäyttöä) koskettavat kysymykset.....	40
3.3	Ohjelmiston vaatimusmäärittelyprosessi.....	51
3.3.1	Järjestelmän kuvaus	54
3.3.2	Aikataulu	59
3.4	Vaatimusmäärittelyn tulokset	59
3.5	Haastatteluissa esiin nousseet seikat	60
3.6	Henkilöhaastattelun ja kyselytutkimuksen vastaukset	62
3.7	Ohjelmiston ominaisuudet ja tutkimusongelmat.....	65
4	POHDINTA	66
4.1	Tuotannosuunnitteluohjelmiston hankinta ja käyttöönotto	66
4.2	Suunnittelu ja luomisprosessi toiminnan ohjauksessa.....	68
4.2.1	Linjaorganisaation huomioiminen toiminnan ohjauksessa.....	69
4.2.2	Projektiorganisaation huomioiminen suunnittelussa	69
4.2.3	Tiimiorganisaation huomioiminen suunnittelussa	70
4.2.4	Ensimmäisen tutkimuskysymyksen koonti.....	71
4.3	Miten käyttäjäryhmät ja käyttöoikeustasot määritellään?.....	74
4.4	Jatkotoimenpiteet	75
5	LOPUKSI	77
	LÄHTEET	79
	LIITE 1, VKT TILINPÄÄTÖS 2010	81
	LIITE 2, HENKILÖTYÖVUODET.....	82
	LIITE 3 OHJELMISTOVAATIMUKSET	83
	LIITE 4, TUOTANNON VAIHEET	84
	LIITE 5, AJANKÄYTTÖSUUNNITELMA	87

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Teatterin organisaatiokaavio 2011	11
Kuvio 2. TTT:n tuotantoprosessi (Toikkonen, 2011, s. 25.)	17
Kuvio 3. Van Maanenin malli teatteritapahtuman rakenteesta (Van Maanen, The Theatrical Event, s. 99).	18
Kuvio 4. Eräs tapa kuvata teatterin organisaatiomalli (Länsiö, 2006)	21
Kuvio 5. SaaS ohjelmistojen markkinoinnin ja myynnin malli. (Selin J, 2012, s. 58)26	
Kuvio 6. ASP-palveluvuokrauksen vaikutuksia (Yarong Yao & Murphy, L, 2002). 27	
Kuvio 7. (Esimerkki vesiputousmallista, Haikala & Märijärvi, 2002, s.36).....	29
Kuvio 8. Tietojärjestelmä projektisalkun tukena (Martinsuo, Aalto, Arto s. 134, 2003).....	30
Kuvio 9. Tulot suhteutettuina menoihin (Tarkastuslautakunnan arviointiraportti 14.1.2005 , sekä tilinpäätökset 2004 - 2011.)	33
Kuvio 11. Vastausten sukupuolijakauma.	38*
Kuvio 12. Ohjelmistohankinnan vaikutus tiedonkulkuun.	39
Kuvio 13. Ohjelmistoa päivittäin käyttävien työntekijöiden suhteellinen lukumäärä organisaatiossa.	40
Kuvio 14. Taiteellisen suunnitteluajan hallinnointi ohjelmistossa.	41
Kuvio 15. Tekniikan purku- ja pystytysaikojen hallinnointi ohjelmistossa.	42
Kuvio 16. Puvuston ja kampaamon aikataulujen hallinnointi ohjelmistossa.	43
Kuvio 17. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, johto.	44
Kuvio 18. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, tuotannonsuunnittelu.45	
Kuvio 19. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, verstaat.	45
Kuvio 20. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, näytäntötyöntekijät.46	
Kuvio 21. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, muut taiteelliset.	46
Kuvio 22. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, näyttelijät.	47
Kuvio 23. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, muut henkilöstöryhmät.	47
Kuvio 24. Tuotannonsuunnitteluun käytettävien ohjelmistojen hankinta-aikeet lähitulevaisuudessa.	49
Kuvio 25. Ohjelmiston vastaaminen vastaajan tarpeisiin.	50
Kuvio 26. Vastaajan ATK-pohjaisiin ohjelmistoihin käyttämä aika työpäivän aikana.51	
Kuvio 27. Tuotannonsuunnitteluohjelmiston hankintaprosessi VKT:ssa.....	52
Kuvio 28. Tuotannonsuunnitteluohjelmiston käyttöönottoaikataulu	59
Kuvio 29, Hall, Nauda IEEE transactions on engineering management.....	63
Kuvio 30. Projektijohtajan tehtävä (Jalava O, Virtanen 1997, s. 97)......	64
Kuvio 31. Viikkotyölista jossa käsin tehdyt lisäykset.	67
Kuvio 32. Viikkotyölista tuotannonsuunnittelujärjestelmästä tulostettuna.	67
Kuvio 33. Työn kuormittavuuden perusmalli (Waris 2001, 15).	70

Kuvio 34. Erään näytelmän aikataulu Gantt-kaaviona.	72
Kuvio 35. Näytelmän perustietonäkymä.	73
Kuvio 36. Työviikon jakaantuminen projektien ja esitysprosessin kesken.	74
Taulukko 1. Teattereiden henkilötyövuodet.....	7
Taulukko 2. Yksinkertaistettu vastuunjakomalli teattereissa.....	53

Käytetyt termit ja lyhenteet

Agile-menetelmä	Ketterä ohjelmistokehityksessä käytetty menetelmä.
ASP-malli	(engl. Application Service Provision) Ohjelmiston myyntiä palveluna kuvaava toimintamalli.
Gantt-Kaavio	Projektihallinnassa käytettävä vaiheden kesto ja ajankohtaa kuvaava palkkikaavio.
Leadership	Englanninkielinen termi johtajuudelle, jossa korostuu suunnannäyttäminen ja tavoitteen asettaminen.
Lean-menetelmä	Johtamistapa, joka pyrkii tehokkaaseen ja kokonaisvaltaiseen johtamiseen matalassa organisaatiossa.
LimeSurvey	Avoimen lähdekoodin WWW-pohjainen kyselyohjelmisto.
Management	Englanninkielinen termi, joka kuvaa lähinnä päällikkötason toimintojen johtamista, asioiden hoitamista.
Nettohallintokunta	Vaasan kaupungin käyttämä termi sellaisesta hallintokunnasta, jonka tulosta seurataan nettomenon perusteella.
SaaS	(engl. Software as a Service) Ohjelmistojen kehitys- ja jakelumalli, jossa ohjelmisto tuotetaan kokonaisvaltaisena palveluna.

1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään lyhyesti Vaasan kaupunginteatterin perustiedot, sekä työn tekijän oma suhde kohdeorganisaatioon. Tutkimuksen kannalta oleellisimpana kohtana on tutkimusongelman esittely ja siihen liittyvien tutkimuskysymysten esittely ja niiden taustoittaminen.

1.1 Vaasan kaupunginteatterin esittely

Vaasan Kaupunginteatteri on yksi Vaasan Kaupungin ns. nettohallintokunnista. Kaupungin asettaman toiminta-ajatuksen mukaan teatterin toimintaa kuvataan seuraavasti:

Teatterin painopistealueet ovat 2011 – 2012 seuraavat:

Painopiste- ja ohjelmistovalinnoissa huomioidaan kaupungin ainoalle suomenkieliselle ammattiteatterille asetetut taiteelliset sekä ohjelmiston monipuolisuuteen että katsojamääriin liittyvät vaatimukset:

- 1) Tavoitteena on tuottaa taiteellisesti korkeatasoisia ja monipuolisia teatteriesityksiä ja luoda keskeisenä kulttuurilaitoksena kuvaa vetovoimaisesta ja kulttuuririkkaasta Vaasasta
- 2) Laadullisena tavoitteena on tuottaa esityksiä, jotka taiteellisina kokonaisuuksina herättävät katsojissa elämyksiä.
- 3) Teatterin johdon vaihtumisen myötä syksyllä 2009 aloitettu teatterin toiminnan tervehdyttäminen ja kehittäminen jatkuu kautena 2010 – 2012

Teatteritoiminnan kuvaus:

Teatterin toimintaa ohjaa sen luonne ammattitaidelaitoksena. Tämän tulee näkyä niin teatterin johtamisessa kuin sen jokapäiväisessä työskentelyssä ja tämä kaikki

tähtää korkeatasoisten teatteriesitysten tuottamiseen. (Vaasan kaupungin taloussuunnitelma 2011 – 2012 , s. 105).

Teatterin henkilöstömäärä vuonna 2011 on valtion tukemien henkilötyövuosien (VOS) mukaan 55 henkilötyövuotta, toteutunut HTV-määrä 2010 vuonna on 61. Henkilötyövuosilla mitattuna kyseessä on Suomen 14. suurin teatteri. Samaa kokoluokkaa edustavat mm. Seinäjoen ja Kouvolan teatterit. Vertailun vuoksi Helsingin Kaupunginteatterin vastaava VOS luku on 336 ja Tampereen Komediateatterin luku on 15. (Teatteritilastot 2010, s. 16.)

Taulukko 1. Teattereiden henkilötyövuodet

VOS-teatterit - Theatres subsidized by law

Suuret teatterit - Big theatres

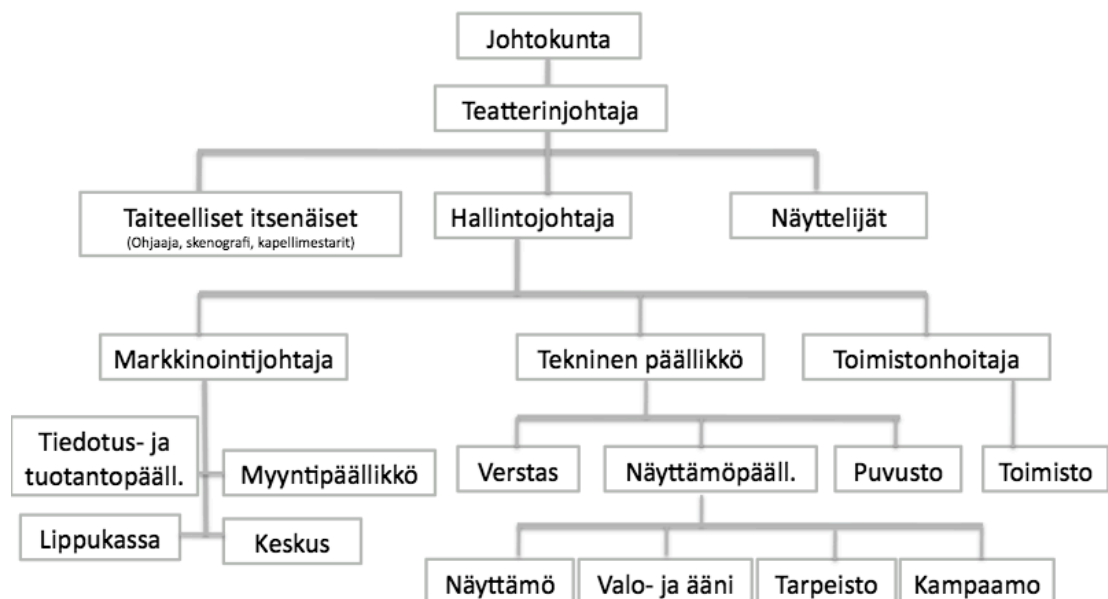
Helsingin Kt.	352	359	384	380	377
Tampereen Työv.T.	177	186	181	186	198
Lahden Kt.	129	146	133	126	128
Tampereen T.	129	123	131	128	124
Turun Kt.	134	134	130	128	126
Svenska T.	112	117	125	127	132
Oulun Kt.	113	116	116	117	119
Kuopion Kt.	92	91	89	88	83
Jyväskylän Kt.	75	77	75	76	76

Keskisuuret teatterit - Medium-size theatres

Joensuun Kt.	56	57	58	55	57
Porin T.	57	59	57	58	58
Rovaniemen T.	57	54	53	54	56
Seinäjoen Kt.	65	68	75	65	67
Vaasan Kt.	57	56	61	62	61
Kouvolan T.	47	48	48	51	53
Kotkan Kt,	52	53	58	60	61
Lappeenrannan Kt.	51	53	55	60	59
Kajaanin Kt.	50	49	53	52	54
Åbo Svenska T.	41	42	46	48	52
Hämeenlinnan Kt.	49	47	49	54	54
Kemin Kt.	33	30	33	32	32

(Teatteritilastot 2010, s. 16).

Työskentely kohdeorganisaatioissa jakaantuu käytännössä useisiin erilaisiin työryhmiin, joiden toimintaa taiteellisten tavoitteiden osalta johtaa tuotettavan näytelmän ohjaaja. Linjaorganisaation kannalta henkilöstöryhmillä on muita esimiehiä (teatterinjohtaja, hallintojohtaja, tekninen päällikkö, näyttämöpäällikkö, mestarit). Yleisenä huomiona voidaan todeta, esityksiä tuottaessaan teatteri mielletään lähinnä toimintaympäristöksi, johon toteutettavat tuotannot sovitetaan muodostamalla erilaisia, kulloinkin tarkoitukseen sopivia työryhmiä. Näiden työryhmien sisäinen tehtäväjako mm. suunnitteluvastuiden osalta vaihtelee paljon tuotannosta ja osaamistarpeista riippuen. Tehtävien jako eri tuotantojen kesken pyritään järjestämään siten, että henkilöstön erityisosaaminen palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla kulloinkin tuotettavaa teosta.



Kuvio 1. Teatterin organisaatiokaavio 2011

1.2 Tutkimusongelman esittely ja tutkimuskysymykset

Ohjelmiston hankintaan liittyy tyypillisesti välinpitämättömyyttä ja luonnollista vastustusta. Ohjelmia pidetään usein tarpeettomina tai toimintaan sopimattomina.

Niiden pelätään vievän työpaikkoja, aikaa tai huomiota itse työn sisällöstä. Lisäksi ohjelmistohankinnassa henkilöstön osallistaminen hankintaprosessissa jää usein aikapulan tai liian ilmeisen vaihtoehdon jalkoihin. Nyt hankittava ohjelmisto tulee olemaan erittäin keskeisessä roolissa ja päivittäisenä työkaluna koko henkilökunnalle. Tämän vuoksi tutkimusongelma käsittelee ohjelmiston määrittely- ja hankintaprosessia nimenomaan luovaa työtä tekevän loppukäyttäjäkunnan tarpeiden kartoituksen näkökulmasta. Käyttäjät pyritään profiloimaan tarpeidensa ja käyttötottumustensa mukaisiksi käyttäjäryhmiksi, jolloin ohjelmisto voidaan esim. erilaisten aloitusnäkyvien avulla räätälöidä helpommin lähestyttäväksi ja käytettäväksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kirjallisuuden, haastatteluiden, tuotannosuunnitteluohjelmistoja käyttäville teattereille suunnatun kyselyn, kohdeorganisaation toiminnan analysoimisen ja erilaisten ohjelmistopresentaatioiden avulla löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten suunnittelu ja luomisprosessi otetaan huomioon toiminnan ohjauksessa?

Miten käyttäjäryhmät määritellään ja onko ohjelmiston käyttöoikeustasoilla merkitystä arjen toiminnassa?

Tutkimuskysymykset ovat kohtalaisen yleisiä ja esitettävissä minkä tahansa organisaation toiminnassa. Tämä työ rajautuu tarkastelemaan kysymyksiä lähtökohtaisesti Vaasan kaupunginteatterin kannalta merkityksellisistä näkökulmista. Tarkastelun tueksi pyritään löytämään yleisesti hyväksytyjä relevantteja faktoja muilta toiminnanohjauksen aloilta.

1.2.1 Ensimmäinen tutkimuskysymys

Miten suunnittelu ja luomisprosessi otetaan huomioon toiminnan ohjauksessa? Teatterin työntekijät toimivat usein oman alansa asiantuntijoina projektiryhmässä ja teatteriesityksen valmistuminen on luomisprosessi. Onko olemassa vaara, että

tämä prosessi – mahdollisuus kokeilla, löytää ja hylätä vaihtoehtoja tukehtuu tuotannonsuunnittelun tehokkuusajatteluun? Miten suunnitteluun käytettävä aika huomioidaan ja missä kaikkialla suunnittelua tapahtuu? Voidaanko tuotannonsuunnittelulla vahvistaa ”timantin hioutumista”?

1.2.2 Toinen tutkimuskysymys

Miten käyttäjäryhmät määritellään ja onko ohjelmiston eri käyttöoikeustasoilla merkitystä arjen toiminnassa? Miten löydetään ne henkilöt, jotka ovat työajansuunnittelussa keskeisessä asemassa ja miten huomioidaan jatkuvasti muuttuvat roolit (suorittaja – suunnittelija) esim. mestaritasolla. Onko toiminnassa tunnistettavissa ne asiat, jotka vaativat johtamista (leadership) ja ne jotka vaativat työjohtoa (management)?

2 TEATTERITOIMINNAN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään teatterin johtamista ja tuotannollista maailmaa. Luvun tarkoituksena on esitellä teatterinjohtamiseen käytetyt organisaatiomallit ja avata teatteritoiminnan johtamisen ja tuotannonohjauksen haasteita teorioiden ja käytännön johtajuuteen liittyvien toimenpiteiden esiin saattaman tutkimustiedon valossa. Toisena kohtana tässä yhteydessä esitellään työn keskiössä oleviin ohjelmistoihin liittyvää taustatietoa hankintamallien ja määrittelyn osalta.

2.1 Teattereiden hallintomallit

Suomalaisten teattereiden (ja orkestereiden) hallintomallit poikkeavat toisistaan vaikka varsinainen toiminta teattereissa on hyvinkin samalla tavalla organisoitunutta. FT Tuomas Auvisen johtaman Oulun Kaupunginteatterin organisaatiomuutosta käsittelevän työryhmän raportin (2009) mukaan teattereiden hallintomallit voidaan jakaa eri ryhmiin. Mallit esitellään toiminnan joustavuuden, talousvastuullisuuden lisäämisen, valtionosuuskysymyksen ratkaisemisen, kaupungin rahoituksen ja omistajaohjauksen, sekä johtajuuden näkökulmasta.

2.1.1 Liikelaitos

Kunnallinen liikelaitosmalli on mainittu yhtenä vaihtoehtona ko. taidelaitosten hallinnointimalliksi. Liikelaitos on kunnan organisaation osa, jolla on oma tase. Se ei toimi itsenäisenä oikeushenkilönä. Valtionosuudet menevät liikelaitosmallissa kunnalle, joka tekee päätöksen niiden siirtämisestä taidelaitoksen käyttöön. Liikelaitoksen henkilöstö vertautuu suoraan kunnan henkilöstöön. Liikelaitos ei voi mennä konkurssiin ja kunnalla on mahdollisuus ottaa sen voitot omaan käyttöönsä. (Oulun Kaupunginteatterin ja kaupunginorkesterin hallintomalleihin liittyvä selvitystyö, 2009, s.14.)

2.1.2 Yhdistys

Yhdistysmuoto kannatusyhdistyksenä on käytössä joissakin pienemmissä kaupunginteattereissa. Yhdistysmuoto antaa monia yksityistämisen etuja (toiminnan joustavuutta, talousvastuullisuuden lisääntymistä, oman taseen, oman hallituksen yms.), mutta ei ole kovin soveltuva laajempaan ja riskialttiimpaan toimintaan. (Oulun Kaupunginteatterin ja kaupunginorkesterin hallintomalleihin liittyvä selvitystyö, 2009, s.14.)

2.1.3 Säätiö

Säätiömuodossa toimii joitakin teattereita, mm. Helsingin kaupunginteatteri ja Suomen Kansallisooppera. Säätiömuoto antaa useimmat yksityistämisen edut (toiminnan joustavuus, talousvastuullisuuden lisääntyminen, valtionosuudet suoraan laitokselle, oma tase, oma hallitus), mutta ei ole kovin joustava muuttuvassa toimintaympäristössä. Säätiön perustamiskirjassa säätiölle asetettu pääoma ja sen tarkoitus määritellään varsin tarkasti ja tämän tarkoituksen muuttaminen esimerkiksi muuttuvan toimintaympäristön mukaan on kankeaa. Esimerkiksi uusien maakunnallisten tahojen ottaminen mukaan taustaorganisaatioiksi on varsin hankalaa. Säätiöllä ei ole omistajapohjaa, jolloin omistajaohjaus tapahtuu yksinomaan hallitustyöskentelyn kautta. Lisäksi säätiössä hallituksen valta ja vastuu on korostuneempi kuin esimerkiksi osakeyhtiömuodossa. Tämä tekee johtajuuden kysymykset haasteellisemmiksi säätiössä. (Oulun Kaupunginteatterin ja kaupunginorkesterin hallintomalleihin liittyvä selvitystyö, 2009, s.14.)

2.1.4 Voittoa tavoittelematon osakeyhtiö

Osakeyhtiömuotoa tarkasteltaessa tässä yhteydessä on kyse voittoa tavoittelemattomasta yleishyödyllisen statuksen omaavasta kaupungin 100 % omistamasta osakeyhtiöstä. Voittoa tavoitteleva ja jakava osakeyhtiö ei ole mahdollinen kulttuurilaitoksen toiminnassa muun muassa opetusministeriön valtiosuusia koskevien määräysten vuoksi.

Osakeyhtiömuoto on myös kulttuurilaitokselle erittäin soveltuva hallintomallin selkeän sääntelyn vuoksi. Se on lisäksi päätöksentekorakenteeltaan joustavin organisaatiomuodoista. Osakeyhtiölaki antaa vastuun ja valtuuksien jaon osakeyhtiön toiminnassa. Myös talousvastuut ovat lakiin perustuvat. Toimitusjohtaja osakeyhtiön operatiivisena johtajana on selkeästi vastuussa päätöksenteosta ja päätösten seurauksista, joten osakeyhtiömalli tukee vastuullista johtajuutta hyvin.

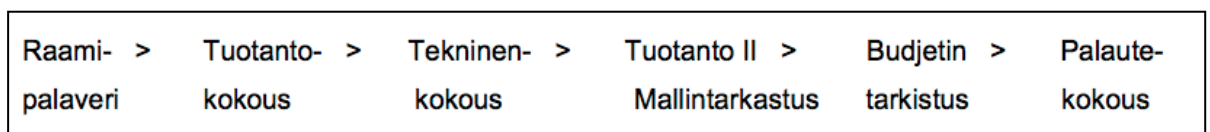
Valtiosuudet maksetaan suoraan myös osakeyhtiölle edellyttäen, että osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä on suljettu pois osinkojen maksaminen omistajatahoille. Omistajaohjaus osakeyhtiön kohdalla tapahtuu hallituksen ja yhtiökokouksen kautta. Kaupunki ainoana osakkeenomistajana nimeää hallituksen. (Oulun Kaupunginteatterin ja kaupunginorkesterin hallintomalleihin liittyvä selvitystyö, 2009, s.15.)

2.2 Tuotannonohjaus ja johtajuus

Teatterin tuotannonohjauksen lähtökohtana on näytelmän ”luomisprosessi”. Kantaesityksen tapauksessa prosessi alkaa näytelmän tilaamisesta näytelmäkirjailijalta. Valmiin näytelmän osalta prosessi jatkuu teoksen ohjaajan valinnalla ja kiinnittämisellä, edeten erilaisten vaiheiden kautta ensi-iltaan. Ensi-illan jälkeen näytelmä ”nousee siivilleen” ja alkaa elää omaa elämäänsä yleisön ja tekijäryhmän dialogina.

Vuoden 2011 aikana Vaasan kaupunginteatterissa sai ensi-iltansa 7 eri näytelmää. Siis 7 eri tuotantoprosessia. Yhteensä teatterissa oli esityksiä 251 kpl. (Vaasan Kaupunginteatterin tilinpäätös 2011)

Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon muuntokoulutusohjelman opinnäytetyössään Tuuli Toikkonen (2011) kuvaa Tampereen Työväen Teatterin (TTT) tuotantoprosessia seuraavan kaavion avulla (Kuvio 2).



Kuvio 2. TTT:n tuotantoprosessi (Toikkonen, 2011, s. 25.)

Toikkosen kuvaama työjärjestys on tyypillinen monille teattereille. Eri vaiheiden tarkempi merkitys TTT:ssa on avattu liitteessä 4. Yllä kuvattujen vaiheiden yleisemmät merkitykset on käsitelty seuraavassa:

Raamipalaveri, jossa käydään läpi työryhmä, esityksen taiteelliset, tuotannolliset ja tekniset raamit, mm. budjetit, teoksen valmistus- ja esitysaikataulut, työryhmä jne.

Tuotantokokous tarkentaa raamissa mahdollisesti esiin tulleita tuotannollisia reunaehtoja. Tekninen kokous pitää sisällään tekniseen ennakkosuunnitteluun liittyvät asiat ja niiden valmisteluvastuut.

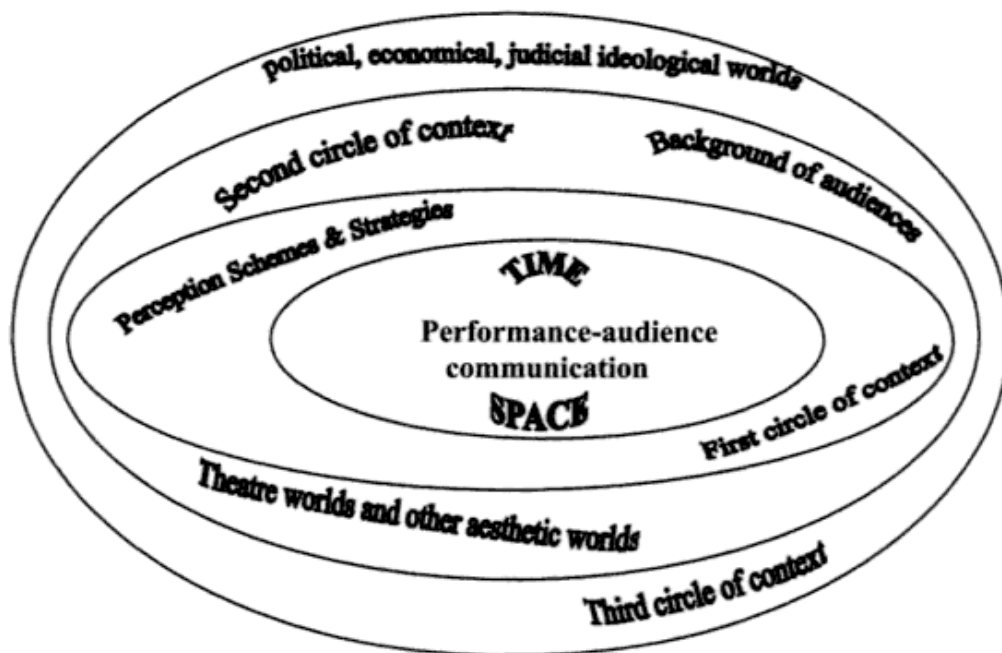
Mallintarkastuksessa pääasiassa lavastaja (joskus myös ohjaaja) esittelevät näytelmän pienoismallin muulle työryhmälle. Ennakkosuunnitteluvaiheesta riippuen tässä vaiheessa esitellään myös pukusuunnitelmat, valaistussuunnitelma ja muut visuaaliseen ylöspanoon liittyvät osakokonaisuudet

Budjetin tarkastus on nimensä mukaisesti teoksen raamivaiheesta malliin edenneen tuotannon väliraportointivaihe, jossa tarkennetaan tuotannon taloudellisia tekijöitä lähinnä valmistusvaiheen kustannusten ja mm. vierailija-, muusikko-, ym. henkilöstökustannusten osalta.

Teatterista riippuen palautepalavereita pidetään joko koko tuotannon päätyttyä tai tuotannon valmistusvaiheen päätyttyä, eli ensi-illan jälkeen. Valmistusvaiheen päätöspalautteen sisältö käsittelee tyypillisesti valmistus- ja suunnitteluprosessia. Esitysvaiheen jälkeisessä palautteessa voidaan ottaa kantaa laajemmin kantaa mm. esityksen katsojamäärissä tapahtuneisiin muutokseen, esityksen elinkaaren eri vaiheisiin jne.

(Toikkonen, 2011 26-28.)

Juha Vuorisen (2008, 35) pro-gradu työssä Teatterinjohtajan valintakriteerit, teatterin johtamisen todetaan olevan ihan normaalia johtamista. Vuorisen mukaan se sisältää niin leadership- kuin managementalueensa. Leadership on pääasiassa henkilöstöjohtamista ja management ennen kaikkea ohjelmiston rakentamista.



Kuvio 3. Van Maanenin malli teatteritapahtuman rakenteesta (Van Maanen, *The Theatrical Event*, s. 99).

Teatteriesityksen sijoittaminen aikaan, yleisöpohjaan ja yhteiskuntaan on teatterinjohtajan haasteellinen tehtävä. Hans van Maanen on kehittänyt mallin, joka pyrkii avaamaan esityksen suhdetta yhteiskuntaan.

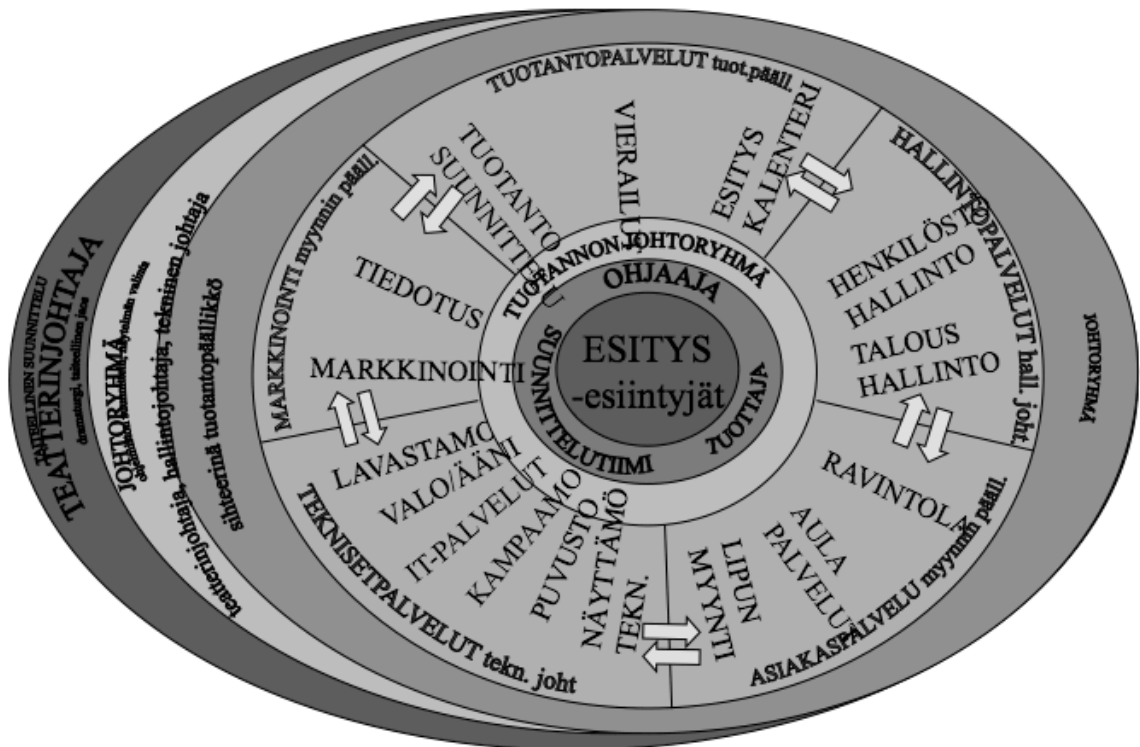
Ydin symbolisoi esityksen ja yleisön välistä kommunikaatiota ja on vuorovaikutussuhteessa aikaan ja paikkaan, jossa yleisö ja esitys kohtaavat. Mutta teatteriesitys ei voi olla olemassa ilman kontekstia. Kolme muuta ympyrää pitävät sisällään erilaiset kontekstit johon esityksen yleisö voidaan sijoittaa ja joiden avulla yleisön osallisuutta esitykseen voidaan taustoittaa. (Van Maanen, *The Theatrical Event*, s. 99-100).

Omaelämäkerrallisessa kirjassaan teatterinjohtaja Ralf Långbacka (2009, s. 159) puolestaan kuvailee teatterinjohtajuuden alkutaipaleella oppimaansa teatterin laskuoppia seuraavasti: ”Opin, ettei teatterin laskuoppi ole niinkään yksinkertaista, että $2+2$ ei ole aina 4. Kun puhalletaan yhteen hiileen ja yhteispeli toimii, voi $2+2$ olla 10, mutta päinvastaisessa tilanteessa $5+13$ voi olla 7. Toimivan kokonaisuuden aikaansaamisesta tuli minun tunnuslauseeni. Se oli tärkein tavoitteeni teatterinjohtajana”

Teatterin johtaminen on siis tasapainoilua ajan, rahan ja henkilöstöressurssien kanssa taiteellisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tuloksen, jota ei voi ennalta tietää ja joka muuttuu jokaisella esityskerralla katsojien kokemuksiksi. Käytännössä teattereiden toiminta on usein organisoitu siten, että talossa on kaksi johtajaa. Toinen (taiteellinen johtaja) vastaa lähinnä ohjelmiston rakentamisesta ja taiteellisen henkilöstön kiinnityksistä. Toinen (Hallinto- tai talousjohtaja) vastaa toiminnan käytännön johtamisesta. Lisäksi joissain taloissa on erilaisia tuotannon suunnitteluun ja tuottamiseen liittyviä esimiehiä, joiden tehtävänä on pitää tuotantoprosessi aikataulussa.

2.3 Työn sisäinen organisointi teatterissa

Teatteri voidaan nähdä projektiorganisaationa, jonka tehtävänä on tuottaa repertuaariin näytelmiä siten että näytelmien määrä, vaihtuvuus ja laatu pitää katsojakunnan tyytyväisenä. Näytelmien tyylilajin, ensi-iltojen ajankohdat ja taiteelliset vastuuhenkilöt määrittelee teatterin johtaja. Teatterinjohtaja toimii toisaalta tuotanto-organisaation näkökulmasta tilaajana. Käytännössä teatterissa syntyy sisäisiä asiakkuuksia silloin, kun näytelmän suunnittelijaryhmä (tyypillisesti ohjaaja, lavastaja, puku-, valo-, ääni-, ym. suunnittelijat) aloittavat suunnitteluprosessinsa, jonka tavoitteena on valmistaa näytelmä teatteriin. Teatteria ei kuitenkaan voida kaikkien toimintojensa osalta verrata esimerkiksi valmistavan teollisuuden projektiorganisaation, jossa tuotekehitys, asiakkaat ja lopputuote ovat selkeästi erotettavissa. Toisaalta mm. Lean- tai agile- menetelmiä käyttävä ohjelmistokehitystyö on hyvin läheistä sukua teatterin valmistavalle työlle, koska esitysten ylöspano ja rakentaminen on prosessi, joka valmistuu ennalta määrättyssä ajassa jatkuvan yhteistyön tuloksena. Vastaavasti valmiin esityksen osalta toimintaa voitaisiin esityksen purkuun ja valmisteluihin kohdistettavan toiminnan osalta verrata tuotantotekniikan asetusaikeisiin.



Kuvio 4. Eräs tapa kuvata teatterin organisaatiomalli (Länsiö, 2006)

Teatteritoiminnan sovittaminen johonkin yleiseen organisaatiomalliin on tietenkin mahdollista mutta käytännössä erilaisten yksinkertaistettujen mallien on todettu jäävän monitulkintaisiksi. Erityisesti jokaisen työntekijäryhmän läheinen kosketus tuotantoon on malleissa vaikeasti kuvattava asia. Tampereen Työväen Teatteri Oy:n hallituksen puheenjohtaja Matti Länsiön Riihimäen Teatterin yleisöfoorumissa 2006 esittämä (kuvio 4) esimerkki teatterin sisäisen organisoinnin kuvaamisesta, noudattelee joiltain osin aiemmin esiteltyä Van Maanenin konstruktioimallia. Länsiön mallissa kahdella johtoryhmällä tarkoitetaan teatterin operatiivisen johdon muodostamaa johtoryhmää, sekä laajempaa asiantuntijoilla täydennettyä johtoryhmää. Yhteistä malleille on mm. se, että niissä on pyritty löytämään tapa kuvata esitys ”keskiössä” muun toiminnan ympäröimänä. Länsiön mallissa nousee hyvin esille esityksen tärkeys ja eri työntekijäryhmien osallisuus siihen.

2.4 Teatterin organisaatorakenne ja operatiivinen johtaminen

Teattereiden perinteinen osastorakenne pitää sisällään monen eri ammattiryhmän muodostamia työhuonekuntia. Tästä johtuen teatteri pitää sisällään varsinaisen tuotantoprosessin lisäksi erilaisia osastojen ylläpitoon liittyviä tehtäviä, pieniä varastoja jne.

Eräänä johtamisen haasteena voidaankin pitää sitä, että teatterin organisaatio pyritään mielellään kuvaamaan matriisiorganisaationa. Henkilöstön johtamisen osalta tilanne ei kuitenkaan käytännössä ole näin selkeä, koska henkilöstöllä on tyypillisesti joitain vahvuusalueita joiden valjastaminen esim. näytelmän tyylilajien tai erityistarpeiden vaatimuksien täyttämiseksi on tarpeellista ohi organisaatiokaavion osastorajojen. Hallinnon osalta teatteri voidaan helposti kuvata linjaorganisaationa, projektitoiminnan ollessa kyseessä sitä voidaan pyrkiä johtamaan matriisiorganisaationa. Puhtaan esitystoiminnan osalta se toimii kvanttiorganisaation tavoin ja työryhmien työstäessä näytelmää kyseessä on loppuvaiheessa hyvinkin autoritäärinen komentoketjumalli. Komentoketjumallilla tarkoitetaan lähinnä sitä tilannetta, jossa esityksen ohjaaja käskyy suoraan koko näyttelijäkuntaa, sekä teknistä työryhmää harjoitustilanteessa.

Teatteri työyhteisönä kokoaa yhteen vakituisen ja vierailevan taiteellisen henkilökunnan, teknisen suunnittelevan ja suorittavan henkilökunnan, hallintohenkilökunnan ja teatterin johdon. Taustalla vaikuttavat vielä teatterin omistajat (Häti-Korkeila, s. 138).

Huuhkan (2010) Mukaan luovassa johtamisessa on vain hyvin vähän muodollisuutta ja perinteistä patriarkaalista ohjausta. Sen sijaan organisaation johto pyrkii aktiivisesti löytämään vastausta kysymyksiin: ”Miten saada aikaan yhteistyötä?” ja ”Miten vahvistaa henkilöstön sitoutumista?”

(Huuhka s. 23)

Myös teatteriin kuuluu Huhkan mainitsemat eroavaisuudet ja ristiriidat ja se, että henkilöstöllä on paljon vapauksia oman työnsä suorittamisessa erityisesti luovan prosessin aikana.

Teatterin tuottaessa näytelmiä varsinainen näytämöllä tapahtuva toiminta on organisoitu komentoketju periaatteen mukaisesti. Komentoketjun yhteisyys (unity of command) täydentää ja vahvistaa auktoriteetin hierarkiaa. Se tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että jokaisella työntekijällä on oltava vain yksi esimies, jolla on oikeus antaa hänelle ohjeita ja määräyksiä ja jolla hän raportoi työstään ja saavutuksistaan. Jos tätä periaatetta rikotaan, eri esimiehet voivat antaa työntekijöille ristiriitaisia ohjeita ja määräyksiä, joita työntekijä eivät voi samanaikaisesti täyttää.

Klassinen organisaatioteoria ei hyväksynyt Taylorin puolustamaa käsitystä funktionaalista johtamisesta. Komentoketjun yhtenäisyys antaa vastaukset mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Kenellä on vastuu ja päätösvalta tietyistä asioista?
- Kenellä on oikeus antaa määräyksiä tietyille ihmisille?
- Kenelle ihmiset vastaavat tehtävistään?
- Keneltä ihmisten on kysyttävä ohjeita ja neuvoja?

Komentoketjun yhtenäisyys tarjoaa ihmisille psykologisen perusteen hyväksyä itseensä kohdistuva hallinnollinen vallankäyttö, johon he eivät muissa olosuhteissa suistuisi välttämättä alistumaan. Esimiehellä on oikeus päättää ja määrätä. Jos jokainen voisi halutessaan kiistää häneltä tämän oikeuden, organisaation toiminta menettäisi tehokkuuttaan ja halvaantuisi lopulta. Komentoketjun yhtenäisyys auttaa ratkomaan epäselviä ja riitautettuja tilanteita. Sen avulla on mahdollista selvittää kenellä on oikeus tehdä päätöksiä erilaisissa asioissa. Jälkikäteen sen avulla saadaan selville, ketkä päättivät ja keiden olisi pitänyt päättää asioista.

Komentoketjun yhteneväisyys on periaate, joka on hyvin yksinkertainen ja siksi houkutteleva. Sen käytännöllinen soveltaminen on jo huomattavasti vaikeampaa. (Harisalo, 2009).

Teatterin tapauksessa näytelmän tai teoksen ohjaaja käyttää ylintä päätösvaltaa linjaorganisaation tarjoamissa puitteissa. Komentoketju on tässä tapauksessa suora keskusteluyhteys samassa tilassa ja tilanteessa toimivan työryhmän kanssa. Teatterin tuotannosuunnittelullinen haaste on mahdollistaa tällaisen komentoketjun toiminta mahdollisimman pitkään ja häiriöttömästi. Kuitenkin niin, että toiminta olisi tehokasta ja resurssien käyttö mielekästä.

2.5 Tuotannosuunnitteluohjelmistoihin sovellettavat palvelumallit

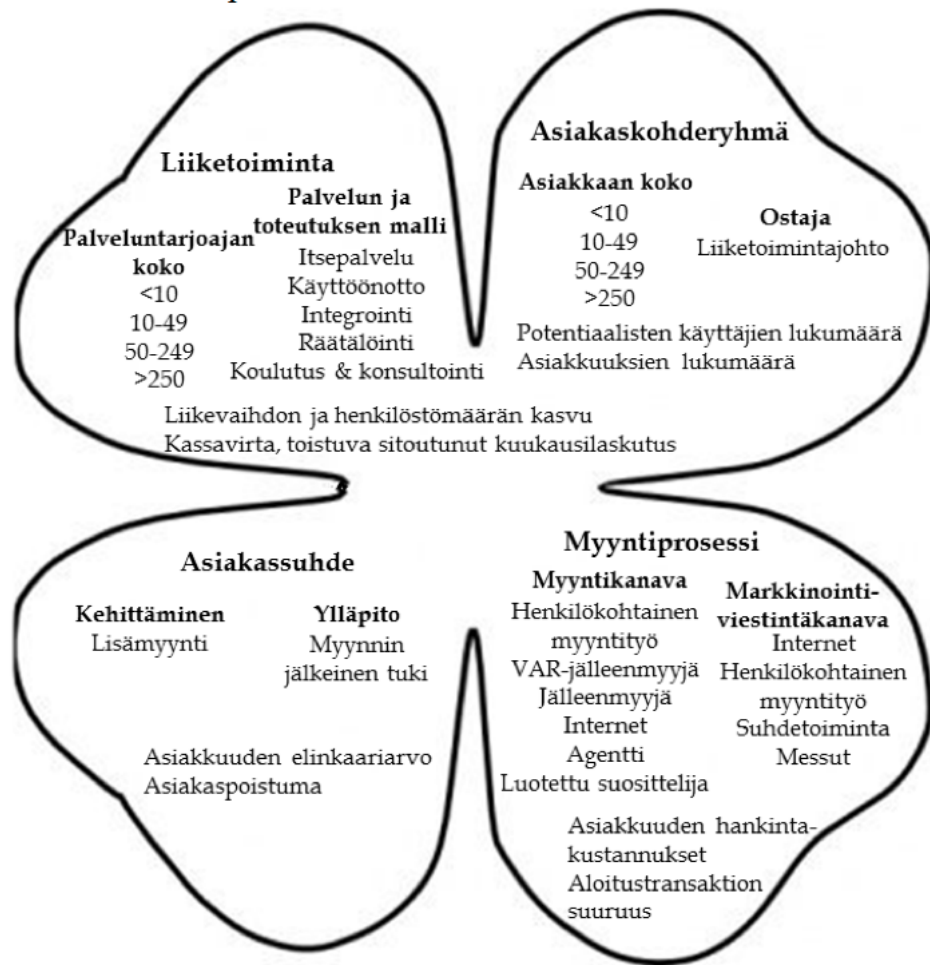
Ilmiönä teattereiden sähköisten tuotannosuunnitteluohjelmistojen käyttö on kohtalaisen uusi. Suomessa teatterialalla toimii käytännössä kaksi SaaS-mallilla toiminnanohjauspalvelua tuottavaa yritystä. Näiden ohjelmistojen avulla pyritään helpottamaan johtamiseen nivoutuvan ohjelmistosuunnittelun automaattisia prosesseja, kuten harjoitusten- ja esitysten aikatauluttamista, näytelmien roolitusta, henkilöstön työaikojen laadintaa, sekä tiedonkulkua eri näytelmätyöryhmien välillä.

Teatterit luovat verrattain pienen markkinan ohjelmistotaloille. Tämän vuoksi käytännössä ansaintalogiikaltaan ainoa järkevä tapa tuottaa ohjelmistoja teatteriin on jonkinlainen sovellusvuokraus. Tyypillisimpiä teattereiden käytössä olevia ohjelmistoja ovat lipunmyyntiin liittyvät ohjelmistot, taloushallinta- ja kirjanpito-ohjelmistot, sekä tässä työssä käsiteltävä tuotannosuunnitteluohjelmisto. Etenkin täyskunnallisen teatterin tapauksessa teatterin itsensä määriteltäväksi jää usein ainoastaan lipunmyynnin palveluntarjoajat ja toimintatapaan soveltuvat tuotannon ohjaukseen käytettävät ohjelmistokokonaisuudet. Seuraavat kohdat pitävät sisällään viimeksi mainittuihin ohjelmistoihin sovellettavaa teoriatietoutta.

2.5.1 SaaS-malli

Software as a service (SaaS) on nopeasti kehittyvä ohjelmistolisensoinnin malli. Vastakohtana perinteiselle mallille, jossa asiakas ostaa ohjelmistolisenssin SaaS-käyttäjät ostavat pääsyn palveluntarjoajan palveluihin. Siinä missä perinteiset ohjelmistotoimittajat julkaisevat uusia ominaisuuksia uusien tuotteidensa yhteydessä saavat SaaS-ohjelmistojen käyttäjät palvelut käyttöönsä heti niiden valmistuttua. (Choudhary, 2007).

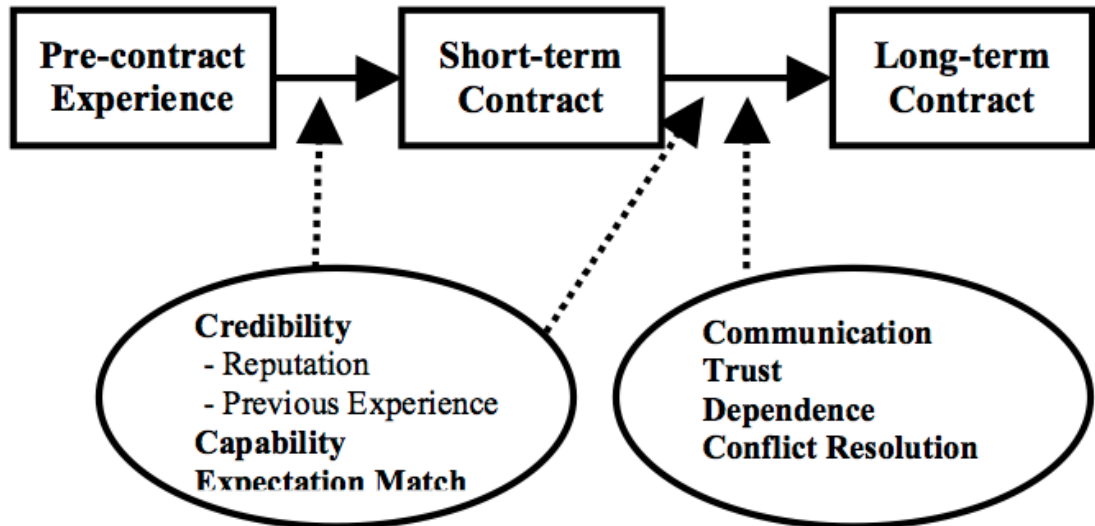
SaaS-mallin tuoreudesta johtuen kotimaista aiheeseen liittyvää tutkimusta on varsin vähän. Selin (2010, s. 58), esittelee työssään ns. apilamallin. Apilamallissa SaaS-palveluiden markkinointiin ja myynnin keskeiset muuttujat esitetään jaoteltuna näihin neljään osa-alueeseen seuraavasti: liiketoiminta, asiakaskohderyhmä, myyntiprosessi sekä asiakassuhde. Tutkimuksen perusteella eri osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa eikä yksittäiseen osa-alueeseen liittyvät päätökset tai toimenpiteet tapahdu irrallaan muista osa-alueista. Apilamallissa näitä riippuvuussuhteita havainnollistetaan sillä, että eri osa-alueita ei ole eristetty toisistaan. Lisäksi jokaista osa-aluetta kohti esitetään menestyksen avainmittareita, jotka ottavat huomioon sekä lyhyen että pitkän aikavälin.



Kuvio 5. SaaS ohjelmistojen markkinoinnin ja myynnin malli. (Selin J, 2012, s. 58)

2.5.2 ASP malli

ASP-malli (Application Service Provision) syntyi 1990 luvulla menetelmäksi, jolla voidaan toimittaa ohjelmistoja useille toisistaan etäällä oleville asiakkaille. ASP on läheistä sukua SaaS menetelmälle. Kyseessä oli kuitenkin lähinnä ohjelmistojen ulkoistaminen kokonaisvaltaisen palvelukonseptin myynnin sijaan. SaaSin tapaan ASP-tähtää pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen jossa asiakastyytyväisyyttä ja luottamusta pyritään parantamaan asiakassuhteen eri vaiheissa. (Yarong Yao & Murphy, L, 2002)



Kuvio 6. ASP-palveluvuokrauksen vaikutuksia (Yarong Yao & Murphy, L, 2002).

2.5.3 PSA- ohjelmistot

PSA-ohjelmistot (Professional Services Automation) esiteltiin 2000 luvun alussa kiinnostavana uutena ohjelmistoluokkana. PSA-ohjelmistoja toiminnanohjauksessaan käyttävät erityisesti asiantuntijaorganisaatiot. Se eroaa perinteisestä toiminnanohjauksesta kevyemmän rakenteensa puolesta. (Ping Wang, E. Burton Swanson, 2007.)

2.5.4 Räätelöity ohjelmisto

Räätelöidyt järjestelmät kehitetään kokonaan asiakkaan tarpeiden mukaan. Tällöin vaatimusmäärittelyn rooli korostuu, kun ei lähdetä liikkeelle mistään valmiista ratkaisusta. Räätelöinnin hyvänä puolena on, että voidaan saada juuri sellainen järjestelmä kuin halutaan. Haittana on tietysti kehittämisen ja ylläpidon vaatimat suuret resurssit sekä ohjelmistotoimittajalta että asiakkaalta. Samoin riskit

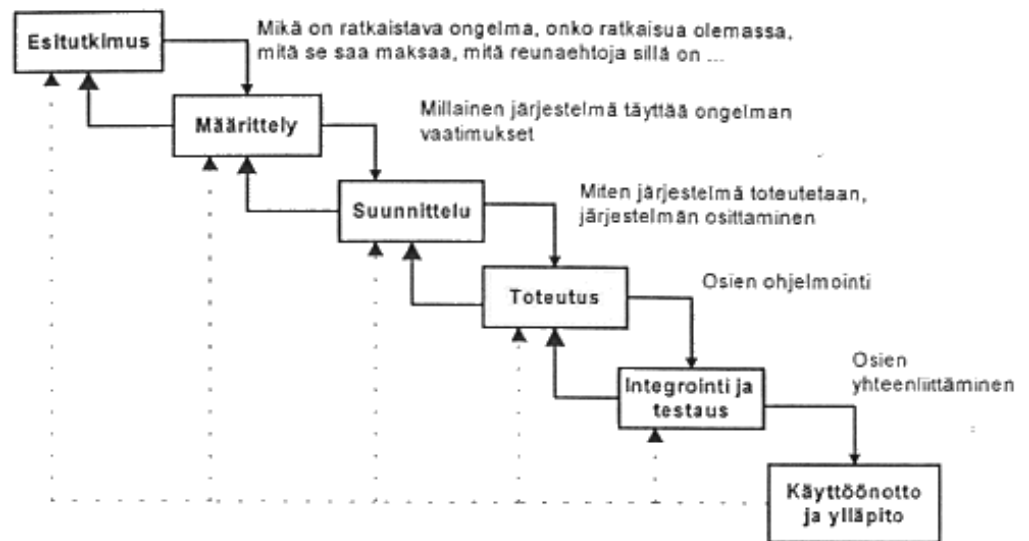
hankkeen viivästymiselle ja epäonnistumiselle ovat suuret. Käytännöstä täysin räätälöityjä järjestelmiä ei voida pk-sektorilla toteuttaa kuin hyvin rajattuihin tehtäviin. Osittainenkin räätälöinti on usein liian kallista. Toisaalta räätälöidytkin tuotteet perustuvat yleensä aiemmin toteutettujen moduulien tai komponenttien osittaiseen uudelleenkäyttöön. Räätälöidyssä toimituksessa luodaan kuitenkin myös uutta ohjelmistokoodia tai muokataan aikaisempaa. (Kettunen & Simmons 2001, s. 129.)

2.6 Ohjelmiston määrittely

Hyvä spesifikaatio on projektin jokaisen vaiheen keskeisimpiä onnistumisen tekijöitä. Varsinkin määrittelyvaiheessa tehdyt virheet ja määrittelyyn jääneet puutteet tulevat myöhemmissä vaiheissa paljastuessaan erittäin kalliiksi. Käytännön määrittelytyössä on erittäin vaikea saada esille kaikkien käyttäjätahojen todelliset tarpeet. Määrittelyä tekevien henkilöiden tulee tuntee projektin aloitusvaiheen oikeat toimintatavat ja pyrkiä varmistamaan lopputuloksen onnistuminen. Oikealla toimintatavalla vaikutetaan järjestelmän tulevien käyttäjien sitoutumiseen. Asiakaskunnan tulee saada olla mukana tulevan järjestelmänsä spesifioinnissa mm. käyttötapojen ja näyttöjen määrittelyjen osalta.

Hyvän spesifikaation ominaisuuksia ovat täydellisyys, tarkkuus, virheettömyys, ymmärrettävyys, testattavuus ja jäljitettävyys (Haikala, Märijärvi 2002, s.65).

Ohjelmistojen kehitysvaiheet jaetaan tyypillisesti ns. vesiputousmallin tai spiraalimallin mukaisesti. Periaatteena molemmissa malleissa on, että edellinen vaihe antaa syötteen seuraavalle. (Haikala, Märijärvi 2002, s.36.)



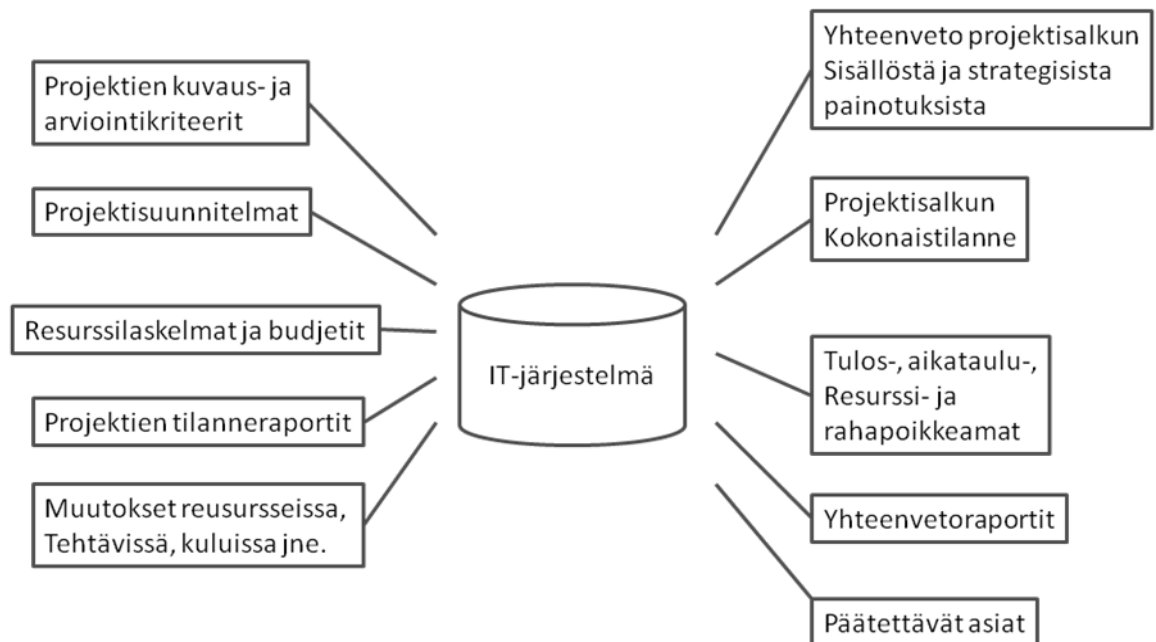
Kuvio 7. (Esimerkki vesiputouksmallista, Haikala & Märijärvi, 2002, s.36)

Teattereiden tapauksessa ohjelmistot ovat kohtalaisen nuoria ja niiden määrittely suhteessa lopullisiin tarpeisiin on vielä kesken. Teattereille tarjottavat ohjelmistot ovatkin lähinnä kalenterityyppisiä ja niiden avulla ei voida hallinnoida varsinaista ydintoimintaa kovinkaan monipuolisesti. SaaS-mallista huolimatta teattereiden tarpeiden kartoitus ja ohjelmistotoimittajan ja teatterin kumppanuutena tuntuu etenevän hitaasti. Toisaalta ohjelmistotoimittajien kannalta on ymmärrettävää, että kohtalaisen pienenä sektorina teatterit eivät pärjää kilpailussa mielenkiinnosta muiden toimialojen kanssa.

2.7 Projektisalkun hallinnan tietotekniset sovellukset

Projektisalkun hallinnan tietotekniset sovellukset voivat vaihdella yksinkertaisista itse tehdyistä taulukoista ja matriiseista relaatiotietokantoihin, dokumentaatiohallinnan sovelluksiin, työryhmäsovelluksiin ja taloudellisen ohjauksen työvälineisiin. Järjestelmävalinnoissa tulisi muistaa siltä odotettu hyöty suhteessa kustannuksiin. Mitä monimutkaisempi järjestelmä, sitä stabiilimpi käsitys projektisalkusta. Projektisalkun edellyttämät tietojärjestelmän

kehitystarpeet voidaan määrittää tunnistamalla järjestelmän toiminnallisuusvaatimukset sekä tiedon että sen käytön vaatimukset projektisalkun hallinnan eri vaiheissa ja vertaamalla näitä olemassa tai saatavilla olevien järjestelmien ominaisuuksiin (Kuvio 8). (Martinsuo, Aalto, Arto, 2003).



Kuvio 8. Tietojärjestelmä projektisalkun tukena (Martinsuo, Aalto, Arto s. 134, 2003).

2.8 Organisaation, johtamisen ja tietojärjestelmän yhteys

Kirjassa projektisalkun johtaminen käsitellään projektisalkkua tapana toteuttaa yrityksen strategiaa. Näin toimittaessa kirjoittajat suosittelevat, että projektisalkun johtamisesta tehtäisiin pääasiallinen johtamismalli tai ainakin projektijohtaminen ”nivottaisiin” osaksi kokonaisjohtamismallia. (Martinsuo, Aalto, Arto s. 117, 2003.)

Edellä mainitussa toimintatavassa tulee esiin myös teatterin tuotannosuunnitteluohjelmistolle kohdistuvat odotukset. Ohjelmiston pääasiallinen tarkoitus ei ole monen tuotantoteollisuuden palvelukokonaisuuden tavoin tuottaa mitattavaa tietoa ja raja-arvohälytyksiä, vaan toimia ennen kaikkea

ihmisten yhteistoiminnan ja sisällön johtamisen työkaluna. Kun teatterin toimintaa pohditaan tarkemmin sen kvanttiorganisaatiomaisesta toiminnasta löydetään selkeä toiminnallinen jakaja, joka on ensi-ilta. Siinä vaiheessa kun esityksen ensi-ilta koittaa, sen ympärillä tapahtuva toiminta muuttuu oleellisesti. Suunnittelijaryhmä ei enää osallistu toimintaan, verstaat lakkaavat tuottamasta uutta näytelmään liittyvää rekvisiittaa jne. Käytännössä muutos on niin voimakas, että projektin voidaan katsoa päättyvän ja jäljelle jäävän näytelmän ”putoavan” teatterin perusprosessiin jossa sitä esitetään kunnes se aikanaan poistuu ohjelmistosta.

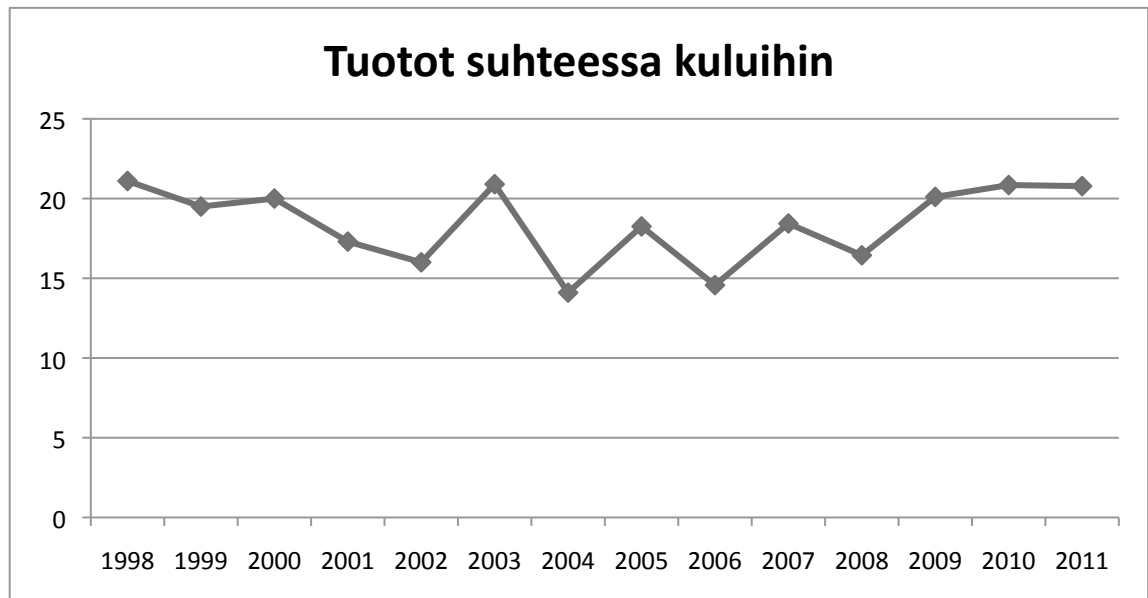
3 OHJELMISTON MÄÄRITTELY JA HANKINTA

Työn empiirisenä osa-alueena käytetään ohjelmiston vaatimusmäärittelyprosessia, joka on kuvattu tässä luvussa. Ennen varsinaista ohjelmistomäärittelyä kirjoittamista työn tekijä tutustui teatterin toimintaan syysnäytäntökauden aikana. Käytännössä tutustuminen tapahtui erillisinä sovittuina haastattelutilaisuuksina teatterinjohtajan, hallintojohtajan, markkinointijohtajan, tiedotus- ja tuotantopäällikön, taloussuunnittelijan, teknisen päällikön ja näyttämöpäällikön osalta. Muun henkilökunnan osalta toiminnan analyysi tapahtui kahden valittavan ohjelmistokandidaatin esittelytilaisuuksissa siten, että ennen ohjelmiston esittelyä käytettiin n. 45 min aikaa teatterin nykytilasta, toimintakulttuurista ja sen haasteista puhumiseen. Keskustelutilaisuudet eri muodoissaan kattoivat käytännössä teatterin koko henkilöstön (96 % henkilöstöstä oli läsnä haastatteluissa). Erikseen sovittujen haastattelujen lisäksi teatteria seurattiin lähes viikoittain työssäoppimisvalvontojen, ohjelmiston hankintaan liittyvien palaverien ja teatteriesitysten merkeissä.

3.1 Talousnäkökulma

Kokonaan oman lukunsa teatterin tilasta voisi muodostaa talous. Koska opinnäyte ei kuitenkaan varsinaisesti käsittele teatterin taloudellisia toimintaedellytyksiä tai niiden kehittymistä esitetään alla Vaasan kaupunginteatterin taloutta kuvaavan kaavio, joka tuo hyvin esiin teatteritoiminnalle tyypillisen yleisestä taloustilanteesta riippumattoman tulokäyttäytymisen (kuvio 9). Kuten jo johdannossa mainittiin: ”Teatterin tavoitteena on tuottaa taiteellisesti korkeatasoisia ja monipuolisia teatteriesityksiä ja luoda keskeisenä kulttuurilaitoksena kuvaa vetovoimaisesta ja kulttuuririkkaasta Vaasasta.” Ajatus on sinänsä oikea mutta ilman toimivaa taloudenpitoa taide, korkeatasoisuus ja monipuolisuus tavoitteina ovat omiaan luomaan suuriakin kustannuksia. Teatteri on kuitenkin sidottu varsin rajallisiin taloudellisiin resursseihin jolloin suuremmat tuotannot ovat aina suuri riski teatterin

tulokselle. Alla olevan kuvaajan avulla voidaan nähdä millä tavalla teatterin tuotot ja kulut ovat suhtautuneet toisiinsa viime vuosien aikana.



Kuvio 9. Tulot suhteutettuina menoihin (Tarkastuslautakunnan arviointiraportti 14.1.2005 , sekä tilinpäätökset 2004 - 2011.)

Talouden osalta henkilöstön haastatteluissa ilmeni viime vuosina lisääntynyt toiminnan taloudellisuuteen ja esitysten oikea-aikaisuuteen tähtäävä johtamistapa. Yleisesti esimerkiksi huonosti myyneen teoksen peruuttamista pidettiin mielekkäämpänä vaihtoehtona, kuin ”tyhjälle katsomolle” näyttelemistä. Toisaalta tilapäisen teoskohtaisesti palkatun henkilökunnan käyttö näytelmissä luo haasteita myyntitilanteeseen reagoimiselle. Viimeisten vuosien osalta tuottojen ja kulujen kuvaajasta ilmenee miten teatterin talous on kyetty nostamaan kannattavammaksi. Kuvaaja antaa tukea haastatteluissa esiin tulleelle taloudellisuusajattelun vahvistumiselle.

Tyypillisen ”keskisuuren kunnallisen” teatterin kustannusrakenne on henkilöstökulupainotteinen. Vaasan kaupunginteatterin tapauksessa valtion teatterille kohdistama avustus maksetaan kaupungille. Avustuksen suuruus riippuu teatterin henkilöstömäärästä. Kuitenkin niin, että valtion teattereiden kesken jakama kokonaistuki ei kasva. Tästä johtuen teattereiden henkilöstömäärät ovat

usein huomattavasti suurempia, kuin valtion niille henkilöstön palkkakustannuksiin kohdistama tuki. Valtion teattereille kohdistama tuki perustuu teatteri- ja orkesterilakiin, jossa tuesta todetaan seuraavasti:

”Museon, teatterin ja orkesterin ylläpitäjälle myönnetään valtionosuutta mainituista toiminnoista aiheutuviin käyttökustannuksiin 37 prosenttia euromäärästä, joka saadaan, kun ylläpitäjälle museota, teatteria ja orkesteria varten vahvistettu laskennallinen henkilötyövuosien määrä kerrotaan henkilötyövuotta kohden asianomaista toimintaa varten määrättyllä yksikköhinnalla.” (Teatteri- ja orkesterilaki 22§)

Vuonna 2010 Vaasan kaupunginteatterissa laskennallisia (tuettuja) henkilötyövuosia oli 55 kpl, toteutuneiden ollessa 61 (Liite 2). Laskennallisen henkilötyövuoden hinta vuonna 2010 oli 55 201 €. Suurimpaan osaan teattereista sovellettavan tukiprosentin ollessa 37 % henkilötyövuosien tukimääräksi muodostui 1 119 677€. (Teatteritilastot 2010, s16). Vertailun vuoksi teatterin oma tulonhankinta vuonna 2010 oli 774 000 €. Koska teatteri toimii kaupungin nettohallintokuntana teatteriin kohdistuneet valtion tuet eivät näy organisaation sisäisessä talousarviossa (Liite 1). Teatterityön kannalta oleellista on tunnistaa sellaiset kustannus- ja tulolajit (pääasiassa tuotannon muuttuvat tuotot ja kustannukset), joihin tuotannonsuunnittelun tehostamisella voidaan vaikuttaa.

Vaasan kaupunginteatteri toimii kaupungin ylivuotisena nettohallintokuntana. Ylivuotisuus tarkoittaa sitä, että teatterilla on mahdollisuus hyödyntää taloudellista puskuria esim. keräämällä rahastoa tulevien vuosien taiteellisesti kunniahimoisille mutta riskiltään suuremmille tuotannoille. Vastaavasti teatteri on veloitettu kattamaan tekemänsä vahvistetun nettomenon ylittävät tappiot seuraavien vuosien voitoilla. Sitovan nettomenon lisäksi talouden vertailulukuina käytetään tuotettujen ensi-iltojen määrää, sekä katsojalukuja.

Tuotannonsuunnittelun selkein yhteys kustannuksiin löytyy tehokkaasta työajankäytöstä. Tehokkuuden kannalta esitykset on ajoitettava siten, että purku- ja pystytystöitä tehdään mahdollisimman vähän. Käytännössä ainoat suorat

kustannukset ovat henkilöstön palkanlisät ja mahdolliset kalustovuokrauskustannukset. Näistä ensin mainitut on tällä hetkellä hoidettu kokonaistyöaikakorvauksella siten, että muita kuin sunnuntailisiä ei makseta. Kalustovuokrauksen kustannukset puolestaan ovat niin pienet, että niiden huomioiminen suunnittelussa on tarpeetonta. Kustannuspuolen suurena tekijänä teattereissa on yleensä myös ns. vierailijabudjetti, joka pitää sisällään talossa vierailevan taiteellisen henkilöstön kustannukset. Ohjelmiston avulla voidaan helpottaa vierailijabudjetin laatimista mutta varsinaista kustannussäästöä esim. ajankäytön kautta ei juurikaan saavuteta, koska vieraileva henkilöstö hinnoitellaan kertakorvausperiaatteella, jolloin esim. iltalisien merkitys jää pieneksi.

Kun muistetaan, että valtio ja kaupunki tukevat teatteria vuosittaisilla talousarviossa ja teatteri- ja orkesterilaissa määritellyillä osuuksilla, jää teatterin suurimmaksi omaksi tulonhankintakanavaksi lipputulot. Talousnäkökulmasta tuotannonsuunnitteluohjelmiston tulisi osaltaan mahdollistaa lipputulotavoitteen saavuttaminen. Käytännössä tämä tapahtuu esityskalenterin rakentamisvaiheessa siten, että teatterin ohjelmisto pidetään monipuolisena ja esitysmäärä korkeana. Tulopuolella selkein tilaus tuotannonsuunnittelulle on ohjelmiston monipuolistamisen mahdollistaminen työaikojen tehokkaamman suunnittelun avulla. Tämän tyyppiselle toiminnolle on selkeästi tilausta ja tarve tuli esiin sekä markkinointijohtajan, että tuotantopäällikön haastatteluissa. Historiatietojen kertyessä järjestelmän avulla on mahdollista vertailla erityyppisten tuotantojen talouslukuja suhteessa esim. esitys- ja harjoitusmääriin. Järjestelmä mahdollistaa myös muuttuvien palkanosien kohdistamisen tuotannoille, jolloin toimintoperusteinen sisäinen laskenta saadaan haluttaessa vastaamaan paremmin ohjelmistomuutoksiin.

3.2 Kyselytutkimus

Koska suoraan teattereiden tuotannosuunnittelujärjestelmiä käsittelevää kirjallisuutta ei ole saatavilla, tutkimuksen tärkeäksi tietolähteeksi valikoitui tuotannosuunnittelujärjestelmiä käyttäville teattereille suunnattu kysely.

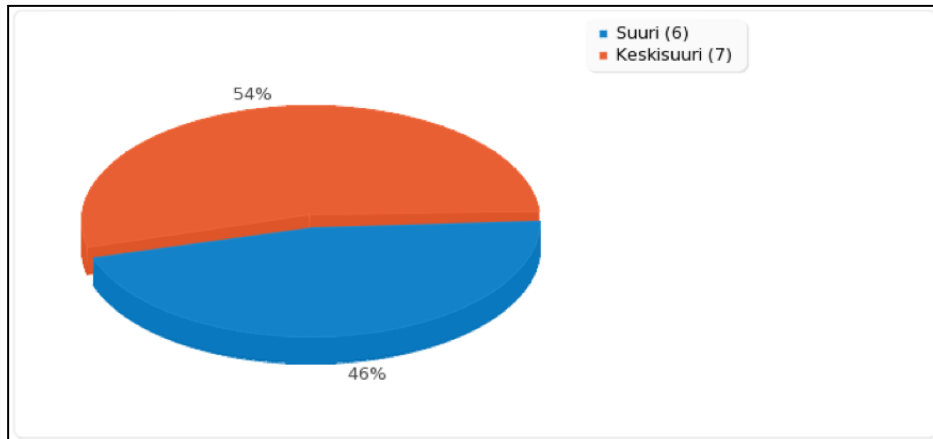
Kysely toteutettiin LimeSurvey-työkalulla ja se lähetettiin sellaisille teattereille, joita tuotannosuunnitteluohjelmistoja Vaasan kaupunginteatterissa esitelleet yritykset olivat maininneet referensseikseen (16 teatteria). Yhteensä vastaukset saatiin 15 eri teatterilta. Koska ohjelmistoja käytetään teattereissa useamman henkilön toimesta kysely lähetettiin sekä tekniikan että tuotannon edustajille. Tästä johtuen yksittäisiä vastauksia kertyi yhteensä 28 kappaletta. Joidenkin vastauksien täyttäminen oli keskeytynyt, minkä vuoksi täydellisiä vastauksia kertyi 13 kpl, yhteensä 12 eri teatterista. Vastanneiden teattereiden jakaantuminen maantieteellisesti ja kokoluokan puolesta oli melko tasaista, tosin siten, että suuremmista teattereista vastauksia oli useampia.

Kyselytutkimuksen kysymykset jaoteltiin neljään osa-alueeseen. Taustatiedot, tiedonkulku, tehokkuus, sitoutuminen ja tulevaisuuden näkymät.

3.2.1 Vastaajan taustatiedot

Ensimmäisessä osa-alueessa kerättiin vastaajateatterin tiedot nimi, kokoluokka, vastaajan sukupuoli ja vastaajan tuotannosuunnitteluohjelmistoihin liittyvä käyttökokemus. Kyselyn lähestyttävyyden vuoksi jälkimmäinen tieto pyydettiin sanallisena, jolloin vastaukseksi saattoi antaa summittaisen ”pari vuotta”. Vastausesimerkissä kehoitettiin täsmällisyyteen.

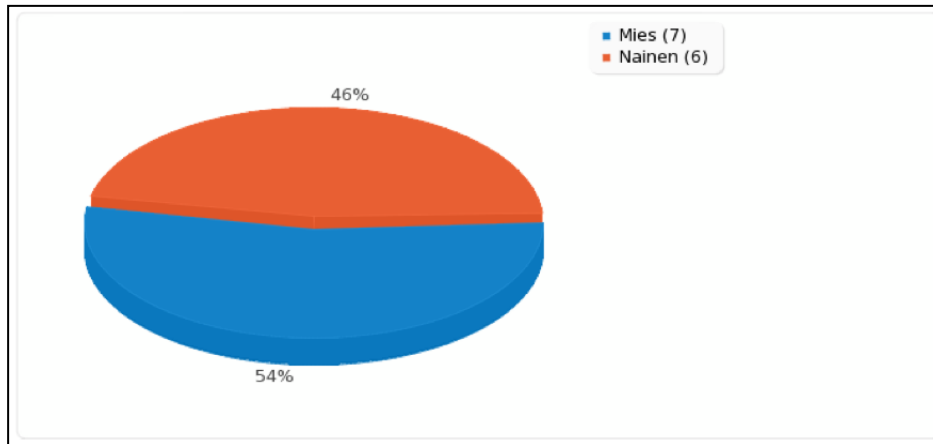
Minkä kokoista teatteria vastauksenne edustaa?



Kuvio 10. Vastausta edustavien teattereiden koko.

Vastaajat edustivat odotetusti suuria tai keskisuuria teattereita. Tulokseen vaikuttaa luonnollisesti se, että kysely oli kohdistettu vain sellaisille teattereille, jotka käyttävät tuotannonsuunnitteluohjelmistoa. Toisaalta kysymyksestä voidaan havaita, että suurien ja keskisuurien teattereiden ohjelmistokäyttö on hyvin tasaista. Lisäksi voidaan todeta, että suurissa teattereissa ohjelmistoa käyttää useampi henkilö. Kun teattereiden vastaukset yhdistetään manuaalisesti vastauksia tutkimalla suhde muuttuu (4 suurta teatteria, 7 keskisuurta teatteria) keskisuurten teattereiden eduksi.

Kumpaa sukupuolta edustat ?



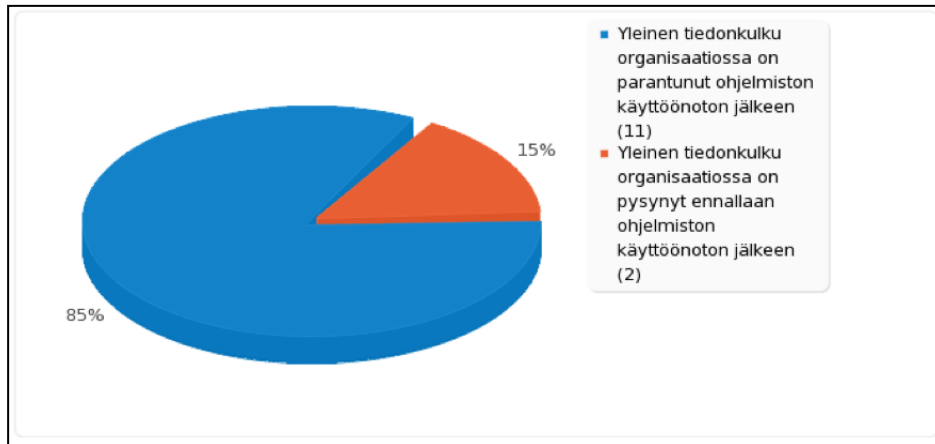
Kuvio 11. Vastausten sukupuolijakauma.

Sukupuolijakauma on hyvin tasainen. Kysymys ei sinänsä vaikuta tutkimuksen sisältöön, mutta osoittaa osaltaan, että teattereiden sukupuolijakauma on poikkeuksellisen tasainen verrattuna useisiin muihin organisaatioihin. Toisaalta myös teattereissa on edelleen ns. naisten ja miesten ammatteja. Ero ympäröivään yhteiskuntaan on kuitenkin merkittävä.

3.2.2 Ohjelmiston tiedonkulkua lisäävät ominaisuudet

Tässä kysymysoiossa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksen arjen toimintaa pohtivaan osioon (miten käyttäjäryhmät määritellään ja onko ohjelmiston käyttöoikeustasoilla merkitystä arjen toiminnassa). Osio mittaa onko ohjelmisto vastaajan kokemusten perusteella parantanut tiedonkulkua, ja jos on niin miten iso osa henkilöstöstä hyötyy tästä parannuksesta (käyttää ohjelmistoa). Lisäksi osioissa pyydettiin sanallista palautetta ohjelmiston tiedonkulkua parantavista ominaisuuksista. Nämä vastaukset on yhdistetty ensimmäisen kysymyksen analyysiin.

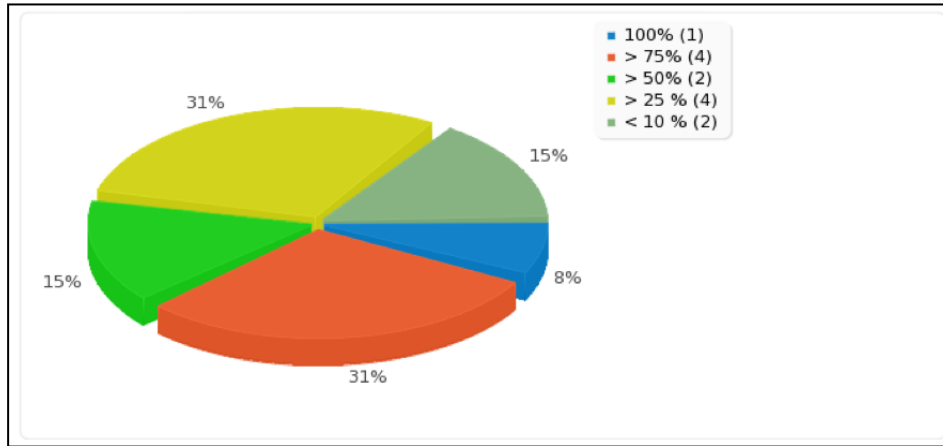
Miten ohjelmisto on vaikuttanut tiedonkulkuun organisaatiossa?



Kuvio 12. Ohjelmistohankinnan vaikutus tiedonkulkuun.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että ohjelmistohankinnalta on realistista odottaa tiedonkulkua parantavaa vaikutusta. Kysymysosion lopussa olevista avoimen tekstikentän vastauksista kävi ilmi, että ohjelmisto on parantanut erityisesti ajantasaista tiedonsaantia, tieto on aina kaikkien ulottuvilla. Myös tiedon yhtenäisyyttä korostettiin. Ohjelmiston käyttö mistä ja milloin tahansa tuli positiivisessa mielessä esiin vastauksissa.

Kuinka iso osa henkilöstöstä käyttää ohjelmistoa päivittäisenä työkaluna ?



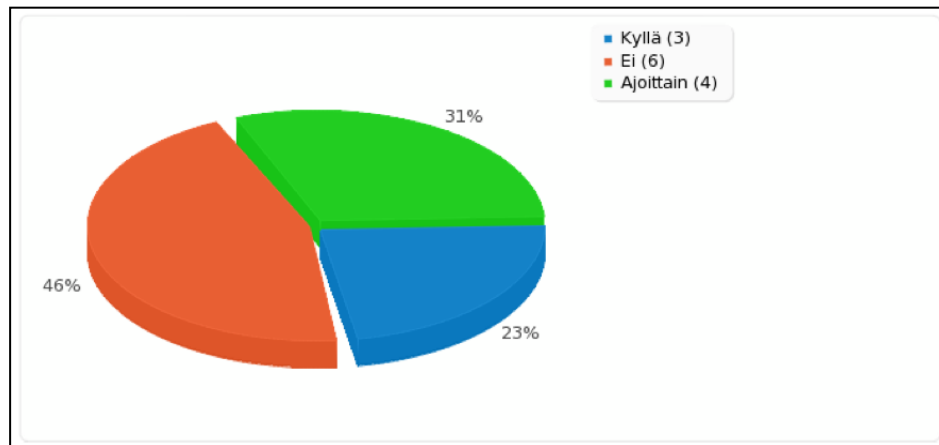
Kuvio 13. Ohjelmistoa päivittäin käyttävien työntekijöiden suhteellinen lukumäärä organisaatiossa.

Vastausten perusteella ohjelmistoa käyttävän henkilöstön suhteellinen määrä vaihtelee suuresti teattereittain. Yhden teatterin kohdalla avoimessa tekstikentässä todettiin, että ohjelmisto on vain toimiston käytössä mutta käyttö on tarkoitus laajentaa koko henkilöstöön vuoden 2012 aikana.

3.2.3 Ohjelmiston tehokkuutta (ajankäyttöä) koskettavat kysymykset

Kolmannen osion tarkoituksena oli hakea pohjatietoa sille miten pitkälle työajansuunnittelu on ohjelmiston avulla viety ja mitä kaikkia toimintoja ohjelmistossa suunnitellaan ja seurataan.

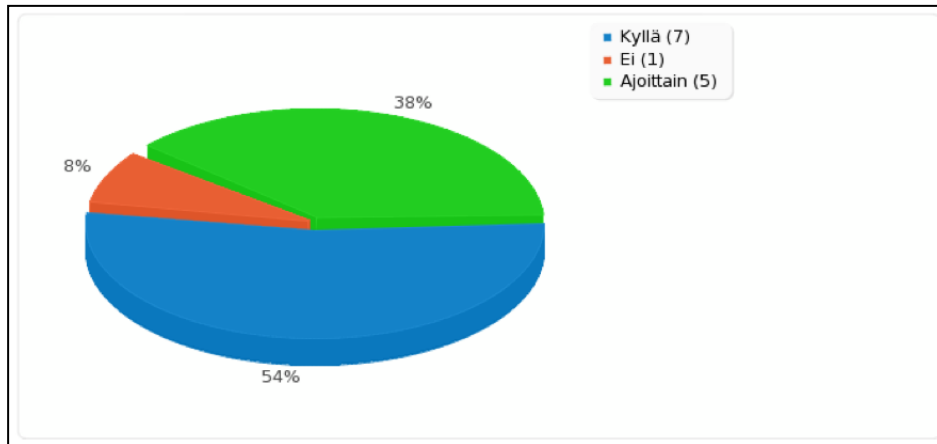
Hallinnoidaanko ohjelmistossa taiteellisen suunnittelun mahdollistava työaika?



Kuvio 14. Taiteellisen suunnitteluajan hallinnointi ohjelmistossa.

23% Ohjelmistoa käyttävistä organisaatiosta käyttää ohjelmistoa taiteelliseen suunnitteluun tarkoitetun ajankäytön ennakointiin. Taiteellisen suunnittelun ajalla tarkoitetaan sellaista aikaa, joka varataan lavastajalle ennen valmistusajankohdan alkua tai suunnittelevalle mestarille ennen ensi-iltaa tai harjoitusjakson alkua. Kyseisen ajan avulla pyritään mahdollistamaan luova työskentelykausi esim. harjoitusjakson alkuvaiheessa.

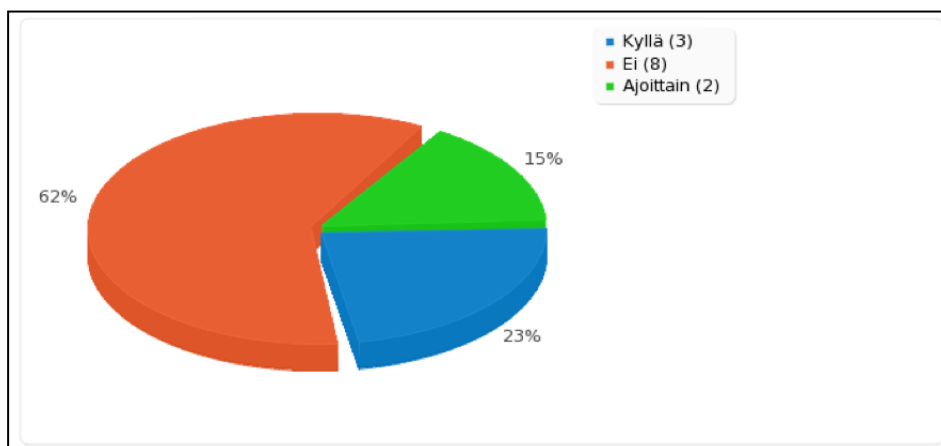
Hallinnoidaanko ohjelmistossa (tekniikan) pystytys- ja purkuaikoja?



Kuvio 15. Tekniikan purku- ja pystytysaikojen hallinnointi ohjelmistossa.

Joidenkin teattereiden käytännöksi on muodostunut ainoastaan harjoitus- ja näytösaikojen merkitseminen näytäntökalenteriin. Toisaalta ohjelmisto mahdollistaa monipuolisemman ajankäytön hallinnan. Mikäli ohjelmistoa käytetään kokonaisvaltaisesti työajansuunnittelussa sen avulla voidaan tarkentaa erilaisia kustannusajureita sisäisessä laskennassa, sekä tiedostaa paremmin mahdollisia resursoinnin tulevia pullonkauloja ym. kriittisiä toimintaedellytyksiä.

Hallinnoidaanko ohjelmistossa puvuston tai kampaamon aikatauluja?



Kuvio 16. Puvuston ja kampaamon aikataulujen hallinnointi ohjelmistossa.

Kampaamon ja puvuston aikataulut poikkeavat merkittävästi näyttelijän roolista riippuen. Näyttelijöiden päivittäisen työajan ollessa 7.5 tuntia kyseiset aikataulut voivat aiheuttaa tarpeettomia lisä- tai ylitöitä. Mikäli aikataulut pystytään suunnittelemaan kokonaisvaltaisesti säännöllisen työajan ylityksiltä välttämään.

Onko ohjelmiston käyttöönotto aiheuttanut muutoksia palkka-, työ- tai tehtäväkuvausjärjestelyissä? Jos on niin minkälaisia?

Yllä oleva kysymys oli vapaan tekstikentän kysymys. Kolme eri teatterin vastausta kertoi ohjelmiston käyttöönoton jälkeen palkkakustannusten pienentyneen lisä- ja ylitöiden osalta. Näin siksi, että ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä oli päästy tarkempaan seurantaan. Yksi teatteri oli perustanut tuotantojärjestäjän toimen. Vastaus ei eritellyt oliko kyseiseen toimeen liitetty jotain muita olemassa olevia tehtäviä.

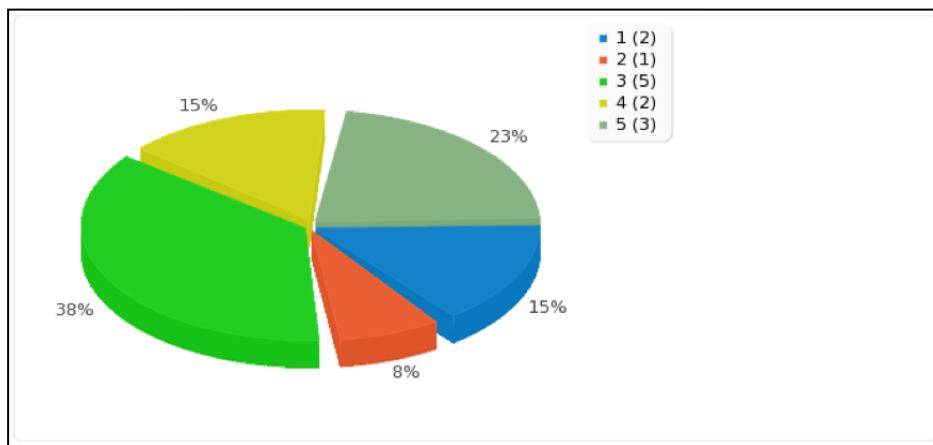
Avoin kommentti ohjelmistojen toimintoja tehostavaan vaikutukseen

- ”Välttämätön osa teatterin toiminnan suunnittelua”
- ”Ohjelmisto on huono suunnittelutyökaluna, lähinnä se toimii viikkolistojen ja kalenterien tallentamiseen ja tekniikan työaikojen seurantaan”
- ”Helpottaa työajan seuranta ja työvoimien järkevää resursointia.”
- ”Eri TES-pohjaisten työaikojen suunnittelu työaikajärjestelmässä. Erilaisten lisien parempi kontrollointi (tosin tuntien siirto kulunvalvonnasta ohjelmistoon puuttuu). Valmis intra, henkilöstöllä omat kirjautumistunnukset, ohjelmisto toimii "over the net", joten jokainen voi loggautua ohjelmistoon mistä ja milloin tahansa.”

- “Paperittomuus työvuorolistoissa ja tuntikirjauksissa. Helpompi saavutettavuus, myös työpaikan ulkopuolelta.”
- “työajanseurantareportit antavat suunnittelutietoa tulevaan (käyttöpäällikön sana), omassa työssäni helpottaa näyttämöiden lisäksi muiden tilojen hallintaa, esim. vuokraukset/ vierailut”.

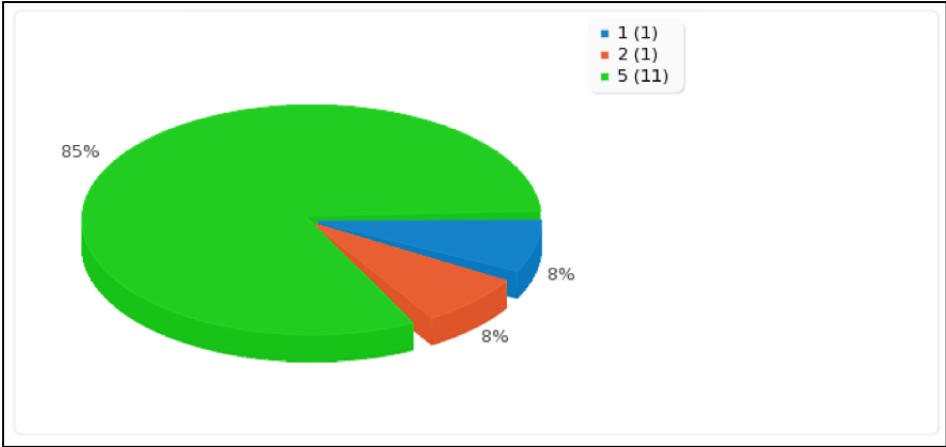
Osion kommentteissa tuli esiin ohjelmistojen käyttötapojen ja tärkeinä pidettyjen osa-alueiden kirjavat käytänteet. Siinä missä ohjelmisto toisessa teatterissa on välttämätön osa teatterin suunnittelua, koetaan se toisessa huonona työajansuunnittelutyökaluna (ainakin teknisesti).

Kuvaile ohjelmiston käyttöaktiivisuutta henkilöstöryhmittäin, johto
1 = ei käytä lainkaan 5 = käyttää päivittäisenä työkaluna



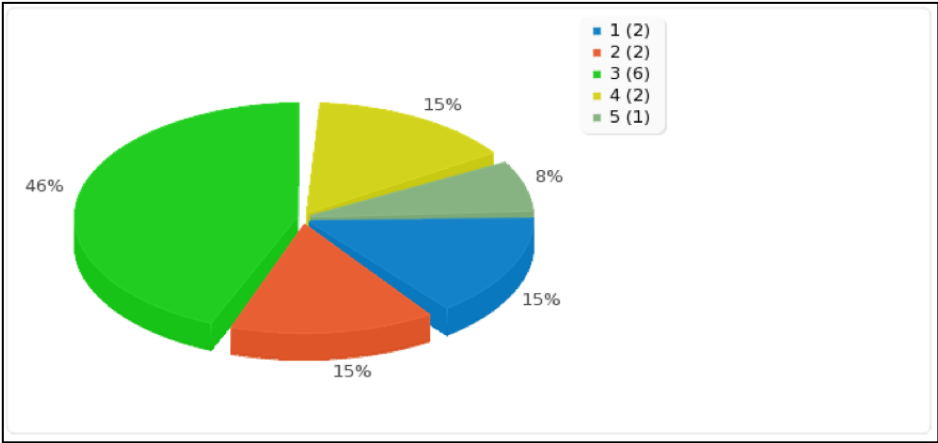
Kuvio 17. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, johto.

Kuvaile ohjelmiston käyttöaktiivisuutta henkilöstöryhmittäin, tuotannonsuunnittelu



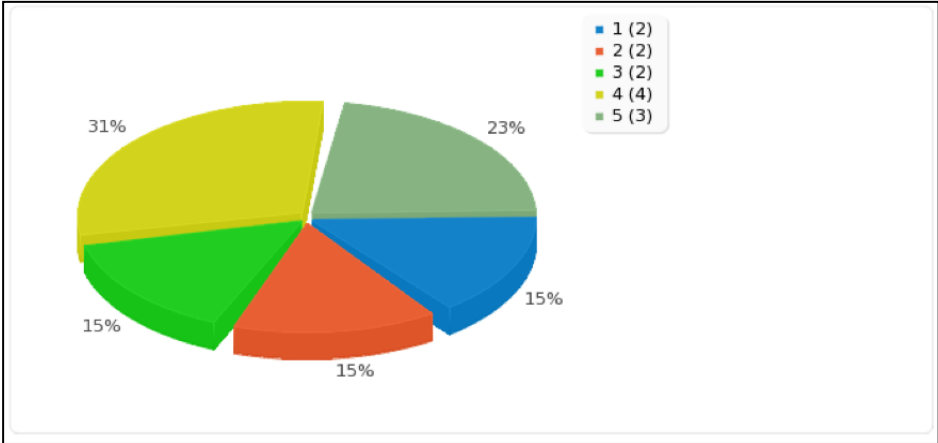
Kuvio 18. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, tuotannonsuunnittelu.

Kuvaile ohjelmiston käyttöaktiivisuutta henkilöstöryhmittäin, verstaat ja työpajat



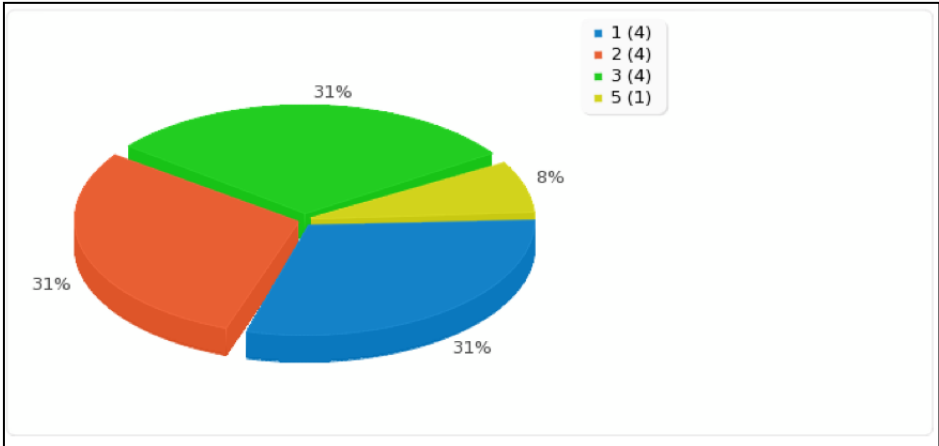
Kuvio 19. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, verstaat.

Kuvaile ohjelmiston käyttöaktiivisuutta henkilöstöryhmittäin, näyttämötyöntekijät



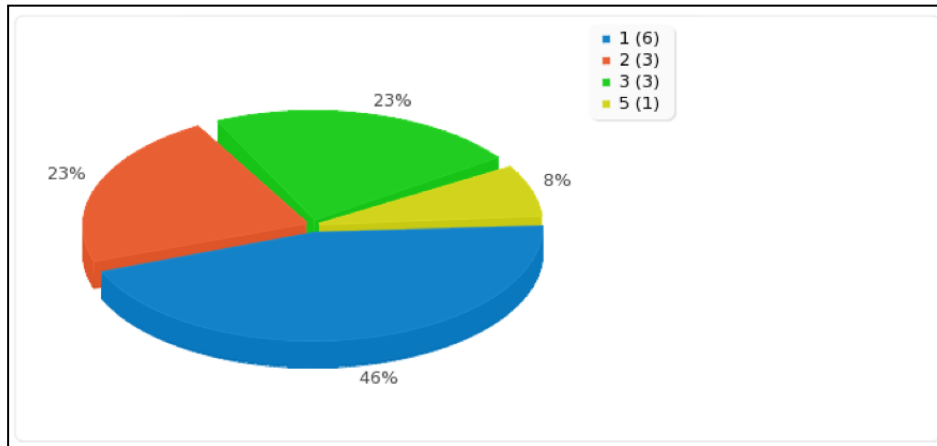
Kuvio 20. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, näyttämötyöntekijät.

Kuvaile ohjelmiston käyttöaktiivisuutta henkilöstöryhmittäin, muut taiteelliset



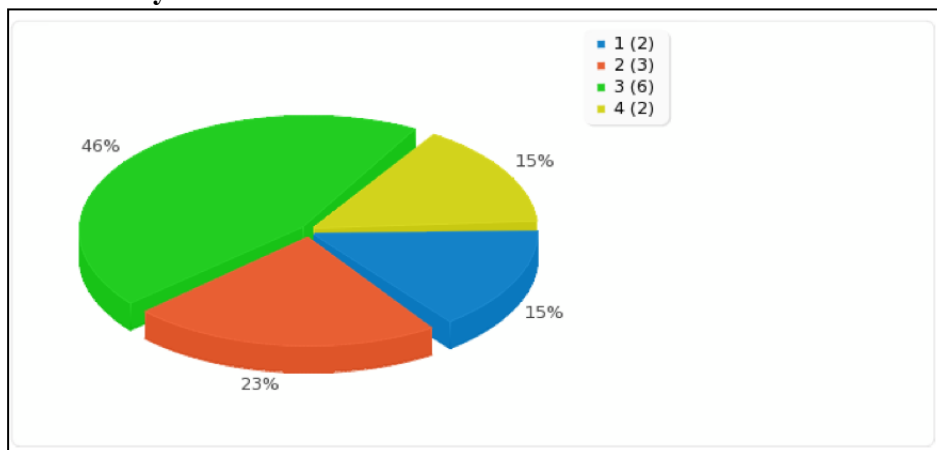
Kuvio 21. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, muut taiteelliset.

Kuvaile ohjelmiston käyttöaktiivisuutta henkilöstöryhmittäin, näyttelijät



Kuvio 22. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, näyttelijät.

Kuvaile ohjelmiston käyttöaktiivisuutta henkilöstöryhmittäin, muut henkilöstöryhmät



Kuvio 23. Ohjelmiston käyttöaktiivisuus henkilöstöryhmittäin, muut henkilöstöryhmät.

Kuvioiden 17 - 23 mukaan näyttää siltä, että tuotannon suunnitteluohjelmistoja käytetään pääasiassa toiminnan suunnitteluun. Vastauksista päätellen järjestelmään syötetty tieto on (myös toisen kysymysosion mukaan) olemassa mutta kaikki henkilöstöryhmät eivät hyödynnä sitä. Kun asiaa pohditaan teattereiden ammattikuntarakenteen kautta huomataan, että teatterissa työskentelee taiteellisen henkilöstön lisäksi suuri määrä (yleensä näyttelijämäärän verrattuna kaksinkertainen) muuta henkilöstöä, joista suuri osa perinteisissä

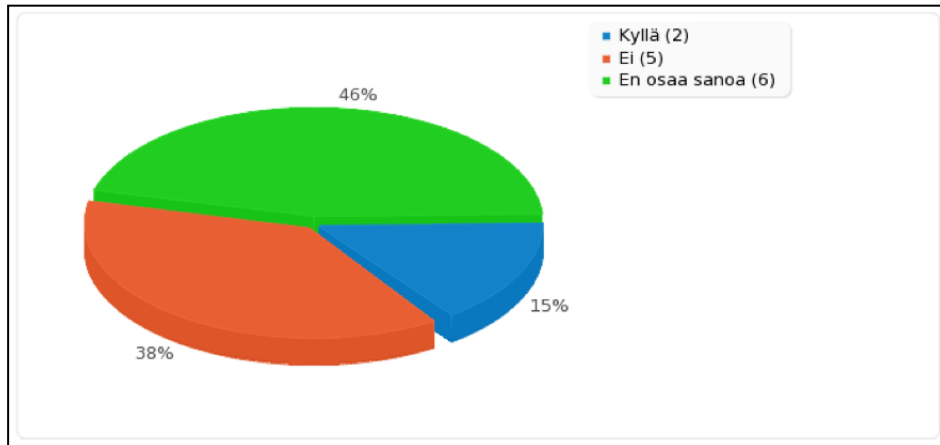
käsityöammateissa. Teatteri on siis työpaikka, jossa kaikkien päivittäisenä työkaluna ei välttämättä ole tietokone. Henkilökohtaisen työkoneen omaavia työntekijöitä löytyy teatterissa lähinnä toimisto- ja päällikkötehtävistä. Tyypillisesti osastojen käytössä olevat koneet ovat yhteisiä. Tekniikan käytössä olevat tietokoneet taas toimivat omassa suljetussa verkossa, eikä niitä voi näin ollen käyttää työvuoron aikana tuotannonsuunnitteluohjelmiston tutkimiseen.

Miten kehittäisit käytössä olevaa ohjelmistoa ?

- ”Ohjelmistosuunnittelun käytettävyyttä voisi kehittää.”
- ”erilaisia raporteja pitäisi saada, näyttelijät resursseiksi, parempi suunnittelutyökalu, ei vain tallennus suunnitelmille”
- “Suunnittelupuolta olisi tehtävä teatteriin sopivammaksi, helpommaksi käyttää.”, “Parempi/nopeampi ennakkosuunnittelumahdollisuus. Rajapinta kulunvalvonnan ja ohjelmiston välillä.”
- “lisää mahdollisuutta poimia tietoja mm. kellonaikojen, viikonpäivien ja tilojen suhteen. järjestysnumerojen tulostuminen tiettyihin raporteihin helpottaisi esityssuunnitelmien /harjoitusaikataulujen viimeistelyssä”,
- “Raportointiominaisuudet paremmiksi Tekniikan vapaapäivälaskenta Ohjelma on hidas”
- “Joitakin teknisiä helpotuksia kaivataan vielä.”

Yllä olevat vapaat kommentit kuvaavat edelleen käyttäjäkunnan ja erilaisten teatteritalojen erilaisia tarpeita. Yhtenäisenä kehittämiskohteenä esiin nousee monipuolisempien raporttien tarve.

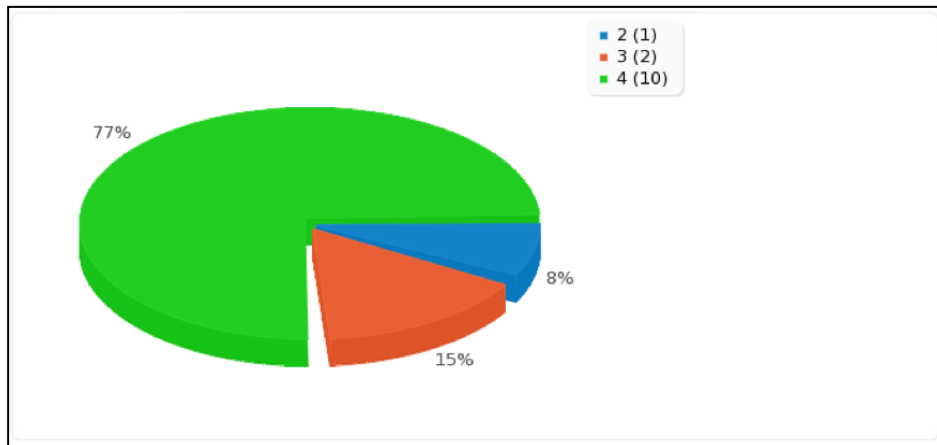
Onko teatterinne aikeissa vaihtaa tai hankkia uusia tuotannon- tai taloussuunnitteluun liittyviä ohjelmistoja lähitulevaisuudessa?



Kuvio 24. Tuotannonsuunnitteluun käytettävien ohjelmistojen hankinta-aiheet lähitulevaisuudessa.

Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan teattereiden tarvetta kehittää atk-pohjaista suunnittelua. Vastauksista päätellen teatterit ovat kohtalaisen sitoutuneita ohjelmiston käyttäjiä. Toisaalta lähes puolet vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.

Miten hyvin ohjelmisto (tai nykyinen ohjelmistokokonaisuus) vastaa tarpeitanne? (1 = ohjelmisto vastaa tarpeisiin huonosti, 5 = ohjelmisto vastaa tarpeisiin erinomaisesti).



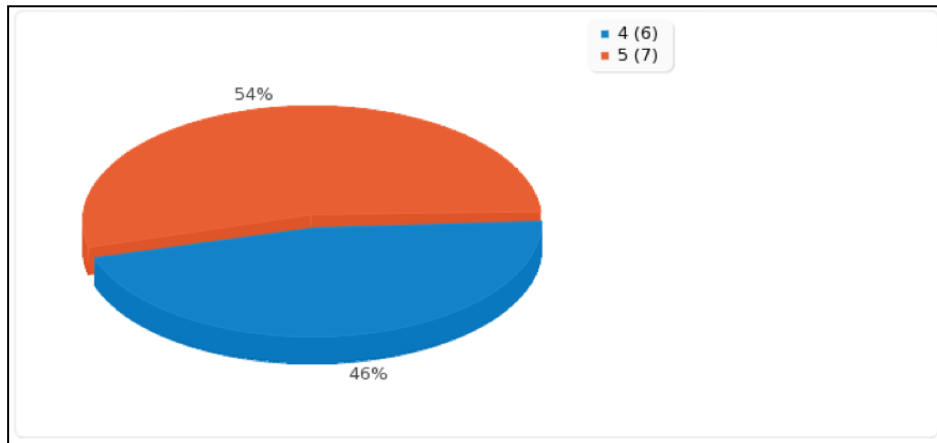
Kuvio 25. Ohjelmiston vastaaminen vastaajan tarpeisiin.

Jatkokysymyksenä edelliselle pyrittiin kartoittamaan miten hyvin ohjelmisto vastaa tarpeisiin. Merkillepantavaa on, että yksikään teatteri ei kokenut ohjelmiston vastaavan täysin tarpeita. Toisaalta ehdoton enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että ohjelmisto vastaa tarpeisiin hyvin.

Onko jokin osa-alue, joka tulisi liittää käytössänne olevaan ohjelmistoon (tai ohjelmistokokonaisuuteen)?

Kysymyksen tarkoituksena oli toisaalta kartoittaa mikä ominaisuus ohjelmistosta puuttuu kokonaan ja toisaalta minkälaisilla vaiheilla ohjelmistot integroituvat teattereissa. Tyypilliset integrointitarpeet liittyivät lipunmyynti-, budjetointi-, kirjanpito- ja kulunvalvontajärjestelmiin. Yksi käyttäjä vastasi kaipaavansa kalustoresursoinnin mahdollistavaa toiminnallisuutta.

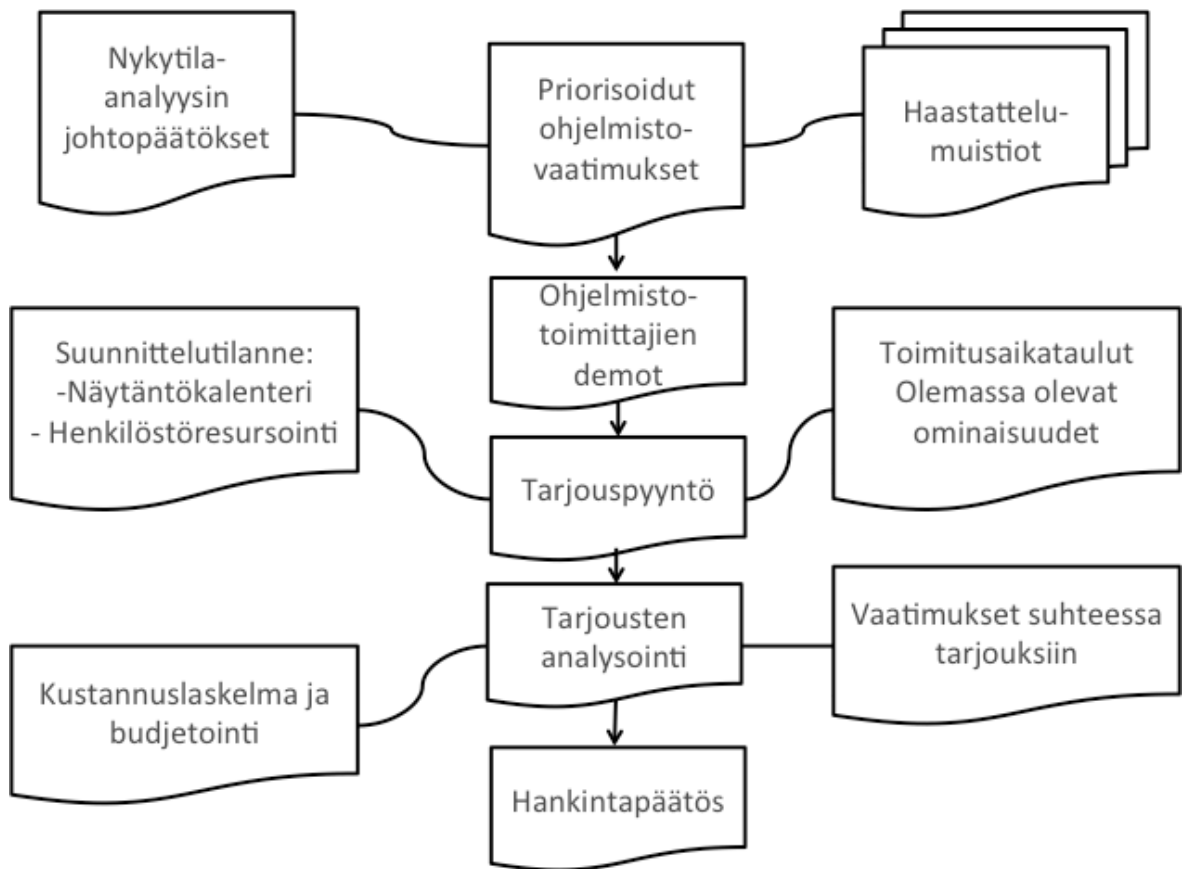
Kuinka suuren osan työajastasi työskentelet ATK-pohjaisten ohjelmistojen parissa? 1 = harvemmin kuin kerran viikossa, 4 = muutamia tunteja päivässä, 5 = suurimman osan työajasta



Kuvio 26. Vastaajan ATK-pohjaisiin ohjelmistoihin käyttämä aika työpäivän aikana.

3.3 Ohjelmiston vaatimusmäärittelyprosessi

Koska VKT:ssa ei ole ollut käytössä minkäänlaista tuotannosuunnitteluohjelmistoa ohjelmiston hankinta voitiin toteuttaa ilman järjestelmäintegraation mukanaan tuomia vaatimuksia. Näin ollen ohjelmiston määrittely eteni perinteisen spesifiointiprojektin mukaisesti esitutkimusvaiheesta, vaatimusmäärittelyn kautta ohjelmistodemoihin, joiden jälkeen vaatimuksia tarkennettiin ja pyydettiin tarjous ohjelmistosta. Tarjousvertailun jälkeen tehtiin ohjelmistovalinta jossa päädyttiin Mansoft tietotekniikan Theatron-ohjelmistoon. Ohjelmistovalinnan perusteina käytettiin ohjelmiston kokonais- ja kuukausihinnoittelua, sekä vaatimusmäärittelyssä esiin nousseiden ohjelmistovaatimusten täyttymistä.



Kuvio 27. Tuotannosuunnitteluohjelmiston hankintaprosessi VKT:ssa.

Luvussa 2 on tarkasteltu erilaisia organisaatorakenteen malleja. Vaatimusmäärittelyprosessin pohjaksi laadittiin organisaatiokaavion avulla tässä luvussa kuvattu toiminta- ja käytötapausjaottelu (Taulukko 1. Yksinkertaistettu vastuunjakomalli teattereissa). Jaottelussa on pyritty huomioimaan teatterin organisaatorakenteen mukaiset tehtävät ja henkilöstön jäsenyydet erilaisissa työvaiheissa. Kyseessä on siis eräänlainen yksinkertaistettu vastuunjakomalli, jonka tavoitteena on tuoda esiin erilaiset tiedonkulkuun osallistuvat työryhmät ja sisäiset verkostot. Jaottelun pohjana käytettiin henkilöstöön kohdistuneita haastatteluja, sekä niistä johdettua vaatimustaulukkoa (Liite 3).

Taulukko 2. Yksinkertaistettu vastuunjakomalli teattereissa

Toiminto	Vastuuorganisaatio	Vastuulliset toimijat	Henkilömäärä
Hallinto ja tukitoiminnot: - Henkilöstöhallinto - Taloushallinto - Markkinointi - Tiedottaminen - Työsuojelutoiminta - Yhteiset palvelut	Linjaorganisaatio	Teatterin johto Hallinnollinen henkilökunta Henkilöstön edustajat (luottamusmiestoiminta, yhdistykset)	10 - 30
Ohjelmistopäätökset	Linjaorganisaatio	Teatterinjohtaja (Muu tait. Henkilöstö)	1-6
Ohjelmistopäätösten toteuttaminen	Linjaorganisaatio	Teatterinjohtaja (taiteellinen työryhmä, miehitys) Tuotannonsuunnittelijat (Aikataulut, tilat) Tekninen päällikkö (Tekninen henkilöstö, -tuotantoaikataulu)	3 - 6
Teoksen toteuttaminen	Projektiorganisaatio (komentoketju)	Teoksen ohjaaja Taiteelliset suunnittelijat Esiintyvät taiteilijat Tuotantoryhmään kuuluva henkilöstö	10 - 50
Teoksen esittäminen	Projektiorganisaatio (tiimiorganisaatiot)	Esiintyvät taiteilijat Tuotantoryhmään kuuluva tekninen henkilökunta	5 - 40

3.3.1 Järjestelmän kuvaus

Tuotannonsuunnitteluohjelmistojen tarkoitus on helpottaa ja automatisoida teatterin tiedonkulkuun ja ajankäyttöön liittyviä toimintoja. Järjestelmän avulla hallinnoidaan eri tilojen aikatauluja, henkilöstöresursseja ja tapahtumia. Järjestelmä mahdollistaa tilavarausten ja työaikojen tarkastelun verkkoselaimen avulla esim. työntekijän kotoa. Työaikojen suunnittelun myötä mm. vapaapäivien laskenta ja työajan saldovapaiden seuranta helpottuu oleellisesti. Lisäominaisuuksina järjestelmä voidaan liittää esim. palkanmaksu- tai kulunhallintaohjelmistoon, jolloin henkilöstön läsnäolotieto ja työajan toteumat voidaan tarkastaa suoraan järjestelmästä.

Ohjelmiston osia ovat tuotannonsuunnittelu, näytelmien perustiedot, näytäntökalenteri, työajansuunnittelu, henkilöstötietojen ylläpito, raportit ja ilmoitustaulu.

Ohjelmiston avulla halutaan automatisoida näytelmien ja harjoitusten järjestysnumeroiden ylläpito prosessi. Lisäksi suunnitteluosioilla voidaan hallita useita eri suunnitteluvaihtoehtoja ja näytelmän perustietoja. Käytännön työvaiheina käyttö etenee siten, että uusi tuotanto perustetaan järjestelmään kerran. Näytelmän tuotantoprosessin edetessä järjestelmään liitetään teoksen kannalta oleellista tietoa kuten näyttelijöiden roolituksia, teoksen eri osien (näytösten) kestot.

Tuotannonsuunnittelunäkymässä harjoituksia ja esityksiä lisätään kuukausikalenterinäkymässä. Jokaiselle tapahtumalle annetaan aloitus- ja lopetus aika, tapahtumatyyppi esim. harjoitus tai näytös ja sille varattava tila.

Kun järjestelmään on syötetty harjoitusten ja näytösten tapahtuma-ajat ja niiden käyttämät tilat, tietoa tarkennetaan harjoitusten osalta tarvittavilla lisähuomautuksilla esim. teknisten työryhmien tarpeen osalta. Järjestelmään syötetään tarkentavaa informaatiota tuotanto- ja listakokouksessa siten, että esim.

tekniselle henkilöstölle viestittävät harjoitusten sisältöön liittyvät asiat ovat kaikkien luettavissa. Teatteri vastuuttaa tätä tehtävää varten yhdys henkilön jokaisesta tuotannosta. Muita näytäntökalenteriin merkittäviä asioita ovat mm. talossa tapahtuvat esittelykierrokset, erilaiset kokoukset, tilausnäytökset ja niihin mahdollisesti liittyvät erikoisjärjestelyt, sekä varsinaisen harjoitusajan ulkopuolella tapahtuvat tuotannolliset toimet kuten nauhoitukset, tekniset harjoitukset, tilavaraukset jne. Järjestelmän päivitysoikeudet huomioidaan siten, että informaatio on mahdollista viedä järjestelmään vaivattomasti suoraan sen syntyessä.

Kun näytäntö- ja harjoitussuunnitelma on valmis järjestelmään syötetään alustavat vapaapäivät koko henkilöstölle esim. puolivuositain tarkentaen. Näin saadun rungon perusteella voidaan tarkastella mm. henkilöstöresursseja kuormituksen ja vapaajaksojen osalta. Vapaapäivärungon toimiessa pohjana työaikoja suunnitellaan näytäntökalenteriin viedyn informaation avulla siten, että harjoitusten ja erilaisten näytösten aiheuttamat muutokset työajoissa voidaan huomioida mahdollisimman hyvin. Vapaapäiväsuunnittelun osalta suunnitteluun vaikuttavat esim. ulkopuoliset, suunnittelujakson aikana toteutuneet tilavaraukset, vierailevat esitykset jne. Työaikojen suunnitteluun vaikuttaa harjoitusten osalta tuotantoprosessin vaihe ja ohjaussuunnitelman pitävyys. Tällöin työajansuunnittelussa pyritään parhaiten tuotannon tilanteeseen sopivaan tarkkuuteen. Lisäksi työajan suunnittelussa ja suunnitelmiin tehtävissä muutoksissa tulee huomioida eri työehtosopimusten rajoitukset näytäntökalenterin muuttamisen osalta. Työajansuunnittelussa lähtökohtana on teatterin kannalta mahdollisimman tehokas ja joustava ajankäyttö. Tiedonkulun kannalta ehdoton vaatimus on, että työajansuunnittelussa järjestelmään suunnitellaan käytännössä toteutuvaksi uskottu aika. Ylityötapaukset ja niihin suostumiset käsitellään tapaus- ja tuotantokohtaisesti erillissopimuksin. Järjestelmä toimii työajan toteutumista, mahdollisia ylityitä ja niihin liittyvää ylityösaldon purkamista kontrolloivana kirjanpitona. Kirjanpidon oikeellisuudesta vastaavat työntekijä ja työajansuunnittelusta vastuussa oleva henkilö yhdessä.

Koska järjestelmä tuottaa mm. työajanseurantaan liittyvää informaatiota, sen tulee voida yksilöidä henkilöt tarkasti. Henkilön perustietoihin syötetään mm. tiedot palvelussuhteen kestosta, noudatettavasta työehtosopimuksesta ja siihen liittyvistä paikallisista sopimuksista. Lisäksi järjestelmään syötetään henkilön yhteystiedot. Mikäli järjestelmä liitetään palkkahallintoon henkilötietojen avulla voidaan suorittaa työaika-ajoja järjestelmien välillä.

Järjestelmästä voidaan ajaa useita erilaisia raportteja näytös- ja harjoitusmäärien, vapaapäivien, työajan toteutumisen ym. suhteen. Vakionuotoisten raporttien määrittely tehdään, kun järjestelmä on saatu oleellisilta osiltaan käyttöön.

Järjestelmän aloitussivua voidaan käyttää ilmoitustaulun jatkeena tai korvikkeena esim. yhteisesti kaikille tiedotettavien asioiden yhteydessä. Etusivun näkymässä on mm. päivän esitykset ja muut sinne kirjoitetut viestit.

Ohjelmiston käyttöönotossa aloitetaan nykyisten suunnittelun työvaiheiden siirrosta järjestelmään. Suunnitteluprosessien siirron jälkeen edetään näytäntökalenterin, sekä työajansuunnittelun, ja vapaapäiväsuunnittelun käyttöönottoon.

Järjestelmän hankinnan toteuduttua siihen siirretään kerralla kaikki senhetkinen käytössä oleva informaatio. Informaation siirron suorittaa järjestelmän pääkäyttäjiksi nimetyt henkilöt käyttöönottokoulutuksen jälkeen ja sen yhteydessä. Järjestelmän pääkäyttäjiksi nimetään järjestelmän kanssa päivittäin töitä tekevät henkilöt esim. tekninen päällikkö, tuotanto-, ja näyttämöpäällikkö. Pääkäyttäjät vastaavat ohjelmistoon tehtävistä päivityksistä ja toimivat yhteyshenkilöinä ohjelmistotoimittajan suuntaan. Lisäksi pääkäyttäjien tehtävän on muun henkilöstön perehdyttäminen ja sisäisenä käyttäjätukena toimiminen erikseen sovittaville henkilöstöryhmille. Järjestelmään manuaalisesti syötettävää informaatiota on mm. henkilöstön työsuhtetiedot, näyttelmien perustiedot, harjoitus- ja esitysaikataulut sekä vapaapäiväkertymät. Henkilö- ja

palvelussuhdetietojen osalta järjestelmän ylläpito vastuutetaan palkkahallintoa hoitavalle henkilölle tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi.

Järjestelmän käyttöönottovaiheen ajoituessa näytäntövuoden keskelle vapaapäivien seuranta järjestelmän avulla aloitetaan vapaajakson alkaessa 1.8.2012. Kuitenkin niin, että vapaapäivät merkitään ja niitä hallinnoidaan nykyisen suunnitelman mukaisesti heti käyttöönoton yhteydessä.

Ohjelmiston käyttö virallisena näytäntökalerina aloitetaan heti, kun järjestelmä on pääkäyttäjien toimesta todettu luotettavaksi ja teknisesti toimivaksi. Järjestelmän käyttöönottovaiheen aikana kriittisestä informaatiosta mahdollisen käyttövirheen tuloksena katoavasta informaatiosta pidetään yllä vanhan ”manuaalisen toimintamallin” mukaista versiota kevätinäytäntökauden loppuun saakka. Kuitenkin niin, että näytäntökaleri tulostetaan järjestelmästä päällekkäisen työn minimoimiseksi.

Näytäntökaleri otetaan käyttöön tuotanto- ja listakokousten yhteydessä jolloin kokouksissa tehtävät päätökset voidaan päivittää järjestelmään välittömästi.

Näytäntökalerin käyttöönoton ja henkilöstötietojen syöttämisen myötä otetaan käyttöön työajansuunnittelu järjestelmän avulla. Työajansuunnittelussa noudatetaan nykyistä suunnittelumallia siten, että suunnittelua pyritään tarkentamaan lähemmäksi käytännössä toteutuvaksi uskottua työaika. Tarkennuksella tarkoitetaan esim. lauantain ja muiden poikkeuksellisen pitkien työpäivien merkintää järjestelmään niin, että suunnitelmissa näkyy kellonaikoina työntekijälle suunniteltu mahdollinen ylityö ja työvuorojen väliin suunniteltu tauko. Tarkennuksella saavutetaan mahdollisuus seurata ja ennakoida todellista toteutunutta työaika mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Lisäksi tarkennuksella pyritään helpottamaan myöhemmässä vaiheessa käyttöönotettavan työajan toteutumisen sähköistä seuranta.

Kun järjestelmä on todettu toimivaksi ja luotettavaksi sen käyttöä laajennetaan sähköiseen työajanseurantaan ja näytelmien työryhmien sisäisen tiedonkulun parantamiseen.

Järjestelmät mahdollistavat työajan seurannan monella eri tasolla. Käyttöönotkokokemusten ja toimintatapojen perusteella voidaan valita jokin seuraavista vaihtoehdoista. Yksinkertaisin työajanseurannan muoto on suunnitellun työajan muuttaminen toteutuneeksi. Toimintatavan heikkoutena on, että suunnittelun ja toteutuneen työajan välinen ero menetetään informaatiomielessä. Näin ollen mistään ei voida todentaa ja sitä kautta kehittää työajansuunnittelun oikeellisuutta suhteessa toteutuneeseen työaikaan. Ohjelmistoteknisesti järjestelmä on kuitenkin kevyt, koska se ei edellytä kahden erillisen työaikalista ylläpitoa. Mikäli halutaan pitää kiinni suunnitellun ja toteutuneen työajan erotuksen välisestä informaatiosta järjestelmässä tulee olla mahdollisuus muuttuneen työajan syöttämiseen. Käytännössä työntekijä voi muuttaa työajan suoraan ohjelmiston avulla tai työn voi tehdä henkilön esimies työntekijän itse pitäessä yllä esim. paperista kirjanpitoa. Menetelmän aiheuttama lisääntynyt työkuorma riippuu täysin tavasta jolla tieto syötetään järjestelmään. Eräänä vaihtoehtona, lähinnä kohdan työajan toteutuman ja suunnittelun seurannan helpottamiseksi voidaan ottaa käyttöön kulunvalvonnan integrointi työajanseurantaan. Järjestelmän avulla henkilö leimaa itsensä sisään ja ulos. Järjestelmä toimii samalla työajanseurannan välineenä. Vaihtoehtona järjestelmä on teknisesti tarkin mutta ei ota huomioon esim. talon ulkopuolella tapahtuvaa mahdollista suunnittelu- ja hankintatyötä.

Järjestelmä otetaan asteittain käyttöön työryhmien sisäisenä tietovarastona. Tavoitteena on, että kaikki työn suunnitteluun liitettävät kokousasiakirjat, piirustukset, luonnosten valokuvat jne. tallennetaan järjestelmään. Näin toimimalla järjestelmä toimii tuotannon tietovarastona ja mahdollistaa tuotannon eri vaiheissa syntyvän materiaalin käytön muiden osastojen suunnittelussa, sekä esim. markkinoinnin tukena. Toiminnalla saavutetaan suunnittelullista lisäarvoa eri työvaiheista vastaavien osastojen tiedonkulun lisääntymisen kautta.

3.3.2 Aikataulu

Kuvion 28 mukainen käyttöönottoaikataulu määräytyi mm. vapaapäiväjaksos (1.8.) ja lomanmääräytymiskauden mukaan siten, että ohjelmisto saadaan laskemaan seuraavat alkavat jaksot.

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti
Vapaapäiväjakso								1.8. -->								
Lomanmääräytymiskausi				1.4. -->												
Ohjelmistonsuunnittelu			1.3. -->													
Näytäntökalenteri				1.4. -->												
Työajansuunnittelu					1.5. -->											
Vapaapäiväsuunnittelu						1.6. -->										

Kuvio 28. Tuotannonsuunnitteluohjelmiston käyttöönottoaikataulu

3.4 Vaatimusmäärittelyn tulokset

Vaatimusmäärittelyprosessin tuloksena päädyttiin jaottelemaan ja yksinkertaistamaan ohjelmistohankinnan toiminnalliset vaatimukset (Liite 3) kahteen osaan seuraavasti:

POS 1 (Toimitus tammi – helmikuussa 2012)

- Näytäntö- ja harjoitussuunnittelu (PTS / ESSU)
- Näytäntö-, harjoitus- ja tilavarauuskalenterin ylläpito
- Työajan ja vapaapäivien suunnittelu
- Etusivun "ilmoitustaulumainen" näkymä
- Vapaapäivä- ja tasoitustunti laskurit
- Työajan toteutumien raportointi
- Näytelmäkohtainen tiedostovarasto (Suurin yksittäisen tuotannon käytössä oleva levytila merkitään tarjoukseen)

POS 2 (Toimitus heinä – elokuussa 2012)

- Työajanseurantaosuus siten, että toteutunutta työaikaa voidaan verrata suunniteltuun
- Näyttelijöiden päällekkäisen resursoinnin estävä toiminnallisuus näytäntö- ja harjoitusaikatauluja tehtäessä

Edellä olevat toiminnallisen määrittelyn kohdat ovat ne, jotka todettiin kriittisiksi ja toiminnan kannalta oleellisiksi. Koska kumpikaan tarjotuista ohjelmistoista (Valuframe ja Theatron) ei ilman muutostöitä olisi yltänyt kaikkiin (POS1 ja POS2) vaatimukseen vaatimukset jaettiin siten, että molempien ohjelmistojen kannalta puutuvaan jääville osille jää pidempi toimitusaika. Samalla mahdollistetaan kyseisten ohjelmistokokonaisuuksien tarpeellisuuden arviointi uudelleen.

Molempien toimittajien ollessa loppuvaiheessa ominaisuuksiensa puolesta tasavertaisia tarjouksen pisteytykseksi määriteltiin hinta (70 %) ja toimitusaikataulun sopivuus (30 %).

3.5 Haastatteluissa esiin nousseet seikat

Keskusteluissa eri henkilöstöryhmien kanssa erilaiset teemat nousivat luonnostaan esiin. Tutkimuksen kannalta merkityksellistä on kuitenkin se, että koko henkilöstö nosti esiin kaksi kehittämiskohdetta ylitse muiden. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä kehittämiskohteena mainittiin tiedonkulku, joka nousi esiin poikkeuksellisen usein ja voimakkaasti. Vaasan Kaupunginteatterin tapauksessa tiedonkulun ongelmat kärjistyivät erityisesti tuotettavien näytelmien sisäiseen lyhyen aikavälin tiedottamiseen, sekä työajankäyttöön ja suunnitteluun liittyvän tiedon puuttumisena. Esimerkiksi työajansuunnittelun pohjana olevan ”Essu-suunnitelman” päivittäminen tapahtui siten, että näytösten lisääminen kalenteriin ei päivittynyt mihinkään yhteiseen tietolähteeseen, vaan työaikojen päivittäminen muuttuneen tilanteen mukaisiksi jäi esimiesten vastuulle ilman minkäänlaista sovittua prosessia. Teatterin operatiiviset vastuuhenkilöt saivat tiedon viikoittain järjestettävässä listakokouksessa, josta informaatio tulee poimia manuaalisesti omalle vastuualueelle eteenpäin välitettäväksi.

Koska jo teattereiden strategiset mittarit pitävät sisällään mm. vuotuisen katsojamäärän, on teatterin reagoitava mataliin täyttöasteisiin

ohjelmistomuutoksilla. Ennen tuotannonsuunnitteluohjelmiston hankkimista teatterissa on jouduttu ylläpitämään käsin useita erilaisia suunnitelmaversioita. Niihin tehtyjen muutosten ja –versioiden hallinta on ollut haasteellista. Tilannetta on pyritty helpottamaan käytännöllä, jossa ilmoitustaululle kiinnitetään muutokset, joista ne on helppo siirtää omiin kalentereihin.

Näytelmien lyhyen aikavälin tiedottamisen ongelmakohtaksi nousi näytelmän harjoitusprosessin aikana tapahtuva ns. työryhmän suunnitelman muuttuminen. Esimerkiksi musiikkiharjoituksen muuttuminen kohtausharjoitukseksi tai läpimenon muuttuminen tanssiharjoitukseksi vaikuttaa suuresti näytäntötyöntekijöiden tarpeeseen ja työpäivän sisältöön. Hankittu tuotannonsuunnitteluohjelmisto mahdollistaa esim. harjoitussuunnitelmien mielekkäämmän laatimisen ja jakamisen internetissä niin, että henkilöstö voi tarkastaa tulevien työvuorojen sisältöjä verkosta ennen päivän alkua. Esimerkiksi teknis-taiteellisissa ammateissa päivän sisällön ennakkotieto mahdollistaa paremman valmistautumisen tulevaan harjoitukseen.

Tiedonkulun lisäksi toisena kehittämiskohteena nousi henkilöstöön kohdistuvan työkuorman tasaisempi jakautuminen monessa eri muodossa. Mainittavina esimerkkeinä on työn jakautuminen näytäntövuodelle, osastojen sisäisen työkuormituksen epätasainen jakaantuminen ja näkemyserot käytettävissä olevien resurssien osalta.

Omalta osaltaan työkuorman jakautumisesta kertoo Elonkerjuu-orkesterin solistiksi valitun Juha Lagströmin kommentti YLE Pohjanmaan haastattelussa, joka kuului seuraavasti:

”Kun on kysymys kunnallisteatterista, jossa tehdään pienellä porukalla ja koko ajan puristetaan jokaisesta työntekijästä ulos kaikki mitä puristettavissa on... Jos olisin jäänyt, työ olisi loppunut itsestään, koska en olisi jaksanut montaa vuotta. Toinen vaihtoehto olisi ollut alkaa tehdä asioita puolivillaisesti, joka olisi ollut vielä kuluttavampaa - ainakin henkisesti...” (Juha Lagström, 1.2.2012, YLE Pohjanmaa.)

Teattereissa työkuorman jakaantuminen muodostuu ongelmaksi usein sinänsä positiivisen ryhmäytymisen kautta. Usein ohjaaja toivoo työ- ja suunnitteluryhmäksi tiettyjä henkilöitä, jolloin työnjohdollinen työkuorman tasainen jakaminen joudutaan sovittamaan taiteellisen lopputuloksen ja näytelmän työryhmän yhteensopivuuden kanssa. Vaikka ilmiö on yleisempi näyttelijöiden keskuudessa, se pätee myös tekniseen henkilökuntaan. Näissä tapauksissa tuotannonsuunnitteluohjelmiston avulla tulisi pystyä havaitsemaan mahdolliset kuormitushuiput, sekä löytää tunnistamaan esimerkiksi aikaisemmin yhdessä vierailevien ohjaajien kanssa työryhmässä työskennelleet henkilöt.

Esitystoiminnassa limittyvät linjaorganisaatio ja projektiorganisaatio. Teatterityössä linjaorganisaatio muodostuu taiteellisesta, teknisestä ja hallinnollisesta työstä, jota sitovat toisiinsa projekteina tehtävä produktiotyö. Jokainen produktio toimii itsenäisesti ja usein vielä talon ulkopuolelta tulevan vierailevan ohjaajan johdolla. (Häti-Korkeila 2010, s 138.)

3.6 Henkilöhaastattelun ja kyselytutkimuksen vastaukset

Teatterin tulisi aktiivisesti pyrkiä parantamaan ja painottamaan projektijohdollisia menetelmiä toiminnassaan, koska teatteri ei toimi projektiorganisaationa pelkästään strategian painetussa sanassa, vaan esim. tiedotus- ja tuotantopäällikkö Kirsi Sandin haastattelun perusteella noudattaa puhtaasti alla olevaa (kuvion 29) mallia, jossa teatterinjohtaja (Senior management) tekee linjaukset ohjelmistosta, keski-johto (middle management) tekee vaatimuksia, kehittää ideoita ja valitsee tai tukee ehdotuksia ja arvioi tuettuja ehdotuksia. Lopulta tekninen henkilöstö (technical staff) toteuttaa ja ylläpitää tuotannot.

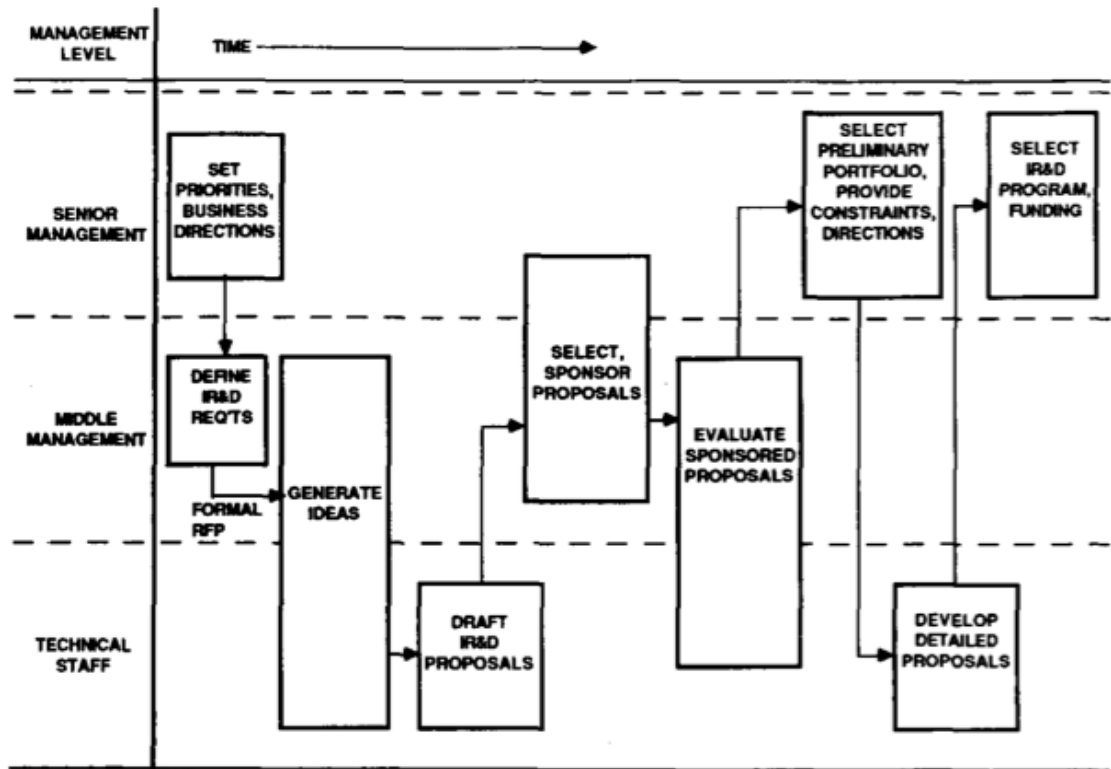
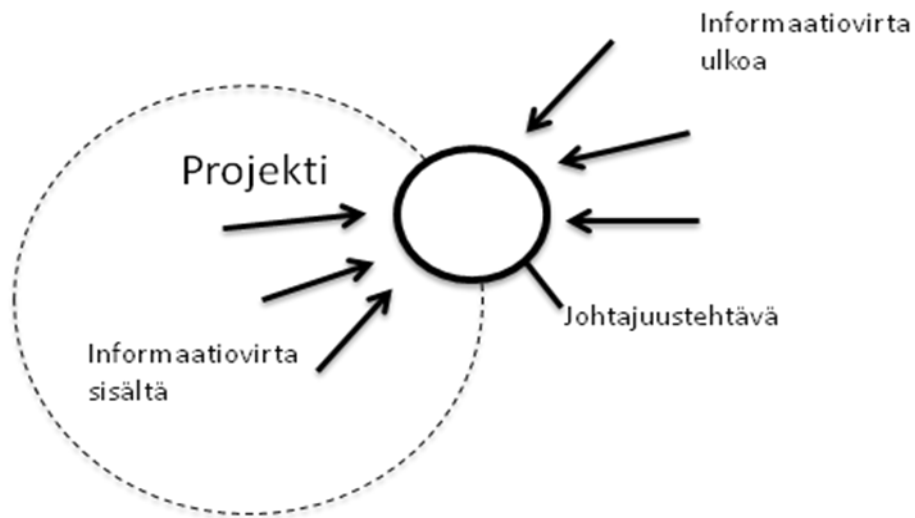


Fig. 4. HRB systems' interactive IR&D selection process (after Costello [21]).

Kuvio 29. Hall, Nauda IEEE transactions on engineering management.

Koska teatteri toimii kuvion 29 mukaisesti valitessaan ja tuottaessaan teoksia sen toimintaa ja erityisesti henkilöstön esiin nostamaan tiedonkulun problematiikkaa voidaan tarkastella projektijohdon teorioiden mukaisesti. Esityksen ohjaaja toimii projektipäällikkönä. Käytännössä kuitenkin usein käy niin, että ohjaaja painottaa johtamista taiteelliseen henkilöstöön, eikä tekniikkaan. Voitaneen todeta, että toiminnan ohjauksen ja tiedonkulun pullonkaula löytyy erityisesti linjaorganisaatiosta koottavan projektihenkilöstön johdon organisoinnista. Tätä tukee myös jokaisessa henkilöstön ryhmähaastattelutilanteessa esiin noussut huoli siitä miten tuotannot kommunikoivat ulospäin.



Kuvio 30. Projektijohtajan tehtävä (Jalava O, Virtanen 1997, s. 97).

Vaikka tuotannosuunnitteluohjelmiston käyttöönotolla ei missään nimessä voida ratkaista projektijohdon haasteita kokonaan, voidaan sillä kuitenkin helpottaa tiedonkulku oleellisesti nykytilanteeseen verrattuna. Kyselyn vastauksista näkyy yksiselitteisesti miten tuotannosuunnitteluohjelmistot ovat parantaneet kyseisiä ongelmakohtia.

Koska molemmat esiin nousseet ongelmat ovat tyypillisiä mille tahansa organisaatiolle ja erityisesti projektiorganisaatiolle, päädyttiin analysoimaan tilannetta projektijohtamisen periaatteiden kautta. Nykyisin monen organisaation toimintaa ohjaa strategia. Näin on myös VKT:n tapauksessa. Toisaalta strategian jalkauttaminen on vielä kesken ja arvot, selkeä visio ja missio puuttuvat. Oleellista kuitenkin on, että kaupungin talous ja toimintasuunnitelman mukaan teatteri toimii linjaorganisaationa, jota johtaa teatterinjohtaja. Teatterin tuottaessa näytelmiä se toimii projektiorganisaationa, jolloin jokaisen esityksen ohjaaja toimii projektin johtajana. Käytännössä on kuitenkin todettava, että edellinen toteutuu usein vain taiteellisen työryhmän johtamisen osalta. Käytännössä teoksen ohjaaja johtaa ja ohjaa lavastajan ja tärkeimpien suunnittelijoiden sekä näyttelijöiden työtä.

Edellisestä johtuen usein koko muu henkilöstö jää käytännössä ilman varsinaista projektijohtoa, jolloin toiminta organisoituu luonnostaan linjaorganisaation hierarkian ja vastuiden kautta.

3.7 Ohjelmiston ominaisuudet ja tutkimusongelmat

Ohjelmiston hankintaprosessin ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää ne toiminnallisuudet ja kriteerit, joita tuotannonsuunnitteluohjelmistolta ensikädessä vaaditaan. Tutkimuskysymysten ohella haastattelut ja organisaatioon tutustuminen toivat esiin selkeitä yksittäisiä ohjelmistovaatimuksia (Liite 3). Kuten aiemmin on mainittu teattereiden tuotannonsuunnitteluohjelmistomarkkinoilla on käytännössä kaksi yritystä. Kolmantena vaihtoehtona työn edetessä oli oman räätälöidymmän version kehittäminen. Tästä vaihtoehdosta ei ole luovuttu mutta aikataulun ja akuutin tarpeen vuoksi päätettiin lähteä liikkeelle valmiin, osin jopa puutteelliseksi tiedetyn ohjelmiston kanssa. Kahden vaihtoehdon välillä tapahtuva vertailu oli kohtalaisen helppoa, koska molemmat ohjelmistovalmistajat olivat tehneet yhteistyötä jo vuosia useiden eri teattereiden kanssa. Molemmista ohjelmistoista löytyi myös ne kriittiset ominaisuudet, joita niiltä ensivaiheessa vaadittiin (kohta 3.4). Vaikka teattereille kohdistettu kyselytutkimus toteutettiin vasta ohjelmiston hankintapäätöksen jälkeen se antoi kuitenkin vahvistusta niille toiminnan alueille, joita ohjelmistolla oli päätetty parantaa (tehokkuus ja tiedonkulku).

4 POHDINTA

Työn tulosten pohdinta jakaantuu kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäisenä ja selkeimpänä otetaan kantaa työn toiminnallisen osuuden, eli ohjelmiston hankintaprojektin onnistumiseen. Kaksi muuta kohtaa käsittelevät tutkimuskysymyksiä ja niiden kautta työn keskiössä olevaa tutkimusongelmaa

4.1 Tuotannonsuunnitteluohjelmiston hankinta ja käyttöönotto

Työn näkyvimpänä osana tapahtuva tuotannonsuunnitteluohjelmiston hankinta onnistui tuotannonsuunnittelun kannalta odotusten mukaisesti. Ohjelmiston käyttöönotto on aikataulussa ja se tulee toimimaan ohjelmistonsuunnittelun, sekä työajansuunnittelun ja –seurannan välineenä 1.8.2012 lähtien. Alkuperäinen aikataulu (Liite 5) toteutui hyvin. Organisaatiossa tiedostettiin, että ohjelmiston käyttöönotto ja juurruttaminen arkipäivän työkaluksi ei ole kevyt operaatio joten sen keskeisimpien osa-alueiden käyttöönottoon ja varmistamiseen varattiin riittävästi aikaa. Käyttöönoton aikana ilmeni muutamia ohjelman tulostamiin raportteihin liittyviä virhetilanteita, jotka korjattiin ohjelmistotoimittajan toimesta muutamassa viikossa. Kun ohjelmistoa testattiin useammassa tietokoneissa kävi ilmi, että joidenkin tietokoneiden tietoturva-asetukset estivät ohjelmaa tulostamasta työaikaluetteloja. Ongelma ratkaistiin kaupungin ATK-osaston toimesta ja raportointi voidaan ottaa käyttöön kaikissa organisaation tietokoneissa.

Kuviossa 31 näkyy teatterin aikaisemmin käyttämä viikkotyölistamalli, jossa vaakarivillä kuvataan tilat ja pystyriveillä tapahtumat. Kuva on otettu ns. virallisen ilmoitustaulun versiosta, joka on käytännössä ainoa virallinen tiedote ohjelmistosta. Lisäykset ja muutokset on tehty listaan käsin. Itse lista on luotu täysin manuaalisesti taulukkolaskentaohjelmalla. Mikäli listaan tehdään muutoksia jokainen työhuonekunta joutuu päivittämään omat listansa ja suunnitelmansa manuaalisesti.

VIKKO 15		VAASAN KAUPUNGINTEATTERI							21.3.2012						
vko15	MA	9.4.	TI	10.4.	KE	11.4.	TO	12.4.	PE	13.4.	LA	14.4.	SU	15.4.	
ROMEO	VP	64. 2.pääsisäpö	12.00	Työaika 11.30 PEPPI PITKÄTOSSU 3.	18.00	Työaika 9.30 PEPPI PITKÄTOSSU 4.	10.00	Työaika 9.30 PEPPI PITKÄTOSSU 5.	10-11 Mielensäpö. haj. kausi	14.15	Työaika 13.45 MIELENSÄ- PAHOITTAJA 8.	VP	65		
			18-21.30 Pepin harjoitus	18-21.30 Pepin harjoitus			18:00 Huom!	Työaika 17.30 PEPPI PITKÄTOSSU 6.	19:00	Työaika 18.30 KAUPPAM. KUOLEMA 11.	14.15 Huom	Työaika 18.45 MIELENSÄ- PAHOITTAJA 9.			
JULIA			11-14 Mimmi paikkausharjoitus	19-21.30 Mimmi paikkausharjoitus		Työaika 9.30 MIMMI-LEHMÄ - VARIS / Romi 42.		Työaika 18.45 MIELENSÄ- PAHOITTAJA 7.		Työaika 18.45 LUOLAMIES 128.					
ULLAKKO/															
KULMA															
KOKOUS					9.30	Listakokous									
vko15	MA	9.4.	TI	10.4.	KE	11.4.	TO	12.4.	PE	13.4.	LA	14.4.	SU	15.4.	

Kuvio 31. Viikkotyölista, jossa käsin tehdyt lisäykset.

VAASAN KAUPUNGINTEATTERI		VIKKOSUUNNITELMA			9.4.2012 - 15.4.2012		Vko 15	
MA	ROMEO	JULIA	ULLAKKO	KULMA	NEUKKARI 3KRS	MUU TILA		
9.4.	VAPAA	VAPAA	VAPAA	VAPAA	VAPAA	VAPAA		
TI	12:00 - 14:00 PEPPI PITKÄTOSSU (Näytös) (3)	11:00 - 14:00 Mimmi Lehmä ja Varis Paikkausharjoitus (Päiväharjoitus)						
10.4.	18:00 - 21:30 Peppi Pitkätossu (Iltaharjoitus)	18:00 - 21:30 Mimmi Lehmä ja Varis Paikkausharjoitus (Iltaharjoitus)						
KE	10:00 - 12:00 PEPPI PITKÄTOSSU (Näytös) (4)							
11.4.	18:00 - 21:30 Peppi Pitkätossu (Iltaharjoitus)	19:15 - 21:45 HAI MAAMME (Näytös) (5)						
TO	10:00 - 12:00 PEPPI PITKÄTOSSU (Näytös) (5)							
12.4.	19:00 - 21:30 KAUPPAMÄTKUSTAJAN KUOLEMA (Näytös) (4)	19:15 - 21:45 HAI MAAMME (Näytös) (6)						
PE	10:00 - 14:00 Mielensäpahoittaja Sirtoharjoitus (Päiväharjoitus)							
13.4.	19:00 - 21:30 KAUPPAMÄTKUSTAJAN KUOLEMA (Näytös) (5)	19:15 - 21:45 LUOLAMIES (Näytös) (4)						
LA		14:15 - 18:45 MIELENSÄPAHOITTAJA (Näytös) (7)						
14.4.	19:15 - 21:45 MIELENSÄPAHOITTAJA HUOM NÄYTTÄMÖ! (Näytös) (8)							
SU								
15.4.								

Kuvio 32. Viikkotyölista tuotannosuunnittelujärjestelmästä tulostettuna.

Kuvio 32 on kuvakaappaus tuotannosuunnittelujärjestelmän viikkosuunnitelma raportista. Järjestelmään on syötetty lisätietona esim. 13.4. tapahtuvan

Mielensäpahoittaja-näytelmän harjoituksen syy ”siirtoharjoitus”. Toimintaohjeena on, että mikäli työjärjestykseen tehdään muutoksia ne päivitetään ensin järjestelmään, josta tulostetaan uusi sivu ”viralliselle ilmoitustaululle”. Muutoksista informoidaan niiden vaikuttavuudesta riippuen sähköpostilla tai ohjelmiston etusivulla uutisille varatussa ikkunassa.

Viikkolistojen hallinnoinnin lisäksi ohjelmiston käytön myötä henkilöstön työtunnit voidaan jatkossa (vuoden näytäntövuoden 2012 – 2013 alusta lähtien) kohdentaa projekteille. Näin saadun seurannan avulla teatteri pystyy ennakoimaan paremmin henkilöstöön kohdistuvia kuormituksia, sekä säästämään mm. ylityökustannuksissa. Ohjelmiston hankinnan ja käyttöönoton osalta hanke eteni siis aikataulussa kaikilta osin. Teknisesti tarkasteltuna ohjelmisto saattaa vaikuttaa kalenteriohjelmistolta, mutta esim. työajansuunnittelu- ja raporttiosuutensa puolesta se luo selkeää lisäarvoa ja automatisoi toimintoja. Ohjelmiston käyttöönotossa on myös otettava huomioon, että kyseessä on ensimmäinen askel kohti kokonaisvaltaista tuotannonohjausta ja se otetaan nyt organisaatiossa, joka on poikkeuksellisen rikas mm. käsityöammattiensa puolesta. Tämän johdosta pelkäävät se, että vikkolistat siirtyvät paperilta tietokoneelle herättää edelleen tiettyä vastustusta perinteisempään tiedonkulkuun tottuneessa yhteisössä.

4.2 Suunnittelu ja luomisprosessi toiminnan ohjauksessa.

Työn edetessä keskustelu eri henkilöstöryhmien kanssa ajautui nopeasti aikatauluihin ja niiden pitämiseen. Tutkimustyön aikana kävi ilmi, että teatterissa aikatauluja kohtaan on monenlaisia, osittain ammattiryhmien perusteella jakaantuvia odotuksia. Tarkemman analyysin kautta huomattiin, että aikatauluihin kohdistuvat odotukset noudattelevat kohdassa 3.3 esiteltyä ”yksinkertaistettua vastuunjakomallia”.

4.2.1 Linjaorganisaation huomioiminen toiminnan ohjauksessa

Teatterin tukitoiminnoista vastaavan linjaorganisaation tarpeet tuotannosuunnittelulle määrittelee lähinnä näytäntökaudet ja talousarvion vaihe. Hallinnon kannalta merkityksellistä on, että ohjelmistopäätökset ja niihin liittyvät henkilöstövalinnat on tehty ajallaan, jotta esim. talouden suunnittelutyöhön ja tukitoiminnoissa tarvittaviin rekrytointeihin jää riittävästi aikaa. Jopa hallinnossa riittävän suunnitteluajan puuttuminen saattaa näkyä yleisölle näyttämöllä.

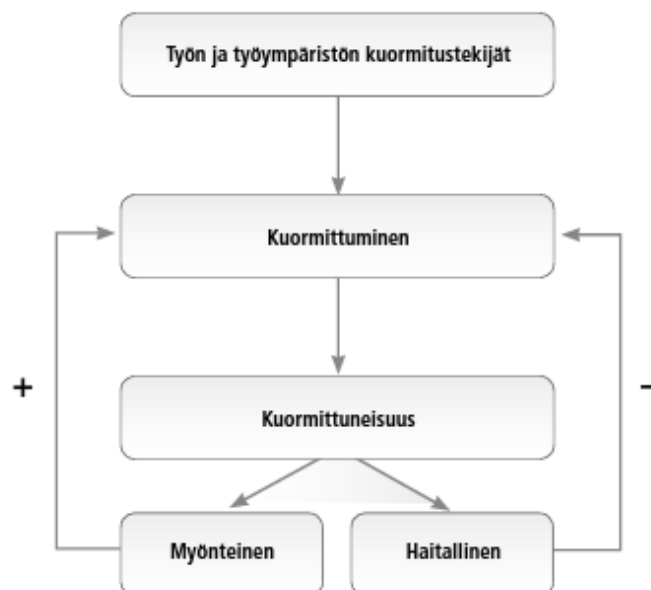
4.2.2 Projektiorganisaation huomioiminen suunnittelussa

Taiteelliseen ja tekniseen suunnitteluun osallistuvat henkilöt toivat tutkimuksen eri vaiheissa esiin huolen projektiakataulujen päällekkäisyydestä ja eri vaiheiden määräaikojen pitämättömyydestä. Lavastamon esimiehen näkemyksen mukaan aikataulujen tulee pitää ja esim. työkuvat on saatava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mm. materiaalin heikon saatavuuden ja muiden logististen haasteiden vuoksi. Toisaalta valo- ja äänisuunnittelua tekevää suunnittelevaa henkilökuntaa ei tulisi sitouttaa liikaa tuleviin tuotantoihin ennen edellisen valmistumista. Jonkinlaisena yleisenä jakona voidaan todeta, että tyypillisesti näyttämöllä ohjaajan kanssa työtä tekevät ja ns. näyttelijöiden aikataulussa tuotantoon osallistuvat teknis-taiteelliset henkilökunnan edustajat haluavat pääsääntöisesti keskittyä yhteen tuotantoon kerrallaan. Toisaalta esim. verstaiden (puvusto, tarpeisto ja lavastamo) etujen mukaista on, että tulevat tuotannot ja niihin liittyvät suunnitelmat ovat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa toteuttajien tiedossa. Johdon haasteeksi jää tässä tapauksessa löytää se suunnittelun vaihe, jossa taiteellisen työn voidaan katsoa olevan niin pitkällä, että se voidaan konkretisoida puvuiksi ja lavasteiksi.

Kyseinen toimintamalli juontaa juurensa teatterille tyypillisestä työn ruuhkautumisesta kohti ensi-iltaa. Käytännössä kaikissa Suomen teattereissa ensi-iltaa edeltävät viikot ovat kiireisiä ja henkilöstö joutuu venymään jopa 14-tuntisiin työpäiviin. Etenkin kokonaistyöajassa oleville useamman viikon mittainen

ylitöiden sarja aiheuttaa työajan tasauspaineita. Teatterityössä ensi-iltojen jälkeen alkavan uuden tuotannon harjoituskausi antaa toisaalta hyvän mahdollisuuden ylitöiden tasaamiseen. Toisaalta koko työaikapankin tasaaminen harjoitusten alkuvaiheessa saattaa käynnistää ”ikiliikkujan”, kasaamalla tunteja taas tulevan produktion loppupäähän.

Työn kuormittavuuden perusmallissa kuvataan tilanne, jossa fyysisesti ja psyykkisesti kuormittava työ jaetaan negatiiviseen ja positiiviseen kuormitukseen. Tällöin työntekijä kuormittuu joko myönteisesti tai kielteisesti. Silloin kun hän on haitallisesti kuormittunut, hänen kykynsä hallita työtään, siihen liittyviä kuormitustekijöitä sekä kuormitusta heikkenee. Kuormitus sinänsä ei ole negatiivinen asia, sillä ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin ja pystyäkokemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. (Viitala, 2007).



Kuvio 33. Työn kuormittavuuden perusmalli (Waris 2001, 15).

4.2.3 Tiimiorganisaation huomioiminen suunnittelussa

Tässä työssä tiimiorganisaatiolla kuvataan sitä henkilöstön osaa, joka jää esittämään näytelmää ohjaajan ja suunnittelijoiden jättäessä teoksen ensi-illan

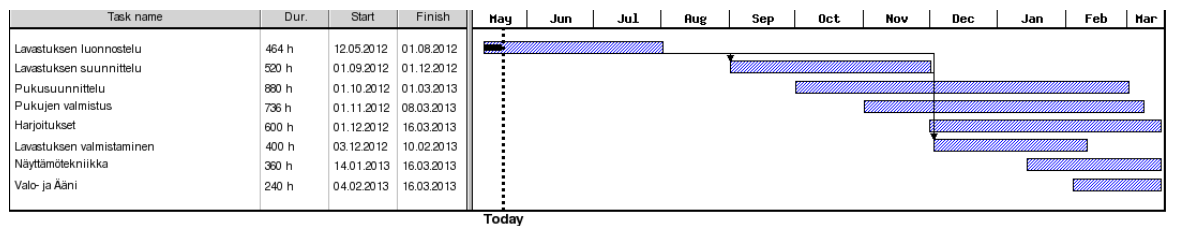
koittaessa (esitysprosessi kohdassa 4.3.2). Kyseisen henkilöstön tärkeimmäksi suunnittelun osa-alueeksi haastatteluissa ja keskusteluissa nousi ns. virallisen ilmoitustaulun ylläpito ja se miten mahdollisista viime hetken muutoksista informoidaan. Ajankäytöllisesti tuotannosuunnitteluohjelmisto tulee tuomaan muutoksia arkipäivän rutiineihin mm. siten, että jatkossa päivän aikana tehtävät purku- ja pystytystyöt suunnitellaan työlistoille. Kuvio 31 kuvaa asianlaitaa nykyhetkellä. Haastatteluissa ja keskusteluissa on kuitenkin tiedostettu, että tiimiorganisaation välisen viestinnän pullonkaulan korjaamiseksi jokaiseen tiimiin (näytelmän työryhmään) tulisi sijoittaa henkilö, jolla on mahdollisuus päivittää järjestelmää lähes reaaliaikaisesti esim. iltaharjoitusten jälkeen. Kyseinen ongelma on todellinen ja hyvin keskeinen mutta ohjelmiston käyttöönoton ensiaskeleissa se jää toistaiseksi ratkaisematta. Ohjelmisto sinänsä antaa mahdollisuuden lisätä erilaisia tarkentavia suunnitelmia mutta ”kirjurin” palkkaaminen tiimeihin ei tällä hetkellä ole mahdollista. Tämän tutkimustyön työnjohdolliseksi haasteeksi nousi projektien tietovirran siirtäminen harjoitusten jälkeisestä ajankohdasta tuotannosuunnitteluohjelmistoon. Ongelman ratkaisu on esitelty kohdassa 4.3.

4.2.4 Ensimmäisen tutkimuskysymyksen koonti

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten suunnittelu- ja luomisprosessi otetaan huomioon toiminnan ohjauksessa?” tämä työ nosti kohtien 4.2.1 – 4.2.3 lisäksi esiin selkeän ja ilmeisen seikan. Luvussa 2 käsitellyn projektilähtöisen toiminnan käsittelyn kautta ilmeni, että toiminnan johtamisen kannalta työ teatterissa tulee jakaa kahteen toisistaan poikkeavaan osaan. Ensimmäinen osa on projektimalli, jonka avulla hallinnoidaan näytelmän elinkaari ensi-iltaan saakka. Toinen osa on prosessi, jonka avulla pidetään yllä näytelmän esityskaarta käytännössä niin kauan kun yleisöä riittää ja näytelmän esittäminen on mahdollista. Kun toiminta jaetaan kahteen eri prosessiin voidaan selkeästi erottaa suunnittelu- ja valmistelutyöhön käytettävät resurssit ja esitysprosessiin käytettävät resurssit. Ilman selkeätä jaottelua mm. työajan käytön osalta nämä

kaksi erilaista toimintatapaa jäävät erottumatta toisistaan, eikä suunnitteluun ja taiteelliseen työhön kohdistuvaa aikaa voida todentaa ja ohjata.

Hankitun ohjelmiston kannalta toiminnan jakaminen projekti- ja prosessitoimintaan tarkoittaa sitä, että teatteriin hankittu Theatron-ohjelmisto palvelee teatterin esitystoimintaa ja työajansuunnittelua. Suunnittelu- ja valmistusprojektien osalta otettiin käyttöön avoimen lähdekoodin dotProject.net-ohjelmisto, jonka avulla voidaan aikatauluttaa ja seurata projektina tuotettavien näytelmien eri vaiheita ja resursseja (Kuvio 34). Hankintamielessä avoimen lähdekoodin ohjelmiston käyttöönotto ei vaatinut kaupalliseen ohjelmistoon verrattavia toimenpiteitä, joten sen valinta oli luonteva ja nopea vaihtoehto hankitussa ohjelmistossa olevan puutteen korjaamiseksi.



Kuvio 34. Erään näytelmän aikataulu Gantt-kaaviona.

Kahden ohjelmiston käyttöön päädyttiin, koska kumpikaan tarjousvaiheessa mukana olevista ohjelmistovalmistajista ei pystynyt tarjoamaan ohjelmiston vaatimusmäärittelyn (Liite 3) mukaisia suunnittelutoimintoja. Valitun Theatron-ohjelmiston toiminnallisuus rajautuu ennakkovalmistelujen osalta ainoastaan näytelmän taustatietojen ylläpitoon, sekä esityksen keston ja aikataulutukseen liittyvän ennakkotiedon säilyttämiseen. (Kuvio 35).

PRODUKTIOT			
Nimi	Kauppamatkustajan kuolema	Kesto	3 h 5 min
Nimen lisäteksi		Pystytys	1 h 30 min
Kirjailija	Arthur Miller	Purku	0 h 30 min
Kustannuspaikka	4401166	1. näytös	1 h 35 min
Tila	Romeo	<input type="checkbox"/> Ei väliaikaa	
Ensi-iltapvm	4.2.2012	Status	<input checked="" type="radio"/> Aktiivinen <input type="radio"/> Passiivinen
Produktion väri raporteissa			<input checked="" type="checkbox"/> Julkaistaan raporteissa
		Palkkalajit	
		Esitys	1
		Harjoitus	2
		Sunnuntai	3
		Esityskausien määrä	
		Harjoitusten määrä	
		Esityksien määrä	

Kuvio 35. Näytelmän perustietonäkymä.

Theatronista puuttuvat, projektijohtamiseen liittyvät (Gantt-kaavio, tehtäväverkot, projektisuunnitelmat) tuotannon alkuvaiheen toiminnot (Liite 4) joten ne jäävät harjoitusten ajankohtien sijoittelua ja henkilöstön työaikasunnittelua lukuun ottamatta dotProject.net ohjelmistossa hallittaviksi. Erityisesti valmistusvaiheen tiedonkulun ja aikataulutuksen ongelmat heijastuvat taiteelliseen ja taloudelliseen lopputulokseen voimakkaasti. Valittu kahden ohjelmiston ratkaisu tuo mukanaan muutamia manuaalisia työvaiheita, kuten projektisuunnitelmaan tehdyn työajansuunnittelun ja siinä tapahtuvien aikataulullisten muutosten päivittäminen toiseen ohjelmistoon. Alkuperäisen tavoiteasetannan mukaisesti tarkoituksena oli selvittää ohjelmiston käyttöönotosta ilman ohjelmistointegraatiota ja löytää mahdollisimman hyvin teatterin toimintaan soveltuva ohjelmisto. Tavoitteeseen nähden työssä onnistuttiin integraatiovaatimuksen osalta hyvin, tosin yhtä kokonaisvaltaista ohjelmistoa ei ollut tarjolla. Kun projektinhallinta on selkiytetty omaksi johtamisen osa-alueekseen ja siihen on etsitty työkalut on hyvin mahdollista, että suunnittelu- ja luomistyöhön vapautuu juuri sellaista ”timantin hioutumiseen” tarvittavaa aikaa, joka on puuttunut jäsen telemättömän ajankäytön vuoksi.

4.3 Miten käyttäjäryhmät ja käyttöoikeustasot määritellään?

Käyttäjäryhmittelyn keskeiseksi ongelmaksi ohjelmiston hankinnan jälkeen nousi käytettävän ohjelmiston katselu- ja muokausnäkyvien erilaisuus. Ohjelmiston käyttö aiemmin kuvatussa projektien välisenä kommunikaatiovälineenä jää vähäiseksi, koska käyttöoikeuksia ei voida rajata tuotantokohtaisesti. Edellisessä kohdassa mainitun ”kirjurin” puuttuessa vain johto kykenee kirjaamaan teatterin ohjelmistomuutokset ja lisätiedot tuotannoille, joten kommunikaatio tuotannoista tulee hoitaa jotain vaihtoehtoisia informaatiokanavia pitkin. Toisaalta liiallisesti hajautettu päivitysvastuu johtaa järjestelmän luotettavuuden heikentymiseen.

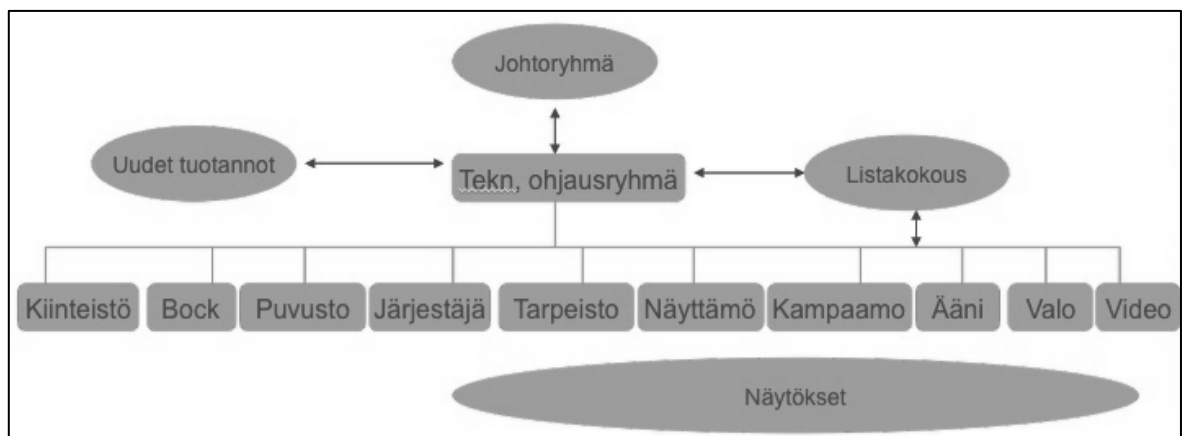
Ensivaiheen ratkaisuna käyttöoikeuksien jakamisen ongelmaan ja tuotantojen välisen kommunikaation parantamiseen (kuvio 30) teatterissa siirryttiin viikkopalaverikäytäntöön teknisen tuotantosuunnittelun osalta. Käytäntö selkeyttää toimintaa ja parantaa työajansuunnittelun, seurannan ja projektihallinnan läpinäkyvyyttä. Lähtökohtaisesti ohjausryhmätyöskentelyyn käytetään 2 tuntia työaikaa viikossa. Ohjausryhmä kokoontuu torstaisin klo 14 – 16. Ajankohta valittiin sellaiseksi, jossa alkuviikon harjoituspainotteinen projektitoiminta muuttuu loppuviikon esityspainotteiseksi prosessiksi (kuvio 36).

Klo	ma	ti	ke	to	pe	la	su
7.00 - 10.00	Pystytys	Tekn. Aika	Tekn. Aika	Tekn. Aika	Tekn. Aika	Pystytys	vp
10.00 - 14.00	Harjoitus	Harjoitus	Harjoitus	Harjoitus	Harjoitus	Näytös	
14.00 - 18.00	Tekn. Aika	Tekn. Aika	Pystytys	Pystytys			
18.00 - 22.00	Harjoitus	Harjoitus	Näytös	Näytös	Näytös	Näytös	

Kuvio 36. Työviikon jakaantuminen projektien ja esitysprosessin kesken.

Toimintatavan muutosajankohtaan (torstai-iltapäivä) sijoitettuna ohjausryhmällä on realistiset mahdollisuudet reagoida viikoittain harjoitusvaiheessa tapahtuneisiin tilanteisiin siten, että muutokset voidaan toteuttaa seuraavan viikon harjoituksissa. Samassa yhteydessä käydään työhuonekunnittain läpi työstettävien projektien vaihe, edellisen jakson työaikojen toteutumien, sekä tulevien viikkojen työaika- ja

vapaapäiväsuunnitelmat. Ryhmä työskentelee teatterin toimintaa ohjaavien sidosryhmien keskiössä (uudet tuotannot, johtoryhmä, viikkolistakokous, osastot). Toiminnanohjauksen lisäksi ryhmän tehtäviin kuuluu yhteisten linjausten tekeminen, päätösten valmistelu ja erilaiset kehittämistehtävät. Ryhmän asema on merkittävä nyt käyttöön otettujen ohjelmistojen (Theatron ja dotProject.net) jalkauttamistyössä.



Kuvio 37. Tekniikan ohjausryhmän sidosryhmät.

Kuvion 37 mukaisesti toimiessaan ryhmä ottaa pääasiallisesti kantaa näytelmän elinkaaren alkuvaiheen asioihin. Näytökset on sijoitettu osastojen alapuolelle, jotta ne erottuisivat selkeästi omaksi prosessikseen. Näytelmän siirtyminen projektijärjestelmästä (dotProject.net) prosessijärjestelmään (Theatron) tapahtuu harjoitusvaiheen alkaessa lomittain valmistus- ja suunnitteluvaiheen kanssa. Kun ensi-ilta on ohi, projekti katsotaan dotProject.net-ympäristössä päättyneeksi ja se muuttuu osaksi näytösprosessia josta osaston huolehtivat itsenäisesti.

4.4 Jatkotoimenpiteet

Tutkimustyön edetessä kävi ilmi, että teatterin toiminnanohjaukseen tarkoitetut ATK-sovellukset ovat varsin puutteellisia, eikä niiden tarjoamalla toiminnolla pystytä pureutumaan varsinaisen tuotannon sisältöihin, ainoastaan aikatauluihin ja työaikoihin. Varsinaisen toiminnanohjauksen kannalta olisi tarpeellista päästä

lähemmäs varsinaista teatterin tekemisen ydintä ja pyrkiä löytämään sellaiset toimijat, jotka pystyvät määrittelemään ja kuvaamaan koko teatteritoiminnan niin hyvin, että se voidaan kirjoittaa alaa palvelevaksi tuotanto-ohjelmistoksi. Käytännön vastaus ongelmaan saattaisi löytyä hyvin toimivasta Saas-apilamallin kaltaisesta yhteistyöstä, jossa määrittelyyn osallistuisivat alan järjestöt, kuten Teatteriliitto ja Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry.

Teatterityön ja tuotettavan teoksen kannalta oleellisia asioita ovat ohjaajan harjoitusaikataulut, kohtausluettelot, erilaiset suunnitelmat, pohjakuvat, pitkän tähtäimen suunnitelmat, jne. Nykyisillä ohjelmistoilla näitä voidaan toki tallentaa ja jakaa, mutta varsinainen suunnittelu- ja valmistelutyö tapahtuu edelleen järjestelmien ulkopuolella paperilla ja valkotauluilla. Tämän vuoksi suunnittelutiedon päivittäminen jää aina sattumanvaraiseksi, eikä suoraa linkkiä suunnittelupöydältä toiminnanohjaukseen pääse syntymään.

Vaasan Kaupunginteatterissa tämän työn jälkeen toteutettavat jatkotoimenpiteet liittyvät tuotantoprosessin kuvaamiseen ja talon omien tuottamistapojen sekä käytänteiden tarkentamiseen. Toimenpiteillä pyritään löytämään optimaaliset ajat ohjelmistopäätösten ja suunnittelijoiden kiinnityksen kannalta niin, että tuotantoprosessi ja –projektit tapahtuisivat teatterin kannalta optimaalisella tavalla.

5 LOPUKSI

Tämän työn aktiivisimman kirjoitusvaiheen aikana Helsingin Sanomissa julkaistiin luovan työn tekemiseen liittyvä kolumni, joka kiteytyy alla olevaan kappaleeseen:

”Me tarvitsimme aikaa tuijotella seiniin, aikaa tarkkailla, aikaa hukkoa kysymykseen, aikaa eksyä ongelmaan, aikaa kokeilla vikateitä, ja aikaa olla nielaisematta ensimmäistä vastausta ja jatkaa etsimistä. Tarvitsimme aikaa olla ajattelematta ja aikaa antaa ajatusten nousta itsestään esiin. Mitkään luovan ajattelun työpajat ja koulutusviikonloput eivät tule meitä pelastamaan, sillä aivojen syviä prosesseja ei voi ohjata, kiirehtiä tai pakottaa. Ilman tällaista luovaa aikaa me vain mittaamme, tilastoimme, tulostamme ja nyhjäämme lähtökuopissa.” (J. Kaaro.)

Tuotannosuunnittelun, tehokkuuden ja erilaisten numeeristen mittareiden vieminen teatterin kaltaiseen luovaan yhteisöön on aina riski. Se mitä näyttämöllä tapahtuu katoaa liian helposti numeroiden taakse kuvaajiksi ja keskiarvoiksi. Kuitenkin vain itse lopputulos ja ne tunteet, jotka yleisössä näytöksen jälkeen vallitsevat ovat ratkaisevia teatterin menestymisen kannalta. Väärin käytettynä kaikki taiteeseen liittyvä numeerinen informaatio on tuhoisaa. Ihmiset näkevät liian helposti pelkän kuluja kerryttävän kulttuurilaitoksen ilman ymmärrystä siitä, miten se tarkastelee ympäröivää yhteiskuntaa ja auttaa satoja ihmisiä ilta toisensa jälkeen hahmottamaan ja jäsentämään ympäröivää maailmaa. He näkevät pelkän nettomenon ilman ymmärrystä siitä, miten valtionavut kohdistuvat ja palaavat verorahoina kiertoon ja tuovat yleisön matkailutuloja ja elinvoimaa ympäristölle.

Yleisö osaa etsiä laatua. Ihmiset ovat oppineet matkustamaan toiselle paikkakunnalle kokemaan hyvää taidetta. Väite kilpistyy teatterinjohtajan ohjelmistonsuunnitteluun ja teatteriesitysten taiteelliseen tasoon. Ohjelmistosta on tullut suhdanneherkkää ja sen syklistä nopeatempoista. Päättyessään ohjelmistosta teatterinjohtaja toteutti tehtävänsä syvällisintä ammattiosaamista teatteritaiteen asiantuntijana (Häti-Korkeila, 2010).

Marjatta Häti-Korkeilan mukaan laatu ja syvälinen ammattiosaaminen on se tehtävä, jota teatterin ohjelmiston tulee palvella. On oltava jokin työväline, jonne tallentaa eri skenaariot, selviytymismallit, laskelmat ja suunnitelmat siitä miten teatteria tulee tehdä, että sitä voitaisiin tehdä vielä tulevinakin vuosina. Tämän työn tuloksena yksi teatteri otti ensimmäiset askeleensa sähköisen toiminnanohjauksen taipaleella. Samalla se liittyi siihen yhteisöön, jonka tehtäväksi jää tämän pienen sektorin toimintamallien ja tarpeiden jatkuva arviointi ja määrittely.

LÄHTEET

- Auvinen, T. Oulun Kaupunginteatterin ja kaupunginorkesterin hallintomalleihin liittyvä selvitystyö, 2009 Tuomas Auvinen. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 1.4.2012]. Saatavissa: <http://www.ouka.fi/talous/kehittamisohjelma2012/teatterinraportti.pdf>
- Beirsto, James, Atley, Bruce. 1997 Leadership in the Quest for Adhocracy: New Directions for a Postmodern World. Tampere: University of Tampere. Kirjassa Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen
- Cremona, V. Everstmann, P. Van Maanen, H. Sauter, W. Tulloch, J. Rodopi B.V., Amsterdam – New York, NY 2004 The Theatrical Event Borders, Dynamics, Frames
- Haikala, I. Märijärvi, J. Ohjelmistotuotanto 8. Uudistettu painos 2002. Helsinki: Talentum media Oy
- Hall, D. & Nauda A. 1990. An Interactive Approach for Selecting IR&D Projects. IEEE Transactions on engineering management
- Harisalo, R. 2009 Organisaatioteoria. Tampere: Tampere University Press.
- Huuhka, M. 2010 Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Häti-Korkeila M. 2010. Teatterinjohtamisen dramaturgiaa Väitöskirjatyö, Helsingin yliopisto.
- Jalava, U. & Virtanen P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Kaaro J. 17.3.2012. Seiniin tuijottelun jalo taito.[WWW-lähde]. [Viitattu 1.4.2012]. Helsingin Sanomat. Saatavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/Seiniin+tuijottelun+jalo+taito/a1305557925768>
- Kettunen & Simmons Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto PK-yrityksessä 2001. Vantaa: Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus
- Långbacka, R 2009. Tarttua kohtalon tuuliin. Helsinki: Siltala Publishing
- Länsiö M, 2006 Milloin teatterilla menee hyvin? Yleisöfoorumiesitys Riihimäen Teatterissa 26.8.2006
- Martinsuo, M., Aalto, T & Arto, K. 2003. Projektisalkun johtaminen - tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy

Palvelustrategian esittelydiat kaupunginvaltuuston kokous 6.6.2011 V-M Laitinen [WWW-dokumentti]. [Viitattu 20.2.2012]. Saatavissa: <http://www1.vaasa.fi/ktwebbin/ktproxy2.dll?doctype=0&docid=31303034333a31&dolid=1.6.2011%2009:39:12&extension=ppt>

Ping Wang, E. Burton Swanson. 2007, Launching professional services automation: Institutional entrepreneurship for information technology innovations Viitattu 1.4.2012
Saatavissa: https://intranet.cs.aau.dk/fileadmin/user_upload/Education/Courses/2010/ENT/Wang2007.pdf

Selin, J. 2012 SaaS-palveluiden markkinointi ja myynti B2B-markkinoilla
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Teatteritilastot Finnish Theatre Statistic 2010, Tinfo, teatterin tiedotuskeskus [WWW-dokumentti]. [Viitattu 1.10.2011]. Saatavissa: <http://dl.dropbox.com/u/16373118/TEATTERITILASTOT/Teatteritilastot2010.pdf>

Teatteri ja orkesterilautakunnan kokouksen 21.2.2011 pöytäkirjan § 12 Kaupunginteatterin tilinpäätös, liitteinen [WWW-dokumentti]. [Viitattu 28.2.2012]. Saatavissa: <http://www1.vaasa.fi/ktwebbin/ktproxy2.dll?doctype=0&docid=32323730303a31&dolid=15.2.2012%2014:26:29&extension=pdf>

Toikkonen T, 2011. Kulttuurituotannon muuntokoulutusohjelman opinnäyte. Tuottajan rooli ammattiteatterissa. Tampereen Työväen Teatterin tuottajan tehtäväkentän kuvaus

Viitala, R, 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä Helsinki:Edita Publishing Oy

Vaasan kaupunginhallituksen kokouksen 6.6.2011 pöytäkirja §309:n liite 1. "Palvelustrategian pp". [WWW-dokumentti]. [Viitattu 1.10.2011].

Vaasan kaupungin taloussuunnitelma 2011 – 2012 [WWW-dokumentti]. [Viitattu 1.10.2011]. Saatavissa: www.vaasa.fi/Link.aspx?id=1151047

Vidyanand Choudhary System Sciences, 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2007.493

Waris, K, 2001. Kuormittuminen voimavaraksi – näköaloja työelämään työterveyslaitos

Yurong Yao, Murphy, L. Client relationship development for Application Service Providers: a research model System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2002.994323

LIITE 1, VKT TILINPÄÄTÖS 2010

VAASAN KAUPUNGINTEATTERI
Hannu Hakala

VUODEN 2010 TILINPÄÄTÖS

Jk. 24.2.2011 Liite 1 § 7

14.2.2011

	TALOUSARVIO + TA-MUUTOKSET 2 010	TOTEUMA 2 010 (ajo 08.02.2011)	EROTUS
TOIMINTATUOTOT			
MYYNITITUOTOT	22 000	35 000	13 000
MAKSUTUOTOT	600 000	690 000	90 000
TUET JA AVUSTUKSET	0	28 000	28 000
VUOKRATUOTOT	8 000	20 000	12 000
MUUT TOIMINTATUOTOT	50 000	1 000	-49 000
TOIMINTATUOTOT YHTEENSÄ	680 000	774 000	94 000
TOIMINTAKULUT			
PALKAT JA PALKKIOT	2 065 000	2 014 000	51 000
ELÄKEKULUT	328 000	315 000	13 000
MUUT HENKILÖSTÖSIVUKULUT	116 000	116 000	0
PALVELUJEN OSTOT	401 000	562 000	-161 000
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	175 000	135 000	40 000
VUOKRAT	536 000	556 000	-20 000
MUUT KULUT	12 000	15 000	-3 000
TOIMINTAKULUT YHTEENSÄ	3 633 000	3 713 000	-80 000
TOIMINTAKATE = NETTOMENO	-2 953 000	-2 939 000	-14 000
NETTOMENON OIKAISU (PALKKAVARAUS 2010)	-11 000		
(SIIRTO INVESTOINTITILILTÄ KÄYTTÖTALOUTEEN)	-11 000		
SITOVA NETTOMENO	-2 975 000	-2 939 000	-36 000

LIITE 2, HENKILÖTYÖVUODET

Todelliset henkilötötyvuodet 2006-2010 ja VOS-perusteena käytetyt HTV:t 2006-2011

Verified FTE person years in 2006-2010 and person years accepted as criteria for state aid for 2006-2011

Teatteri - Theatre	Toteutuneet HTV:t yhteensä Verified FTE person years					VOS-perusteena käytetty HTV-määrä FTE accepted as criteria for state aid						Muutos Change 2010-11	VOS-perusteeksi v. lie 2011 myönnettyjen ja todellisten henkilötötyvuosien erotus FTE accept. as crit. for state aid 2011 minus verified FTE		
	2006	2007	2008	2009	2010	Muutos Change 2009-10	2006	2007	2008	2009	2010		2011	Erotus 1) Difference 1)	Erotus Difference 2011-2010
	2)	2)	2)	2)			3)								
VOS-teatterit - Theatres subsidized by law															
Suuret teatterit - Big theatres															
Helsingin Kl.	352	359	364	380	377	-3	340	339	336	337	335	336	1	-44	-41
Tampereen Työvä.T.	177	186	181	186	198	12	148	150	152	153	152	153	1	-33	-45
Lahden Kl.	129	146	133	126	128	2	135	132	128	129	128	128	-2	0	-2
Tampereen T.	129	123	131	128	124	-4	122	122	122	120	120	120	0	-8	-4
Turun Kl.	134	134	130	128	126	-2	120	122	124	122	121	121	0	-7	-6
Svenska T.	112	117	125	127	132	5	112	113	112	112	112	113	1	-14	-19
Oulun Kl.	113	116	116	117	119	2	94	96	98	99	99	100	1	-17	-19
Kuopion Kl.	92	91	89	88	83	-5	88	88	88	88	86	84	-2	-4	1
Jyväskylän Kl.	75	77	75	76	76	0	81	77	75	74	73	71	-2	-6	-6
Keskisuuret teatterit - Medium-size theatres															
Joensuun Kl.	56	57	58	55	57	2	55	55	54	54	54	53	-1	-2	-4
Porin T.	57	59	57	58	58	0	52	53	53	54	54	54	0	-4	-4
Rovaniemen T.	57	54	53	54	56	2	50	50	51	51	51	51	0	-3	-5
Seinäjoen Kl.	65	68	75	65	67	2	58	58	59	60	60	60	0	-5	-7
Vaasan Kl.	57	56	61	62	61	-1	56	56	56	55	55	55	0	-7	-6
Kouvolan T.	47	48	48	51	53	2	53	49	47	46	46	46	0	-5	-7
Kotkan Kl.	52	53	58	60	61	1	49	49	49	49	49	50	1	-10	-11
Lappeenrannan Kl.	51	53	55	60	59	-1	52	52	51	51	51	51	0	-9	-8
Kajaanin Kl.	50	49	53	52	54	2	49	48	48	47	47	47	0	-5	-7
Abo Svenska T.	41	42	46	48	52	4	42	42	41	40	40	40	0	-8	-12
Hämeenlinnan Kl.	49	47	49	54	54	0	47	47	46	46	46	46	0	-8	-8
Kemin Kl.	33	30	33	32	32	0	34	33	33	31	31	30	-1	-2	-2
Wasa T.	44	46	46	48	54	6	44	44	44	45	44	44	0	-4	-10
Mikkelin T.	40	41	42	43	46	3	37	37	37	37	37	37	0	-6	-9
Kokkolan Kl.	32	32	36	35	35	0	30	30	30	30	30	30	0	-5	-5
Varkauden T.	27	24	21	22	27	5	27	26	26	24	21	21	0	-1	-6
Unga Teatern	17	20	19	19	19	0	19	19	18	18	18	18	0	-1	-1
Riihimäen T.	24	27	26	27	27	0	24	24	23	23	23	23	0	-4	-4
T. Imatra	20	21	27	29	37	8	17	17	17	18	18	19	1	-10	-18
Savonlinnan Kl.	28	25	27	29	28	-1	25	24	24	24	24	24	0	-5	-4
Espoon Teatteri	31	31	33	32	38	6	31	31	31	31	31	30	-1	-2	-8
Rauman Kl.	30	33	29	32	37	5	22	23	24	25	25	26	1	-6	-11
Komediat, Arena	51	40	39	33	32	-1	32	34	36	37	37	35	-2	2	3
Ryhmät ja pienteatterit - Groups and small theatres															
Ryhmäteatteri	23	35	39	29	37	8	23	23	22	23	24	25	1	-4	-12
Q-teatteri	25	25	26	28	25	-3	24	25	25	25	25	25	0	-3	0
KOM-teatteri	31	23	26	27	26	-1	21	22	24	24	24	24	0	-3	-2
Teatteri 2000	13	14	21	14	14	0	14	14	14	14	14	14	0	0	0
Virus	16	13	13	14	22	8	16	16	16	14	13	13	0	-1	-9
T. Eurooppa Neijä	18	19	18	23	25	2	15	15	15	16	16	17	1	-6	-8
T. Hevoskenkä	17	17	17	16	16	0	16	16	16	16	16	16	0	0	0
AHAA Teatteri	11	13	13	15	15	0	13	11	11	12	12	12	0	-3	-3
Teatteri Jurikka	11	10	11	11	11	0	11	11	11	11	11	11	0	0	0
Teatteri Mukamas	11	11	10	11	11	0	11	11	11	11	10	11	1	0	0
Nt. Sampo	12	12	12	12	13	1	12	12	12	12	12	12	0	0	-1
Linna-teatteri	29	41	33	40	41	1	14	16	18	19	20	21	1	-19	-20
T. Vantaa	8	6	6	7	10	3	7	7	7	7	6	6	0	-1	-4
Treen Komediat 4)			(16)	21	26	5					15	15	0	-6	-11
Teatteri Rollo 5)			5	6	6	0				5	5	5	0	-1	-1
Tanssiteatterit - Dance theatres															
Aurinkokaletti	14	13	14	13	14	1	13	13	13	13	13	13	0	0	-1
Tanssit. Raatikko	13	13	13	14	14	0	12	12	12	12	12	12	0	-2	-2
Tanssit. Hurjatuuth	22	21	22	22	24	2	19	20	20	20	20	20	0	-2	-4
Tt. Mobita/Dansco	12	12	16	14	14	0	13	13	13	12	12	12	0	-2	-2
Zodjak	16	16	17	17	17	0	15	15	15	15	15	15	0	-2	-2
Tanssit. Eri	13	14	14	12	12	0	13	13	13	13	13	13	0	1	1
Tanssit. Minimi	9	11	12	11	11	0	9	9	9	10	10	10	0	-1	-1
Jo-Jo	8	5	6	6	7	1	6	6	6	6	6	6	0	0	-1
Tanssit. Rollo 5)	5	6					5	5	5						
Rimparemmi	19	9	13	13	13	0	11	12	14	12	12	12	0	-1	-1
Tero Saarinen Co	18	19	21	19	18	-1	11	12	14	15	15	15	0	-4	-3
Lain piiriin kuuluvat teatterit (57 kpl/v. 2011)															
Theatres subsidized by law															
Yhteensä - Total	2 644	2 683	2 757	2 771	2 849	78	2 469	2 469	2 469	2 467	2 469	2 469	0	-302	-380

- 1) Vuoden 2009 todelliset henkilötötyvuodet olivat perusteena päätetessä valtionosuuden 2011 perusteeksi myönnettävistä henkilötötyvuosista.
 Verified FTE 2009 were, as criteria for FTE, accepted as criteria for state aid 2011.
 2) Opetusministeriön ilmoitetut toteutuneet henkilötötyvuodet.
 3) Vuodelle 2009 myönnettyjä henkilötötyvuosista (2469) on jätetty jakamatta 2 HTV.
 4) Tampereen Komediateatteri otettu lain piiriin 1.1.2010 lähtien
 5) Tanssiteatteri Rollo on vuoden 2009 alusta Teatteri Rollo. Vuodesta 2010 lähtien Rollo on siirretty tanssiteattereista teatteriryhmien puolelle.

LIITE 3 OHJELMISTOVAATIMUKSET

Ohjelmistolta vaadittava ominaisuus	Ominaisuuden kuvaus
Tuotannon- ja työajansuunnittelu tukevat toiminnot	
- Ohjelmistosuunnittelun aikajänne 3-5 vuotta	Ohjelmistosuunnittelua tehdään monella eri tasolla. Järjestelmän tulee pystyä käsittelemään tulevia tuotantoja 3-5 vuoden aikajänneellä.
- Tarkka suunnittelu puolivuositain	Ohjelmiston tarkempi suunnittelu ja siihen liittyvä vapaapäiväsuunnittelu tehdään nyky menetelmällä puolivuositain, jolloin suunnitteluun saadaan optimaalinen tarkkuus.
- Ohjelmiston tulisi "vyöryttää" Essu-suunnitelma viikkolistoiksi helposti	Ohjelmistossa tulee olla pitkän tähtäimien suunnittelumahdollisuus, joka on helposti muutettavissa viikkolistoiksi, tai niiden pohjaksi esim. valmiiksi määriteltyjen esitys- ja harjoitusmäärätavoitteiden avulla.
- Rootitusten suunnittelu	Järjestelmän tulee voida hallinnoida näyttelijöiden rooleja useissa eri näytelmissä. (yhden suhde moneen).
- Häilytykset päällekkäisyksistä suunnittelussa	Järjestelmän tulee häilyttää mikäli näytelmäsuunnittelussa on resurssoituja päällekkäisyyksiä.
- Virallisen tuotantokalenterin ylläpito	Järjestelmässä ylläpidetään TES:n mukaista virallista näytätösuunnitelmaa. Järjestelmän tulee huomioida tämä esim. päivityksiä tehtäessä.
- Vuosi-, kuukausi-, viikko- ja päivänäkymät	Järjestelmän tulee voida esittää suunnittelua eri tarkkuuksilla erilaisten näkymien avulla.
- Lisäesitysten resursointi erikseen	Järjestelmän tulee mahdollistaa lisäesitysten etukäteissuunnittelu siten, että osa esityksistä vahvistetaan eri ajankohtana kuin toiset.
Näyttämötekniikan henkilöstön työajansuunnittelu	
- Esityksen keston uudelleenmäärittely (kun valmis)	Näytelmien kestoja tulee voida muuttaa järjestelmässä esim. pääharjoitusvaiheessa. Toiminnolla halutaan päästä parempaan tarkkuuteen työajansuunnittelussa.
- Esitysparien vaihtoaikojen määrittely	Järjestelmässä tulee olla mahdollisuus kytkeä esitysten yhteyteen purku- ja pystytysaikoja siten, että pienin mahdollinen vaihtoaika voidaan ottaa huomioon suunnittelussa.
- Teknisen henkilöstön resursointi	Henkilöstö tulee voida kiinnittää näytelmiin yksilötasolla.
- Häilytykset päällekkäisyksistä	Mikäli sama henkilö on resursoitu kahteen yhtäaikaiseen tapahtumaan, järjestelmän tulee antaa tästä häilytys. Päällekkäisyys ei saa kuitenkaan rajoittaa suunnittelua.
- Ryhmäkohtaiset työajansuunnittelu oikeudet	Toiminnon avulla tulee voida antaa esim. mestareille oikeus suunnitella oman osastonsa työajat.
Taiteellisen henkilöstön työajansuunnittelu	
- Harjoitusvaiheen työajansuunnittelu	Järjestelmän tulee mahdollistaa ohjaussuunnitelman huomioiminen taiteellisen henkilöstön työajansuunnittelussa siten, että näyttelijöille voidaan merkitä esim. vapaapäiviä harjoitusjakson aikana.
- Esitysten työajansuunnittelu	Järjestelmän tulee mahdollistaa esityspäivien työajansuunnittelu siten, että esim. esityksiin liittyvä sovitus- ja maskijat voidaan suunnitella järjestelmässä ja ne näkyvät näyttelijän työajanäkymässä.
- Vapaajaksojen seuranta	Järjestelmän tulee mahdollistaa näyttelijöiden vapaajaksojen seuranta.
- Häilytykset päällekkäisyksistä	Järjestelmän tulee häilyttää mikäli näyttelijä on resursoitu kahteen yhtäaikaiseen tapahtumaan.
- Ryhmäkohtaiset työajansuunnittelu oikeudet	Järjestelmän tulee mahdollistaa ryhmän (esim. näytelmän työryhmä) työajansuunnittelu.
Muun henkilöstön työajansuunnittelu	
- Verstaat	Tämän ominaisuuden avulla verstaat voivat suunnitella tuotanto-aikatauluja ja resursoida henkilöstöä niihin. Ominaisuus helpottaa työkuorman ennakkointia.
- Narikka	Vaatesäilytyksen työajansuunnittelu
Työajanseuranta	
- Henkilökohtaisen toteutuneen työajan seuranta	Järjestelmän tulee mahdollistaa jokaiselle työntekijälle oman työajansa tarkastelu.
- Työntekijäryhmäkohtaisen toteutuneen työajan seuranta	Ominaisuudella tarkoitetaan osastokohtaisia raporttia, jonka avulla voidaan seurata osaston kokonaistilannetta alla olevien tekijöiden osalta.
- Vapaapäivät	Järjestelmän tulee hallinnoida vapaapäivätilannetta.
- Tuntikertymät	Järjestelmän tulee laskea tuntikertymän + ja - saldoa annetulla aikavälillä.
Palkanmaksu	
- Palkanmaksutusiteisiin päätöskohdan numero	Järjestelmän tulisi voida (esim. uutta vierailijaa luotaessa) näyttää palkkauksen perusteena olevan päätöskohdan numero (tilintarkastajien vaatimus).
- Näytelmäkohtaisesti tulostettavat tilapäisten listat ryhmittäin (avustajat, vierailijat, musikit)	Järjestelmästä tulisi voida tulostaa listat vierailijoista ja avustajista näytelmä- ja esityspäiväkohtaisesti.
- Toteutuneen työajan ryhmäkohtaiset tarkastusoikeudet	Järjestelmän tulee mahdollistaa tietyn ryhmän, esim. vierailijoiden työajan asiatarastus.
- Teknisen henkilökunnan toteutuneen työajan listat	Järjestelmän tulee ylläpitää teknisen henkilökunnan toteutuneen työajan listoja ja tuottaa niihin liittyviä raportteja.
- Toteutumien siirto palkkahallintoon	Järjestelmän tulee olla yhteensopiva palkkahallinnon ohjelmistojen (logica) kanssa siten, että mahdolliset lisät voidaan siirtää järjestelmästä palkkajärjestelmään automaattisesti hyväksynnän jälkeen.
Tiloihin liittyvät toiminnot	
- Näyttämö- ja harjoitustilojen varaus	Järjestelmän avulla tulee voida hallita esitys- ja harjoitustoiminnan tarvitsemia tiloja.
- Neuvottelu- ja kabinettitilojen varaus	Järjestelmän avulla tulee voida tehdä tilavarauksia neuvottelu- ja kabinettitiloihin.
- Vierailija-asuntojen varaus	Järjestelmässä tulee voida hallita teatterin käytössä olevien asuntojen varustilannetta.
Pajojen resursointi	
- Verstaiden tuotannon aikataulutus	Ominaisuuden avulla verstaat voivat aikatauluttaa toimintaansa gant-kaavio tyyppisesti viikkotasolla.
- Esitysten valmisteluun liittyvä resursointi	Ominaisuuden avulla esityksiä valmistelevat työhuoneet esim. tarpeisto ,puvusto ja kampaamo voivat aikatauluttaa toimintaansa, sekä hallita esim. pukusovitus, maski- ja kampaamoajoja.
Tiedonkulkuun liittyvät toiminnot	
- Näytelmäkohtaiset tietovarastot (Mallikuvat, piirustukset, budjetti, kokousten muistiot, ym tuotantokohtaiset asiakirjat)	Järjestelmän tulee toimia tietovarastona tuotantoryhmän yhteisille asiakirjoille, kuten erilaisille valokuville, tekstiasiakirjoille ja taulukkolaskentadokumenteille, sähköisille piirustuksille ym.
- Vakioraporttimallit (Esitys- ja harjoitusmäärät, tilojen käyttöasteet, vakioraportit sidosryhmille ja kokouksille)	Järjestelmän tulee tarjota mahdollisuus vakiomuotoisten raporttimallien laatimiseen esim. listakokouksen, myynnin ja markkinoinnin ym. toimintaa ohjaavien ryhmien tarpeisiin.
- Etusivun "intratyypinen" näkymä	Järjestelmän tulee kirjautumissivun jälkeen aueta etusivulle, jossa voidaan tiedottaa koko henkilöstöä ajankohtaisista asioista, muutoksista jne.
- Näytelmien varustilanteen seuranta	Järjestelmän tulee mahdollistaa ulkoisen numeerisen tiedon tuominen

LIITE 4, TUOTANNON VAIHEET

Projektin aloitus eli idea, toteutus päätös ja projektikynnyksen ylittyminen

- Todetaan uuden esityksen tarve noudattaen aiemmin tehtyä pitkän tähtäyksen suunnitelmaa.
- Muodostetaan kokonaiskuva juuri nyt tarvittavasta tai vuorossa olevasta näytelmästä: puhenäytelmä/musikaali/komedia/tragedia ja tarkistetaan näyttämö- ja henkilökuntatilanne.
- Valitaan teatterinjohtajan/dramaturgin/ohjaajan/taiteellisen työryhmän esittämä ja hyväksymä näytelmäidea, dramatisointi tai valmis näytelmä tai tilataan uusi jo sovitulta tai sovittavalta kirjailijalta.
- Valitaan suomentaja vieraskieliselle näytelmälle.
- Tarkistetaan tekijänoikeuskysymykset ja tehdään esityssopimukset.
- Valitaan ohjaaja ja ohjaajan kanssa neuvotellen tarpeen mukaan säveltäjä/kapellimestari/koreografi sekä muut taiteelliset suunnittelijat, kuten lavastaja, pukusuunnittelija, ääni- ja valosuunnittelija, videosuunnittelija, jne.
- Päätetään näyttämö tai muu esityspaikka.
- Laaditaan alustava budjetti ja aikataulu.
- Valitaan markkinoinnista ja tiedotuksesta vastaavat henkilöt tai informoidaan yleisesti markkinointi- ja tiedotushenkilökuntaa.
- Laaditaan suunnitelma tulevista esityksistä ja todetaan esitysmäärä, jolla budjetoidut tulot todennäköisesti toteutuvat. Mainonta ja tiedotus aloitetaan tässä vaiheessa tai viimeistään seuraavassa suunnitteluvaiheessa, ellei ole jotain perusteltua syytä lykätä julkistamista (esim. halu julkistaa kaikkien näyttämöiden seuraavat ensi-illat lehdistötilaisuudessa samanaikaisesti).

- Laaditaan suunnitelma tulevista esityksistä ja todetaan esitysmäärä, jolla budjetoidut tulot todennäköisesti toteutuvat.
- Pidetään suunnittelijoiden kanssa raamipalaveri, jossa vahvistetaan aloitus- vaiheen tiedot, todetaan resurssit ja asetetaan rajat tuotannolle.
- Valitaan näyttelijät sekä mahdolliset muusikot, tanssijat ja avustajat.
- Tarkistetaan kaikkien aikataulut ja muut mahdolliset sopimukset (esimerkiksi televisio- ja elokuvatyöt, vierailut muissa teattereissa jne.)
- Tehdään vierailijoiden kanssa kirjalliset työsopimukset.
- Valitaan tekniikan toteutuksesta vastaavat työntekijät.
- Pidetään tarvittavat yhteiset suunnittelupalaverit ja tuotantokokoukset sekä suunnittelijoiden että toteuttajien kanssa.
- Pidetään suunnittelijoiden ja toteuttavan tekniikan kanssa tekninen mallintarkastuskokous, jossa tarkistetaan, että suunnitelmat on teknisesti mahdollista toteuttaa ja että esim. lavasteiden kuljetus ja pystytys näyttämöllä on mahdollista, samoin lavasteiden säilytys varastotiloissa.
- Suunnitelmien valmistuttua pidetään mallintarkastuskokous, jossa hyväksytään lavastus- ja puvustus-, video-, orkesteri-, yms. suunnitelmat ja pienoismallit.
- Tarkistetaan budjetit ja henkilökunnan riittävyys valmistuksessa ja esityksissä.

Toteutus

- Aloitetaan tarvittavan materiaalin valmistus suunnitelmien tultua hyväksytyiksi.
- Aloitetaan harjoitukset viimeistään 2 kuukautta ennen ensi-iltaa. (Noin 40-80 kertaa 4 tunnin harjoitukset sisältäen alun lukuharjoitukset,

asemaharjoitukset, erilliset musiikki-, tanssi- ja lauluharjoitukset sekä tekniset harjoitukset ja viimeiset läpimenot, valmistavat ja pääharjoitukset ennen ensi-iltaa.)

- Valvotaan aikataulujen ja budjettien pysymistä annetuissa raameissa.
- Ratkaistaan mahdolliset ongelmat ja konfliktit ja tehdään tarvittavat muutokset heti ongelman ilmaantuessa. (esim. tekstin muutokset/poistot/lyhennykset, henkilövaihdokset, muuttuneet harjoitusajat, tilaongelmat, harjoituslavasteet ja harjoituspuvut, myöhästymiset valmistuksessa, tiedonkulku, unohdukset jne.
- Toteutusvaihe päättyy ensi-iltaan, mutta esitykset jatkuvat joskus useita vuosia.

Projektin lopetus ja jälkihoito

- Tuotantoprosessin kulkua, valmista esitystä ja saatua katsojapalautetta arvioidaan ensi-illan jälkeen. Samoin produktiokohtaisen budjetin toteutumista.
- Tehdään esitysten jatkumisen osalta aikataulujen tarkistus, samoin tiedotuksen ja markkinoinnin tarpeiden kartoitus.
- Esitysten jatkuessa pidetään tarvittavat muistiharjoitukset ja tehdään tarvittavat muutokset, esimerkiksi paikkaukset sairaustapauksissa, henkilövaihdokset, materiaalien uusiminen, jne.
- Esitysten loppuminen päättää projektin. Vierailijoita muistetaan viimeisessä esityksessä kukin ja lahjoin.
- Ratkaistaan mahdollinen materiaalien säilytys tai uusiokäyttö.
- Kuiskaaja vie arkistoon pääkirjan (= kuiskaajan kappale näytelmätekstistä, johon on tehty kaikki korjaukset ja muutokset).

(Toikkonen, 2011)

LIITE 5, AJANKÄYTTÖSUUNNITELMA

Ajankäyttösuunnitelma, tuotannosuunnitteluohjelmiston käyttöönotto, VKT	
elokuu – syyskuu	Toimintaympäristön määrittely:
	- Tarvittavat liittynät muihin ohjelmistoihin
	- Käyttäjäryhmän ja käyttäjämäärän määrittely
	- Tarpeiden priorisointi
	- Käyttöönottoaikataulun määrittäminen ja vaihejako
	- Arvio käyttö- ja käyttöönottokustannuksista
syys – lokakuu	Tekninen ja toiminnallinen määrittely:
	- Ohjelmistodemoihin ja ominaisuuksiin tutustuminen
	- Rajapintojen määrittely (kulunvalvonta, palkat, ym.)
	- Raportointitarpeiden määrittely
loka – marraskuu	Henkilöstön osallistaminen
	- Ohjelmistovaihtoehtojen koonti ja esittely
	- Käyttäjäroolit ←→ nykyinen toimintatapa
	- Ominaisuuksien vertailu avainhenkilöiden kanssa
	- Ohjelmiston valintaesitys
marras – tammikuu	Hankinnan toteuttaminen
	- Tarjouspyyntöjen laadinta
	- Ohjelmistomoduulien käyttöönotto ja testaus
tammikuu →	Ohjelmiston käyttöönotto
	- Olemassa olevan informaation siirto järjestelmään
	- Käyttäjätilien luominen
	- Koulutustilaisuudet
	o Pääkäyttäjä(t)
	o Työnjohto
	o Muu henkilökunta
	o Taiteellinen henkilökunta
	- Toiminnan arviointi ja tarvittavat muutokset