



Ailiina Suomalainen

Suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden hen- kilöstöjohtamisen osaamisen kehittä- minen

Case: Banijay Finland

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

12.3.2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Ailiina Suomalainen
Otsikko:	Suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen – Case: Banijay Finland
Sivumäärä:	50 sivua + 6 liitettä
Aika:	12.3.2024
Tutkinto:	Kulttuurituottaja AMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Niina Torkko

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa selvitettiin, mitä suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisessa tulisi kehittää. Tavoitteena oli selvittää ajankohtaista tietoa suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisesta ja tunnistaa sen mahdollisia kehityskohteita. Työn tilaajana toimii suomalainen televisiotuotantoyhtiö Banijay Finland.

Tietopohja koostuu suomalaisten televisiotuotantojen keskeisimpien käsitteiden määrittelystä ja tarkastelusta. Tietopohjassa käsiteltiin suomalaisten televisiotuotantojen toimialaa, esihenkilötyötä, henkilöstöjohtamista sekä nykytilaa. Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua ja kyselyä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti viidelle tuotanto-osaston esihenkilölle. Haastatteluista selvitettiin, mitkä ovat suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen tärkeimmät taidot. Kysely toteutettiin televisioalan työntekijöille, mihin saatiin 41 vastausta. Kyselyn tarkoituksena oli tarkastella, mitkä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taidot koetaan puutteellisiksi suomalaisissa televisiotuotannoissa.

Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että tuotanto-osaston esihenkilöiden tulee kehittää henkilöstöjohtamisen osaamisessaan työryhmän hyvinvointia edistävää osaamista, vuorovaikutustaitoja sekä tietotaitoa. Tuloksien ja tietopohjan myötä opinnäytetyölle syntyi kehittämissuhteita tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseen. Kehittämissuhteet ovat ajankohtaisia ja niistä hyötyvät opinnäytetyön tilaaja, televisio- ja kulttuurialalla opiskelevat ja alalla työskentelevät. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tulokset ja kehittämissuhteet toimivat hyvänä pohjana Banijay Finlandin tuotanto-osastojen esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseen.

Avainsanat: televisiotuotannot, tuotanto-osasto, esihenkilötyö, henkilöstöjohtaminen

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Ailiina Suomalainen
Title: Developing the personnel management skills of production department supervisors in Finnish television productions - Case: Banijay Finland
Number of Pages: 50 pages + 6 appendices
Date: 12 March 2024

Degree: Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme: Cultural Management
Instructor: Niina Torkko, Senior Lecturer

The aim of this Bachelor's thesis was to identify areas for improving the personnel management skills of production department supervisors in Finnish television productions. The objective was to gain insights into the current state of personnel management skills among Finnish television production supervisors and identify potential areas for development. This Bachelor's thesis constitutes a case study, commissioned by the Finnish TV production company Banijay Finland.

The theoretical framework of the thesis consists of defining and examining the key concepts of Finnish television productions. The theoretical framework addressed the industry, supervisor work, personnel management, and the current state of affairs in Finnish television productions. The research methods used in the thesis included interviews and survey. The interviews were conducted in a semi-structured manner with five production department supervisors. The interviews aimed to identify the most important skills in personnel management for Finnish television production supervisors. A survey was conducted among television industry workers, resulting in 41 responses. The purpose of the survey was to examine which personnel management skills of production department supervisors are perceived to lack in Finnish television productions.

The results of the thesis revealed that production department supervisors should enhance their expertise in personnel management by developing skills that promote team well-being, interpersonal skills, and knowledge. Based on these findings and the theoretical framework, the thesis generated recommendations for improving the personnel management skills of production department supervisors. These recommendations are relevant and beneficial to the thesis commissioner, students studying in television and cultural sectors, and professionals working in the field. Overall, the results and recommendations of the thesis serve as a solid foundation for enhancing the personnel management skills of Banijay Finland's production departments supervisors.

Keywords: TV productions, production department, supervisory work, personnel management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Suomalaiset televisiotuotannot	3
2.1	Toimiala	3
2.1.1	Työskentely televisioalalla	4
2.1.2	Televisio-ohjelmat	4
2.2	Esihenkilötyö ja henkilöstöjohtaminen	5
2.2.1	Esihenkilötyö	5
2.2.2	Henkilöstöjohtaminen	7
2.2.3	Henkilöstöjohtamisen erityispiirteet	7
2.3	Nykytila	9
2.3.1	Osaamispula	10
2.3.2	Koulutus	11
3	Banijay Finland	12
4	Tutkimuskysymykset	13
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	14
5.1	Prosessikuvaus	14
5.2	Lähestymistapana tapaustutkimus	15
5.3	Aineiston hankinta, hallinta ja analysointi	16
5.3.1	Puolistrukturoitu haastattelu	16
5.3.2	Kysely	18
5.4	Oma rooli aineiston hankinnassa	20
6	Kehittämisen tulokset	20
6.1	Haastattelun tulokset	21
6.1.1	Haastateltavat	21
6.1.2	Kyky antaa valtaa	22
6.1.3	Kyky antaa palautetta	23
6.1.4	Kyky toimia vaiston ja kokemuksen mukaan riskejä ottaen	25
6.1.5	Kyky säilyttää rauhallisuus	26
6.1.6	Kyky hyödyntää monimuotoisuutta	27
6.1.7	Haastattelun tuloksien yhteenveto	29
6.2	Kyselyn tulokset	30

6.2.1	Kyselyn vastaajat	30
6.2.2	Vuorovaikutustaidot osana työryhmän hyvinvointia	32
6.2.3	Puutteellinen osaaminen ja vastuun laiminlyönti	36
6.2.4	Toiveet ja huomiot	40
6.2.5	Kyselyn tuloksien yhteenveto	42
7	Kehittämissuhteet	44
8	Pohdinta ja arviointi	46
	LÄHTEET	49
	AINEISTO	51
	LIITTEET	52
	Liite 1: Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset	52
	Liite 2: Kyselyn kysymykset	54
	Liite 3: Kyselyn tulokset	56
	Liite 4: Kyselyn 4. ja 5. kysymysten yhteneväisyyden analysointi	60
	Liite 5: Tutkittavan informointilomake	61
	Liite 6: Tutkittavan suostumuslomake	65

1 Johdanto

Viime vuosina televisioala on kasvanut ja kansainvälistynyt merkittävästi, mikä on tuonut mukanaan niin uusia haasteita kuin myös mahdollisuuksia. Digitalisaatio ja teknologinen kehitys ovat mullistaneet televisiotuotantojen kulutuskäytäytymistä, mikä osaltaan on kasvattanut kotimaisten sisältöjen kansainvälistä rahoitusta sekä ulkomaisille toimijoille tarjottavien tuotantopalvelujen kysyntää. (Tarjanne, 2023, ss. 7–38.) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman selvityksen mukaan vuosien 2016–2021 aikana av-alan toimiala on kasvanut jopa 48 %, jolloin alan liiketoiminta kaksinkertaistui (Kasvusopimus, 2022).

Tv-alan kasvava kehitys on lisännyt tarvetta koulutukselle ja osaamisen kehittämiseksi, jotta alan ammattilaiset pysyisivät kilpailukykyisinä ja pystyisivät vastaamaan alan kasvaneisiin vaatimuksiin. Osaamisvaatimusten lisääntyessä alalla työskentelevien ja alalle pyrkivien koulutus ei ole päivittynyt samassa tahdissa työelämän tarpeiden kanssa, mikä on aiheuttanut alalle osaamispulan. (Tarjanne, 2023, s. 38.) Business Finlandin selvityksen mukaan alan osaamispulan yhtenä merkittävänä kehitysalueena on tuotanto-osaston esihenkilöiden johtamis- ja projektinhallintataidot (Keinonen & Vermilä, 2021, ss. 19–24).

Olen työskennellyt freelancer-työntekijänä tv-alalla noin kolme vuotta, joiden aikana olen vastaanottanut monenlaista esihenkilötoimintaa ja henkilöstöjohtamista. Jo ensimmäisistä tv-alan harjoitteluista alkaen minua on varoitettu alalla tunnetuista epäpätevistä tai -ammattimaisista tuotanto-osaston esihenkilöistä, mikä on herättänyt kysymyksen siitä, miksi näin on ja miten tähän voi vaikuttaa. Kiinnostukseni henkilöstöjohtamiseen ja alan osaamispulaan heräsi entisestään, kun työskentelin ensimmäistä kertaa tuotanto-osaston esihenkilönä ja havahtuin siihen, kuinka vähän minulla on työkaluja ja osaamista esihenkilötoimintaan ja henkilöstöjohtamiseen.

Keskustellessani opinnäytetyön tilaajan Banijay Finlandin kanssa televisioalasta sekä tuotanto-osaston esihenkilöistä nousi esiin havainto siitä, että koulutuksen

ja osaamisen puute korostuu erityisesti televisiotuotannoille tyypillisessä vaativassa toimintaympäristössä ja konkretisoituu suoraan näkyviksi ongelmiksi. Keskustelun perusteella opinnäytetyön aiheeksi rajautui suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen. Koska televisiotuotannot eroavat perinteisen organisaation periaatteista huomattavasti (Haapalainen, 2022), koin olennaiseksi selvittää, millaista osaamista tuotanto-osaston esihenkilöiltä vaaditaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja mitä osaamisessa tulisi kehittää.

Vuonna 2022 julkaistun Johtajuusbarometrin mukaan alle 40-vuotiaista suomalaisista 90 % on kokenut huonoa johtamista työurallaan ja 64 % kertoo sillä olleen negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia (JCI Finland, 2022). Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelmassa koulutetaan opiskelijoita työskentelemään kulttuurialan tuotannollisissa tehtävissä, usein esihenkilöasemassa. Toisin sanoen voidaan olettaa, että suurin osa kulttuurituottajista työskentelee tai tulee työskentelemään esihenkilöasemassa, jolloin henkilöstöjohtamisen osaaminen on erittäin tärkeää. Vaikka opinnäytetyöni keskittyykin suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöihin, uskon sen tulosten hyödyttävän niin opinnäytetyön tilaajaa kuin myös televisio- ja kulttuurialalla opiskelevia ja jo alalla työskenteleviä.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, jossa kehittämiskohteena on Banijay Finlandin tuotanto-osastojen esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen. Käsittelen kehittämiskohdetta esittelemällä aluksi tutkimuksen tietopohjaa. Siinä keskityn suomalaisten televisiotuotantojen toimialaan, esihenkilötyöhön ja henkilöstöjohtamiseen sekä alan nykytilaan. Tietopohjan jälkeen esittelen opinnäytetyön tilaajan ja opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja -menetelmät. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä on käytetty haastattelua ja kyselyä, joiden tarkoituksena oli selvittää suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen nykytila ja tunnistaa sen mahdollisia kehityskohteita. Tietopohjan ja tutkimusmenetelmien tuloksien perusteella esitän Banijay Finlandille ehdotukseni tuotanto-

osastojen esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseksi. Opin-
näytetyön viimeisessä luvussa arvioin kehittämistyön prosessin ja tavoitteiden
onnistumista sekä kerron ehdotukseni kehittämisasiheen jatkokehittämistä var-
ten.

2 Suomalaiset televisiotuotannot

Suomalaiset televisiotuotannot ovat osa audiovisuaalista alaa eli av-alaa, joka
tarkoittaa kaikkia yrityksiä, yhteisöjä ja yksilöitä, jotka toimivat liikkuvan kuvan ja
auditiivisen sisällöntuotannon sekä kehittämisen, tuotantopalvelujen ja jakelun
parissa (Keinonen & Vermilä, 2021, s. 5). Tässä opinnäytetyössä keskitytään
rajatusti vain suomalaisiin televisiotuotantoihin, mutta on huomioitava, että osa
tietopohjan selvityksistä käsittelee yleisesti av-alaa kokonaisuudessaan.

2.1 Toimiala

Televisiotuotannot ovat usein monimuotoisia prosesseja, joissa tasapainoillaan
taiteen tekemisen, taloudellisten resurssien sekä työelämän lainsäädännön vaa-
timusten välillä (Rauramo, 2019). Tuotannoille ominaista on niiden projektimai-
nen liiketoiminta sekä työntekijöiden ns. rakkaudesta lajiin -menteliteetti. Alalla
toimii runsaasti freelancer-työntekijöitä, jotka joutuvat usein joustamaan omasta
hyvinvoinnistaan varmistakseen työllistymisensä myös tulevaisuudessa. (Haa-
palainen, 2022.) Tv-alalla toimivien yritysten työ- ja rekrytointikulttuurit, toiminta-
tavat ja kiinteä osaaminen eroavat myös merkittävästi toisistaan (Keinonen &
Vermilä, 2021, s. 21).

Televisiotuotannoissa työskentely on usein projektiluontoista ja tuotantokoh-
taista. Jokaisessa projektissa on omat toimintatapansa ja kulttuurinsa sekä eri-
laiset tavoitteet, joiden mukaan työntekijän tulee osata toimia. (Työturvallisuus-
keskus, n.d., s. 7.) Televisiotuotantojen toimialaan ja työkuultuuriin yhdistetään
usein ylipitkät työajat, liian pienet palkat, kiire ja siitä johtuva kireä ilmapiiri, koh-
tuuttomat aikatauluvaatimukset sekä työntekijöiden oikeuksien puolustajien sul-
keminen tuotantojen ulkopuolelle (Haapalainen, 2022).

2.1.1 Työskentely televisioalalla

Suurin osa televisiotuotantojen työntekijöistä työskentelee useimmiten omasta tahdostaan freelancer-tyyppisissä työsuhteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että työsuhteet ovat usein määräaikaisia, ja työntekijän työympäristö kuten myös työorganisaatio vaihtelevat projektikohtaisesti. Lisäksi alan rekrytointikulttuuri poikkeaa usein muista liiketoimintaa harjoittavista aloista, kun alalle pääsyä määrittävät ennemmin koetellut ja hyväksi havaitut työkaveruussuhteet kuin systemaattiset ja ammattimaiset rekrytointiprosessit. (Keinonen & Vermilä, 2021, ss. 16–25.)

Valtaosa televisiotuotantojen freelancer-henkilöstöstä noudattavat työaikalaisa määriteltä jaksotyötä. Käytännössä jaksotyö tarkoittaa sitä, että työtunnit saavat ylittää työsopimuksessa sovitun tuntimäärän, mutta ylityötunneista ei makseta korvauksia, vaan ne tarjotaan vapaapäivinä. Tuotantoyhtiöt usein hyödynävät jaksotyötä niin, että työnantajat tekevät työntekijöiden sopimukset turhan pitkiksi, jotta projektin jälkeen työntekijä voi pitää palkallista tasoittumisvapaata, eikä näin työnantajan, eli tässä tapauksessa tuotantoyhtiön, tarvitse maksaa ylityökorvauksia. (Haapalainen, 2022.)

Työvoiman liikkuvuuden sekä tuotantoyhtiöiden resurssien eroavaisuuksien vuoksi niin työntekijöiden kuin työnantajien on haasteellista luoda systemaattisia ja kestäviä malleja sisäiselle koulutukselle ja työssäoppimiselle. Erityisesti tuotanto-osaston freelancer-henkilöstö joutuu omaksumaan usein erilaisia toimintaympäristöjä sekä joskus myös vastaamaan yrityksen sisäisten prosessien kehittämisestä projektien ohella. (Keinonen & Vermilä, 2021, ss. 16–21.)

2.1.2 Televisio-ohjelmat

Televisio-ohjelmat jaetaan kahteen eri osa-alueeseen: non-scripted- eli nk. käsikirjoittamattomiin sarjoihin sekä scripted- eli nk. käsikirjoitettuihin sarjoihin. Scripted-sarjoista puhuttaessa tarkoitetaan fiktiivisiä draama- ja komediasarjoja, joissa valmis käsikirjoitus ohjaa tuotantoja ja siten myös lopullista sisältöä. Non-

scripted-sarjojen alle kuuluu taas kaikki muu sisältö, kuten reality-ohjelmat, kilpailuohjelmat, musiikkiviihde ja true crime. Suuri osa viihdeohjelmista ja muista non-scripted-sarjoista perustuu kansainvälisiin formaatteihin eli monistettavaan ohjelmakonseptiin. (Keinonen & Vermilä, 2023, s. 16.)

Kansainvälisiin formaatteihin perustuvien televisio-ohjelmien, tulee noudattaa formaatin omistajien määrittämiä sisällöllisiä sääntöjä, kuten esimerkiksi sitä, miltä ohjelma näyttää. Toisin sanoen Suomessa tuotetun formaattiin perustuvan televisio-ohjelman tulee näyttää samalta kuin yhdysvaltalaisen version. Se, mikä erottaa suomalaisen ja kansainvälisen tuotannon, on suomalaisten tuotantojen budjettien reilu alitus. (Haapalainen, 2022.) Opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamassa selvityksessä, missä tutkitaan tilausohjelmalveluille asetettavan maksuveloitteen toteuttamisvaihtoehtojen mahdollisia vaikutuksia Suomessa, Heidi Keinosen ja Erika Vermilän (2023, ss. 14–15) mukaan, suomalaisten televisiotuotantojen budjetit ovat keskimäärin vähintään puolet pienempiä kuin muissa Pohjoismassa, ja Yhdysvaltoihin verrattuna ero on vähintään kymmenkertainen.

2.2 Esihenkilötyö ja henkilöstöjohtaminen

Televisiotuotannoissa työyhteisön rooli ja esihenkilötyö poikkeavat perinteisen organisaation periaatteista huomattavasti. Erilaisista persoonallisuuksista, taustoista ja ammasteista lähtöisin olevien ihmisten ei ole aina helppoa rakentaa työssä onnistumista tukevaa, luottamukseen, avoimuuteen ja arvostukseen pohjautuvaa työkulttuuria ainakaan kovin nopeasti (Työturvallisuuskeskus, n.d., ss. 6–7). Haastavat lähtökodot vuorovaikutussuhteiden luomisessa vaikuttavat paljon työhyvinvointiin, mikä osaltaan haastaa esihenkilönä työskentelevän johtamistyötä.

2.2.1 Esihenkilötyö

Esihenkilötyö on olennainen osa yrityksen johtamis- ja organisaatiokulttuuria. Esihenkilöitä ovat organisaatiossa kaikki, joilla on johdettavanaan muita työntekijöitä jollakin tehtäväalueella. Työntekijät ”raportoivat” omalle esihenkilölleen,

eli toisin sanoen alaisroolissa oleva työntekijä vastaa esihenkilölleen muun muassa tavoitteiden saavuttamisesta, työnsä sujumisesta, kehitystarpeistaan ja poissaoloistaan. (Viitala, 2021, s. 43.)

Nykyään esihenkilö-alaissuhteet ovat monimuotoistuneet, ja esihenkilötoiminnassa korostuu valmentava ja tukeva ote kontrolloinnin sijaan (Viitala, 2021, s. 43). Hyvään esihenkilötoimintaan kuuluu riittävästä resursseista huolehtiminen, työn suunnittelu, mitoitus ja organisointi sekä työmenetelmien kehittäminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Oikeudenmukainen päätöksenteko sekä henkilöstön tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu ovat tärkeitä työpaikan voimavaroja. (Työturvallisuuskeskus, n.d., s. 14.) Parhaimmillaan esihenkilö pystyy innostamaan ja auttamaan työntekijöitä kehittymään täyteen potentiaaliinsa työelämässä (Jylhä & Viitala, 2019, s. 22).

Televisiotuotantojen tuotanto-osastolla esihenkilöasemassa työskentelevät vastaava tuottaja, tuottaja, apulaistuottaja, linjatuottaja ja tuotantopäällikkö. Yleisesti kaikilla edellä mainituilla on vastuu tuotannon taloudellisista (esim. budjettivastuu ja työryhmän rekrytointi), tuotannollisista (esim. esihenkilövastuu ja työaikasiunnittelu) ja hallinnollisista (esim. työsopimukset ja kuvausluvat) kysymyksistä, kuten milloin, missä ja millä resursseilla työtä tehdään. (Paanetoja, 2018, ss. 67–71.)

Tuotannon sisältö ja koko vaikuttavat paljon siihen, miten vastuu jakautuu ja mitkä työtehtävät vastaavat mitäkin tehtävänimikettä. Toisin sanoen voi olla tuotantoja, joissa työskentelee kaikki edellä mainitut esihenkilöt, mutta varsinkin pienemmissä non-scripted-tuotannoissa työskentelee harvoin koko edellä mainittu tuotanto-osasto. Vaihteleva ja epäjohtonmukainen tuotanto-osaston esihenkilöiden työtehtävien jakautuminen on aiheuttanut työryhmän jäsenille epäselvyyttä, kenellä tuotannossa on työnantajan työnjohtovalta sekä kenelle esihenkilövastuu kuuluu. (Paanetoja, 2018, ss. 67–71.)

2.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen tarkoittaa toimintaa, jolla on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa (Talentia, n.d.). Se on usein akuuttien asioiden hoitamista ja ongelmien ratkaisua, jossa tapahtumien syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen ja tunnistaminen ovat avainasemassa. Johtaminen on ennakointia, jossa tulevan toiminnan suuntaaminen, valmistelu ja edellytykset varmistetaan. Johtaja on tärkeä esikuva ja vaikuttaja työntekijöiden innostajana sekä organisaation päämääriin sitouttajana. Johtajalla on avainrooli informaation ja viestinnän välittämisessä organisaation ja sen ympäristön välillä. (Jylhä & Viitala, 2019, ss. 16–27.)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtamisen osa-aluetta, jota tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrällisen riittävyuden ja tarvittavan osaamisen varmistamiseen (Viitala, 2021, s. 15). Se on työntekijöiden motivointia ja sitouttamista toimintaan, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Henkilöstöjohtamisessa huolehditaan työntekijöiden osaamisesta ja kehittämisestä jatkuvasti sekä vaikutetaan työntekijöihin suuntaamalla työskentelyä niin, että se mahdollistaa työntekijöiden onnistumisia ja edistää hyvinvointia. (Jylhä & Viitala, 2019, ss. 20–27.) Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluvia asioita voivat tehdä johto- ja esihenkilöasemassa olevat sekä henkilöstöammattilaiset (Viitala, 2021, ss. 13–14).

2.2.3 Henkilöstöjohtamisen erityispiirteet

Liian monella työelämässä toimivalla on kokemuksia huonosta johtamisesta. Vuonna 2022 julkaistun Johtajuusbarometrin mukaan alle 40-vuotiaista suomalaisista 90 % on kokenut huonoa johtamista ja heistä 64 % kertoo sillä olleen negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia. Huonon johtamisen merkittävimmiksi syiksi koettiin johtajan osaamattomuus, ongelmat vuorovaikutuksessa, resursien epätasainen jakautuminen sekä palkkioiden ja työpanoksen epäsuhta. (JCI Finland, 2022.)

Nykyään organisaatioiden suorituskky korreloidaan suoraan henkilöstöjohtamisen onnistumiseen, jossa korostuvat luottamuksellisten suhteiden luonti, inspiroiva ja innostava viestintä, ryhmäprosessien johtamisen taito, monimuotoisuuden ymmärrys ja hallinta sekä kyky poistaa esteitä onnistumisen takaamiseksi (Jylhä & Viitala, 2019, s. 22). Kuitenkin televisiotuotantojen tekeminen on hyvin erilainen prosessi, jossa myös tarvittavat henkilöstöjohtamisen taidot poikkeavat ns. perinteiseen organisaatioon soveltuvista taidosta (Aspey, 2016).

Linda Aspeyn (2016) julkaisemassa artikkelissa, jossa käsitellään av-alan luovaa johtajuutta, on määritelty viisi taitoa, jotka korostuvat televisiotuotantojen esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisessa:

1. **Kyky antaa valtaa.** Televisiotuotannot eivät toimi ilman luovia ihmisiä ja luovaa työtä. Tuotanto-osaston esihenkilöiden on tärkeää osata delegoinnin lisäksi luoda olosuhteet, joissa luovuus voi kukoistaa. Tällöin tuotanto-osastojen esihenkilöiden vastuulla on varmistaa, että toiminta on sujuvaa puuttumatta siihen liikaa.
2. **Kyky antaa rakentavaa palautetta.** Useat televisiotuotantojen työntekijät kokevat työn intohimona, minkä vuoksi työhön kohdistuvat asiat koetaan helposti henkilökohtaisesti. Tällöin tuotanto-osaston esihenkilöillä on tärkeää olla taito antaa palautetta harkitusti, arvostavasti ja rakentavasti, ilman että palautteen saaja kokee sen henkilökohtaisesti.
3. **Kyky toimia vaiston ja kokemuksen mukaan riskejä ottaen.** Televisiotuotantojen työympäristö on usein hyvin nopeatahtinen, ja tuotanto-osaston esihenkilöiden tulee ratkaista ongelmia päivittäin. Hyvä vaisto, vankka kokemus ja uskallus ottaa riskejä ovat avainasemassa päätöksiä tehdessä.
4. **Kyky säilyttää rauhallisuus.** Televisiotuotannot saavat usein monilta eri tahoilta niin negatiivista kuin myös positiivista palautetta, mikä voi osaltaan vaikuttaa ohjelman tekemiseen ja työilmapiiriin. Kriisin alla tuotanto-

osaston esihenkilöt joutuvat usein tekemään vaikeita päätöksiä ja kestämään huonoa palautetta. Tällöin kyky säilyttää tyyneys tiimin edessä korostuu.

5. **Kyky hyödyntää monimuotoisuutta.** Televisiotuotannot sisältävät monialaista osaamista aina teknisistä taidoista luovaan ideointiin. Monimuotoinen työryhmä, jossa erilaiset taustat, taidot, näkökulmat ja kokemukset sekoittuvat, voi joko heikentää tai parantaa työn laatua ja tulosta. Tuotanto-osaston esihenkilön on tärkeää luoda ympäristö, jossa jokaisen ääntä arvostetaan ja innovatiivisuudelle annetaan tila kukoistaa.

2.3 Nykytila

”Av-ala on jatkuvassa ja yhä kiihtyvässä muutoksessa digitalisaation ja muun teknologisen kehityksen sekä niiden myötä muuttuvan sisältöjen kulutusympäristön seurauksena” (Tarjanne, 2023, s. 7). Av-alan toimialan kasvua on tapahtunut 48 % vuosien 2016–2021 aikana, jolloin alan liiketoiminta kaksinkertaistui (Kasvusopimus, 2022). Av-alan kasvua on Suomessa lisännyt erityisesti elokuva- ja televisiotuotannoille suunnatun tuotantokannustimen lanseeraus vuonna 2017 sekä uusien sisällöntilaajayritysten (erityisesti suoratoistopalvelujen) ja muiden rahoitusmahdollisuuksien ja -muotojen (mm. pääomasijoitusyhtiöiden ja levitysyhtiöiden) syntyminen (Grundström & Cañas Bajo & Matila, 2020, ss. 101–119). Suuret globaalit jakelualustat investoivat voimakkaasti uusien sisältöjen tuotantoon, mistä kotimaiset sisällöt hyötyvät (Tarjanne, 2023, s. 7).

Avainluvut vuosi 2022	Av-ala
Liikevaihto, M€	1600
Yritykset, kaikki	2000+
Työllisyys	9 300

Taulukko 1. Suomen av-alan koko 2022 (Tarjanne, 2023, s. 7).

2.3.1 Osaamispula

Kansainvälistymisen sekä suuren kasvun myötä kotimaisten tuotantojen laatuun ja niiden tekijöihin kohdistuvat vaatimukset ovat kiristyneet. Tuotantojen koon ja määrän kasvaessa tuotannot työllistävät enemmän ammattilaisia kuin aikaisemmin, mikä on aiheuttanut alalle osaamispulan. Lisäksi osaajien vähäiseen määrään ja ammattitaidon kehittymisen haasteisiin liittyy muun muassa se, että pitkän linjan ammattilaiset vaihtavat yhä useammin toisille aloille ja tuoreet tekijät nousevat nopeasti liian vaativiin tehtäviin – usein huonoin seurauksin. Osaavien ammattilaisten määrä on kokonaisuudessaan liian vähäinen suhteessa kasva-vaan kysyntään. (Keinonen & Vermilä, 2021, ss. 16–24.)

Business Finlandin selvityksen mukaan on todettu, että erityisesti esihenkilö- ja johtamistaidoista sekä suurempien (kansainvälisten) tuotantojen hallintaan liittyvästä osaamisesta on pula. Suomalaisten tekijöiden ammattitaito on monessa suhteessa korkeatasoista, mutta tuotannon eri osastojen esihenkilöiden johtamis- ja projektinhallintataitoja tulisi kehittää. Työnjohdollisten tehtävien osalta kriittisin pula on ammattitaitoisista elokuva- ja televisiosarjojen tuottajista, linjatuo- tuottajista, tuotantopäälliköistä sekä kuvauspäälliköistä. Alan kriittinen osaamis- pula keskittyy suurimmaksi osakseen tuotanto-osaston esihenkilöihin ja heidän johtamisosaamiseensa. (Keinonen & Vermilä, 2021, ss. 19–24.)

Av-alan jatkuvan kasvun ja kehityksen tarpeisiin Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut 19.6.2023 audiovisuaalisen alan kasvusopimuksen, jossa julkinen sektori ja audiovisuaalisen alan toimijat määrittelevät yhteiset kasvu- ja kehitys- tavoitteet ja tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet av-alalle (Kasvusopimus, 2023). Kasvusopimuksessa osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on nos- tettu yhdeksi sopimuksen päätavoitteeksi, missä tavoitteen yhtenä toimenpi- teenä on varmistaa av-alan kansainvälisen huipputason johtamisen sekä am- matillisen osaamisen kasvu ja kehitys (Kasvusopimus, 2022).

2.3.2 Koulutus

Suomessa av-alan tutkintoon johtavaa koulutusta tarjoavat yliopistot, ammatti-korkeakoulut sekä ammatilliset oppilaitokset (Keinonen & Vermilä, 2021, s. 28). Korkeakoulut vastaavat itsenäisesti koulutuksen sisällöistä ja laadusta. Opetus- ja kulttuuriministeriö asettaa ennakkoinnin pohjalta koulutukselle määrällisiä tavoitteita ja tukee koulutuksen kehittämistä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d.)

Keskeisimmät av-alan osaamiseen liittyvät haasteet löytyvät alan koulutuksesta (Keinonen & Vermilä, 2021, s. 60). Vaikka ala on kasvanut ja kehittynyt reilusti viime vuosina, kulttuurialan opintojen aloituspaikkoja leikataan ja vuodesta 2019 rahoitus on vähentynyt yli 30 prosenttia, mikä on väistämättä vaikuttanut opetuksen laatuun (Keinonen & Vermilä, 2021, s. 18). Koska koulutusten volyymia ei tutkintokattojen vuoksi voida nostaa, opetussuunnitelmia on pitänyt generalisoida. Tämä on vaikuttanut siihen, että esimerkiksi kaikki medianomin erikoistumisopinnot, kuten opiskelijan mahdollisuus erikoistua esim. tuottamiseen, kuvaukseen tai äänityöskentelyyn, on kutakuinkin poistettu opetussuunnitelmista. (Keinonen & Vermilä, 2021, s. 60.)

Lisäksi alan osaamispulaa kasvattaa ongelma siitä, että monet Suomen oppilaitokset toimivat melko kaukana alasta: opetushenkilökunnalla ei ole ajantasaista työelämän tuntemusta, jolloin opetus ei vastaa tämän päivän tarpeisiin (Keinonen & Vermilä, 2023, s. 33). Av-alan koulutuksen kaukainen kosketuspinta käytännön työelämään on havaittavissa koulutuksien sisällöissä ja tutkinnoissa, missä painotetaan edelleen enemmän taiteellisuutta tai vaihtoehtoisesti teknistä osaamista, kuin tällä hetkellä eniten osaamisvajeessa olevia taitoja, kuten yhteistyö-, esihenkilö- ja johtamisosaamista. Erityisesti elokuva- ja televisioalan tuotanto-osastolla työskentelevien täydennys- tai erikoistumiskoulutusmahdollisuudet ovat Suomessa olemattomat. (Keinonen & Vermilä, 2021, ss. 24–25.)

3 Banijay Finland

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen televisiotuotantoyhtiö Banijay Finland Oy. Banijay Finland on perustettu vuonna 2007 (Kauppa-lehti, 2023) ja on yksi Suomen suurimmista televisiotuotantoyhtiöistä. Yhtiö kuuluu media- ja viihdealan kansainvälisen jättiläisen Banijay emoyhtiön alle, joka edustaa monia markkinoiden suurimpia maailmanlaajuisia televisioformaatteja kuten Big Brother, Peaky Blinders, MasterChef ja Mr Bean. (Banijay Finland, 2023.)

Banijay Finlandin toimintarakenne on vahva ja monipuolinen. Tällä hetkellä yritys tuottaa Suomen suosituimpia reality- ja viihdeohjelmia, kuten Tanssii tähtien kanssa, Vain elämää, Selviytyjät ja Temptation Island Suomi. Vaikka Banijay Finland on tunnettu sen suosittujen reality- ja viihdeformaattien myötä, vuonna 2022 yritys vahvisti asemaansa ja alkoi panostamaan myös kotimaiseen tuotekehitykseen, palkatessaan pitkänlinjan tv-alan tekijän Vera Olssonin faktaohjelmien päälliköksi. Banijay Finlandin tuotevalikoiman laajentaminen kertoo yrityksen halusta kehittää omia luovia voimavarojaan ja tarjota yleisölle entistä monipuolisempaa ja laadukkaampaa sisältöä. (Banijay Finland, 2023.)

Banijay Finlandin toiminnan ja menestyksen taustalla heijastuu kansainvälisen emoyhtiö Banijayn toimintaperiaatteet ja arvot. Banijay on määritellyt toimintaperiaatteikseen riippumattomuuden, luovan vapauden, yhteistyöhön perustuvan yrittäjyyden ja globaalin kaupallisen kilpailukyvyn. Banijaylla on vahva sitoutuminen monimuotoisuuteen ja tasa-arvoon, mikä ilmenee muun muassa siitä, että yli 50 % Banijayn johtotehtävistä maailmanlaajuisesti ovat naisten täyttämiä. Vuonna 2023 yritys on myös aktiivisesti tukenut naisten luovuutta Banijay Launch -ohjelman avulla, mikä tarjoaa alustan uusille non-scripted-formaateille, jotka ovat peräisin naispuolisten tekijöiden ideoista. Banijay osoittaa näin konkreettisesti sitoutumistaan tasa-arvon edistämiseen ja pyrkii edistämään naisten työllistymistä luovalla alalla. (Banijay Finland, 2023.)

Opinnäytetyön kehittämishaaste on erittäin ajankohtainen Banijay Finlandille, sillä se vastaa suoraan yrityksen tavoitteisiin olla Suomen paras työpaikka, joka tekee Suomen laadukkainta televisioviihdettä (Banijay Finland, 2023). Jotta tavoite saavutetaan, on yrityksen fokusoitava kehitystä oman henkilöstönsä, eli tuotanto-osaston, henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja ylläpitoon, mikä kulkee käsi kädessä opinnäytetyön kehittämishaasteen ja tavoitteen kanssa.

4 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä selvitän Banijay Finlandille ajankohtaista tietoa suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisesta, sekä luon konkreettiset kehittämissuositukset osaamisen kehittämiseen.

Päätutkimuskysymykseni on: Mitä suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisessa tulisi kehittää?

Vastauksia ja lisätietoja päätutkimuskysymykseeni etsin seuraavien alakysymyksien avulla:

- Mitkä ovat suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen tärkeimmät taidot?
- Mitkä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taidot koetaan puutteelliseksi suomalaisissa televisiotuotannoissa?

Olen rajannut opinnäytetyön aiheeni käsittelemään televisiotuotantoalan työntekijöitä, jotta se vastaa opinnäytetyön tilaajan toimialaa. Toisin sanoen, vaikka av-ala kattaa mm. elokuva- ja mainostuotannot, jätän ne tässä opinnäytetyössä käsittelemättä. Opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan tuotanto-osaston esihenkilöinä työskentelevien henkilöstöjohtamisen osaamiseen.

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

5.1 Prosessikuvaus

Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Prosessin aikana palataan usein taaksepäin ja edetään edestakaisin eri vaiheiden välillä, ennen kuin voidaan taas edetä. (Ojasalo ym. 2015, ss. 20–23.) Tässä opinnäytetyössä hyödynsin Katri Ojasalon, Teemu Moilasen ja Jarmo Ritalahden (2015, s.24) luomaa kehittämistyön prosessia.

”Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen” (Ojasalo ym. 2015, s. 24). Opinnäytetyön prosessi käynnistyi syksyllä 2023, kun lähestyin opinnäytetyön aiheita, eli kehittämiskohdetta, ongelmaperusteisella tarkastelutavalla. Pohdin, mitkä asiat ja aiheet kaipaisivat mielestäni kehittämistä, ja missä itse olin havainnut ongelman työskennellessäni televisiotuotannoissa. Oma työhistoriani toi halun ja motivaation saada aikaan kehitystä.

Kun olin selvittänyt mahdollisia kehittämiskohteita televisiotuotannoista, lähestyin opinnäytetyön tilaajaa. Opinnäytetyön tilaajan kanssa keskustelimme vapaasti omista kokemuksistamme, minkä kautta opinnäytetyön aiheeksi tarkentui suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen. Syvennyin aiheeseen perehtymällä ajankohtaiseen tietopohjaan. Syventymisen kautta pohdin kehittämiskohteelle sopivan päätutkimuskysymyksen ja aloin kirjoittamaan tietopohjaa useiden eri lähteiden avulla.

Kehittämiskohteeseen liittyvää informaatiota hankitaan sekä käytännön kokemuksista että tutustumalla olemassa olevaan teoreettiseen ja kirjalliseen tietoon (Ojasalo ym. 2015, s. 24). Tietopohjaan perehtyessäni aloin keräämään lisätietoa haastatteleamalla suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöitä. Tietopohjan ja haastatteluiden tuloksien myötä, määritin opinnäytetyölle

toisen tutkimusmenetelmän, kyselyn, missä syvennyin kehittämiskohteeseen laajemmin.

Tietopohjan ja tutkimusmenetelmien tuloksien myötä määritin opinnäytetyön tiilajalle kehittämisehdotukset tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseen. Viimeiseksi opinnäytetyössä arvioin kehittämistyön prosessin ja tavoitteiden onnistumista, sekä kerroin ehdotukseni kehittämisasihen jatkokehittämistä varten.



Kuva 1. Kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, s. 24).

5.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Valitsin opinnäytetyöni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Tapaustutkimuksessa oleellista on, että kohde ymmärretään tiettyinä kokonaisuutena, tapauksena, joka tässä opinnäytetyössä on suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaaminen. Tapaustutkimuksen kohde valitaan käytännön tarpeen ja ajankohtaisuuden mukaan, usein esimerkiksi ilmenneen ongelman kautta. Tapauksen käytännöllisyys, ajankohtaisuus

sekä ongelmalähtöisyys tukevat opinnäytetyöni kehittämiskohteen tunnistamista ja määrittämistä. (Ojasalo ym. 2015, ss. 37–53.)

Tapaustutkimukselle on oleellista tuottaa ajankohtaista tietoa, synnyttäen kehitysehdotuksia havaitulle ongelmalle. Toisin sanoen tapaustutkimus mahdollistaa perusteellisen ymmärryksen tapaukseen ja luo siihen sopivat kehitysehdotukset. (Ojasalo ym. 2015, ss. 37–53.) Tämä teki siitä sopivan lähestymistavan opinnäytetyössäni, missä halusin selvittää suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen nykytilan, tunnistaa sen mahdollisia kehityskohteita sekä esittää niiden kautta Banijay Finlandille käytännön kehittämissuhteita osaamisen kehittämiseen.

5.3 Aineiston hankinta, hallinta ja analysointi

Opinnäytetyön tutkimusaineisto hankittiin kahden eri tutkimusmenetelmän, haastattelun ja kyselyn avulla. Tutkimusmenetelmät ja niiden tulosten analysointi avataan seuraavissa alaluvuissa. Aineiston hankinta, hallinta ja analysointi on toteutettu huolellisesti, noudattaen Metropolia Ammattikorkeakoulun voimassa olevaa tietosuojalainsäädännön ohjeistuksia. Tarkemmin aineiston hallinnasta, käsittelystä ja sen tuhoamisesta löytyy opinnäytetyön liitteissä 5 ja 6.

5.3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Kehittämistyössä toimialan ymmärtäminen on merkittävää, jotta tuotetut ratkaisut eivät perustuisi vain tietopohjasta nostettuihin yleisiin malleihin ja käsitteisiin, vaan ne tulisivat lähemmäksi toimialan todellisuutta ja toiminnan arkipäivää (Ojasalo ym. 2015, s. 29). Jotta televisiotuotantojen tuotanto-osaston toimialasta saataisiin realistinen ja ajankohtainen kuva, koin tärkeäksi, että keskustelen ja kuulen alalla toimivia tuotanto-osaston esihenkilöitä. Tämän vuoksi valitsin yhdeksi opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun.

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu tarkoittaa haastattelu tilannetta, missä kysymykset ovat laadittu ennakkoon teemoittain, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä tai kysyä lisäkysymyksiä keskustelun edetessä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin haastattelutavaksi, kun haastattelulla halutaan kerätä uutta tietoa, ilman että haastattelija ohjaa liikaa vastaajaa. Näin esimerkiksi etukäteen laadittuja kysymyksiä voidaan jättää esittämättä, mikäli ne eivät sovi haastattelun luonteeseen, tai niihin on jo vastattu toisen kysymyksen kautta. (Ojasalo ym. 2015, ss. 41–108.)

Haastattelun avulla kehittämiskohteesta voidaan selvittää nopeasti syvällistä tietoa sekä luoda mahdollisesti uusia näkökulmia (Ojasalo ym. 2015, s. 106).

Haastatteluilla halusin selvittää vastauksen tutkimuskysymykseeni: Mitkä ovat suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen tärkeimmät taidot? Suunnittelin haastattelun kysymykset niin, että huomioin niissä keräämääni tietopohjaa henkilöstöjohtamisesta, sekä televisiotuotantojen toimialasta ja sen nykytilasta.

Analysoin haastattelut hyödyntäen teemoittelua. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä (Ojasalo ym., 2015, s. 110). Litteroin haastattelut auki hyödyntäen yleiskieltä, koska tarkka sana sanaan litterointi ei ollut oleellista tuloksien kannalta. Tämän jälkeen luin haastattelut useaan otteeseen ja aloin tiivistämään haastatteluja useiden eri teemojen alle. Teemoitellessani kävin uudestaan kaikki teemat läpi ja tiivistin toistuvimmat teemat kattoteemojen alle, hyödyntäen Aspeyn (2016) määrittelemiä taitoja.

Jokaiselle haastatteluun osallistuneelle lähetettiin ennakkoon opinnäytetyön tutkittavan informointi- ja suostumuslomake (liite 5 ja liite 6), missä osallistuja hyväksyi vapaaehtoisen osallistumisensa tutkimukseen sekä tarvittavien henkilötietojen käsittelyn ja säilytyksen. Haastattelut tallennettiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiselle puhelimelle ja prosessoitiin hyödyntäen Microsoft 365 ohjelmiston alla toimivaa Microsoft Word-asiakirjaa. Kaikki prosessoitu aineisto säily-

tettiin opiskelijan henkilökohtaisella tietokoneella, eikä pilvipalvelujen alla. Haastattelujen äänitteet sekä litteroinnit tuhotaan viimeistään kuusi kuukautta opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

5.3.2 Kysely

Haastattelujen analysoimisen jälkeen pohdin paljon sitä, mikä olisi paras tutkimusmenetelmä selvittää lisää tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisesta. Minna Virkajärven maisterityö, missä käsitellään elokuva- ja televisiotuotantojen työtyytyväisyys kyselyyn vastaamiseen vaikuttavia tekijöitä, toi ilmi tuloksissaan, että alan työntekijät eivät uskalla antaa rakentavaa palautetta tuotanto-osaston esihenkilöille, koska pelkäävät sen vaikuttavan omaan työllistymiseensä (Virkajärvi, 2023, s. 49). Virkajärven työn tulokset toivat minulle tarpeen saada alan työntekijöiden äänet kuuluviin, jotta saisin konkretiaa siihen, missä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen osa-alueissa olisi vielä kehitettävää.

Niinpä toiseksi alakysymykseksi muodostui: Mitkä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taidot koetaan puutteelliseksi suomalaisissa televisiotuotannoissa. Valitsin alakysymyksen tutkimusmenetelmäksi kyselyn, koska se sopii usein kehittämistyön loppuvaiheessa saavutettujen tulosten arviointiin (Ojasalo ym. 2015, s. 40) ja on tutkimusmenetelmänä nopea ja tehokas (Ojasalo ym. 2015, s. 121).

Opinnäytetyön tilaajan toiveesta toteutin kyselyn av-alan aktiivisessa Facebook-ryhmässä Tv-friikuille töitä. Ryhmässä on yhteensä 15 115 jäsentä (tilanne 1.2.2024) ja se on tarkoitettu av-alalla työskenteleville freelancereille ja työnantajille työnhaku alustaksi (Tv-friikuille töitä, 2024). Vaikka ryhmä on suunniteltu työnhakuun, siellä käydään myös laajasti keskustelua alaan liittyvistä ajankohtaisista aiheista, minkä vuoksi koin sopivaksi julkaista kyselyn kyseiseen ryhmään. Kyselyn perusjoukko, eli televisiotuotantojen työntekijät, määritettiin kyselylomakkeeseen liitettyssä saatekirjeessä (liite 2). Kuitenkin on huomioitava,

että ryhmään kuuluu mahdollisesti myös perusjoukon ulkopuolella työskenteleviä ihmisiä, minkä vuoksi tämän tutkimuksen perusjoukon koosta ei ole täysin tarkkaa tietoa.

Vaikka kyselyn yhtenä heikkoutena pidetään toteutetun tiedon pinnallisuutta (Ojasalo ym. 2015, s. 121), sen mahdollistama vastaajien anonymiteetti on erittäin merkittävä tämän tutkimusmenetelmän kannalta. Televisiotuotannoille on yleistä, että alalle pääsyä määrittävät ennemmin hyväksi havaitut työkaveruus-suhteet kuin systemaattiset ja ammattimaiset rekrytointiprosessit (Keinonen & Vermilä, 2021, s. 25). Taatakseen työllistymisen tulevaisuudessa, alan työntekijöiden tulee oman ammattitaitonsa lisäksi olla hyvissä henkilökohtaisissa väleissä tuotanto-osaston esihenkilöiden kanssa. Anonymiteetin puute voisi luoda ristiriidan kyselyn arkaluontoisten kysymyksien tuloksien todenmukaisuudessa.

Analysoin kyselyn tulokset hyödyntäen koodaamista ja teemoittelua. Koodaaminen on laajan aineiston yksinkertaistamista ja saattamista hallittavaan muotoon. Koodaamisessa aineiston osia yhdistellään ja erotellaan jonkin ominaisuuden mukaan, mitä ohjaa tutkimuksen ongelma ja keskeiset tutkimuskysymykset. (Juhila, n.d.) Kyselyn tuloksia analysoidessa tarkastelin varsinkin niitä kohtia, missä henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämisen tarve oli suurin, eli kohtia, mitkä vastasivat alakysymykseeni. Koodaaminen on ensivaihe aineiston analysoimisessa, mistä edetään usein varsinaiseen analyysiin (Juhila, n.d.), eli tässä tilanteessa teemoitteluun. Teemoittelin kyselyn tuloksia hyödyntäen tietopohjasta ja haastatteluista ilmenneitä tuloksia.

Kyselyn saatekirjeessä (liite 2) kerrottiin, että kysely on osa Metropolian Ammatikorkeakoulun kulttuurituotannon tutkinto-ohjelman opinnäytetyötä. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin kyselyn tarkoitus, opinnäytetyön tilaaja, sekä avattiin kyselyn kannalta olennaiset käsitteet. Kyselyyn ei voinut vastata, mikäli osallistuja ei hyväksynyt tietosuojaselostetta eli tutkittavan informointilomaketta (liite 5). Kyselyn tulokset tallennettiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiselle tietokoneelle ja prosessoitiin hyödyntäen Microsoft 365 ohjelmiston alla toimivaa Microsoft

Excel- ja Microsoft Word-asiakirjoja. Kaikki prosessoitu aineisto säilytettiin opiskelijan henkilökohtaisella tietokoneella, eikä pilvipalvelujen alla. Kyselyn tulokset tuhotaan viimeistään kuusi kuukautta opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

5.4 Oma rooli aineiston hankinnassa

Vaikka tapaustutkimus lähestymistapana ei edellytä tutkijan esiymmärryksen määrittelyä, on silti tärkeää, että tutkija avaa oman ennakkokäsityksensä ja taustansa tutkittavasta ilmiöstä. Työn tulosten luotettavuuden kannalta on olennaista, että tutkija etäännyttää itsensä omasta näkemyksestään ja tarkastelee objektiivisesti sitä, mitä tutkimusaineisto todella kertoo tutkittavasta asiasta. (Vilka, 2021, s. 169.) Oma taustani televisiotuotannoissa vaikutti pääsääntöisesti positiivisesti, mutta myös hieman negatiivisesti tutkimusmenetelmien tuloksiin ja niiden luotettavuuteen.

Toimialan tunteminen helpotti tutkimusmenetelmien valitsemista, sekä auttoi ymmärtämään tuloksien laajempaa kontekstia sekä syy-seuraus-suhteita. Toimialan ymmärtämisen ja puolistrukturoidun haastattelun luonteen ansiosta haastattelut sujuivat vaivattomasti, mahdollistaen avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen haastateltavien kanssa. Kuitenkin taustani toi mukanaan haasteen välttää oman kokemukseni reflektointia tuloksiin, mikä vaati erityistä huolellisuutta säilyttää objektiivisuus niin aineiston hankinnassa kuin myös sen analysoinnissa. Pyrin parhaani mukaan olemaan objektiivinen analysoidessa tuloksia, mutta tiedostan, että oma taustani voi näkyä ja osaltaan vaikuttaa opinnäytetyön useassa eri vaiheessa.

6 Kehittämisprosessin tulokset

Tässä luvussa pyrin vastaamaan kahden eri alakysymyksen kautta opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen: Mitä suomalaisten televisiotuotantojen tuotantososaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisessa tulisi kehittää.

6.1 Haastattelun tulokset

Lähestyin päätutkimuskysymystä perehtymällä toimialan tietopohjaan, minkä jälkeen määritin pääkysymykselle ensimmäisen alakysymyksen: Mitkä ovat suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen tärkeimmät taidot. Kysymykseen pyrin löytämään vastauksia tuotanto-osaston esihenkilöille suoritetun haastattelun avulla. Haastattelun kaikki kysymykset löytyy liitteestä 1. Haastatteluja analysoidessa huomasin, että tuloksien toistuvimmat teemat kulkivat käsi kädessä Aspeyn (2016) määrittelemän viiden taidon kanssa (kuva 2). Seuraavissa alaluvuissa avaan laajemmin haastattelujen tuloksia.

6.1.1 Haastateltavat

Haastattelin yhteensä viisi televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöä syksyn 2023 aikana. Yksilöhaastattelujen lopullinen henkilömäärä muodostui, kun koin saavuttavani haastattelujen saturaatiopisteen, eli kun uudet haastatellut eivät tuottaneet enää oleellista uutta tietoa kehittämistehtävän kannalta (Ojasalo ym., 2015, s. 111). Tässä alaluvussa avaan tiivistetysti jokaisen haastattelun taustan, jotta haastattelun kautta syntyneet havainnot ovat mahdollisimman läpinäkyviä. Jokainen haastateltu on hyväksynyt opinnäytetyön tulosten kannalta oleellisten henkilötietojen, kuten nimen, julkaisemisen opinnäytetyössä. Pyrin valitsemaan haastateltavat mahdollisimman laajasti eri taustoista, urapoluista ja työrooleista. Pyrkimyksistäni huolimatta, valitettavasti kaikki haastateltavat ovat naisoletettuja, sillä aikataulusyistä miesoletetut, jotka työskentelevät tuotanto-osaston esihenkilöinä, eivät ennättäneet osallistumaan haastatteluun.

Pauliina Ojala on vastaava tuottaja ja tuottaja, joka on työskennellyt noin 20 vuotta televisiotuotantojen parissa. Ojala on non-scripted televisiotuotantojen ammattilainen, joka työskentelee Banijay Finland tuotantoyhtiössä. (Ojala haastattelu 2023.)

Liisa Lehkonen on tuottaja, joka työskenteli 3 vuotta scripted televisiotuotantojen parissa tuotantoyhtiö Yellow Film & Tv:llä. Tuottajan työn lisäksi Lehkonen

on toiminut yhtenä alkuperäiskonseptin kehittäjänä Yle:lle julkaistussa televisiosarjassa Limbo. Lehkonen on koulutukseltaan puheviestinnän maisteri. (Lehkonen haastattelu 2023.)

Jenny Nyberg on apulaistuottaja, joka on työskennellyt 10 vuotta non-scripted ja scripted televisiotuotantojen parissa. Nyberg on koulutukseltaan kulttuurituotannon AMK, joka työskentelee freelancerina elokuva- ja televisiotuotantoalalla. (Nyberg haastattelu 2023.)

Hanna-Mari Ukkonen on tuotantopäällikkö, joka on työskennellyt noin 8 vuotta televisiotuotantojen parissa Yellow Film & Tv:llä. Ukkosella on kokemusta niin non-scripted kuin myös scripted televisiotuotannoista. Koulutukseltaan Ukkonen on liikunnanohjaaja AMK. (Ukkonen haastattelu 2023.)

Ronja Suomi on tuotantopäällikkö, joka on työskennellyt 6 vuotta non-scripted ja scripted televisiotuotantojen parissa. Suomi työskentelee freelancerina ja on koulutukseltaan kulttuurituotannon AMK. (Suomi haastattelu 2023.)

6.1.2 Kyky antaa valtaa

Tuotanto-osaston esihenkilön henkilöstöjohtamisen taitoja selvittäessä, yksinkertaistuin kysymyksiin teemat hyvä ja huono johtaja. Kun kysyin haastateltavilta teemojen myötä ajatuksia ja kokemuksia aiheesta, Aspeyn (2016) määrittelemä kyky antaa alaisilleen valtaa, ilmeni haastatteluissa kolmen eri taidon kautta: taito luottaa alaisiinsa, taito ohjata alaisia oikeaan suuntaan sekä taito jakaa vastuuta (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023).

Kun kysyin haastateltavilta, mikä tekee tuotanto-osaston esihenkilöstä huonon henkilöstöjohtajan, **luottamuksen puute** nousi jokaisen haastateltavan vastauksissa (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023). Pahimmillaan johtaja voi omalla esihenkilötyöllään sammuttaa alaisen itseluottamuksen omaan osaamiseensa. Mikromanageeraus, eli yksityiskohtiin puuttuminen ja

työn kyseenalaistaminen, saa alaisen herkästi epäilemään omaa tekemistään ja ammattitaitoaan. Luottamuksen puutteen kokeminen vuorostaan heikentää työntekijän oma-aloitteisuutta, joka on erittäin kriittinen taito televisiotuotannoissa, missä kiire ja nopea toiminta ovat usein avainasemassa. (Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

Hyvästä henkilöstöjohtajasta sekä haastateltavien onnistumisien kokemuksista keskusteltaessa, haastatteluista nousi esille **taito ohjata ratkaisuja oikeaan suuntaan** (Lehkonen haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023).

On tärkeää osata antaa työntekijälle mahdollisuus onnistua omassa työssään, ilman että esihenkilö ratkaisee itse tilannetta. Esihenkilön tulee auttaa työntekijää ohjaamalla sitä oikeaan suuntaan, mutta samalla antaa tilaa tehdä omia ratkaisuja. (Ojala haastattelu 2023.)

Parhaassa tapauksessa tuotanto-osaston esihenkilö on valmentaja, joka varmistaa, että työryhmällä on parhaat pelimahdollisuudet. Esihenkilö kannustaa ja tsemppaa työryhmää etenemään sekä auttaa ja ottaa vastuuta, mikäli asiat eivät etene. (Lehkonen haastattelu 2023.)

Haastattelutuloksista tuli selkeästi ilmi, että esihenkilön luottamus alaisiinsa ja valmentajamainen tapa työryhmän johtamisessa edellyttävät tarkkaa panostusta rekrytointiprosessiin ja työtehtävien selkeään vastuunjakoon. Oikeiden henkilöiden valitseminen oikeisiin tehtäviin on avainasemassa **työn sujuvuuden takaamisessa**. Johtajan ja alaisen molemminpuolisen luottamuksen onnistuminen vaatii sitä, että työntekijät ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan ja tietävät, mitkä tehtävät ovat kenenkin vastuulla. Nopeassa ja paineistetussa työympäristössä on vaikea onnistua, jos työtehtävät ovat liian vaativia ja vastuunjako ei ole selkeästi määritelty. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

6.1.3 Kyky antaa palautetta

Halusin selvittää haastateltavilta, mitä henkilöstöjohtamisen erikoisosaamista heillä on, keskustelemalla heidän toimintatavoistaan konfliktitilanteissa. Aspeyn

(2016) määritelmän mukaan televisiotuotannon esihenkilöillä on erityinen taito antaa palautetta harkitusti, arvostavasti ja rakentavasti, ilman että palautteen saaja kokee sen henkilökohtaisesti. Rakentavan palautteen antamisen osaaminen, varsinkin konfliktitilanteissa, korostui myös jokaisen haastateltavan vastauksissa (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023).

Haastatteluista ilmeni, että useimmiten konfliktitilanteet johtuvat väärinkäsityksistä ja viestintäkatkoksista. Kun asioihin ei ole osattu varautua, lähdetään helpommin etsimään syyllistä kuin miettimään ratkaisua ilmenneeseen ongelmaan. Televisioalalle ominaisessa kiireisessä ja paineistetussa toimintaympäristössä epätietoisuus ja epävarmuus altistavat konfliktitilanteille. (Nyberg haastattelu 2023; Lehkonen haastattelu 2023.) Konfliktitilanteessa yleensä se, että tuotanto-osaston esihenkilö menee kuvauspaikalle **positiivisella ja avoimella asenteella** on ensimmäinen askel välttää lumipalloefekti. Konfliktitilanne usein raukeaa sillä, että työntekijät saavat sanoittaa tunteensa ja kokevat, että heitä on kuultu ja **ongelmiin reagoidaan**. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

Se, että varmistaa miten työntekijöillä menee ja oikeasti maltaa kuunnella ihmisiä, on tuottajan yksi tärkeimpiä työtehtäviä (Lehkonen haastattelu 2023).

Jokainen haastateltava koki konfliktitilanteisiin puuttumisen ja rakentavan palautteen antamisen haastavaksi mutta tärkeäksi tehtäväksi ja vastuuksi tuotanto-osasto esihenkilötyössä. Rakentavan palautteen antamisen taidossa haastatteluissa ilmenivät **hyvä ihmisten ja tilanteen lukutaito, empaattisuus asettua toisen ihmisen asemaan sekä työntekijän aito kohtaaminen** (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

Se, että osaa kohdata jokaisen ihmisen, sillä heidän tarvitsemallaan tavalla on tärkeää. Se vaatii ihmistuntemusta ja sosiaalisia taitoja, sekä sitä, että osaa lukea tilannetta ja ymmärtää, mikä on se syy, mikä stressaa työryhmää. (Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

6.1.4 Kyky toimia vaiston ja kokemuksen mukaan riskejä ottaen

Halusin selvittää haastateltavilta henkilöstöjohtamisen taitoja, mitkä ovat kehittyneet ja vahvistuneet työkokemuksen myötä. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että kokonaisuuden hahmottamisen myötä ratkaisukeskeisyys ja itsevarmuus päätöksissä ovat kehittyneet. Haastateltavat korostivat jatkuvan oppimisen perään ja pitivät itsensä kehittämistä tärkeänä taitona. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.) Myös Aspeyn (2016) määritelmän mukaan televisiotuotannon esihenkilöillä tulee olla kyky toimia vaiston ja kokemuksen mukaan riskejä ottaen.

Kysyin haastateltavilta, mitkä henkilöstöjohtamisen taidot heillä ovat kehittyneet, mikäli heidän tulisi verrata itseään ensimmäiseen tuotantoon, missä he työskentelivät esihenkilöasemassa. Vaikka jokaisella haastateltavalla oli erilainen työkokemus ja -tausta, vastaus oli kaikilla sama: **kokonaisuuden hahmottaminen** ja siitä syntyvä rauhallisuus omaan toimintaan (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023).

Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa ennakoimisessa ja suunnittelemisessa paljon. Se, että ymmärtää, mitä eri osastot tekevät, helpottaa päätöksenteossa sekä edesauttaa jokaisen työntekijän tasapuolista huomioimista ja arvostamista. Kokonaisuuden hahmottamisen myötä on helpompi ymmärtää, mihin pystyy vaikuttamaan ja näin edesauttamaan työhyvinvointia. (Ukkonen haastattelu 2023.)

Työkokemuksen myötä haastateltavat kokivat, että itsevarmuus, rauhallisuus ja ratkaisukeskeisyys **päätöksenteoissa** ovat kehittyneet (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023). Tuotanto-osaston esihenkilön työ sisältää paljon itsenäisesti tehtäviä päätöksiä, mitkä välillä saattavat olla hyvin haastavia. Tällöin kyky astua askel ulospäin ja arvioida tilanne rauhallisesti ja analyyttisesti on tärkeää. Jotta päätöksiä kykenee tekemään itsenäisesti ja ottamaan

vastuun niistä, on tärkeää, että luottaa itseensä, eikä lamaannu hankalan tilanteen tullen. (Lehkonen haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023.)

Haastattelutuloksista ilmeni, että useita päätöksiä ja ratkaisuja tehdessä, välillä kaikki epäonnistuvat. Tällöin se, että esihenkilö myöntää omat virheensä ja reflektoi tilannetta on tärkeää. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.) **Itsensä kehittäminen** ja halu oppia lisää ilmenivät useista haastattelutuloksista. Oman johtamistyylin tarkastelu ja reflektoinnin tärkeys nostettiin esiin myös tilanteissa, missä virheitä ei ollut tapahtunut. (Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

Kokemus ja itsereflektointi voi tehdä tosi hyvän johtajan, mutta kukaan ei ole ikinä täysin valmis johtajuudessaan. Niin kauan, kun tekee ihmisten kanssa töitä, ei voi ikinä oppia liikaa. (Suomi haastattelu 2023.)

6.1.5 Kyky säilyttää rauhallisuus

Halusin selvittää haastatteluilla, mitkä ovat ne ominaispiirteet, mitä televisiotuotannon esihenkilöt tarvitsevat henkilöstöjohtamisessa. Huomasin haastattelutilanteissa, että haastateltavien oli haastavaa kehua itseään ja sanoittaa omaa erikoisosaamistaan. Tämän vuoksi keksin haastattelutilanteissa haastateltaville päivittäisiä esimerkkitapauksia kuvaustilanteista ja kysyin, miten haastateltavat toimisivat kyseisessä tilanteessa. Vaikka esimerkkitapaukset vaihtelivat haastattelujen mukaan, Aspeyn (2016) määrittelemä kyky säilyttää rauhallisuus nousi esiin jokaisen haastateltavan vastauksista. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

Haastateltavien luonteenpiirteistä keskusteltaessa ilmeni, että tietyt piirteet, kuten positiivisuus ja energisyys, vahvistuvat työroolissa enemmän kuin vapaa-aikana. Haastateltavat kokivat, että tuotanto-osaston esihenkilönä on tärkeää, että välittää omalla toiminnallaan ja esimerkillään kannustavaa ja positiivista energiaa työryhmälle. (Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

Omalla rauhallisella toiminnalla ja tietoisella **esimerkin näyttämällä** voidaan purkaa useita tilanteita, ennen kuin ne kerkeävät paisumaan ongelmiksi. Se, millä tavalla kommunikoi ja millaista esimerkkiä näyttää, vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023.)

Jotta tuotanto-osaston esihenkilö voi välittää rauhallista energiaa ja näyttää esimerkkiä, haastateltavat kokivat, että hyvä **paineensietokyky** on kaiken keskiössä. Televisiotuotannoille ominaista on nopeasti muuttuva työympäristö, missä stressin ja kiireen tuntu on yleistä. Stressaavissa ja haastavissa tilanteissa on tärkeää, ettei tuotanto-osaston esihenkilö mene paniikkiin. Hyvän paineensietokyvyn avulla, tuotanto-osaston esihenkilö pystyy käsittelemään tilanteita rauhallisesti ja ratkaisukeskeisesti. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

Haastatteluista ilmeni, että päätöksenteossa hyvän paineensietokyvyn lisäksi on tärkeää, että tuotanto-osaston esihenkilö on **johdonmukainen** ja sitoutunut toimintaan. Useat päätökset, mitä tuotanto-osaston esihenkilö tekee, voi vaikuttaa koko työryhmään. Päätöksiä tehdessä on tärkeää, että tuotanto-osaston esihenkilön puhe ja aiomukset ovat samassa linjassa. Pahimmillaan epäjohtamukaisuus voi aiheuttaa työryhmään luottamuspuolan, joka heikentää työryhmän sitoutuneisuutta projektiin ja työmotivaatiota. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023.)

6.1.6 Kyky hyödyntää monimuotoisuutta

Haastatteluissa pyrin selvittämään televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen erikoisosaamista, keskustelemalla haastateltavien kanssa heidän työpäivistään ja niiden sisällöistä. Työtehtävistä keskusteltaessa Aspeyn (2016) määrittelemä kyky hyödyntää monimuotoisuutta nousi esiin haastattelutuloksista esihenkilön viestintäosaamisen, työntekijöiden samanarvoisen kohtelun sekä työryhmän hyvinvoinnin takaamisen kautta (Lehkonen

haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023).

Kun kysyin haastateltavilta työhyvinvointia ja -ilmapiiriä edistävästä toimintata-voista, jokainen haastateltava mainitsi **viestintätaidot** ja niiden suuren merki-tyksen työssään. Työryhmän kanssa viestiessä varsinkin avoimen keskustelu-yhteyden ylläpitäminen, hyvät neuvottelutaidot sekä selkeä ja läpinäkyvä tapa viestiä korostuivat haastateltavien vastauksissa. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Uk-konen haastattelu 2023.) Jotta avoin keskusteluyhteys ja luottamus tuotanto-osaston esihenkilöön säilyisivät koko tuotannon ajan, on olennaista, että esi-henkilö osaa harkita tarkkaan, milloin, kenelle ja miten ns. huonoista uutisista kertoo. Tässä yhteydessä on tärkeää arvioida, kenelle tieto tulisi välittää, ja ker-toa avoimesti päätöksen taustat ja mahdolliset vaihtoehtoiset ratkaisut. Omalla toiminnalla ja viestinnällä tulee näyttää, että halu auttaa ja olla työryhmän puo-lella, on aina ratkaisujen keskiössä. (Lehkonen haastattelu 2023; Ojala haastat-telu 2023; Ukkonen haastattelu 2023).

Suurin työ televisiotuotantojen henkilöstöjohtamisessa, on osata keskustella ja neuvotella työryhmän kanssa niin, että jokainen ko-kee olevansa kuultu ja huomioitu (Lehkonen haastattelu 2023).

Monimuotoista työryhmää johtaessa on tärkeää kohdella jokaista työntekijää **samanarvoisesti**. Vaikka televisiotuotannoissa vallitsee tietyn tyyppinen hierar-kia työnimikkeiden välillä, haastatteluissa esiin tulleet näkökulmat korostivat, että hierarkia kohdistuu ainoastaan työtehtävien vastuualueisiin eikä ihmisten välisiin suhteisiin. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023.)

On tärkeää kohdata jokaisen työntekijän haasteet ja murheet sa-manarvoisesti ja kunnioittaa jokaisen työpanosta yhdenvertaisesti (Ojala haastattelu 2023).

Työn haastavan ja rankan luonteen vuoksi, haastateltavat kokivat onnistu-neensa, kun työryhmän työssä viihtyminen ja työhyvinvointi olivat saavutettuja. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että tuotanto-osaston esihenkilöllä on pyrkimys

ja halu luoda kaikille hyvät työolosuhteet työssä onnistumiseen. Esihenkilön taito osata punnita päätöksiä niin, että se laittaa **työryhmän hyvinvoinnin** etusijalle, koettiin merkittävänä henkilöstöjohtamisen taitona. Tärkeänä osaamisalueena korostettiin myös kannustavan ja tukevan työympäristön rakentamista sekä aitoa halua nähdä jokaisen onnistuvan omassa työssään. (Lehkonen haastattelu 2023; Nyberg haastattelu 2023; Ojala haastattelu 2023; Suomi haastattelu 2023; Ukkonen haastattelu 2023.)

6.1.7 Haastattelun tuloksien yhteenveto

Opinnäytetyön ensimmäisessä tutkimusmenetelmässä suoritettiin haastatteluja, missä tarkasteltiin televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä taitoja. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoidusti ja tuloksia analysoitiin teemoittelun avulla, missä hyödynnettiin Aspeyn (2016) määrittämän viiden taidon viitekehystä. Yhteensä viisi televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöä haastateltiin syksyllä 2023. Haastateltavat edustivat erilaisia taustoja, urapolkuja ja työrooleja.

Haastattelujen tuloksissa tuotanto-osaston esihenkilön luottamus työryhmään korostui merkittävänä taitona. Haastateltavien mukaan luottamus alaisiin näkyvässä antaa valtaa, ohjata oikeaan suuntaan ja jakaa vastuuta. Luottamuksen puutteen koettiin heikentävän työntekijöiden oma-aloitteisuutta, joka on kriittinen taito nopeassa ja paineistetussa työympäristössä. Lisäksi haastattelujen tuloksissa rakentavan palautteen antaminen konfliktitilanteissa nousi esiin tärkeänä mutta haastavana taitona. Haastateltavien mukaan konfliktitilanteet johtuvat usein väärinkäsityksistä ja viestintäkatkoksista, mihin tuotanto-osaston esihenkilön on merkittävää puuttua.

Haastatteluista ilmeni, että rauhallisena pysyminen sekä kokonaisuuden hahmottaminen ovat merkittäviä taitoja päätöksenteossa, joka on osaltaan tärkeä osa tuotanto-osaston esihenkilön henkilöstöjohtamisen osaamisesta. Haastateltavat kokivat, että kokemuksen myötä kehittynyt ratkaisukeskeisyys, paineen-

sietokyky ja kokonaisuuden hahmottaminen toivat itsevarmuutta ja johdonmukaisuutta omaan toimintaan. Työryhmän hyvinvoinnin kannalta haastateltavat korostivat viestintätaitoja, avointa keskusteluyhteyttä ja samanarvoista kohtelua.



Kuva 2. Haastattelujen tulokset (mukaillen Aspey, 2016).

6.2 Kyselyn tulokset

Haastattelujen tuloksien analysoimisen jälkeen, määritin opinnäytetyölle toisen alakysymyksen: Mitkä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taidot koetaan puutteelliseksi suomalaisissa televisiotuotannoissa. Lähestyin alakysymystä televisiotuotantojen työntekijöille suunnatulla kyselyllä, minkä tarkoituksena oli selvittää, miten alan työntekijät ovat kokeneet tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen. Kyselyssä oli yhteensä 10 kysymystä, joista osa oli lukittuja kysymyksiä ja osa avoimia. Kysymykset sisälsivät kolme kappaletta taustakysymyksiä ja seitsemän kappaletta kysymyksiä tuotanto-osaston henkilöstöjohtamisen osaamisen kokemuksista. Kyselyn kysymykset löydät liitteestä 2 ja kyselyn tulokset liitteestä 3.

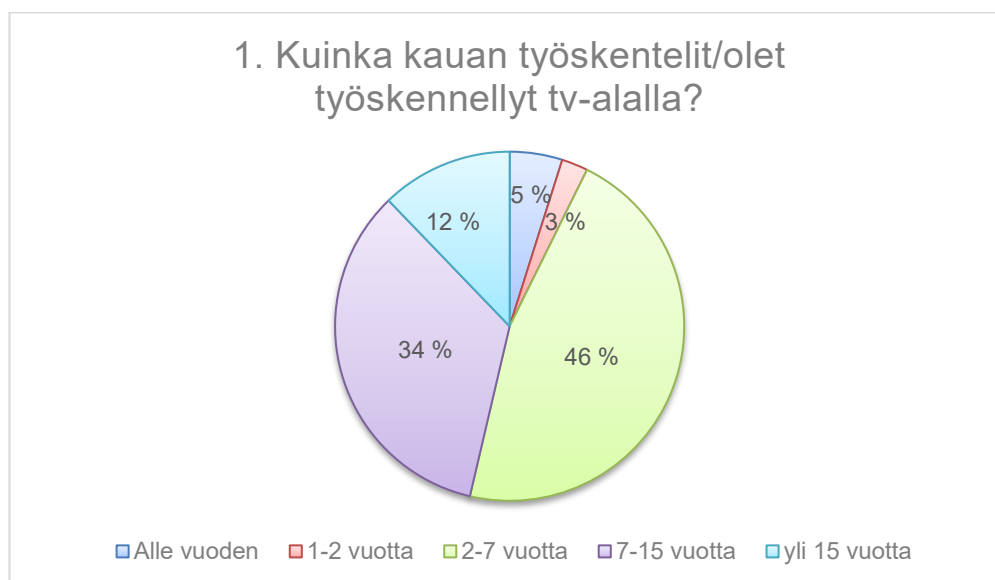
6.2.1 Kyselyn vastaajat

Opinnäytetyön tilaajan toiveesta toteutin anonyymien kyselyn av-alan aktiivisessa Facebook ryhmässä Tv-friikuille töitä aikavälillä 2.1.-9.1.2024. Kyselyyn vastasi

yhteensä 41 tv-alan ammattilaista. Tässä alaluvussa avaan tiivistetysti kyselyyn vastanneiden taustat tv-alalla.

Tv-alalla työskentelee erilaisista taustoista ja ammateista lähtöisin olevia työntekijöitä (Työturvallisuuskeskus, n.d., ss. 6–7), missä valitettavan usein pitkän linjan ammattilaiset vaihtavat yhä useammin toisille aloille (Keinonen & Vermilä, 2021, s. 16). Kyselyn tuloksien analysoimisen tueksi koin merkittäväksi selvittää kyselyyn vastanneiden taustan tv-alalta, eli kuinka kauan vastanneet ovat työskennelleet alalla, sekä minkälaisissa työsuhteissa ja sisältötyypeissä he pääsääntöisesti työskentelevät.

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kartoitin kyselyyn vastanneiden työkokemuksista tv-alalta. Kyselyyn vastanneista vain 5 % (2) oli työskennellyt tv-alalla alle vuoden ja vain 3 % (1) 1–2 vuotta. Vastaajista suurin osa, 46 % (19), oli työskennellyt tv-alalla 2–7 vuotta ja 34 % (14) vastaajista oli työskennellyt tv-alalla 7–15 vuotta. 12 % (5) kyselyyn vastanneista edusti alan ”konkareita”, jotka olivat työskennelleet tv-alalla yli 15 vuotta.



Kuvio 1. Kuinka kauan työskentelit/olet työskennellyt tv-alalla -kysymyksen vastausjakauma.

Seuraavalla taustakysymyksellä halusin selvittää kyselyyn vastanneiden pääsääntöisen työsuhteen tuotantoyhtiöihin. Vastaajista jopa 80 % (33) työskenteli

pääsääntöisesti määräaikaisena työntekijänä ja vain 5 % (2) vakituisena työntekijänä. Alihankkijana vastaajista työskenteli 10 % (4) ja harjoittelijana 5 % (2). Kukaan vastaajista ei työskennellyt alihankkijan työntekijänä.

Kolmannella taustakysymyksellä halusin selvittää, millaisissa sisältötyypeissä kyselyyn vastanneet pääsääntöisesti työskentelevät. Kyselystä ilmeni, että kyselyyn vastanneista 51 % (21) työskentelee pääsääntöisesti scripted tuotannoissa, 24,5 % (10) non-scripted tuotannoissa ja 24,5 % (10) koki työskentelevän scripted ja non-scripted tuotannoissa yhtä paljon. Toisin sanoen vastauksia tarkasteltaessa tulee huomioida, että hieman suurempi osa kyselyyn vastanneista saattaa peilata kokemuksiaan enemmän scripted tuotantoihin, missä on usein isompi budjetti ja tuotanto-osasto kuin non-scripted tuotannoissa (Keinonen & Vermilä, 2023, s. 56).

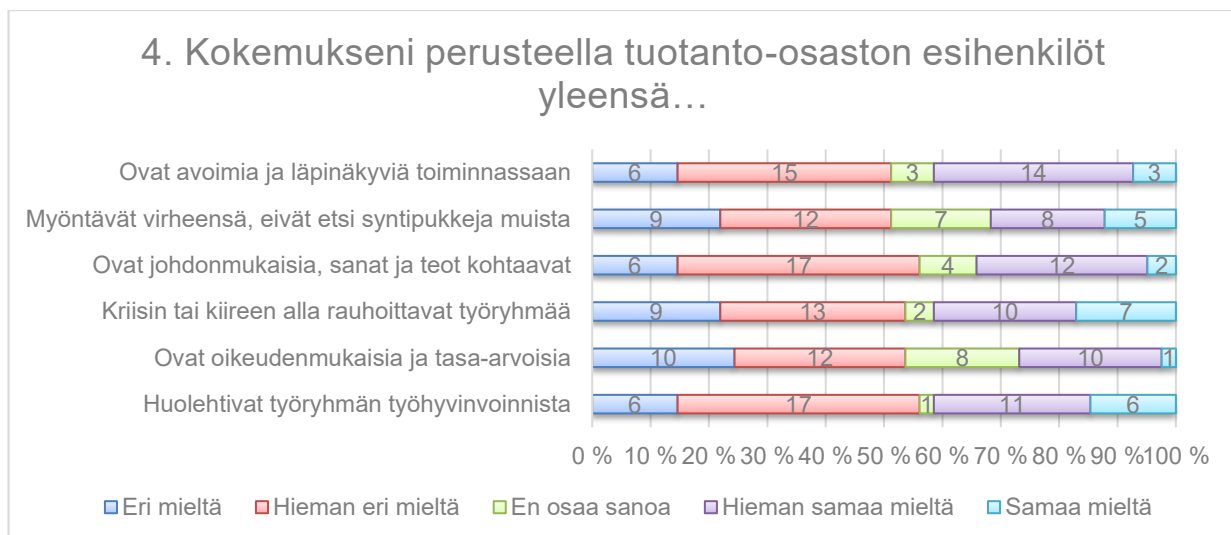
Tv-alalla työskentelevien työympäristö sekä työorganisaatio vaihtelee usein projektikohtaisesti (Keinonen & Vermilä, 2021, ss. 16–25), minkä vuoksi kyselyn taustakysymyksien tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa kyselyyn vastanneista ovat todennäköisesti työskennelleet urallaan monien eri tuotanto-osaston esihenkilöiden kanssa erilaisissa ja eri kokoisissa tuotannoissa.

6.2.2 Vuorovaikutustaidot osana työryhmän hyvinvointia

Taustakysymyksien jälkeen halusin selvittää, miten tv-alan työntekijät kokevat tuotanto-osaston henkilöstöjohtamisen osaamisen yleisellä tasolla. Kyselyn 4. kysymyksessä vastanneiden tuli arvioida eri väittämiä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisesta, perustaen ne omaan kokemukseensa tv-alalta. Kysymyksessä oli yhteensä 13 eri väittämää, mitkä oli määritelty opinnäytetyön haastattelujen ja tietopohjan tulosten perusteella. Koska kyselyn tarkoituksena oli löytää vastaus kysymykseen, mitkä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taidot koetaan puutteelliseksi suomalaisissa televisiotuotannoissa, korostan tässä pääosin niitä kohtia, missä yli 50 % vastaajista oli joko ”eri mieltä” tai ”hieman eri mieltä” väittämän kanssa. 4. kysymyksessä yhteensä kuusi väittämää ylittivät yli 50 % ”eri mieltä” ja ”hieman eri mieltä” vastauksia.

Johtajuusbarometrin selvityksen mukaan yksi merkittävistä syistä huonon johtamisen kokemiseen on esihenkilöt olemattomat **vuorovaikutustaidot** (JCI Finland, 2022). 4. kysymyksessä oli yhteensä seitsemän väittämää, mitkä käsittelivät tuotanto-osaston esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja. Näistä väittämistä neljä ylittivät yli 50 % ”eri mieltä” ja ”hieman eri mieltä” vastauksia. Vastaajista 51 % (21) koki, että tuotanto-osaston esihenkilöiden toiminta ei ole avointa ja läpinäkyvää. Sama määrä vastaajista koki, että virheen sattuessa tuotanto-osaston esihenkilöt syyttävät enemmän muita, kuin myöntävät virheensä. Yhteensä 56 % (23) koki, että tuotanto-osaston esihenkilöiden sanat ja teot eivät kohtaa, eli he eivät ole tarpeeksi johdonmukaisia toiminnassaan. Tuloksista myös ilmeni, että 54 % (22) vastanneista koki, että kriisin tai kiireen alla tuotanto-osaston esihenkilöt eivät osaa pitää työryhmää rauhallisena.

Oikeudenmukainen päätöksenteko sekä henkilöstön tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu muodostavat olennaisen osan työympäristön hyvinvoinnista (Työturvallisuuskeskus, n.d., s. 14). 4. kysymyksen väittämässä ”Kokemukseni perusteella tuotanto-osaston esihenkilöt yleensä ovat oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia” ilmeni kysymyksen hälyttävimmät tulokset. Vain 2 % (1) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja jopa 24 % (10) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yhteensä 54 % (22) koki, että tuotanto-osaston esihenkilöt eivät kohtele työryhmää **oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti**. **Työryhmän hyvinvoinnista** kysyttäessä jopa 56 % (23) koki, että tuotanto-osaston esihenkilöt eivät huolehdi ja edistä tarpeeksi työryhmän hyvinvointia.

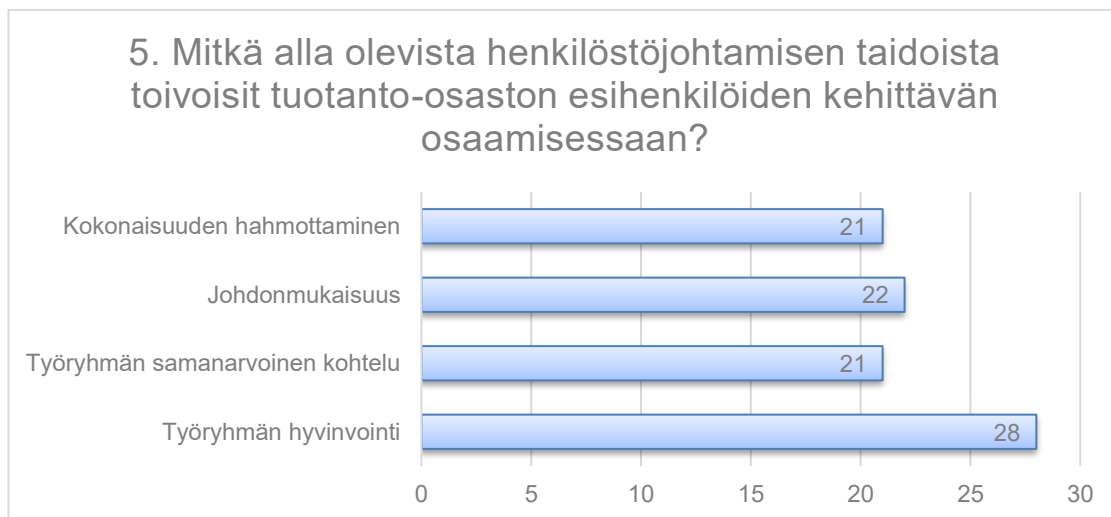


Kuvio 2. Kokemukseni perusteella tuotanto-osaston esihenkilöt yleensä -kysymyksen yli 50 % ”hieman eri mieltä” ja ”eri mieltä” ylittäneiden vastausten jakauma.

Seuraavaksi kysyin, mitä asioita vastaajat toivoisivat tuotanto-osaston esihenkilöiden kehittävän osaamisessaan. Kysymyksessä vastaajan tuli valita kaikki ne henkilöstöjohtamisen osaamisen taidot, missä hän toivoisi tuotanto-osaston esihenkilöiden kehittyvän. 5. kysymyksen vastausvaihtoehdot ovat mukautettu suoraan opinnäytetyön haastattelujen tuloksista. 4. ja 5. kysymyksen vastausvaihtoehdot käsittelivät tarkoituksenmukaisesti samoja henkilöstöjohtamisen osaamisen teemoja, sillä halusin tarkastella, ilmeneekö vastauksien tuloksissa samat kehityskohteet vai näkyykö niissä toisistaan poikkeavuutta. Liitteessä 4. avataan tarkemmin 4. ja 5. kysymyksen yhteneväisyyden analysointia.

5. kysymyksessä oli yhteensä 15 taitoa, joista neljä taitoa ylitti yli 50 % vastauksista. Niin kuin 4. kysymyksessä, myös 5. kysymyksessä teemat, mitkä käsittelivät tuotanto-osaston esihenkilön toiminnan johdonmukaisuutta, työryhmän yhdenvertaista kohtelua sekä työryhmän hyvinvointia ylittivät yli 50 % vastauksista. 5. kysymyksen vastauksista hälyttävin tulos oli työryhmän hyvinvointia käsittelevä kysymys, missä jopa 68 % (28) vastaajista koki, että tuotanto-osaston esihenkilöiden tulisi kehittää osaamistaan työryhmän hyvinvoinnin ylläpidossa ja edistämisessä. Lisäksi jopa 54 % (22) vastaajista koki, että tuotanto-osaston

esihenkilöiden tulisi kehittää toimintansa johdonmukaisuutta sekä 51 % (21) toivoi tuotanto-osaston esihenkilöiden kehittävän työryhmäläisten samanarvoista kohtelua henkilöstöjohtamisen osaamisessaan.



Kuvio 3. Mitkä alla olevista henkilöstöjohtamisen taidoista toivoisit tuotanto-osaston esihenkilöiden kehittävän osaamisessaan – kysymyksen yli 50 % ylittävien vastausten jakauma.

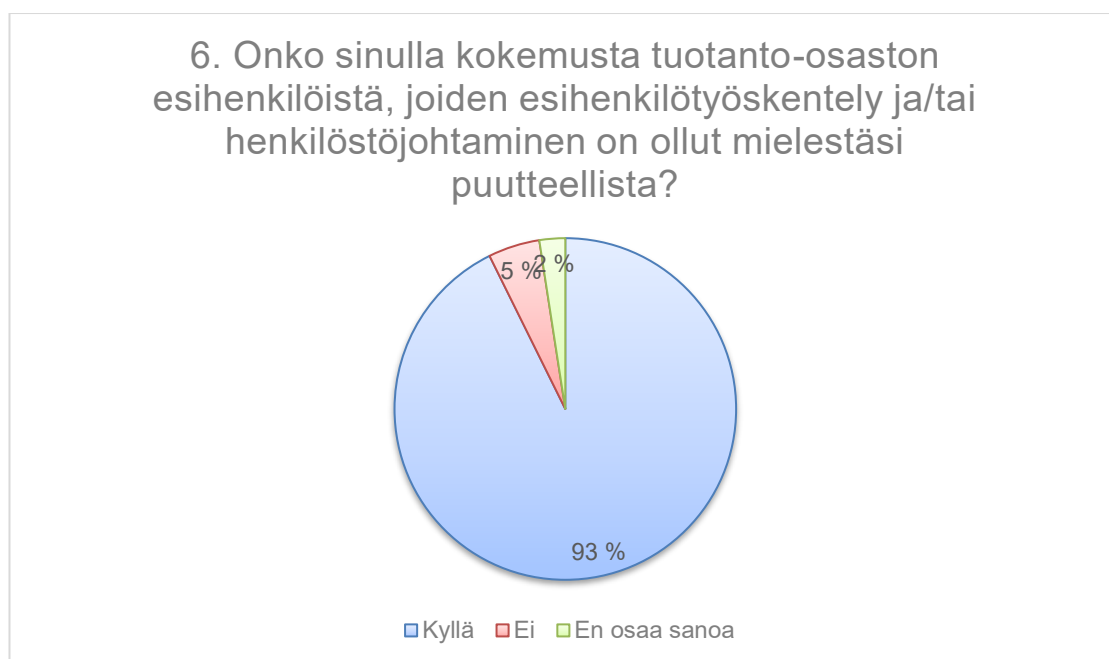
Poiketen 4. kysymyksen tuloksista, 5. kysymyksessä jopa 51 % (21) koki, että tuotanto-osaston esihenkilöiden tulisi kehittää **kokonaisuuden hahmottamiskykyään** televisiotuotannoissa. 4. kysymyksessä samaa teemaa käsitteli työn sujuvuuden helpottaminen, sekä työntekijöiden ammattitaitoon luottaminen. 4. kysymyksessä jopa 61 % (25) vastaajista koki, että tuotanto-osaston esihenkilöt luottavat alaistensa ammattitaitoon ja 51 % (21) vastaajista koki, että tuotanto-osaston esihenkilöt helpottavat työn sujuvuutta. Eila Jylhä ja Riitta Viitala (2019, s. 22) ovat määritelleet johtamista käsittelevässä kirjassaan, että luottamuksellisten suhteiden luonti alaisiinsa, sekä kyky poistaa esteitä onnistumisen takaamiseksi ovat merkittävää taitoja henkilöstöjohtamisessa.

5. kysymykseen oli myös mahdollista vastata avoimella vastauksella, mitä vastaaja toivoi, että tuotanto-osaston esihenkilöt kehittäisivät henkilöstöjohtamisen osaamisessaan. Avoimista vastauksista nousivat esiin seuraavat taidot: riskienhallinta, taito hahmottaa ja viestiä tavoitteista työryhmälle, henkilöstöjohtamisen

vastuun ymmärtäminen ja vastuun kantaminen, sekä kyky aikatauluttaa luovaa työtä, niin että työajat pysyvät inhimillisinä.

6.2.3 Puutteellinen osaaminen ja vastuun laiminlyönti

Business Finlandin selvityksen mukaan televisioalalla osaamispula esiintyy erityisesti esihenkilö- ja johtamisosaamisessa (Keinonen & Vermilä, 2021, ss. 19–24). Tämän vuoksi seuraavaksi halusin kysyä vastaajilta, onko heillä kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden esihenkilötyöskentely ja/tai henkilöstöjohtaminen on ollut puutteellista. Vastaajista 93 % (38) vastasi kyllä, 2 % (1) ei osannut sanoa ja 5 % (2) vastasi ei.



Kuvio 4. Onko sinulla kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden esihenkilötyöskentely ja/tai henkilöstöjohtaminen on ollut puutteellista -kysymyksen vastausjakauma.

Niille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen ”kyllä”, oli mahdollisuus kertoa avoimella vastauksella, minkä vuoksi vastaaja oli kokenut henkilöstöjohtamisen osaamisen puutteelliseksi. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 30 kpl. Vastauksista nousi esiin kokemus tuotanto-osaston esihenkilön **puutteellisesta johta-**

misosaamisesta, sekä liian vähäisestä työkokemuksesta henkilöstöjohtamisessa ja televisiotuotannoissa. Vastauksissa perusteltiin, että kokemuksen puutteen myötä, tuotanto-osaston esihenkilöt eivät hahmota ja ymmärrä kokonaisuutta, mikä vuorostaan vaikuttaa suoraan työryhmän hyvinvointiin. Vastauksista kävi myös ilmi, että tuotanto-osaston esihenkilöt koetaan etäisiksi hahmoiksi, jotka ongelmatilanteissa **välittelevät vastuutaan** tai eivät ole paikalla. Alla muutamia poimittuja kommentteja vastauksista:

Liian vähäinen kokemus henkilöstöjohtamisesta ja alasta ylipäättään.

Luulen, että taustalla on ollut liian nopea yleneminen pestiin. Ei ole tarpeeksi tietotaitoa, miten asiat hoidetaan/tapahtuu, ja tässä tilanteessa joutuu itse paikkailemaan esim. tuotantopäällikön osaamisen puutetta.

Kaikki esihenkilöt eivät ole kuvauksissa paikalla, minkä vuoksi eivät näe epäkohtia.

Tuotanto-osaston esihenkilöt tuntuivat etäisiltä hahmoilta, joilla ei ollut realistista ja ajantasaista käsitystä tuotannossa työskentelevistä henkilöistä.

Epämiellyttävien tilanteiden / konfliktitilanteiden välttely viimeiseen saakka. Jos niitä tuli, johtamistaidot niiden käsittelyyn olivat lähes tulkoon olemattomat.

Olen työskennellyt alalla 8 vuotta enkä ole vielä kertaakaan nähnyt esimerkillistä esimiestoimintaa. Ongelmatilanteissa he sanovat että "älä välitä kohta tää tuotanto loppuu" sun muuta asiatonta.

Seuraavaksi kysyin, onko vastaajilla kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden kanssa he eivät suostu enää työskentelemään. Perustin tämän kysymyksen suoraan haastatteluista ilmenneisiin tuloksiin. Vastaajista 83 % (34) vastasi kyllä, 10 % (4) ei osannut sanoa ja 7 % (3) vastasi ei.



Kuvio 5. Onko sinulla kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden kanssa et enää suostu tekemään töitä -kysymyksen vastausjakauma.

Pyysin niitä, jotka vastasivat kysymykseen ”kyllä”, kertomaan avoimella vastauksella, mikä on aiheuttanut tilanteen, minkä vuoksi he eivät enää suostu työskentelemään kyseisen tuotanto-osaston esihenkilön/-henkilöiden kanssa. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 28 kpl. Vastauksista nousi esiin tuotanto-osaston esihenkilön **asiaton käyttäytyminen**, joka esiintyi esimerkiksi työpaikkakiusaamisena, syrjintänä sekä yleisesti työhyvinvoinnin laiminlyömisellä. Vastauksista kävi myös ilmi, että osa tuotanto-osaston esihenkilöistä **rikkovat lakia ja työehtosopimusta** joko tarkoituksenmukaisesti tai tietämättömyyttään. Vastauksia perusteltiin mm. laittomilla työsopimuksilla, palkanmaksun viivästymisellä sekä ylityökorvauksien maksamatta jättämisellä. Osa vastaajista korosti kyseessä olevan yksittäistapaus, kun taas osa puhui useammasta tuotanto-osaston esihenkilöistä. Alla muutamia poimittuja kommentteja vastauksista:

Alalla on paljon esihenkilöitä, jotka ovat yleisessä tiedossa, että kukaan ei halua tehdä heidän kanssaan töitä, jos ei ole aivan pakko. Vastaukseni tähän on niin pitkä, joten lyhykäisyydessään asiaton käyttäytyminen.

Kyseiset tuottajat harrastivat jatkuvaa henkistä väkivaltaa.

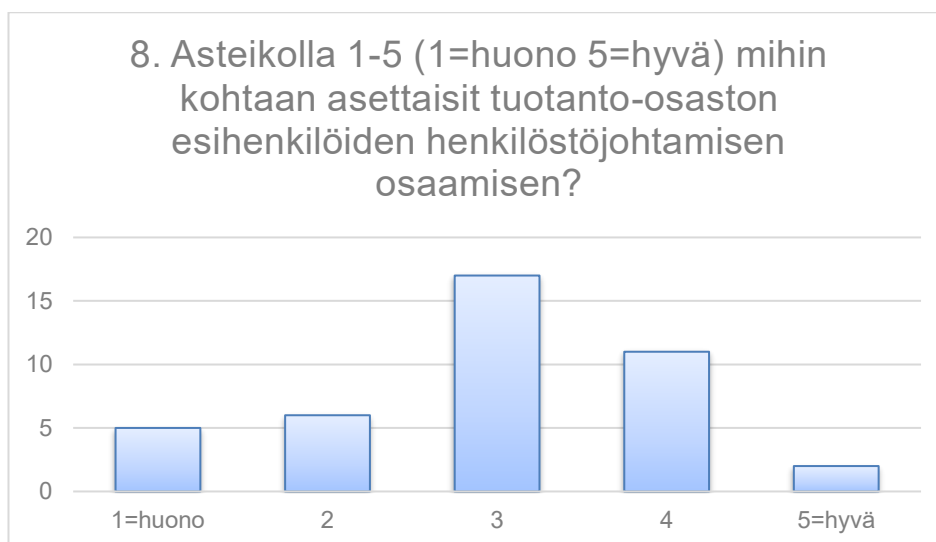
Selkänahasta repimistä, huonoja sopimuksia, kaksinaamaisuutta.

Tekevät laittomia sopimuksia, harjoittavat työpaikkakiusaamista ja koettelevat työntekijöiden hyvinvointia raskailla päivillä. Kyseessä tietyt yksilöt, mitkä eivät edusta yleistä kokemustani tuotannon ammattilaisista, mutta ovat kuitenkin pitkän linjan tekijöitä.

Lakia rikottiin tietämättömyyttä ja palkkoja jäi maksamatta vedoten flunssaan.

Ilkeä ja sydämetön tuottaja, joka kaiken huipuksi jätti ylityökorvaukset maksamatta.

Koska aikaisempien 6. ja 7. kysymyksen muotoilu antoi vastaajille mahdollisuuden ilmaista näkemyksiään ja kokemuksiaan joko yksittäistapauksina tai yleisenä ilmiönä, pyrin 8. kysymyksellä selventämään, miten alan työntekijät kokonaisuudessaan arvioivat tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen. Asteikolla 1–5, missä numero 1 kuvastaa heikkoa ja numero 5 hyvää suoriutumista, vastauksista 12 % (5) asetti arvoksi 1, 15 % (6) asetti arvoksi 2, 42 % (17) asetti arvoksi 3, 27 % (11) asetti arvoksi 4 ja vain 5 % (2) asetti arvoksi 5.



Kuvio 6. Asteikolla 1-5 (1=huono 5=hyvä) mihin kohtaan asettaisit tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen -kysymyksen vastausjakauma.

Verrattuna edellisiin tuotanto-osaston esihenkilön henkilöstöjohtamisen osaamista käsitteleviin kysymyksiin, 8. kysymyksen vastaukset osoittivat, että yleisesti vastaajat kokevat tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen olevan neutraalilla tasolla. Vastauksien hajonta kuitenkin osoittaa, että televisiotuotannoissa työskentelee niin päteviä kuin myös epäpäteviä tuotanto-osaston esihenkilöitä.

6.2.4 Toiveet ja huomiot

Kyselyn viimeiset kaksi kysymystä (9. ja 10. kysymys) olivat avoimia kysymyksiä, mihin sai halutessaan vastata. Koska tiesin vastaajajoukon olevan aktiivinen ja helposti kantaa ottava, koin aiheelliseksi käyttää avoimia kysymyksiä kyselyssä (Ojasalo ym. 2015, s. 132). 9. kysymyksessä kysyin vastaajilta mitä asioita tuotanto-osaston esihenkilöt voisivat parantaa työssään tulevaisuudessa. Kysymykseen tuli vastauksia yhteensä 27 kpl.

9. kysymyksen vastauksista päällimmäisenä nousi esiin tuotanto-osaston esihenkilöiden **kouluttautumisen tarve ja merkitys**. Vastaajat korostivat, että vaikka alalle tyypillisellä tekemällä oppii -mentaliteetilla voi pärjätä, olisi tärkeää, että esihenkilöasemassa työskentelevät kouluttaisivat itseään enemmän. Vastaajat toivoivat niin tuotantoyhtiöiltä kuin myös oppilaitoksilta aktiivisuutta luoda ratkaisuja ja toimintatapoja kouluttaa nykyisiä tuotanto-osaston esihenkilöitä ammattitaitoisemmiksi. Lisäksi vastauksissa ilmeni tuotanto-osaston esihenkilöiden **vuorovaikutustaitojen merkitys henkilöstöjohtamisessa**. Vastauksissa tuotanto-osaston esihenkilöiltä toivottiin erilaisten sekä eri työnimikkeillä työskentelevien ihmisten samanarvoista johtamista, mikä edistäisi työntekijöiden työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Alla muutamia poimittuja vastaajien kommentteja:

Toivoisin, että tuotantoyhtiöt panostaisivat esimieskoulutukseen. Nykyinen malli, jossa tuotannon esimiehet ovat olleet ensin talossa tuotantopäällikköinä, mutta eivät koskaan saa työhön koulutusta, ei vain toimi.

Lisää koulutusta. Tekemällä toki oppii, mutta ihan konkreettista teoriaa.

Jokaisella tuotanto-osaston esihenkilöllä tulisi olla edes jonkinasteinen esihenkilötyön koulutus/kurssi suoritettuna.

Hyvällä fiiliksellä johtaminen, ei turhaa kiukuttelua tai pätemistä. Tyytyväinen henkilöstö = todennäköisesti hyvin fiiliksen ja maineen tuotanto.

Kommunikointi ja viestintätaidot sekä erilaisten ihmisten ja tekijöiden johtaminen.

Kaikista työntekijöistä pidettäisiin oikeasti huolta ja luotettaisiin työntekijöihin, ovat he sitten harjoittelijoita, tuottajia tai vaikka lavastajia. Jos haluatte lisää ihmisiä alalle, on harjoittelijoita kunnioitettava ihan yhtä lailla kuin muitakin. Tv-ala on tässä tosi jäljessä.

Valitsin opinnäytetyöni yhdeksi tutkimusmenetelmäksi kyselyn, sillä halusin antaa alan työntekijöille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin. Tämän vuoksi kyselyn viimeisenä kysymyksenä oli mahdollisuus vapaasti kommentoida tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisesta ja antaa palautetta/kehitysehdotuksia aiheen tiimoilta. Kysymykseen tuli vastauksia yhteensä 15 kpl.

Verraten aiempiin avoimien kysymysten vastauksiin, 10. kysymyksen vastauksien sisältö ei ollut niin yhteneväinen, mikä oletettavasti johtui kysymyksen sisällön vapaasta laajuudesta. Kysymyksen vastauksissa nousi esiin mm. seuraavat teemat: usko nuorempaan sukupolveen, toive vakituisen henkilökunnan palkkaamisesta, tarve koulutuksen lisäämiseen, lempeä ja ihmislähtöinen johtaminen, nöyryys ja itsereflektio johtamisessa, sekä kehoitus tarkastella, miten muissa pohjoismaiden tuotannoissa toimitaan. Lisäksi osa vastaajista painotti, että on olemassa paljon hyviä tuotanto-osaston esihenkilöitä, mutta vastauksissa huonojen tuotanto-osaston esihenkilöiden toiminta nousee esiin herkemmin. Alla muutamia poimittuja kommentteja vastauksista:

Mitä enemmän nuorempia sukupolvia tulee johtotehtäviin, sitä nopeammin ala muuttuu paremmaksi. Nuorilla on käsitystä laista, reiluudesta ja turvallisesta työympäristöstä.

Vakituisia henkilökuntaa tuotantoyhtiöihin, jolloin on opeteltava johtamaan ja toimimaan erilaisten ihmisten kanssa, kun ei voi joka

kerta valita omia kavereitaan töihin ja lempata heitä, joiden kanssa on ollut erimieltä.

Mielestäni tuotanto-osastolle on päätynyt liikaa ihmisiä, joilla ei ole taitoja eikä välttämättä edes kiinnostusta henkilöstöjohtamiseen. Minusta ihmislähtöistä johtamista tulisi korostaa, sillä vastaan on tullut useampi tuotanto, jossa budjettipäätöksiä tehdään työryhmän hyvinvoinnin kustannuksella. (On huomioitava, että tällä alalla on erityisen suuri kynnys irtisanoutua. Porukka jää paskaankin työsuhteeseen, jotta saisi jatkossakin töitä eikä omaa nimeä muistettaisi hankalana tms.).

Päällikön tehtäviin otetaan herkästi kokemattomia tekijöitä - tosin tämä ei välttämättä ole ongelma, mikäli kokematon päällikkö suhtautuu ns. nöyrästi tehtäväänsä ja/tai hänellä on ylempää tuotannosta vahva tuki. Olen työskennellyt molemmille, loistaville ja surkeille tuotannon esihenkilöille. Surkeat ovat tittelin ja maineen perään, loistavat aidosti kiinnostuneita sekä tuotannosta että alaisistaan.

Tutkikaa minkälaisilla työryhmillä muissa pohjoismaissa tehdään vastaavia tuotantoja, ja miten ihmiset saadaan tekemään parhaansa hyvällä mielellä. Se ei onnistu vetämällä ihmiset piippuun.

6.2.5 Kyselyn tuloksien yhteenveto

Opinnäytetyön toisena tutkimusmenetelmänä oli kysely, missä tarkasteltiin, mitkä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taidot koetaan puutteelliseksi suomalaisissa televisiotuotannoissa. Kysely suoritettiin tv-alan työntekijöille ja tuloksia analysoitiin koodaamisen ja teemoittelun avulla. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli työskennellyt tv-alalla yli 2 vuotta pääosin määräaikaisissa työsuhteissa. Kyselyyn vastasi yhteensä 41 tv-alan ammattilaista, jotka edustivat niin scripted kuin myös non-scripted televisiotuotantoja.

Tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taitojen kehittämistarpeet nousevat esiin kyselyn tuloksista selkeinä suuntaviivoina. Tuloksista ilmeni, että tv-alan työntekijät kaipaavat tuotanto-osaston esihenkilöiltä lisää huomiota ja resurssointia työryhmän hyvinvointiin. Vastanneet korostivat vuorovaikutustaitojen merkitystä, mikä ilmeni työryhmän oikeudenmukaisen kohtelun, sekä tuotanto-

osaston esihenkilöiden avoimen, läpinäkyvän ja johdonmukaisen toiminnan kehittämisen tarpeena. Näitä tekijöitä pidettiin olennaisina työryhmän hyvinvoinnin kannalta, ja ne linkitettiin suoraan siihen, millaiseksi työympäristö koettiin.

Merkittävimpänä kehittämiskohteena kyselyn tuloksista ilmeni tuotanto-osaston esihenkilöiden tietotaidon puute. Kyselystä ilmeni, että tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet koettiin korreloituvan suoraan koulutuksen puutteisiin. Lainsäädännön ja työehtosopimuksien tuntemus, kokonaisuuden hahmottaminen sekä esihenkilötyön vastuun ymmärtäminen koettiin suurimmiksi kehitysalueiksi. Tuloksista ilmeni, että puutteet näillä osa-alueilla voivat johtaa luottamuspulaan ja epävarmuuteen työntekijöiden keskuudessa.

Kyselyn tulokset mukailevat Johtajuusbarometrin selvitystä, missä johtajan osaamattomuus, ongelmat vuorovaikutuksessa, resurssien epätasainen jakautuminen sekä palkkioiden ja työpanoksen epäsuhta nähtiin merkittävimmiksi syiksi johtajan ammattitaidottomuudessa (JCI Finland, 2022). Näiden lisäksi kyselystä ilmeni kehitystarve työryhmän hyvinvoinnin edistämisessä.



Kuva 3. Tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehitettävät taidot suomalaisissa televisiotuotannoissa.

7 Kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Banijay Finlandille ajankohtaista tietoa suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisesta ja tunnistaa sen mahdollisia kehityskohteita. Tietopohjan, tuotanto-osaston esihenkilöiden haastattelujen sekä tv-alan työntekijöille teetetyin kyselyn tulosten pohjalta muodostin Banijay Finlandille seuraavat kehittämisehdotukset tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseksi:

- 1. Tarkastele, miten mahdolliset kaveruussuhteet vaikuttavat työryhmän rekrytointiin ja päätöksien oikeudenmukaisuuteen.** Tietopohjasta sekä haastattelun ja kyselyn tuloksista ilmeni, että työryhmän samanarvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu edistää työntekijän itseluottamusta ja työhyvinvointia, mikä osaltaan parantaa työn laatua.
- 2. Punnitse ja edistä päätöksiä niin, että asetat työryhmän hyvinvoinnin etusijalle.** Kyselyn tuloksista ilmeni, että tv-alan työntekijät kokevat tuotanto-osaston esihenkilöiden asettavan taloudellisen edun työryhmän hyvinvoinnin edelle. Viesti omalla toiminnallasi, että päätöksien taustalla on aina halu auttaa ja olla työryhmän puolella.
- 3. Päätöksiä tehdessäsi tarkastele, ovatko aikomuksesi samassa linjassa määrittämiesi pelisääntöjen kanssa.** Haastattelun ja kyselyn tuloksista ilmeni, että tuotanto-osaston esihenkilön toiminnan johdonmukaisuus edistää työryhmän luottamusta, sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota.
- 4. Ole läsnä.** Haastattelun ja kyselyn tuloksista ilmeni, että tuotanto-osaston esihenkilöiden läsnäolon merkitys korreloi suoraan konfliktitilanteiden raukeamiseen. Läsnä oleva ja helposti lähestyttävä esihenkilö voi parhaassa tapauksessa pysäyttää haitallisen lumipalloefektin syntyminen.

- 5. Harjoittele ennakkoon konfliktitilanteiden käsittelyä.** Haastattelun ja kyselyn tuloksista ilmeni haasteita tuotanto-osaston esihenkilöiden konfliktitilanteiden käsittelyssä. Järjestäkää tuotanto-osaston esihenkilöille koulutus, jossa käydään yhdessä läpi tuotannoissa ilmenneitä ongelmatilanteita. Keskustelkaa kokemuksistanne ja keksikää rakentavia toimintatapoja tilanteiden purkamiseen ja käsittelyyn.
- 6. Tarkastele ja seuraa tuotantojen työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia ja niissä toistuvia ilmiöitä.** Tietopohjasta sekä kyselyn tuloksista ilmeni, että tv-alan työntekijät eivät usein uskalla antaa rakentavaa palautetta tuotanto-osaston esihenkilöille. Kun tarvittu palaute ei tavoita esihenkilöä suoraan, työtyytyväisyyskyselyiden tulokset ja niiden reflektointi ovat merkittävässä roolissa.
- 7. Luo työpaikalle olosuhteet, jotka edistävät avointa keskusteluyhteyttä.** Tietopohjasta sekä haastattelun ja kyselyn tuloksista ilmeni viestinnän merkitys kiireellisessä ja jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Avoin keskusteluyhteys esihenkilön ja alaisten välillä poistaa haitalliset viestintäkatkokset. Kun tilanteisiin ei ole osattu varautua, ryhdytään helpommin etsimään syyllistä kuin miettimään ratkaisua.
- 8. Kiinnitä erityisesti huomiota non-verbaaliseen viestintääsi.** Tietopohjasta sekä haastattelun ja kyselyn tuloksista ilmeni, kuinka merkittävä ja kannatteleva tekijä tuotanto-osaston esihenkilön energia ja asenne on työryhmän ilmapiirissä. Positiivisen ja rauhallisen esimerkin näyttäminen konkretisoitui tärkeäksi työkaluksi kriisien ennaltaehkäisemisessä.
- 9. Tiedosta omat heikkoutesi.** Tietopohjasta sekä haastatteluiden ja kyselyn tuloksista ilmeni, miten paljon erilaista osaamista tuotanto-osaston esihenkilöiltä vaaditaan. Itsereflektoi toimintaasi ja hae tukea lähiesihenkilöltäsi vaikeiden tilanteiden ratkaisemiseen. Kiinnitä aktiivisesti huomiota osa-alueisiin, jotka koet haastaviksi ja tarpeen mukaan lisää koulutusta itseäsi.

8 Pohdinta ja arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osastojen esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisessa tulisi kehittää. Tätä varten opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä oli haastattelu, jonka avulla selvitin, mitkä ovat tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen tärkeimmät taidot. Haastatteluista ilmenneistä tuloksista nousi esiin yhteensä 15 eri taitoa, jotka koettiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta merkittävimmiksi tv-alalla. Näistä taidosta tärkeimmiksi nousivat tuotanto-osaston esihenkilön taito luottaa työryhmään, taito antaa rakentavaa palautetta, taito pysyä rauhallisena ja hahmottaa kokonaisuus päätöksenteossa sekä taito edistää työryhmän hyvinvointia avoimella viestinnällä ja samanarvoisella kohtelulla.

Haastattelujen tuloksien myötä määritin opinnäytetyölle toisen tutkimusmenetelmän, kyselyn, jonka avulla selvitin, mitkä tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taidot koetaan puutteellisiksi suomalaisissa televisiotuotannoissa. Kyselystä ilmeni yhteensä 12 taitoa, joissa enemmistö vastaajista koki tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen olevan vielä puutteellista. Kyselyn hälyttävimpänä tuloksena nousi esiin työryhmän hyvinvoinnin edistämisen, vuorovaikutustaitojen sekä tietotaidon puutteellinen osaaminen.

Tutkimusmenetelmien tulokset olivat osittain odotettuja, sillä samat teemat ja asiat nousivat esiin myös opinnäytetyön tietopohjassa. Koen silti onnistuneeni opinnäytetyön tutkimuskysymyksien ja -menetelmien määrittelyssä, tuloksissa ja kehittämissuhteissa. Opinnäytetyön onnistuneen aiheen rajauksen ansiosta tulokset ja kehittämissuhteet kohdistuvat juuri suomalaisten televisiotuotantojen toimialaan, eivätkä käsittele yleisesti av-alaa tai henkilöstöjohtamista.

Lisäksi opinnäytetyön tietopohjasta ilmeni, että yleisesti suomalaisen televisioalan osaaminen on heikolla tasolla, missä yhtenä osaamisvajeen alueena on

tuotanto-osaston henkilöstöjohtaminen. Koska tietopohjasta ei konkreettisesti ilmennyt, mitä henkilöstöjohtamisen osaamisessa tulisi televisioalalla kehittää, koin tärkeäksi luoda konkreettisia ja selkeitä kehittämissuhteita, joista jokainen niin tv-alalla työskentelevä kuin myös tv-alalle koulututtava voi tulevaisuudessa hyötyä.

Suoritin opinnäytetyön prosessin mukaillen Katri Ojasalon, Teemu Moilasen ja Jarmo Ritalahden (2015, s.24) määrittämää kehittämistyön prosessia. Koin, että prosessin selkeät vaiheet helpottivat opinnäytetyön suunnittelua, joka osaltaan auttoi hahmottamaan prosessin kokonaisuutta sekä pysymään aikataulussa. Kokonaisuudessaan olen kokenut koko opinnäytetyön prosessin mielekkäänä, mikä varmasti johtuu siitä, että opinnäytetyön aihe kiinnostaa minua valtavasti.

Tällä hetkellä työskentelen televisiotuotannon tuotanto-osastolla esihenkilöasemassa, minkä vuoksi oli avartavaa kuulla alan työntekijöiltä, mitä henkilöstöjohtamisen osaamisessa yleisesti tulisi kehittää. Kuitenkin koin myös oman taustani välillä taakaksi, sillä objektiivisena pysyminen vaati ajoittain erityisponnisteluja prosessin jokaisessa vaiheessa. Varsinkin opinnäytetyön kyselyn tuloksien analysointi vaati minulta tarkkuutta, sillä koin ajoittain tulosten analysoimisen henkisesti raskaaksi. Kyselyn tulokset yllättivät minut siltä osin, kuinka huonosti työntekijät alalla voivat.

Jos tekisin opinnäytetyön uudelleen, rajaisin kyselyn vastausvaihtoehtoja tarkemmin. Kyselyn tuloksien laaja aineisto hankaloitti aineiston analyysiä ja vei odotettua enemmän aikaa. Olen kuitenkin tyytyväinen, että ymmärsin hyödyntää analysoimisessa koodaamista ja teemoittelua, mitkä osaltaan helpottivat tiivistämään ja hahmottamaan laajasta tutkimusaineistosta opinnäytetyön kannalta oleelliset tulokset.

Uskon, että tämän opinnäytetyön tuloksista tulee hyötymään niin televisio- ja kulttuurialalla opiskelevat kuin myös jo alalla työskentelevät. Toivon, että sekä opinnäytetyön tilaaja että muut tuotantoyhtiöt kiinnittävätkin erityistä huomiota

opinnäytetyöstä saatuihin tuloksiin. Jos tekisin opinnäytetyöni pohjalta jatkotutkimuksen, haluaisin tarkastella, miten Banijay Finland kouluttaa työntekijöitään ja miten koulutustoimintaa voisi kehittää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaista yhteistyötä tuotantoyhtiöt ja av-alan oppilaitokset voisivat tehdä, niin että se hyödyntäisi molempia osapuolia.

LÄHTEET

Aspey, L. (2016). *Five Lessons the Film Industry Can Teach Us About Creative Leadership*. <https://www.aspey.com/blog-posts/2018/8/15/five-lessons-the-film-industry-can-teach-us-about-creative-leadership>

Banijay Finland. (2023). *Banijay Launch*. <https://banijay.fi/banijay-launch/>

Grundström, H. & Cañas Bajo, J. & Matila, I. (2020). *Catching up with our Nordic peers: The rising demand for Finnish drama series and its impact on local film and TV production companies*. *Scandinavian Cinema* 10:2. https://intellectdiscover.com/content/journals/10.1386/jsca_00017_1

Haapalainen, M. 2022. *Palkoista, terveydestä ja turvallisuudesta tingitään, ja ainoastaan tv-ohjelman valmistumisella on väliä. Tv-tuotantoalan työkuluttuuri rehoittaa edelleen villinä*. *Journalisti*. <https://journalisti.fi/artikkelit/2022/08/palkoista-terveydesta-ja-turvallisuudesta-tingitaan-ja-ainoastaan-tv-ohjelman-valmistumisella-on-valia-aaniteknikko-mathias-lindyn-mukaan-tv-tuotantoalan-tyokuluttuuri-rehoittaa-edelleen-villina/>

JCI Finland. (2022). *Johtajuuden työkalut*. Verkkosivusto. <https://nuorkauppamarit.fi/johtajuudentyokalut/>

Juhila, K. (n.d.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Jylhä, E. & Viitala, R. (2019). *Johtaminen*. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita

Kasvusopimus. (2022). *Av-toimialan ehdotus Kasvusopimuksen toimintamallista ja käytännön toimista*. Verkkosivusto. Av-alan kasvusopimus. <https://www.kasvusopimus.fi/av-ala-kasvusopimus>

Kasvusopimus. (2023). *Av-alan kasvusopimus on julkaistu! Artikkelit*. *Av-alan kasvusopimus*. <https://www.kasvusopimus.fi/artikkelit/av-ala-kasvusopimus-on-julkaistu>

Kauppalehti. (2023). *Banijay Finland Oy*. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/banijay+finland+oy/2153771-2>

Keinonen, H. & Vermilä, E. (2021). *Kotimainen av-ala kiihtyvässä muutoksessa. Pula osaajista kasvun esteenä*. Toimintaselvitys. Medialogi Oy. Business Finland. <https://apfi.fi/wp-content/uploads/Kotimainen-av-ala-kiihtyvassa-muutoksessa-toimialaselvitys.pdf>

Keinonen, H. & Vermilä, E. (2023). *Selvitys tilausohjelmopalveluille asetettavan maksuvelvoitteen toteuttamisvaihtojen mahdollisista vaikutuksista Suomessa*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164586/OKM_2023_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (n.d.). *Korkeakoulutus*. Nettisivut. <https://okm.fi/korkeakoulutus>

Paanetoja, J. (2018). *Häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu elokuva- ja teatterialalla. Selvitysraportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161024/OKM_31_2018_10092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rauramo, P. (2019). *Elokuva- ja TV-tuotantoalan työhyvinvoinnin erityispiirteitä*. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/elokuva-ja-tv-tuotantoalan-tyohyvinvoinnin-erityispiirteita/#ac7aa9ec>

Talentia. (n.d.). *Johtaminen. Tavoitteellinen johtaminen toimii hyvinvoinnin ja työnilon tukena*. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>

Tarjanne, P. (2023). *Av-alan kasvusopimus*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165036/TEM_2023_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tv-friikuille töitä. (2024). <https://www.facebook.com/>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Elokuva- ja tv-tuotantoalan työsuojeluopas*. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Elokuva-ja-tv-tuotantoalan-tyosuojeluopas.pdf>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Virkajärvi, M. (2023). *Tuotantokohtaiset työtyytyväisyyskyselyt elokuva- ja tv-tuotannoissa. Vastaamiseen vaikuttavat tekijät ja toimivat käytännöt*. Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/5e5cd75d-59a8-4583-aa68-ac207aa4ab97/content>

AINEISTO

Haastattelu

Lehkonen, Liisa. (2023). Tuottaja, Yellow Film & Tv Oy. Haastattelu 13.11.2023 (Nauhoite tekijän hallussa ja tuhotaan viimeistään 6 kk opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.)

Nyberg, Jenny. (2023). Apulaistuottaja, freelancer. Haastattelu 29.11.2023 (Nauhoite tekijän hallussa ja tuhotaan viimeistään 6 kk opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.)

Ojala, Pauliina. (2023). Tuottaja, Banijay Finland Oy. Haastattelu 9.11.2023 (Nauhoite tekijän hallussa ja tuhotaan viimeistään 6 kk opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.)

Suomi, Ronja. (2023). Tuotantopäällikkö, freelancer. Haastattelu 4.12.2023 (Nauhoite tekijän hallussa ja tuhotaan viimeistään 6 kk opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.)

Ukkonen, Hanna-Mari. (2023). Tuotantopäällikkö, Yellow Film & Tv Oy. Haastattelu 29.11.2023 (Nauhoite tekijän hallussa ja tuhotaan viimeistään 6 kk opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.)

Kysely

Tv-friikuille töitä 2.1.-9.1.2024

LIITTEET

Liite 1: Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

Tausta:

1. Kerro nimesi ja nykyinen/viimeisin työroolisi televisiotuotannossa.
2. Miten päädyit työskentelemään televisiotuotantoalalla? Onko sinulla erityistä koulutusta televisiotuotantoon tai johtamiseen liittyen vai oletko päätynyt joltain muuta kautta alalle?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt alalla? Millaisissa rooleissa sekä televisiotuotannoissa olet työskennellyt?

Työpäivät ja sisältö:

4. Millaisia johtamistehtäviä tuotanto-osaston esihenkilöt tyypillisesti hoitavat televisiotuotannossa?
5. Miten rakennat ja ylläpidät hyviä työsuhteita tiimin jäsenten kesken?

Toimintatavat konfliktitilanteissa:

6. Miten televisiotuotantojen aikataulut ja paineet vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen ja tiimin toimintaan?
7. Kuinka käsittelet konflikteja ja haasteita televisiotuotannoissa?
8. Onko sinulla käytössä jokin salainen johtamismetodi, minkä olet kokenut toimivaksi, kun havaitset ympärilläsi stressaantuneita tiimiläisiä?
9. Voisitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaaminen on ollut ratkaisevaa projektin onnistumisen kannalta? Mitkä taidot ja keinot koit toimivaksi kyseisessä tilanteessa?

Ominaispiirteet:

10. Millaiset henkilöstöjohtamistaidot ovat mielestäsi tärkeitä juuri televisiotuotannon tuotanto-osaston esihenkilöille? Millaisia luonteenpiirteitä kyseisillä esihenkilöillä tulisi olla?

11. Jos sinun pitäisi kuvailla itseäsi kolmella sanalla, mitä ne olisivat? Jos sinun pitäisi kuvailla omaa henkilöstöjohtamistasi kolmella sanalla, mitä ne olisivat?

Hyvä ja huono henkilöstöjohtaja:

12. Millainen on mielestäsi huono henkilöstöjohtaja? Mitä voi tapahtua, jos tuotanto-osaston esihenkilö on huono henkilöstöjohtaja?

13. Milloin koet, että olet onnistunut johtajana?

14. Jos palkkaisit täydellisen tuotanto-osaston esihenkilön tuotantoosi, millainen hän olisi?

Työkokemus:

15. Jos nyt vertaisit itseäsi siihen tuotantoon, missä olit ensimmäisen kerran esihenkilöasemassa johtamassa tiimiä, onko ajatusmallisi muuttunut henkilöstöjohtamisesta? Toimisitko toisin, kokisitko eri asiat tärkeiksi?

Liite 2: Kyselyn kysymykset

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 2.1.2024 21.12 ja päättyy 9.1.2024 23.59

Kysely televisiotuotantoalan työntekijöille

Tämä kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten televisiotuotantoalan työntekijät kokevat tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen taidot ja mahdolliset puutteet.

Kysely on osa Metropolian Ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon tutkinto-ohjelman opinnäytetyötä, minkä tilaajana toimii Banijay Finland. Kyselyn tuloksia käsitellään anonyymisti. Kyselyn ja opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamista.

Tuotanto-osaston esihenkilöstä puhuttaessa, tässä kyselyssä tarkoitetaan seuraavia työnimikkeitä: vastaava tuottaja, tuottaja, apulaistuottaja, linjatuottaja ja tuotantopäällikkö. Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan johtamisen osa-alueita, mikä vaikuttaa työryhmään (esim. viestintä, työaika-suunnittelu, työhyvinvointi).

Kyselyyn vastaaminen vie n. 5 minuuttia aikaa. Kysely on voimassa 2.1.-9.1.2024. Kysely on suunnattu ainoastaan televisiotuotantoalan työntekijöille. Mahdollisissa lisäkysymyksissä, otathan yhteyttä opinnäytetyöntekijään: Ailiina Suomalainen, ailiinas@metropolia.fi

Muistathan painaa "Tallenna" kun haluat lopettaa kyselyn.

[Tästä pääset tietosuojaselosteeseen.](#)

Vastaajan suostumus

Olen lukenut ja ymmärtänyt tietosuojaselosteeseen, sekä hyväksyn vastausteni käytön osana opinnäytetyötä. *

Tausta

1. Kuinka kauan työskentelit / olet työskennellyt tv-alalla? *

- Alle vuoden
 1-2 vuotta
 2-7 vuotta
 7-15 vuotta
 Yli 15 vuotta

2. Pääsääntöinen työsuhde tuotantoyhtiöön / -yhtiöihin *

- Vakituinen työsuhde
 Määräaikainen työsuhde / -suhdetta
 Alihankkija
 Alihankkijan työntekijä

- Alihankkijan työntekijä
 Harjoittelija
 Muu, mikä?

3. Työskentelen enimmäkseen seuraavissa sisältötyypeissä *

- Scripted tuotannot
 Non-scripted tuotannot
 Työskentelen molemmissa yhtä paljon

Tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen kokemus

4. Kokemukseni perusteella tuotanto-osaston esihenkilöt...

	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä
* Ovat helposti lähestyttäviä ja sosiaalisesti taitavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ovat avoimia ja läpinäkyviä toiminnassaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ovat johdonmukaisia, sanat ja teot kohtaavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ovat oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia / eivät suosi "lemppareitaan"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ovat luotettavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kriisin tai kiireen alla rauhoittavat työryhmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Huolehtivat työryhmän työhyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Helpottavat työni sujuvuutta (työaika-suunnittelu, viestintä ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Puuttuvat työryhmän sisäisiin ongelmiin/konflikteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Myöntävät mikäli ovat väärässä, eivät tiedä vastausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Myöntävät virheensä, eivät etsi syntipukkeja muista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Rohkaisevat ja kuuntelevat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Luottavat ammattitaitooni, eivät mikromanageoi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä alla olevista henkilöstöjohtamisen taidoista toivoisit tuotanto-osaston esihenkilöiden kehittävän osaamisessaan? *

- Työryhmään luottaminen
- Antaa työntekijälle vallan tehdä omat päätökset työssään
- Työn sujuvuuden takaaminen
- Ihmisten lukutaito
- Konflikttilanteisiin puuttuminen
- Vuorovaikutustaidot
- Kokonaisuuden hahmottaminen
- Päätöksentekotaidot
- Oman osaamisen kehittäminen
- Esimerkin näyttäminen
- Paineensietokyky
- Johdonmukaisuus
- Viestintätaidot
- Työryhmän samanarvoinen kohtelu
- Työryhmän hyvinvointi
- Ei mikään näistä
- Muu, mikä?

Jos vastasit muu, mikä?

6. Onko sinulla kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden esihenkilötyöskentely ja/tai henkilöstöjohtaminen on ollut mielestäsi puutteellista? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit kyllä, osaatko kertoa, mikä teki kokemastasi johtamisesta puutteellista?

7. Onko sinulla kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden kanssa et enää toivo tekeväsi töitä? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit kyllä, osaatko kertoa, mikä teki kokemastasi johtamisesta puutteellista?

7. Onko sinulla kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden kanssa et enää toivo tekeväsi töitä? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit kyllä, haluatko kertoa miksi?

8. Asteikolla 1-5 (1=huono 5=hyvä) mihin kohtaan asettaisit tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Mitä toivoisit, että tuotanto-osaston esihenkilöt voisivat parantaa työssään jatkossa?

10. Vapaa sana tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisesta / risut ja ruusut / kehitysehdotukset

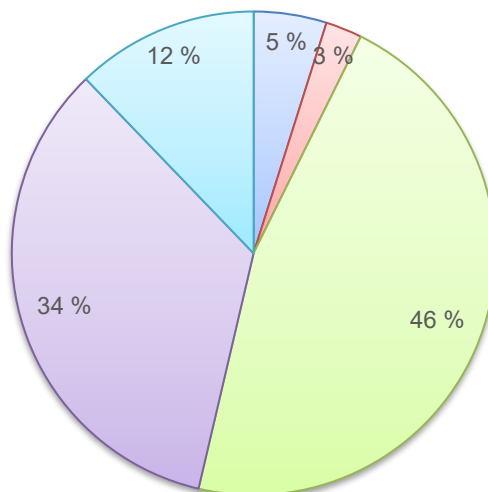
Tietojen lähetyk

TALLENNA

Kiitos paljon kyselyyn vastaamisesta! Mahdollisissa lisäkysymyksissä, otathan yhteyttä opinnäytetyöntekijään: Ailliina Suomalainen, aillinas@metropolia.fi

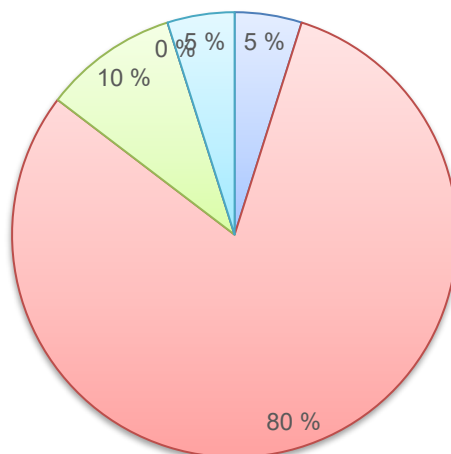
Liite 3: Kyselyn tulokset

1. Kuinka kauan työskentelit/olet työskennellyt tv-alalla?



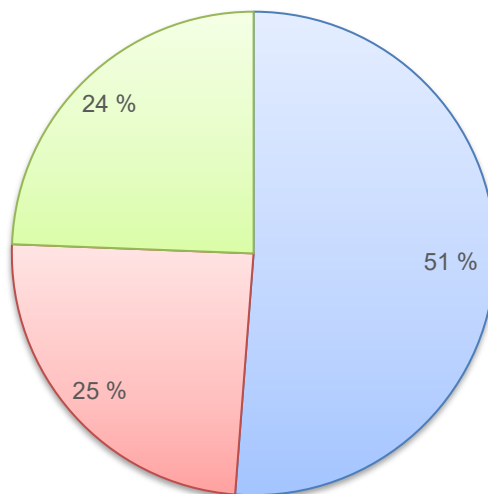
■ Alle vuoden ■ 1-2 vuotta ■ 2-7 vuotta ■ 7-15 vuotta ■ yli 15 vuotta

2. Pääsääntöinen työsuhde tuotantoyhtiöön / -yhtiöihin



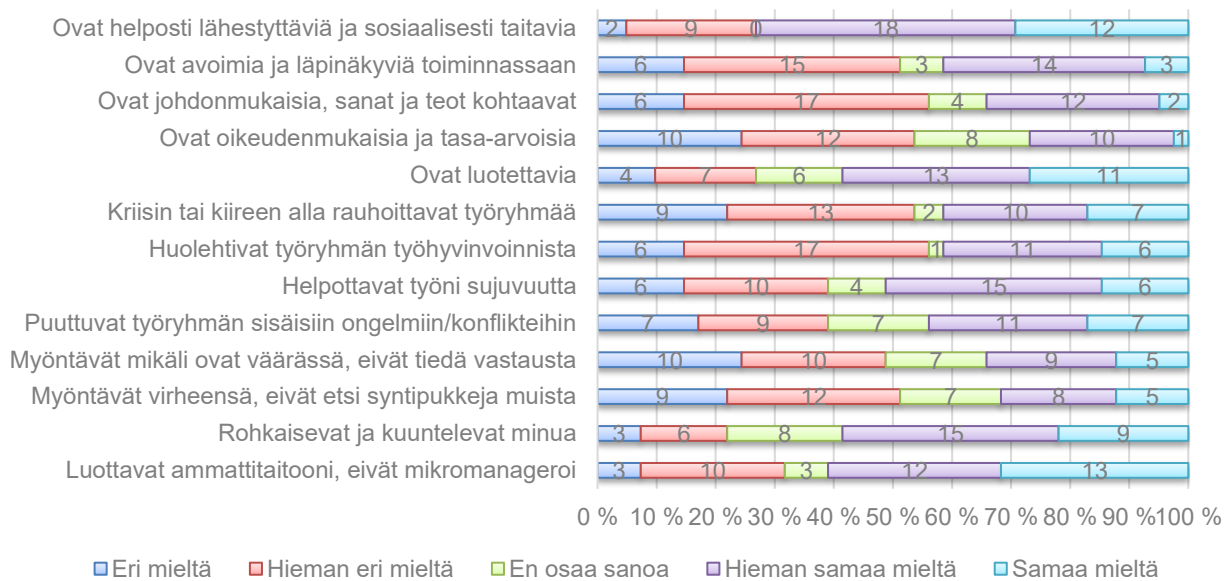
■ Vakituinen työsuhde ■ Määräaikainen työsuhde ■ Alihankkija
■ Alihankkijan työntekijä ■ Harjoittelija

3. Työskentelen enimmäkseen seuraavissa sisältötyypeissä

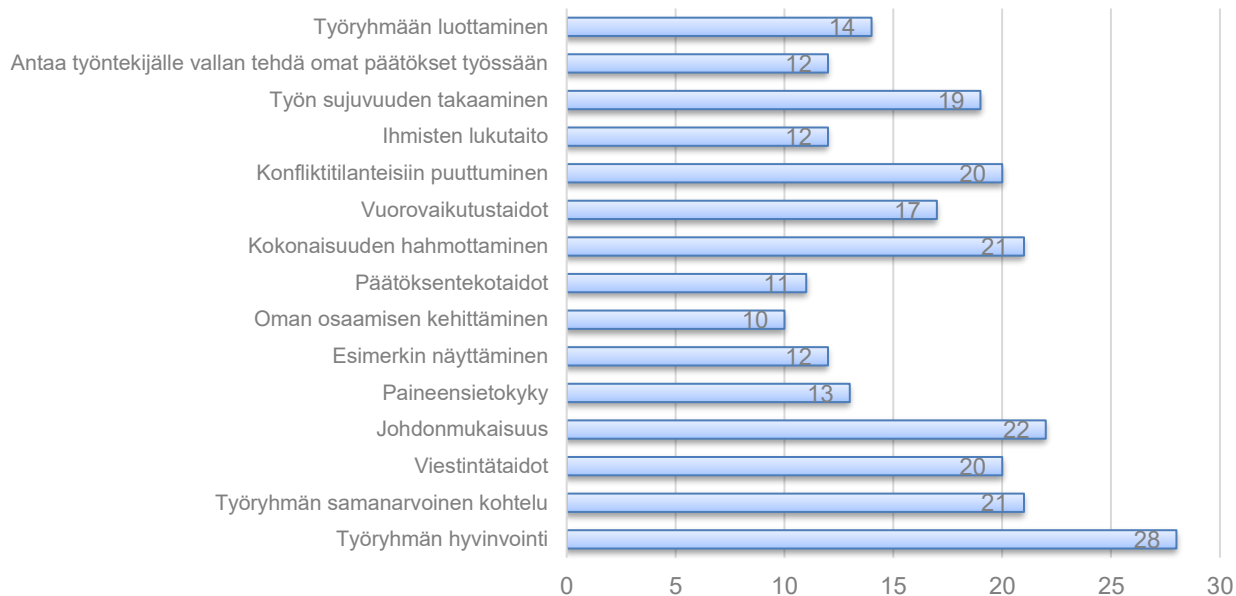


■ Scripted tuotannot ■ Non-scripted tuotannot ■ Työskentelen molemmissa yhtä paljon

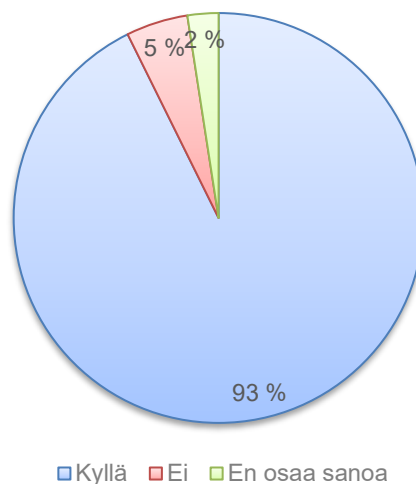
4. Kokemukseni perusteella tuotanto-osaston esihenkilöt yleensä...



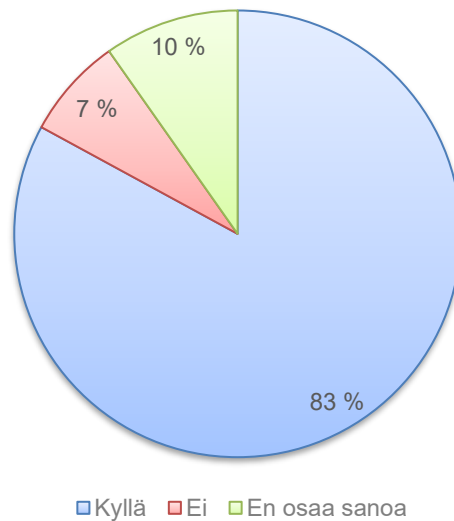
5. Mitkä alla olevista henkilöstöjohtamisen taidoista toivoisit tuotanto-osaston esihenkilöiden kehittävän osaamisessaan?



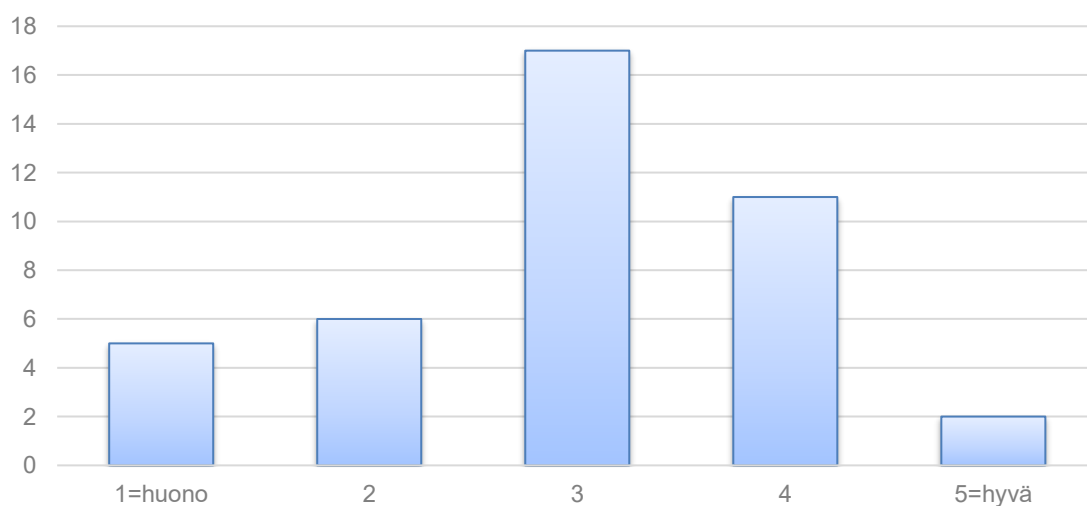
6. Onko sinulla kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden esihenkilötyöskentely ja/tai henkilöstöjohtaminen on ollut mielestäsi puutteellista?



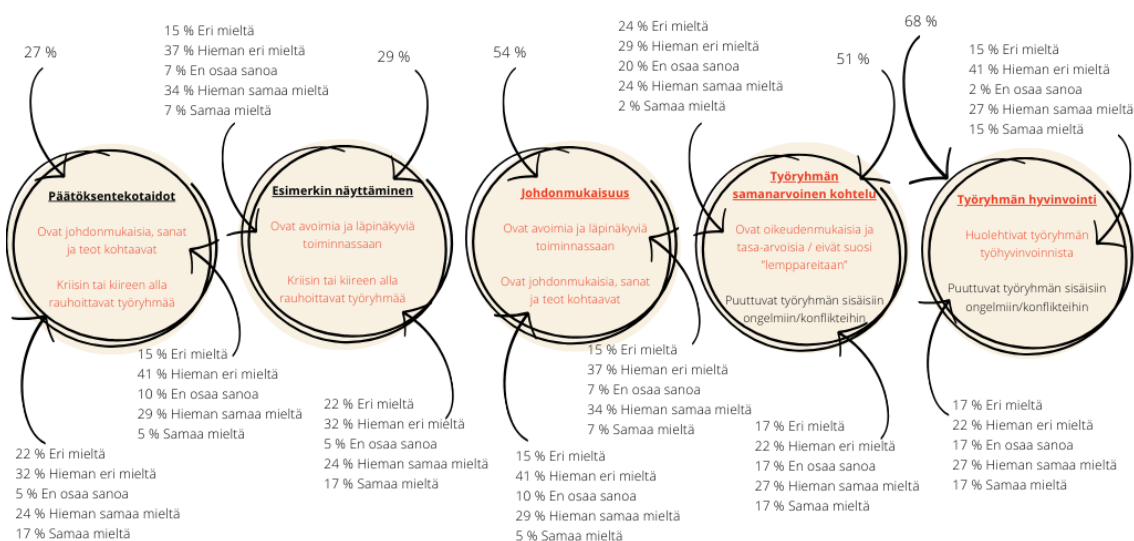
7. Onko sinulla kokemusta tuotanto-osaston esihenkilöistä, joiden kanssa et enää suostu tekemään töitä?



8. Asteikolla 1-5 (1=huono 5=hyvä) mihin kohtaan asettaisit tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen?



Liite 4: Kyselyn 4. ja 5. kysymysten yhteneväisyyden analysointi



Liite 5: Tutkittavan informointilomake

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän sinua osallistumaan tapaustutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää Banijay Finland Oy:n toimintaa tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisessa. Tapaustutkimuksen peruserätyksi kuuluu, että kehitystyö tehdään yhteistyössä kaikkien niiden henkilöiden kanssa, joita kehitystyö tai sen tulokset koskevat. Kuvaan tässä tiedotteessa tutkimusta ja osuuttasi siinä. Kun olet perehtynyt tähän tiedotteeseen, voit vielä esittää minulle kysymyksiä tutkimuksesta. Sen jälkeen voit halutessasi antaa suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös keskeyttää tutkimukseen osallistumisen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Vaikka keskeyttäisit tutkimukseen osallistumisen tai peruuttaisit antamasi suostumuksen, tietoja, jotka on kerätty sinusta ennen ilmoitusta osallistumisen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta, voidaan kuitenkin käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus ja toteuttaja

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tuotanto-osaston esihenkilöosassa työskentelevien henkilöstöjohtamisen osaamisen taustaa. Tutkimus toteutetaan Metropolia ammattikorkeakoulun AMK-tutkinnon opinäytetyönä, jossa opiskelija Ailiina Suomalainen toimii vastuullisena tutkijana. Tutkimustyötä ohjaa lehtori Niina Torkko. Työ tehdään Banijay Finland Oy:n toimiksiannosta.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus kestää 31.5.2024 asti. Tutkimuksen aikana tehdään haastatteluja ja lomakekyselyjä, minkä avulla selvitetään televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen taustaa. Haastattelut äänitetään haastateltavan annettua siihen luvan ja tallenne tuhoaan 31.12.2024 mennessä. Kyselyn tulokset käsitellään anonyymisti. Kaikki tutkimusmenetelmien tulokset tallennusmuodosta riippumatta tuhoaan lukuun ottamatta tietoja, jotka suostumuksellasi ovat sisällytetty julkaistavaan opinäytetyöhön (mahdolliset suorat lainaukset ja yksilöidyt tiedot lähdeluettelossa).

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö on **julkinen dokumentti**, joka tullaan julkaisemaan internetissä vapaasti käytettävissä olevassa Theseus-tietokannassa.

Lisätiedot

Halutessasi lisätietoja tutkimuksesta voit esittää kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle tai ohjaajalle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Opinnäytetyöntekijä: Ailiina Suomalainen
Puh. [REDACTED]
Sähköposti: ailiina.suomalainen@metropolia.fi

Opinnäytetyön ohjaaja: Niina Torkko
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy /Kulttuurituotanto
Sähköposti: niina.torkko@metropolia.fi

TUTKIMUKSEN TIETOSUOJASELOSTE: HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSESSA

Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on Ailiina Suomalainen.

Voit kysyä lisätietoja henkilötietojen käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöiltä

Metropolia Ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava: Riikka Ikäheimonen
Puhelin: 050 565 8499
Sähköposti: tietosuojavastaava@metropolia.fi

Opinnäytetyöntekijä: Ailiina Suomalainen
Puhelin: [REDACTED]
Sähköposti: ailiina.suomalainen@metropolia.fi

Tutkimuksessa sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä haastattelun yhteydessä niihin osallistuvilta henkilöiltä kerätään seuraavat henkilötiedot: nimi, organisaatio ja työtehtävät organisaatiossa.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja muista lähteistä

Henkilötietojen suojausperiaatteet

Henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti noudattaen GDPR tietosuojaa asetusta. Henkilötietoja käsitellään ainoastaan Opinnäytetyöntekijän tietokoneella, mihin vain Opinnäytetyöntekijällä on pääsy.

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Yllä mainittuja henkilötietoja kerätään, koska ne ovat tärkeä tiedonlähde Opinnäytetyön tutkimuksessa. Opinnäytetyössä olevat henkilötiedot voivat näyttää erilaisia korrelaatioita esimerkiksi eri organisaatioissa, mikä on merkittävä tieto Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia arvioidessa.

Henkilötietojesi käsittelyperuste on suostumus, jolloin sinulla on rekisteröitynä seuraavat oikeudet

Koska henkilötietojasi käsitellään tässä tutkimuksessa, olet rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä tärkeimmät oikeutesi ovat:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa ja oikaista itseäsi koskevia tietoja
- peruuttaa antamasi henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus, HUOM: suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan silti käyttää osana tutkimusaineistoa
- poistaa tietosi (esim. jos peruutat antamasi suostumuksen) tai rajoittaa tietojesi käsittelyä
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei kuitenkaan ole, jos henkilötietoja ei käsitellä tutkimuksessa tunnisteellisesti eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä.

Voit käyttää oikeuksiasi ottamalla yhteyttä opinnäytetyöntekijään / rekisterinpitäjän edustajaan.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

Tutkimuksen kesto-aika (henkilötietojen käsittelyaika)

Opinnäytetyö alkaa 1.11.2023 ja päättyy 31.5.2024 (+ 6 kuukautta) Henkilötietojen käsittelyaika 1.11.2023 - 31.12.2024

Mitä henkilötiedoille tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Edellä kerrotun henkilötietojen käsittelyajan päätyttyä henkilötietosi tallennusmuodosta riippumatta tuhoaan lukuun ottamatta tietoja, jotka suostumuksellasi on sisällytetty julkaistavaan opinnäytetyöhön (mahdolliset suorat lainaukset ja yksilöidyt tiedot lähdeluettelossa).

Tietojen siirtäminen tutkimusrekisteristä

Henkilötietojen käsittelijä: Opinnäytetyön tekijä Ailiina Suomalainen

- *Office 365 ohjelma Word tiedostot, jotka tallennetaan tietokoneelle. Tiedostot ovat Opinnäytetyön tekijän tietokoneen salasanan takana, mihin vain Opinnäytetyön tekijällä on pääsy.*

Henkilötietoja ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Kerättyjä tietoja ja tutkimusaineistoa käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Aineistoin avulla tutkitaan Opinnäytetyön tutkimuskysymystä ja arvioidaan, mitkä tekijät voivat vaikuttaa tutkimuskysymykseen. Tutkimusaineisto hävitetään poistamalla tutkimusaineisto Opiskelijan tietokoneelta 6kk Opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Tuhottava tutkimusaineisto on kaikki muu, lukuun ottamatta tietoja, jotka suostumuksellasi on sisällytetty julkaistavaan opinnäytetyöhön (mahdolliset suorat lainaukset ja yksilöidyt tiedot lähdeluettelossa).

Liite 6: Tutkittavan suostumuslomake



Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi: Johtajana intohimotyössä. Suomalaisten televisiotuotantojen tuotanto-osaston esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen.

Tutkimus toteutetaan Metropolia ammattikorkeakoulun AMK-tutkinnon opinnäytetyönä, jossa opiskelija Ailiina Suomalainen (puh. [REDACTED], ailiina.suomalainen@metropolia.fi) toimii vastuullisena tutkijana. Tutkimustyötä ohjaa lehtori Niina Torkko, niina.torkko@metropolia.fi.

Minua [REDACTED] on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää suomalaisten televisiotuotantojen esihenkilöiden johtamisosaamisen tausta.

Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä. Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta sekä tietosuojaselosteen. Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja voin peruuttaa tämän osallistumissuostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni henkilötietojen käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Ymmärrän, että julkaistavassa opinnäytetyössä voi esiintyä suoria lainauksia haastatteluvastauksistani / tietojani esitetään lähdeluettelossa muodossa x y z.

Vahvistan allekirjoituksellani

- osallistumiseni tähän tutkimukseen
- suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn.

Allekirjoitus: _____

Tutkija säilyttää tämän suostumuksen opinnäytetyön ajan. Suostumus tuhoetaan viimeistään, kun opinnäytetyön arvioinnista on kulunut 6 kuukautta.