



# Pelituottajana kehittymisen päiväkirja

John Rantala

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Pelituottajana kehittymisen päiväkirja

John Rantala  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2022

John Rantala

**Pelituottajana kehittymisen päiväkirja**

Vuosi

2022

Sivumäärä

69

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida pelituottajan roolia kasvavassa suomalaisessa mobiilipelialan yrityksessä sekä kehittyä siinä. Opinnäytetyön aikana selvitettiin, millaisia tapoja organisoida ja johtaa pelituotantoa kyseisessä yrityksessä on käytössä, ja verrattiin niitä yleisimmin käytettäviin ketteriin menetelmiin. Työ toteutettiin kevään 2022 aikana ja päiväkirjaseuranta sijoittui viikkojen 17 ja 26 välille.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui projektinhallintaa, valmentavaa johtajuutta, rekrytointia ja ketteriä menetelmiä käsitteleviin ajantasaisiin painettuihin ja sähköisiin julkaisuihin. Lähteitä käytettiin vertaamaan tuottajan käytännön työtä teoreettisiin viitekehyksiin, näin saavuttamalla ammatillista kehitystä.

Opinnäytetyön avulla kirjoittaja kehitti omaa ammatillista osaamistaan ja sai kattavan kuvan sekä tarjolla olevista projektinhallintamenetelmistä että yrityksen sisäisistä, käytössä olevista tavoista organisoida pelituotantoa. Työn tuloksena syntyi kattava läpileikkaus pelituottajan roolista, joka tarjoaa yleiskäsityksen tuottajuuden monipuolisuudesta ja vaatimasta ammattitaidosta pelialalla.

Tulosten perusteella pelituottajan työ vaatii itsensä johtamista ja laajaa ymmärrystä pelituotannosta. Tapoja organisoida pelituotantoa ja ketterien menetelmien viitekehyksiä on useita, mutta yhtä oikeaa tapaa ei ole. Pelituottajalla ei välttämättä ole aikaa osallistua itse tuotantoon, mutta asiantuntijaosaaminen voidaan nähdä työssä eduksi.

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Degree Programme in Business and Administration

Bachelor's Thesis

John Rantala

**Professional Development in the Role of a Game Producer - A Diary**

Year

2022

Pages

69

The primary purpose of this thesis was to analyze the role of a game producer in a growing Finnish mobile game company and achieve professional development. Part of the thesis was to uncover methods for organizing and leading game teams inside the company and compare them to the most commonly used agile methods. The thesis was written throughout the spring of 2022, and the diary entries between consecutive weeks from the 17th to the 26th.

The theoretical framework covered project management, coaching leadership, recruitment, and agile methods with the help of the latest literature and electronic publications on the subject matter. These publications were utilized in comparing the day-to-day work of a producer to theoretical frameworks in order to achieve professional development.

The thesis led to professional development alongside a general understanding of available project management tools and frameworks both on the market and inside the company. The diary entries form a window into the work of a game producer, offering insight into the requirements and versatility of the role of a producer.

Based on the results, working as a game producer requires skills in self-leadership and a comprehensive understanding of game production. Many methods and frameworks for organizing game production exist, yet there is no single right way to do it. While a game producer might not have time to partake in the production, expert know-how can be considered an advantage in the work.

Keywords: agile methods, leadership, producing

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Toimeksiantaja .....	6
1.2	Keskeiset käsitteet .....	7
2	Lähtötilanteen analyysi .....	8
2.1	Pelituottajana toimiminen .....	8
2.2	Pelituottajan työ ja osaaminen .....	9
2.3	Muiden Fingersoftin pelitiimien projektinhallintamenetelmät ja -työkalut .....	12
2.4	Tiimin projektinhallintamenetelmät ja -työkalut .....	12
2.5	Uudistetut projektinhallintamenetelmät .....	13
2.6	Sidosryhmät .....	14
2.7	Opinnäytetyön tavoitteet .....	15
3	Päiväkirjaraportointi .....	16
3.1	Seurantajakso 1: Viikko 17 .....	16
3.2	Seurantajakso 2: Viikko 18 .....	20
3.3	Seurantajakso 3: Viikko 19 .....	26
3.4	Seurantajakso 4: Viikko 20 .....	30
3.5	Seurantajakso 5: Viikko 21 .....	36
3.6	Seurantajakso 6: Viikko 22 .....	39
3.7	Seurantajakso 7: Viikko 23 .....	42
3.8	Seurantajakso 8: Viikko 24 .....	47
3.9	Seurantajakso 9: Viikko 25 .....	54
3.10	Seurantajakso 10: Viikko 26 .....	57
4	Yhteenveto ja pohdinta .....	61
	Lähteet .....	64
	Kuviot .....	68
	Taulukot .....	69

## 1 Johdanto

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Fingersoftin tiiminvetäjien, pelituottajien, toimintaa ja kehittyä kyseisessä tehtävässä. Päiväkirja keskittyy yhteen pelitiimin projektiin, johon muiden pelitiimien projektinhallintamenetelmiä ja -työkaluja peilataan. Opinnäytetyön varrella myös uudistetaan tiimin projektinhallintamenetelmiä ja seurataan uudistusten vaikutuksia.

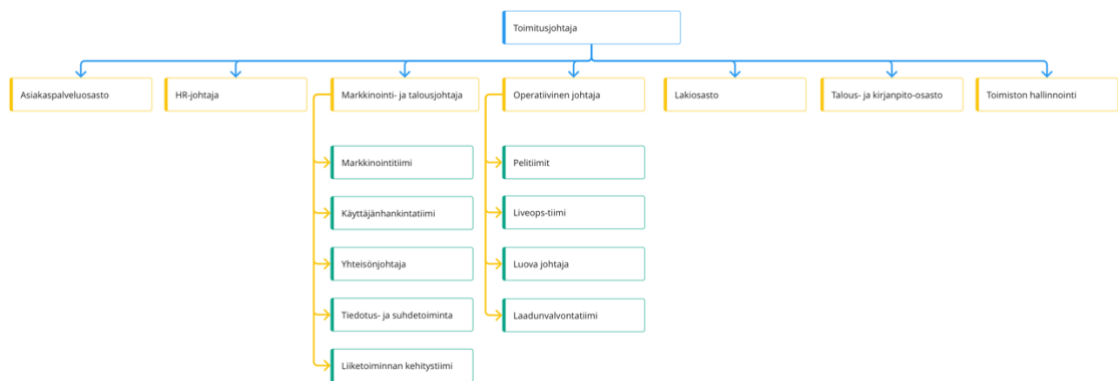
Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön aikana verrataan käytännön toimintaa projektijohtamisen tietoperustaan. Vertailun avulla on tarkoitus havaita kehityskohteita ja saada uusia ideoita, joiden avulla voitaisiin parantaa tiimin ja yrityksen toimintaa.

Fingersoft on mielenkiintoinen toimintaympäristö opinnäytetyötä ajatellen, koska jokainen pelitiimi saa pelituottajansa johdolla valita toimintamenetelmänsä ja työkalunsa. Näin ollen pelitiimin välillä voi olla isoja eroja projektinhallintamenetelmissä ja käytännön työssä. Projektioorganisaatiota ja sen muodostumista pohditaan niin uusien tiimien, kuten kyseessä olevan projektin, sekä muiden yrityksen pelitiimien kannalta.

Työskentelin opinnäytetyön tekemisen aikaan pelituottajana Fingersoftilla verrattain uudessa ja kasvavassa tiimissä. Projekti oli käynyt läpi alkuvaiheet konseptoinnista esituotantoon ja kirjoitushetkellä projekti eteni tuotantovaiheessa. Tiimi oli rekrytoitu päiväkirjan kirjoittamista edeltävän vuoden aikana ja siihen kuului yhteensä kahdeksan henkilöä eri rooleissa. Niin rekrytoinnin ja siihen liittyvän perehdyttämisen kuin tehtävien suunnittelun ja organisoinnin kannalta hyvillä projektinhallintamenetelmillä ja johtamisella on merkittävä rooli projektin onnistumisen kannalta.

### 1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Fingersoft Oy, jonka toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus (Kauppalehti 2022). Fingersoft on perustettu vuonna 2012 ja tänä päivänä se työllistää 100 henkilöä Suomessa kahdessa toimipisteessä, Oulussa ja Helsingissä. Tunnetuksi Fingersoft on tullut mobiilialustoille kehitetystä hittipelisarjastaan Hill Climb Racing, jota on ladattu maailmanlaajuisesti yli 2 miljardia kertaa. (Fingersoft 2022.)



Kuvio 1: Fingersoftin organisaatio yleisellä tasolla.

Fingersoftin organisaatio rakentuu toimitusjohtajan alle itsenäisiksi osastoiksi ja niiden johtajiksi. Operatiivisen johtajan alaisena toimivat pelituotantoon liittyvät osastot, kuten pelitiimit ja tuotteiden ylläpitotoiminnot. Kullakin operatiivisen johtajan alaisella toiminnolla on oma esihenkilönsä, tiiminvetäjä tai pelitiimien tapauksessa pelituottaja.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Live-ops:** Live-ops on lyhenne termistä live operations. Se merkitsee toimintaa, jolla julkaistuun peliin tehdään muutoksia ilman, että sovellukseen tarvitsee ladata ja asentaa päivitystä. Live-ops-työkalujen avulla peliin voidaan esimerkiksi lisätä uutta sisältöä, korjata virheitä ja tuoda uusia tarjoustuotteita. (Wetzler 2021.)

**Eepos:** Eepokset ovat tavanomaista enemmän vaivaa tai aikaa vaativia tehtäviä. Eepoksia on tarkoitus pilkkoa pienemmiksi tehtäviksi, kun ne siirtyvät lähemmäs tuotteen kehitysjonon alkupäätä. (Turley & Rad 2018, 49.)

**Scrum:** Scrum on empirismiin ja lean-ajatteluun perustuva yksinkertainen viitekehys, jossa kehitystiimi yhdessä Scrum Masterin ja tuoteomistajan kanssa suunnittelevat ja toteuttavat työtä iteratiivisesti ja inkrementaalisesti. (Schwaber & Sutherland 2020, 3-7.)

**Sprintti:** Sprintti on toistuva vakiomittainen ajanjakso, jonka aikana tuotetta kehitetään. Sprintti sisältää työn suunnittelun, päivittäispalaverit, katselmoinnin ja retrospektiivin. (Schwaber & Sutherland 2020, 7-9.)

**Tuotteen kehitysjono:** Tuotteen kehitysjono on järjestyksessä pidetty lista tehtäviä, jotka parantavat tuotetta. Listaa jalostetaan kehityksen myötä esimerkiksi pilkkoen laajoja tehtäviä pienemmiksi osakokonaisuuksiksi. (Schwaber & Sutherland 2020, 11.)

**Sprintin kehitysjono:** Sprintin kehitysjono on kehitystiimin suunnitelma tuotteen kehitysjonon osien toteuttamiseksi (Schwaber & Sutherland 2020, 11).

**Ketterät menetelmät:** Vuonna 2001 ketteriä ohjelmistokehitysmenetelmiä ajavat asiantuntijat kokoontuivat yhteen ja laativat manifestin, joka sisältää kuvaukset neljästä arvosta ja kahdestatoista periaatteesta, joita kokouksen osallistujat sitoutuivat noudattamaan. Manifestin laatimista pidetään ketterien menetelmien syntyhetkenä. Nykyään on olemassa kymmeniä erilaisia viitekehyksiä, jotka ovat inspiroituneet tai kehittyneet suoraan manifestin sisällöstä. (Dalton 2018, 7-8.)

**Etappi:** Etapit ovat päätöksentekokohtia, joissa tarkastellaan projektin etenemistä ja päätetään seuraavista askeleista. Etapit sijoittuvat aina kehitysvaiheiden loppuun, mutta jokaisen kehitysvaiheen loppuun ei välttämättä ole määritelty etappia. (Mäntyneva 2016, 67.)

**Tuotteen tiekartta:** Tuotteen tiekartta on suunnitelma, joka sisältää tuotevision, liiketaloudelliset päämäärät, tehtävien teemat ja niille arvioidut aikajaksot. Tiekartan täytyy olla sille tarkoitetun kohderyhmän sisäistettävissä ja kertoa tarina siitä, millainen tuotteesta lopulta tulee. (Lombardo, McCarthy, Ryan & Connors 2017, 51.)

## 2 Lähtötilanteen analyysi

Fingersoftilla tuottajan rooli on verrattain uusi lisä tiimien kokoonpanoon. Aikaisemmin joku pelitiimin jäsenistä otti päivätyönsä lisäksi tiiminvetäjän vastuun kantaakseen. Yrityksen kasvaessa tiiminvetäjien työn määrä ja vastuualueet alkoivat lisääntyä. Oman erikoisalan työlle jäi yhä vähemmän aikaa, kun paineet pitää yhteyttä sidosryhmiin ja tiimin odotukset ihmisten johtamisesta kasvoivat. Yrityksen kasvuun päätettiin reagoida nimittämällä tai rekrytoimalla jokaiseen pelitiimiin kokoaikainen tiiminvetäjä, pelituottaja.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan takanani on lähes viisi vuotta Fingersoftilla tai osana sen konsernia. Olen työskennellyt pelien julkaisutoiminnan parissa, sovelluskehittäjänä, ja viimeisimpänä pelituottajana. Nykyinen tehtäväni alkoi vuonna 2020, kun uuteen peliprojektiin etsittiin yrityksen sisältä pelituottajaa. Minut valittiin tehtävään ja olen siitä lähtien työskennellyt tiiminvetäjänä projektissa.

### 2.1 Pelituottajana toimiminen

Tuottaja on verrattain uusi ammattinimike, jonka vaatimukset ja käytännön työ voivat olla hyvinkin erilaisia. Esimerkiksi tapahtumatuottajan työ eroaa monilla tavoin elokuvatuottajan työstä. Vaikka tehtävät voivat olla sisällöllisesti kaukana toisistaan, kaikkea tuottajan työtä voidaan luonnehtia samoilla avainpiirteillä. Tuottajat vastaavat niin henkilöstö- kuin materiaaliresurssien johtamisesta visiota kohti. Tuottaja on aina ajan tasalla resurssiensa tilasta ja pyrkii erilaisilla johtamismenetelmillä saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen. (Saksala 2015, 13-15.)

Pelialan alkuaikoina tuottajille ei yleensä ollut tarvetta. Kehitystyö oli yksinkertaista koska yksi henkilö toteutti kaikki pelin osa-alueet graafisesta suunnittelusta sovelluskehitykseen yksin. Mikäli tuotteen kehittämiseen tarvittiin enemmän resursseja, tiimit pysyivät silti pieninä ja sen vuoksi itseohjautuvina. Pelien kehittyessä monimutkaisemmiksi ja teknologian kehityksen mahdollistaessa entistä laajempia pelielämyksiä, pelaajat alkoivat odottaa peleiltä enemmän. Vastatakseen asiakkaiden vaatimuksiin peliprojektit kehittyivät tuotannollisesti monimutkaisemmiksi. Nykyään pelituotannossa ei ole mukana vain kehittäjiä, vaan useita sidosryhmiä kuten lainoppineita, markkinoinnin asiantuntijoita, laadunvalvojia, sijoittajia, ja monia muita. Tuottaja ei välttämättä itse olekaan mukana tuotteen kehittämisessä, vaan vastaa resurssien johtamisesta etappien läpi kohti tavoitetta, pelin julkaisua. (Chandler 2020, 1.)

Pelin julkaisu ei kuitenkaan välttämättä ole projektin päätepiste. Etenkin ilmaiseksi saatavilla olevissa mobiilipeleissä kehitystyö jatkuu vielä vuosia tuotteen julkaisun jälkeen. Ilmaispeilit ovat taloudellisesti tuottavia ainoastaan suuren ja aktiivisen pelaajakunnan avulla, jotka tekevät applikaation sisäisiä ostoksia tai katsovat mainoksia (Wetzler 2021). Pelaajien pitäminen aktiivisena vaatii uuden sisällön tuottamista ja pelin räätälöimistä vastaamaan käyttäjien ajan myötä muuttuviin toiveisiin (Wetzler 2021).

Pelituotteen julkaisua pidetään alalla merkittävänä etappina. Kun tuote on julkaistu, sitä markkinoidaan ja sen pelaajilta saatavaa palautetta seurataan tarkkaan. Mikäli peli on tuottoisa - käyttäjien tuottama liikevaihto on suurempaa kuin kehitys-, ylläpito- ja markkinointikulut - se siirtyy live-ops-vaiheeseen. Mikäli pelin todetaan olevan tuottamaton, se vedetään pois markkinoilta ja alkaa epäonnistumisen syiden selvitys sekä projektin päättäminen.

Pelituottajan työtehtävät ovat vaatimuksiltaan ja työtavoiltaan erilaisia ennen julkaisua ja julkaisun jälkeen. Fingersoftilla pelitiimit voidaan jakaa kehitysvaiheen perusteella kahteen kategoriaan: julkaistujen pelituotteiden tiimit ja uusien pelituotteiden tiimit. Kaikki pelitiimit saavat tuottajansa johdolla päättää organisoitumistapansa ja projektinhallintamenetelmänsä. Vaikka tiimien toimintamenetelmissä on eroja, yhtäläisyyksiä löytyy myös paljon.

## 2.2 Pelituottajan työ ja osaaminen

Kokoaikaiset tiiminvetäjät toimivat pelitiimien selkärankana. Heidän tulee osata kuunnella, antaa palautetta, rohkaista keskusteluun sekä soveltaa uusia ideoita tiimin toimintamalleihin. Tiiminvetäjät vastaavat tiimiläistensä hyvinvoinnista, ratkaisevat konflikteja ja etsivät jatkuvasti tapoja parantaa toimintaansa. Lisäksi he ylläpitävät tiiminsä fokusta varmistamalla, että toiminta on linjassa nykyisten suunnitelmien ja tuotevision kanssa sekä tietävät mitä tiimin sisällä tapahtuu ja viestivät tehokkaasti sidosryhmien kanssa. Tiiminvetäjät eivät pelkää pyytää apua, kun sille on tarve.

Edellinen kuvailu on katkelma Fingersoftin ohjemateriaalista tiiminvetäjille. Eksplisiittisesti siinä mainitaan esimerkiksi johtamiseen, viestintään, ja tuotteen tiekartan ylläpitämiseen liittyviä asioita. Toteutuakseen nämä asiat vaativat holistista ymmärrystä pelituotannosta. Esimerkiksi sen varmistaminen, että toiminta on linjassa tuotevision kanssa, edellyttää syvällisempää ymmärrystä toiminnan luonteesta. Usein tuottajiksi päätyvät henkilöt ovatkin aikaisemmin työskennelleet pelituotannossa jossain roolissa ja näin oppineet mitä pelituotanto käytännössä on.

Tuotevision toteutumisen varmistaminen
Tuotteen tiekartan laatiminen ja ylläpitäminen
Tiimin operatiivinen johtaminen valituilla projektinhallintamenetelmillä
Vuosittaisen budjettiehdotuksen laatiminen
Tiimin budjetin seuraaminen
Uusien tiimin jäsenten rekrytointi (työpaikkailmoitus, haastattelut)
Uusien tiimin jäsenten perehdyttäminen organisaatioon ja tiimiin
Kehityskeskustelujen ja palkkaneuvottelujen toteuttaminen tiimin jäsenten kanssa
Viestintä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa
Työn valvominen (esim. tiimin jäsenten työtuntien hyväksyminen)
Mahdollinen tuotekehitykseen osallistuminen
Projektin edustaminen tapahtumissa ja yhteistyöyrityksissä

Taulukko 1: Yleisiä pelituottajan tehtäviä Fingersoftilla.

Fingersoftilla ei ole nähtävissä yhtä sabluunaa pelituottajan työlle. Jokaisella tuottajalla on takanaan erilainen urapolku ja erilaiset käsitykset siitä, millaisilla menetelmillä ja työkaluilla projektia on parasta johtaa. Yhteisiä työtehtäviä kuitenkin löytyy useita aina vuosittaisen budjetti-arvio laatimisesta rekrytointiin. Seuraavissa kappaleissa pohdin omaa osaamistani peilaten pelituottajan vaatimukseen Fingersoftilla.

### Johtaminen

Johtamiskokemukseni alkaa virallisesti puolustusvoimista, jossa suoritin aliupseerikoulun ja toimin viimeiset puoli vuotta varusmiesajastani sotilaspoliisiryhmänjohtajana. Sittemmin olen

toiminut pelimyymlän vastuumyyjänä, vastaten esimerkiksi tuotteiden hinnoittelusta, esillepanosta sekä muiden työntekijöiden työnjohtamisesta. Ensikosketukseni pelialaan tapahtui, kun olin mukana perustamassa Ouluun peliyrittäjästä, joka löysi nopeasti sijoittajan ja fuusioitui isomman yrityksen kanssa absorptiosulautumisen kautta tullen sen tytäryhtiöksi. Aloitin tällöin yrityksen Oulun toimiston toimistopäällikkönä, vastaten tytäryhtiön henkilöstöjohtamisesta.

Olen työurani aikana pyrkinyt oppimaan lisää johtamisesta sekä lukemalla alan kirjallisuutta että seuraamalla omien esimiesteni toimintaa. Oppimista ovat edistäneet myös liiketalouden opintoni, jotka muodostuivat enimmäkseen yritysasiakkaille toteutetuista projekteista, joissa pyrin yleensä ottamaan projektipäällikön roolin. Organisoititaitoja ja itsensä johtamista pääsin harjoittelemaan toimiessani lyhyen aikaa yksityisenä elinkeinoharjoittajana pelialalla.

Pelituottajan työssä johtaminen kohdistuu yleensä koko tiimiin, sen alaostoon, tai tuottajan itsensä toimintaan. Tiimin johtaminen vaatii laajaa ymmärrystä pelituotannon rooleista ja vaiheista. Jokainen tiimin jäsen on myös yksilö, jolla on erilaiset toiveet ja tarpeet johtamiselta. Fingersoftilla tuottajan työ on erittäin itsenäistä, joten itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa käytännön työtä.

#### Viestintä

Pelituottajana vastaan niin tiimin sisäisestä kuin ulkoisesta viestinnästä. Sidosryhmien kanssa työn koordinointi on tärkeää, ja aihetta käsitellään myös opinnäytetyössä useaan otteeseen. Erityisesti tuottajan roolissa viestintä vaatii oma-aloitteisuutta ja jatkuvaa aktiivisuutta niin tiimin jäsenten kuin sidosryhmienkin kanssa.

Näen viestinnän olevan haastavin yksittäinen osa-alue johtamisessa. Oikeanlainen vuorovaikutus mahdollistaa tuotevision toteutumisen ja johtaa onnistuneisiin ratkaisuihin myös konfliktitilanteissa. Olen urani varrella pyrkinyt oppimaan, kuinka viestiä tehokkaasti, empaattisesti ja läpinäkyvästi. Konflikteistakin on karttunut kokemusta aina irtisanomisista henkilökohtaisen palautteen antamiseen.

#### Tuotteen tiekartta

Tuotteen tiekartta on yksi tärkeimpiä pelituottajan työkaluja. Sen äärelle kokoonnutaan tiimin voimina tarkastelemaan menneisyyttä, nykytilannetta, ja tulevaisuutta. Tiekartta elää projektin vaiheiden myötä. Konseptointi- ja prototyyppivaiheessa laadittu tiekartta voi näyttää täysin erilaiselta kuin julkaisuvaiheeseen päätyvä pelituote. Vision ylläpitäminen, tehtävien realistinen suunnittelu resursseihin nähden, ja oikeiden valintojen tekeminen ovat tärkeitä tiekarttaa laadittaessa ja muokattaessa.

Olen nähnyt usean peliprojektin askeleet alusta loppuun. Osaa olen ollut itse tekemässä graafikon tai ohjelmistokehittäjän roolissa, osaa seurannut sivusta. Pelien julkaisutoiminnan parissa työskennellessäni keskustelin kymmenien peliyritysten ja -tiimien kanssa, kuullen heidän kokemuksistaan. Nämä kokemukset ovat auttaneet minua kehittämään tuotteen tiekartan laatimisessa ja ylläpitämisessä.

### Budjetointi

Fingersoftilla tiiminvetäjän tehtävänä on laatia vuosittainen budjettiarvio tiimilleen, jossa pyritään ennakoimaan tulevan vuoden kulurakennetta niin henkilöstö- kuin materiaaliresurssien suhteen. Hallitus joko hyväksyy budjettiehdotuksen tai pyytää siihen muutoksia. Budjettien laatimisessa minua auttaa kokemukseni henkilöstöjohtamisessa. Julkaisutyötä tehdessäni olen myös oppinut, millaiset asiat vaikuttavat pelin tuottavuuteen.

### Rekrytointi

Uusien tiiminjäsenten rekrytointi on suuressa osin tuottajan vastuulla. Yrityksen henkilöstöjohtaja vastaa rekrytointiprosessista ja työpaikkailmoitusten jakamisesta sekä avustaa haastatteluissa, mutta on kunkin tiimin pelituottajan tehtävä käydä tiiminsä kanssa läpi työhakemuksia ja järjestää haastatteluja. Aikaisemmassa työssäni henkilöstöjohtamisen parissa vastasin konsernin rekrytointiprosessista. Laadin esimerkiksi viestipohjia, joita voi käyttää hakijoiden kanssa viestiessä ja perehdyin aiheen juridiseen puoleen. Hyödyn näistä kokemuksista tänäkin päivänä rekrytoidessani tiimiini uusia osajia.

### 2.3 Muiden Fingersoftin pelitiimien projektinhallintamenetelmät ja -työkalut

Fingersoftin pelitiimien projektinhallintamenetelmät ja -työkalut vaihtelevat muun muassa tiimin koon, projektin vaiheen, ja parhaaksi havaittujen käytäntöjen mukaan. Yhtä oikeaa tapaa ei ole yrityksessä määritelty - jokainen tiimi saa organisoitua omalla tavallaan ja kehittää itselleen sopivat tavat toimia. Osana opinnäytetyötä haastattelen muiden tiimien tuottajia, pyrkimyksenäni selvittää millaisia projektinhallintamenetelmiä ja -työkaluja yrityksessämme on käytössä.

### 2.4 Tiimin projektinhallintamenetelmät ja -työkalut

Pelitiimit rakentuvat eri tieteenalojen ammattilaisista. Tuottajan lisäksi yleisiä rooleja pelituotannossa ovat esimerkiksi pelisuunnittelija, sovelluskehittäjä ja taiteilija. (Chandler 2020, 1-2.) Roolien ja vastuiden jakaminen on tärkeää vahvan tiimin rakentamiseksi ja konfliktien välttämiseksi. Isommissa tiimeissä onkin hyvä valita kullekin tieteenhaaralle omat johtajansa. Esimerkiksi taideosaston johtaja voi varmistaa taidetuotannon sujuvuuden, antaa osastonsa taiteilijoille palautetta ja opastusta, sekä näin mahdollistaa tuottajan keskittymisen muihin projekteille elintärkeisiin asioihin. (Chandler 2020, 157-160.)

Tiimissäni on valittu taide- ja sovelluskehitysosaston johtajat. Myös tiimissä toimiva pelisuunnittelija on nimetty pelisuunnitteluosaston johtajaksi siltä varalta, että lisää suunnittelijoita palkattaisiin myöhemmin tiimiin. Osastojen johtajat osallistuvat tehtävien suunnitteluun ja aikatauluttamiseen tuottajan kanssa sekä vastaavat viikkopalavereista osastonsa jäsenten kanssa. Tiimin taideosasto pitää viikkopalaverin viikoittain, kun taas sovelluskehitysosastolla on palaveri kahden viikon välein.

Lähtötilanteessa projektia suunnitellaan tuotteen tiekartan avulla, jota ylläpidetään Miro-nimisessä palvelussa. Tiimi suunnittelee noin kvartaalin välein tiekartalle eepoksia, jolle annetaan kuvailu ja aika-arvio sekä prioriteetti. Eepokset johtavat aina etappiin, jolloin arvioidaan kehitystä pidemmällä aikavälillä ja jaetaan pelitestattava koontiversio yrityksen työntekijöille. Tuotteen tiekartan eepoksista johdetaan tehtäviä tuotteen kehitysjonoon, josta niitä sitten siirretään sprintin kehitysjonoon työn alle.

Tiimi pyrkii toimimaan ketterien menetelmien mukaisesti ja käytössä on Scrumiin pohjautuvat sprintit. Sprintin alussa pidetään päättyvän ajanjakson retrospektiivipalaveri, jota seuraa välittömästi tulevan sprintin suunnittelupalaveri. Sprintit ovat kaksi viikkoa pitkiä, ja niiden puolivälissä pidetään katselmointitapaaminen, jonka aikana saatetaan tehdä muutoksia sprintin kehitysjonoon. Sekä tuotteen että sprintin kehitysjonoa ylläpidetään Jirassa.

## 2.5 Uudistetut projektinhallintamenetelmät

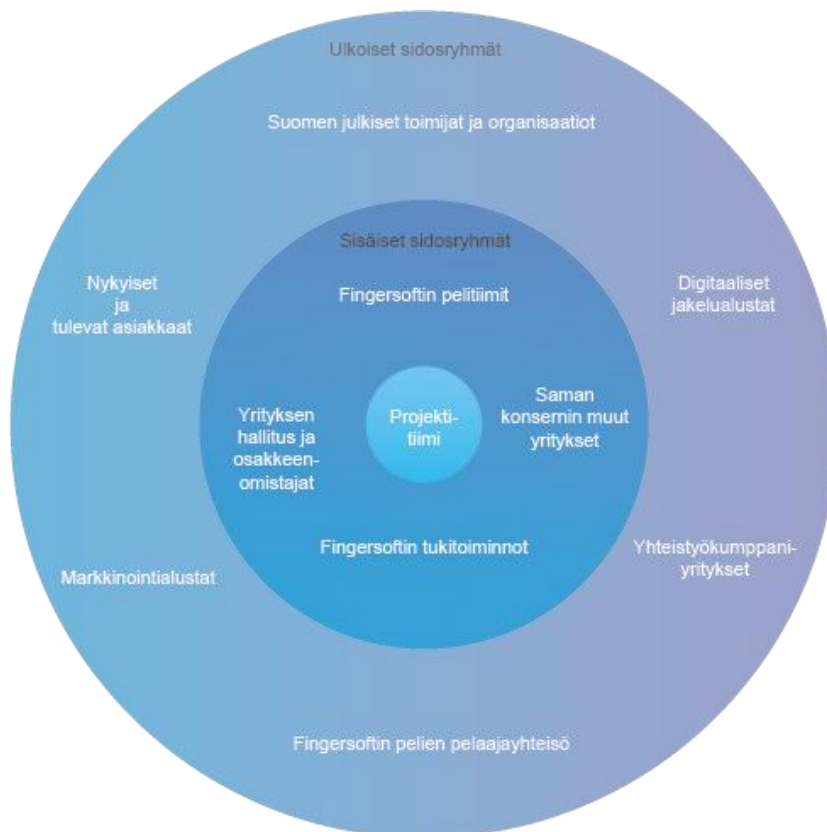
Ennen opinnäytetyön päiväkirjaseurannan alkamista olimme tiimin kanssa päättäneet uudistaa projektinhallintamenetelmiämme. Olimme havainneet, että etapit on suunniteltu liian pitkien väliajoin ja voisimme hyötyä lyhyemmistä ajoista koontiversioiden välillä. Eeposten purkaminen tehtäviksi tapahtui myös epäselvästi ja tarvitsi selkeämmän rakenteen. Lisäksi sprinttien etenemistä ei seurattu millään tavalla, ja tämän vuoksi niiden laajuuden arvioiminen etukäteen oli vaikeaa. Usein sprintin kehitysjonoon jäi matalan prioriteetin tehtäviä edelliseltä sprintiltä, koska toteutettavan työn määrää yliarvioitiin suunnitteluvaiheessa. Itse prioriteetin merkitseminen jäi myös toisinaan tekemättä. Tehtävien roikkumiseen vaikutti myös epäselvä valmiin määritelmä. Minnekään ei kirjattu, mikä on kullekin tehtävälle riittävä toteutus, jonka jälkeen sen voidaan todeta olevan tehty.

Uudistetuissa projektinhallintamenetelmissä pyritään korjaamaan edellisiä ongelmia. Päätimme tiimin kanssa etappien enimmäispituudeksi kaksi kuukautta. Pidämme jatkossa tiimin osastojen johtajien kanssa erillisen tiekartan suunnittelupalaverin, jossa suunnitellaan tulevia etappeja ja johdamme eepoksista tehtäviä tuotteen kehitysjonoon. Eepokset saavat olla enintään kuukauden mittaisia ja niillä tulee olla yksinkertainen kuvaus siitä, milloin sen voidaan todeta olevan valmis. Arvioimme myös tiimin osastonjohtajien kanssa sitä, millaista työmäärää kukin tehtävä vastaa tarinapisteinä.

Tarinapistearviot auttavat seuraamaan sprinttien etenemistä: niiden avulla voimme nähdä kuinka monen tarinapisteen verran työtä tulee kunkin sprintin aikana tehdyksi. Jokaisen osaston tehtävät pidetään Jirassa organisoituna prioriteettijärjestykseen niin tuotteen kuin sprintin kehitysjonossa. Tällä menetelmällä prioriteetin merkitseminen siirtämällä tehtävää jonossa ylemmäs tai alemmas on yksinkertaista ja työn suorittajalle välittömästi selvää lukea. Lisäksi sprintin päättyessä kaikki sprintin kehitysjonoon jäävät tehtävät siirretään takaisin tuotteen kehitysjonoon ja priorisoidaan uudestaan. Näin näemme, onko tehtävä enää tulevan sprintin aikana relevantti toteuttaa vai ei. Pyrimme myös siihen, että tehtävillä on kirjallinen valmiin määritelmä ja ne ovat toteutettavissa yhden sprintin aikana.

## 2.6 Sidosryhmät

Päiväkirjaseuranta toteutetaan projektitiimiin, jolla on useita sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä. Sisäiset sidosryhmät koostuvat Fingersoftin sisäisistä tiimeistä, jotka voidaan karkeasti jakaa tukitoimintoihin ja pelitiimeihin. Muita sisäisiä sidosryhmiä ovat muut samaan konserniin kuuluvat yritykset sekä yrityksen hallitus ja nykyiset sekä tulevat osakkeenomistajat. Ulkoisia sidosryhmiä sen sijaan ovat esimerkiksi julkiset toimijat ja organisaatiot, yhteistyökumppaniyritykset, sekä asiakkaat, jotka muodostavat nykyisen ja tulevan Fingersoftin pelien pelaajakunnan. Aktiivisimmat asiakkaat, joiden kanssa yritys myös tekee tiiviimmin yhteistyötä esimerkiksi tuotekehityksen suhteen, tulevat pelaajayhteisöstä, jota ylläpitää yrityksen yhteisöhallintavastaava.



Kuvio 2: Fingersoftin peliprojektitiimin sidosryhmät.

Peliprojektin sidosryhmät ja niiden vaikuttavuus tuotantoon muuttuvat projektin elinkaaren varrella. Joidenkin sidosryhmien merkitys kasvaa ja joidenkin vähenee. Esimerkiksi markkinointiin ja digitaaliseen jakeluun liittyvien sidosryhmien vaikuttavuus korostuu pelin julkaisemisen aikana ja jälkeen.

## 2.7 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittyä tuottajan tehtävässä peilaamalla käytännön työtäni kirjallisiin ja sähköisiin, ajantasaisiin julkaisuihin. Päiväkirjaseurannan aikana selvitän lisäksi millä tavalla Fingersoftin muut pelitiimit ovat organisoituneet ja millaisia projektinhallintamenetelmiä ja -työkaluja heillä on käytössä, tarkoituksena verrata toimintamallejamme yleisimmin käytössä oleviin ketterien menetelmien viitekehyksiin.

Opinnäytetyön varrella pohdin kehityskohteita niin omassa kuin muiden pelitiimien toiminnassa. Päiväkirjaseurannan tuottamat oivallukset, kehityskohteet, ja reflektiot esittelen omalle esimiehelleni, joka päättää pidetäänkö aiheesta myöhemmin työpaja muiden yrityksen pelituottajan roolissa toimivien henkilöiden kanssa.

### 3 Päiväkirjaraportointi

Päiväkirjaraportointi kestää 10 työviikon ajan ja se ajoittuu ajanjaksolle 25.4.2022 - 1.7.2022. Reflektoin päiväkirjaraportoinnin aikana pelituottajan toimintaa kirjallisuuteen, analysoin käyttöön ottamiimme uusia projektinhallintamenetelmiä, ja selvitan muiden Fingersoftin pelitiimien projektinhallintamenetelmiä ja -työkaluja haastattelujen avulla.

#### 3.1 Seurantajakso 1: Viikko 17

Ensimmäinen seurantajakso sijoittuu uuden sprintin alkuun ja sisältää myös ensimmäisen välietapin suunnittelupalaverin. Seurantajakson tavoitteena on analysoida miltä uusi tapa laatia tuotteen tiekarttaa tuntuu ja miten palavereja sekä niihin liittyviä viestinnän apuvälineitä voisi kehittää.

Maanantai 25.4.2022

Fingersoftilla tärkeimmät tapahtumat maanantaisin ovat yrityksen viikkopalaveri, jossa osastot ja tiimit kertovat olennaisista tapahtumista kaikille työntekijöille, sekä projektien omat viikkopalaverit.

Seurantajakso alkoi kalenterin organisoinnilla ja sähköpostien lukemisella. Edellinen viikko kului työmatkalla, joten töitä oli jäänyt jonkin verran rästiin. Projektin tiimiin rekrytoidaan uutta työntekijää ja olin sopinut muutamien hakijoiden kanssa ensimmäiset työhaastattelut tälle viikolle. Muutaman kanssa täytyi vielä solmia salassapitosopimus, joten olin heihin yhteydessä.

Projektin viikkopalaverissa pidettiin ensin lyhyt katselmus edellisen etapin tuloksista. Uusia projektinhallintamenetelmiä alettiin soveltaa edellisen sprintin alkaessa, tasan kaksi viikkoa sitten. Tällöin löytiin lukkoon tiimin yhteiset eepokset ja niiden viimeistelyyn tarvittavat tehtävät lisättiin sprintin kehitysjonoon.

Tiimin kanssa todettiin, että olimme saavuttaneet päättyvän sprintin tavoitteen. Edellisen sprintin aikana löytyi myös kehityskohteita sekä ohjelmiston että grafiikan suhteen. Tämän jälkeen valittiin tulevan, ensimmäisen täysimittaisen etapin tavoite-eepokset. Muutamia ennalta suunniteltuja eepoksia jouduttiin lykkäämään, koska niiden aloittamisen vaatimia suunnittelutehtäviä ei ollut vielä saatu valmiiksi.

Seuraavaksi pidettiin päättyvän sprintin retrospektiivi. Sprintin retrospektiivin aikana analysoidaan kulunutta sprinttiä ja keskustellaan tavoista parantaa laatua ja tehokkuutta tulevaisuudessa (Schwaber & Sutherland 2020, 10). Sprintin aikaisista ongelmista ja niihin löytyneistä tai löytymättä jääneistä ratkaisuista keskustellaan. Retrospektiivi päättää sprintin

ja sen enimmäispituus on kolme tuntia kuukauden pituisessa sprintissä. (Schwaber & Sutherland 2020, 10.)

Sprintin retrospektiivin jälkeen kävimme läpi sprintin kehitysjonossa olevat tehtävät ja tarkistimme, että niillä on oikea tila. Ylimääräiset tehtävät, joita ei ehditty jostain syystä aloittaa, siirrettiin tuotteen kehitysjonoon uudelleenpriorisoitavaksi. Tämän jälkeen päätimme sprintin ja siirryimme sprintin suunnittelupalaveriin.

Laitoin merkille, kuinka tiimi oli jo ennalta sitoutunut tuotteen tiekarttaan ja eepoksiin. Keskustelu tehtävien prioriteeteista ja aikatauluttamisesta hoitui sujuvasti. Kuten Mäntyneva (2016, 67) toteaa, etappien hyödyntäminen motivoi ja auttaa projektin etenemisen seurannassa. Projektin tiekartalla oli kuitenkin osastokohtaisia eepoksia, jotka eivät olleet enää ajan tasalla. Tähän voisi kiinnittää huomiota tulevia sprintin suunnittelupalavereja ajatellen.

Tiistai 26.4.2022

Päiväni kului eri teemaisissa etätapaamisissa. Oli pelituottajien ja tiiminvetäjien tilannekatsaus, ensimmäisen vaiheen työhaastattelu työnhakijan kanssa, taideosaston viikkopalaveri ja muutama lyhyempi palaveri, kuten päivittäispalaveri.

Taideosaston viikkopalaveri on yksi viikon tärkeimpiä tapaamisia sen vuoksi, että projektin taiteellinen johtaja työskentelee eri kaupungissa kuin muut tiimin jäsenet. Olemme taideosaston kesken huomanneet jo aiemmin, että kyseinen tapaaminen venyy pidemmäksi kuin muut tapaamiset. Aluksi olin huolissani ilmiöstä, mutta analysoituani sitä tarkemmin ymmärsin sen olevan enemmän hyödyksi kuin haitaksi.

Toisin kuin muu tiimi, joka työskentelee vähintään viikoittain samassa työtilassa, taideosasto tekee pääsääntöisesti hybridityötä: tapaamiset pidetään aina etäyhteydellä. Kuten Duffy (2022, 70) toteaa, etänä työskentelevät tiimit joutuvat viestimään runsaammin pysyäkseen tehokkaina. Kasvokkain viestinnässä ilmenevät hiljaiset signaalit, jotka antavat meille tärkeää palautetta ympäristöstä ja työstämme, puuttuvat etäviestinnässä. Onkin esimerkiksi hyvä toistaa tärkeitä asioita useaan kertaan, jakaa samaa tietoa useissa kanavissa ja puhua ilmiselväksikin oletetuista asioista eksplisiittisesti. (Duffy 2022, 70-71.)

Taideosaston viikkopalaverin aikana puhutaan esimerkiksi tehtävien etenemisestä, annetaan palautetta tehdystä työstä ja suunnitellaan tulevia eepoksia. Videopuhelun aikana voi myös havainnoida tiimin jäsenten kehonkieltä ja tunnetilaa. Smithin (2021, 37) mukaan kamerayhteydellä viestiminen parantaa keskittymistä aiheeseen ja rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta - tämän vuoksi kameran tulisikin olla aina etätapaamisissa päällä. Vaikka palaverit venyvät toisinaan pitkiksi, kuten tänään kun mukana oli myös

ohjelmointiosaston johtaja esittelemässä 3D-mallien valaisemiseen liittyviä teknisiä ratkaisuja, uskon sen parantavan tiimin taiteilijoiden yhteistyötä ja viestintää pitkällä aikavälillä.

### **Keskiviikko 27.4.2022**

Tuottajan työ sisältää päivittäistä palavereihin osallistumista ja kommunikaatiota. Keskiviikko kului pääasiassa virtuaalisessa rekryointitapahtumassa, jonka aikana haastattelin useita kiinnostuneita osajia tiimissäni avoimena oleviin työpaikkoihin. Keskustelin täyteen varatusta kalenteristani ohimennen tiimini pelisuunnittelijan kanssa ja totesimme yhdessä, että tapaamiset ovat tärkeitä projektin sidosryhmien, rekrytoinnin ja tiimin kannalta. Kun tuottaja hoitaa leijonanosan projektin ulkoisesta viestinnästä, tiimin jäsenet voivat keskittyä tuotteen kehittämiseen.

Suuri osa johtavassa asemassa työskentelevien ajasta kuluu tapaamisiin (Chandler 2020, 174; Zhuo 2019, 141). Pelitiimissä tapaamisten määrää kannattaa pyrkiä rajoittamaan, vaikka tuottajien ja johtajien kohdalla se voi olla haastavaa. Palavereja voi kuitenkin pitää tehokkaammin ja tuotteliaammin esimerkiksi määrittelemällä aiheen ja aikataulun etukäteen, varaamalla tapaamiseen niukasti aikaa ja kutsumalla vähemmän osallistujia. (Chandler 2020, 174). Sekä Chandler (2020, 174) että Mäntyneva (2016, 115) suosittelevat määrittelemään tavoitteen tapaamiselle ja viestimään sen selkeästi osallistujille. Chandler (2020, 174) suosittelee jopa perumaan palaverin, mikäli sille on vaikea keksiä saavutettavaa tavoitetta.

Päivän ensimmäinen työhaastattelu oli mainio muistutus tehokkaasta ajankäytöstä palavereissa. Haastattelin työnhakijaa rekryointitapahtuman oman videopuhelutyökalun kautta, jossa tapaamisten kesto on rajattu 20 minuuttiin. Tulimme hyvin juttuun hakijan kanssa, joten en pitänyt silmällä kulunutta aikaa. Pian ihmettelimme hakijan kanssa varoittavaa ääntä, joka ilmoitti viimeisen minuutin alkaneen. Sovimme vauhdilla jatkavamme keskustelua sähköpostitse ja aika loppui tismalleen sillä hetkellä, kun toivotimme toisillemme mukavaa lopputapahtumaa. Jäin pohtimaan, jäikö minulla jotain olennaista sanomatta tai olisiko tapaaminen voinut olla tehokkaampikin - tiesinhän jo etukäteen palaverin kestävän vain 20 minuuttia.

### **Torstai 28.4.2022**

Torstaisin pidämme tiimin kanssa palaverin nimeltään Dog food. Tapaaminen on saanut nimensä englannin kielen fraasista "eat your own dog food", joka merkitsee kehittämiensä tai myymiensä tuotteiden käyttämistä myös itse (Fradin 2015). Tapaamisen aikana pelaamme kehittämäämme peliä yhdessä ja keskustelemme sprintin aikana tapahtuneista muutoksista.



Kuvio 3: Scrumin tapahtumat sprintin varrella.

Viikoittaiset Dog food -tapaamiset ovat oma lisämme Scrumiin kuuluvaan sprintin katselmukseen. Sprintin katselmuksen tarkoituksena on tarkistaa, mitkä tehtävistä ovat valmistuneet (Turley & Rad 2018, 39). Tapaamisen aikana kuuluu keskustella myös siitä, mitä kannattaisi tehdä seuraavaksi sekä tehdä tarpeen vaatiessa muutoksia tuotteen kehitysjonoon (Schwaber & Sutherland 2020, 8-9). Erilaisia tapoja testata pelejä löytyy useita, kuten esimerkiksi toiminnallinen testaaminen, pelitestaaminen, yhteensopivuustestaaminen, suorituskykytestaaminen ja niin edelleen (Chandler 2020, 248). Näistä Dog food -tapaamisessa tehdään pääasiassa toiminnallista- ja pelitestaamista, joissa arvioidaan, mitkä pelin toiminnoista tuntuvat hyviltä ja mitkä kaipaavat lisää työtä sekä etsitään bugeja.

Perjantai 29.4.2022

Fingersoftilla järjestetään noin kerran kuukaudessa demopäivät. Niiden aikana voi vapaasti kehittää omaa osaamistaan tai työstää haluamiaan peliprototyyppjejä. Demopäivät kestävät torstai-iltapäivästä perjantain loppuun. En ehtinyt eilen osallistua demopäivien alkuun rekrytointitapahtuman vuoksi, mutta tänään pidettyäni viimeiset työhaastattelut käytiin loppupäivän aiemmin aloittamani prototyypin työstämiseen.

Suunnittelin tänään myös tapaa kartoittaa muilta pelituottajilta millaisia projektinhallintamenetelmiä ja -käytäntöjä he ovat kehittäneet tiimiensä kanssa. Tutkimusongelman ja -kysymysten määrittely on kaiken tutkimuksen perusta (Vilkkä 2021, 50). Ongelma on tässä tilanteessa selvä: pelitiimeillä on erilaisia projektinhallintamenetelmiä, joita pitäisi kartoittaa ja selvittää, onko niitä tarve yhtenäistää. Tutkimuskysymyksiä laatiessani havaitsin, että paras tapa kartoittaa nykytilannetta on verrata niitä käytössä oleviin ketteriin menetelmiin.

Ketteriä menetelmiä on olemassa useita. Niistä yleisimpiä ovat Scrum, Extreme Programming, Lean Product Development, Kanban, SAFe, Dynamic Systems Development Method ja Crystal. (Malakar 2021, 22.) Tämänhetkisen ymmärrykseni mukaan suurin osa pelitiimeistä soveltaa Scrumia, jossa apuna saatetaan käyttää Kanban-tauluja. Organisaatiotasolla sovelletaan myös monin tavoin Lean-periaatteita.

Lopputuloksena aloin työstää haastattelulomaketta, jonka avulla toteutan strukturoidun haastattelun pelituottajille. Lomakehaastattelu tai strukturoitu haastattelu tehdään yleensä

yksilöhaastatteluna, ja se sopii tarkkarajaiseen aiheeseen liittyvien mielipiteiden ja kokemusten keräämiseen haastateltavalta (Vilka 2021, 99-100). Kirjoitin haastattelulomakkeeseen avoimia kysymyksiä kehitysjojojen hallinnan tavoista, Scrumin noudattamisesta ja tiimin rakenteesta. Sovin myös ensimmäisen haastattelun toisen pelituottajan kanssa seuraavalle viikolle.

### Seurantajakso 1: Yhteenveto ja analyysi

Ensimmäisen seurantajakson pääteemaksi muodostuivat palaverikäytännöt ja tapaamisten tehostaminen. Lisäksi pohdin etätyötä ja valmistelin haastattelulomaketta tulevaa käytössä olevien projektinhallintamenetelmien kartoitusta varten. Viikko oli kiireinen projektin ulkopuolisten tehtävien, kuten rekryointitapaamisen ja demopäivien vuoksi. En ehtinyt analysoida uusien projektinhallintamenetelmien käyttöönoton vaikutuksia juuri lainkaan.

Kirjoittaessani päiväkirjamerkintöjä tein paljon tiedonhakua ja reflektoin aiheita kirjallisiin lähteisiin. Erityisesti nautin ketterien menetelmien kertaamisesta ja niiden toteutumisen vertaamisesta Fingersoftin käytännön arkeen. Vahvistin myös olettamukseni tehokkaan hybridityön vaatimasta tavanomaista runsaammasta kommunikaatiosta.

Kirjallisissa lähteissä annettiin myös sävyttäviä vinkkejä: esimerkiksi Smith (2021, 29) kertoo omasta kokemuksestaan, kuinka teknologia-alalla työskentelevät asiantuntijat haluavat ratkaista ongelmia ja tämän vuoksi oikea tapaa johtaa heitä on tarjota selkeärajainen ongelma sekä onnistumisen kriteerit ja antaa heille tilaa väistymällä pois tieltä. Olen itse työskennellyt Fingersoftilla sovelluskehittäjänä, joten saatan joskus tarjota omia ratkaisujani ongelmiin tai osallistua ratkaisun kehittämiseen. Kokeilen Smithin neuvoa jatkossa käytännössä ja annan tiimini jäsenille entistä enemmän tilaa ratkaista ongelmat omalla tavallaan.

Haastattelulomaketta laatiessani pohdin, kuinka voisin tehostaa tulevien haastattelujen emansipatorista vaikutusta. Laadullisen tutkimuksen on tärkeää olla emansipatorinen, jolloin se laajentaa haastateltavan ymmärrystä aiheesta (Vilka 2021, 101). Tätä varten aloin kasata itselleni tietopankkia tutkimuskysymyksiin liittyvistä aiheista, niin voin haastattelun aikana kertoa kirjallisuuteen perustuvia esimerkkejä niin sprintin aikaisten tehtävien aika-arvioiden laatimisesta kuin ketteristä menetelmistä.

### 3.2 Seurantajakso 2: Viikko 18

Toisen seurantajakson aikana järjestän haastatteluja, joiden avulla kartoitan Fingersoftin pelitiimeillä käytössä olevia projektinhallintakeinoja ja -menetelmiä. Lisäksi seurantajakso pitää sisällään useita tapaamisia eri osastojen kanssa.

Maanantai 2.5.2022

Maanantaipäivän omistin täysin projektin kehitysjonojen organisoimiselle ja tehtävien tarinapisteiden arvioimiselle. Pidin tiimini osastonjohtajien ja pelisuunnittelijan kanssa palaverin, jossa kävimme läpi tulevaan etappiin sisältyviä eepoksia ja purimme niitä pienemmiksi tehtäviksi. Näille tehtäville arvioimme myös yhdessä tarinapistearvot. Keskustelimme myös siitä, miksi arvioimmekaan tehtävien vaivaa tarinapisteinä emmekä aikana, kuten henkilötyöpäivinä tai -viikkoina.

Tehtävien suorittamiseen kuluvan ajan arvioiminen on haastavaa (Sutherland 2015, 114; Pelin 2020, 100.) Yleisenä ongelmana aikataulun laatimisessa on pelivaran, ideaaliin arvioon lisätyn aikayksikön, arvioiminen (Pelin 2020, 99; Turley & Rad 2018, 50). Esimerkiksi Mäntyneva (2016, 66) ja Pelin (2020, 107) suosittelevat niukkaa aikataulutusta, jossa pelivaraa ei ole. Aika-arviot johtavat herkästi tilanteeseen, jossa tiimi sitoutuu aikatavoitteeseen ja lopputuloksena joko kiritään, jolloin laatu kärsii, tai löysäillään, koska työ pyrkii täyttämään sille asetetun ajan (Turley & Rad 2018, 50).

Tarinapisteillä arvioitaessa ei oteta kantaa tehtävään kuluvaan aikaan (Turley & Rad 2018, 50). Ihmiset ovat luontaisesti kehoja arvioimaan absoluuttisia arvoja, kuten aikaa, mutta hyviä arvioimaan suhteellisia asioita, kuten T-paitojen kokoja (Sutherland 2015, 121). Tarinapisteitä käytettäessä otetaankin jokin tehtävä arvion suhteelliseksi perustaksi. Tässä tapauksessa voidaan esimerkiksi arvioida yhden tehtävän suorittamisen vievän kaksi kertaa enemmän vaivaa kuin verrokkina toimivan tehtävän. (Turley & Rad 2018, 50.)

Toisin kuin aika-arviot, tarinapisteet eivät pyrikään olemaan tarkkoja kuvauksia kuluvasta ajasta. Kukin projekti määrittelee yhden tarinapisteen vaatiman vaivan eri tavalla. Näin ollen yhden sprintin aikana suoritettujen tarinapisteiden määrän vertailu usean projektin välillä on turhaa. Koska tarinapisteet eivät kuvaa aikaa, niitä ei teoriassa koskaan tarvitse määrittellä uudelleen, vaikka ympäristö tai aikataulu muuttuisikin. (Turley & Rad 2018, 50-55.)

Projektissa käytössä oleva T-paita-luokitus on Sutherlandin (2015, 121-124), Turleyn ja Radin (2018, 55) sekä Daltonin (2018, 67) mielestä hyvä ratkaisu tarinapisteiden arvioimiseen. Sutherland (2015, 123-124) myös kehottaa sen yhdistämistä Fibonacci-lukujonoon, jolloin kukin T-paitakoko vastaa yhtä numeroa lukujonossa. Juuri tähän ajatteluun projektissa tapahtuva vaivan arviointi tapahtuu.

Loppupäivän aikana kävin läpi kaikki kehitysjojoissa olevat tehtävät ja annoin niille tarinapisteet tapaamisemme pohjalta. Jira osoittautui tehokkaaksi työkaluksi tätä ajatellen, kun tarinapisteominaisuuden otti käyttöön. Kehitysjonotaulukoihin ilmestyi välittömästi indikaattorit, jotka näyttivät kuinka paljon tarinapisteitä on työn alla tai valmistumassa tämän sprintin aikana. Tarkastamme vielä tiimin jäsenten kanssa sprintin kehitysjonossa olevien tehtävien tarinapisteytykset tulevien viikkotapaamisten yhteydessä. Kuten Pelin

(2020, 108) toteaa arvioista, ne tulee aina tarkistaa työn suorittajan kanssa ennen tehtävän aloittamista.

Tiistai 3.5.2022

Tiistaihin kuului haastatteluja työnhakijoiden kanssa ja taideosaston viikkopalaveri. Keskustelimme esimerkiksi tehtävien tarinapisteytyksistä taiteilijoiden kanssa ja havaitsimme, että osa tuotekehitysjonossa olevista tehtävistä sai yllättävän suuren tarinapisteytyksen. Tehtäviä pitäisi siis pyrkiä pilkkomaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi viimeistään ennen sprintin kehitysjonoon siirtämistä. Voi myös olla, että taideosaston tehtäville tulee valita erilainen referenssitehtävä kuvastamaan yhtä tarinapistettä kuin sovelluskehittäjille.

Yksi päivän työhaastatteluista oli toisen vaiheen työnhakijan kanssa. Päästäkseen toiseen vaiheeseen Fingersoftin rekrytointiprosessissa, hakijan on täytynyt käydä läpi ensimmäinen tutustumishaastattelu ja tehdä alakohtainen työnäyte. Chandlerin (2020, 152) mukaan työnäytteiden pyytämistä on tullut pelialalla yleinen käytäntö. Niiden avulla saadaan konkreettinen esimerkki hakijan osaamisesta ja voidaan helposti arvioida, sopivatko hakijan taidot kyseessä olevaan projektiin. Työnäytteestä hakijan kanssa keskustelemalla saadaan myös kuva siitä, miten hakija työskentelee ja miten hän reagoi työstään saamaan palautteeseen. (Chandler 2020, 152.)

Keskiviikko 4.5.2022

Keskiviikkona minulla ei ollut montaa palaveria, vain yksi tilannekatsaus käyttäjähankintatiimin kanssa ja vasta perustetun pelisuunnittelijoiden tapaamisen alkupalaveri. Suunnittelin käyttäväni osan päivästä ohjelmointiin, mutta toisin kävi. Satunnaisten kahvipöytäkeskustelujen lomassa löytyi aina tärkeämpää tekemistä, kuten sidosryhmien kanssa yhteydenpitoa ja tuotekehitysjonon uudelleenorganisointia.

Tuottajan työ on luovien ihmisten johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Mikäli haluaa samalla toimia myös asiantuntijana, täytyy olla tarkkana ristiriitatilanteiden suhteen: milloin tarvitaan johtamista ja milloin on oikea hetki toimia itse asiantuntijana. Usein tuottajan työhön ryhtyvä joutuukin luopumaan asiantuntijatyöstä kokonaan. (Saksala 2015, 42-43.) Tähän tasapainotteluun olen itse joutunut kiinnittämään erityistä huomiota. Tein jo projektin esituotantovaiheessa päätöksen priorisoida aina tiimin sisäiset ja ulkoiset johtamisärsykkeet. Käyhän se järkeen mahdollistaa koko tiimin sujuva työ ja kommunikaatio ennemmin kuin itse työstä yhtä osa-aluetta eteenpäin.

Torstai 5.5.2022

Tänään suurin osa palavereistani oli tiimin kanssa. Erityisesti jäin miettimään ohjelmointiosaston viikkopalaveria, joka on erinomainen esimerkki asiantuntijoiden kanssa työskentelystä. Vaikka olen itse tehnyt monenlaista ohjelmointityötä, kehittänyt sekä nettisivuja että pelejä eri alustoille, tiimini asiantuntijat osaavat ja ymmärtävät työstään minua paljon enemmän. Kuinka voin johtaa alaisia, jotka osaavat minua enemmän ja tietävät minua paremmin, mitä seuraavaksi kannattaa tehdä?

Uskon vastauksen löytyvän valmentavasta johtajuudesta. Sobackin (2021, 57) mukaan valmentava johtajuus on vuorovaikutusta, jonka kautta johdettavat kehittyvät oman työnsä johtajina. Siihen sisältyykin ajatus kanssajohtajuudesta, jossa edellytetään kaikilta itsensä johtamista ja päätöksenteon tuomaa valtaa ja vastuuta (Soback 2021, 49). Valmentava johtajuus ei kuitenkaan merkitse sitä, että johtaja jääväisi itsensä päätöksenteosta tai vaikenisi. Sen sijaan johtaja on kiinnostunut muiden mielipiteistä ja johdettaville annetaan tilaa itsenäisten päätösten tekemiseen omaa työtään koskien. (Soback 2021, 64-65.)

Parhaimmillaan valmentava johtaja haastaa johdettaviensa ajattelua ja saa heidät reflektoimaan sekä ajattelemaan laatikon ulkopuolelta (Naude & Florence 2018, 10). Jotta valmentava johtamissuhde kehittyisi, tulee johtajan luoda turvallinen ympäristö, jossa johdettava voi esittää mielipiteitään ilman pelkoa tuomituksesta tulemisesta. Muutenkin käskemisen sijaan valmentava johtaja ennemmin ohjaa kysymyksillä ongelmanratkaisuun ja antaa tilaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tarvittaessa tuen antaminen ja sparraaminen ovat myös valmentavan johtamisen kulmakiviä. Johtajalla on lisäksi tärkeä rooli positiivisen palautteen antajana. (Soback 2021, 112-113.)

Asiantuntijoiden kanssa työskentely, missä ei toisinaan edes täysin ymmärrä mistä puhutaan, pakottaa nähdäkseni valmentavaan johtajuuteen. Keskustelussa joutuu pysymään korkeammalla tasolla ja kysymään oikeita kysymyksiä sekä aktivoimaan toisen ajattelua. Johtajalla on aina tärkeä rooli projektin kokonaisuuden johtajana, jolloin mutkikkaissakin keskusteluissa täytyy tehdä päätöksiä esimerkiksi tehtävien prioriteetista ja aikatauluttamisesta.

Perjantai 6.5.2022

Perjantaina pidin ensimmäisen haastattelun toisen tiimin pelituottajan kanssa. Lisäksi osallistuin palaveriin, jossa esiteltiin yhden pelien julkaisualueen uusia toiminnallisuuksia ja tein graafista suunnittelua projektiin.

Laatimani haastattelulomake toimi mielestäni hyvin. Kuten Vilka (2021, 108) toteaa, on hyvä, että tutkimushaastattelun kysymykset muodostavat juonen, esimerkiksi etenemällä yleisemmistä kysymyksistä tarkempiin. Haastattelulomakkeen kävikin läpi perustietojen

jälkeen projektinhallintaa edeten etappien suunnittelusta sprintin ja yksittäisten tehtävien suunnitteluun.

Pyrin haastattelun aikana tehostamaan sen emansipatorista vaikutusta. Vilka (2021, 100) ehdottaa yhdeksi tavaksi tähän pyrkimystä muodostaa yhteinen kanta keskusteltaviin teemoihin. Kerroin haastateltavalle tähän mennessä projektinhallinnan kirjallisuudesta löytämiini esimerkkeihin ja pyrimme yhdessä päätyään yhteiseen kantaan kustakin kysymyksestä. Haastattelukysymysten lomassa selitin esimerkiksi, millä tavoilla tehtävien vaatimaa aikaa tai vaivaa yleensä pyritään arvioimaan sekä kävin läpi Scrumin peruseriaatteista.

Haastattelun lopuksi kerroin, että haastattelujen tuloksista saatetaan järjestää työpaja, jossa keskustellaan eri tiimien projektinhallintamenetelmistä ja esitellään tulokset. Haastateltava kertoi odottavansa innolla tulevaa työpajaa ja antoi muutenkin positiivista palautetta haastattelusta. Testamenttina haastattelun emansipatorisesta vaikutuksesta haastateltava harkitsi ottavansa projektissaan käyttöön tarinapisteet ja alkavansa seurata sprinttien etenemismuutoksia niiden avulla.

## Seurantajakso 2: Yhteenveto ja analyysi

Toisen seurantajakson aikana tein ensimmäisen haastattelun Fingersoftin sisäisistä projektinhallintamenetelmistä, arvioin yhdessä tiimin osastojohtajien kanssa työtehtävien vaivaa tarinapisteillä sekä pohdin asiantuntijoiden johtamista. Reflektoin myös tuottajan rooliani verrattuna asiantuntijana toimimiseen.

Yksi haastattelukysymyksistäni oli, millaisia kipukohtia tai haasteita tuottajan työssä kohtaa. Vastauksena kysymykseen löytyi kolme haastavaa aluetta: monialaisen asiantuntijatiimin johtaminen, sprintin aikana realistisesti tehtävissä olevan työn määrittely sekä tehtäville asetettavan valmiin määritelmän asettaminen.

Haasteeksi monialaisen tiimin asiantuntijajohtamisessa paljastui eri osastojen erilaiset vaatimukset. Tehtävien ajallinen arviointi on haastavaa, kun esimerkiksi taiteilijoiden ja sovelluskehittäjien tehtävät ovat luonteeltaan erilaisia. Eri tieteenalojen osajien tulee myös osata kommunikoida keskenään, usein tuottajan kautta, jonka tulee hallinnoida tehtävien sidonnaisuuksia toisiinsa. Päädyimme lopputulokseen, että ongelma koskee erityisesti tiimejä, jotka eivät vielä käyneet läpi kaikkia tiimin muodostumisen vaiheita.

Kaikki tiimit käyvät läpi samanlaiset kehitysvaiheet. Ensin tutustutaan toisiin, sitten haetaan yhteisymmärrystä konfliktien kautta, ja lopulta aletaan puhalttaa yhteen hiileen sekä saavutetaan vaihe, jossa toimitaan tehokkaasti yhdessä. (Smith 2021, 61.) Lienee ymmärrettävää, että erilaisilla tieteenaloilla toimivilla voi olla erilaiset näkemykset, joka voi

aiheuttaa tai syventää konfliktivaihetta. Yhteisten pelisääntöjen löytäminen on kuitenkin elintärkeää, koska peliprojekti ei voi onnistua, elleivät taiteilijat ja insinöörit pysty vetämään yhtä köyttä.

Sprintin aikana realistisesti tehtävissä olevan työn määrittely oli toinen haastateltavan mainitsema ongelma. Ongelman ydin on, että sprintin suunnittelussa tulee usein oltua ylioptimistinen; alkavan sprintin suunnittelussa huomataan, että tehtäviä on jäänyt aloitettua tai viimeisteltyä. Onneksi tähän ongelmaan on olemassa ratkaisu, jota haastateltava aikoi myös kokeilla: tarinapisteiden käyttäminen ja projektin etenemisvauhdin seuraaminen. Kun nähdään, kuinka monta tarinapistettä keskiarvona saadaan valmiiksi sprintin aikana, tietoa voidaan käyttää realistisempaan sprintin suunnitteluun.

Viimeisenä ongelmana haastateltava mainitsi tehtäville asetettavan valmiin määritelmän asettamisen. Drongelen, Dennis, Garabedian, Gonzales ja Krishnaswamy (2017, 45-46) erottavat kaksi eri asiaa liittyen tehtävien valmistumiseen: työstettäväksi valmiin määritelmän sekä valmiin määritelmän. Ensimmäinen koskee tehtäviä, joita harkitaan siirrettäväksi tuotteen kehitysjonosta sprintin kehitysjonoon. Tehtävien pitäisi tässä vaiheessa olla selkeästi kuvailtuja ja kertoa mitä tulee tehdä. (Drongelen ym. 2017, 45.) Mielellään tehtävät pitäisi myös pystyä tekemään valmiiksi yhden sprintin aikana ja niillä olisi olemassa implisiittiset tai eksplisiittiset hyväksymiskriteerit (Turley & Rad 2018, 67-68). Valmiin määritelmä taas merkitsee kriteereitä, jotka täytettyään tehtävän voidaan todeta olevan valmis (Malakar 2021, 101). Parhaassa tapauksessa kaikki tehtävät valmistuvat sprintin aikana, jolloin ne tulevat tehdyksi, arvioiduksi ja hyväksytyksi (Drongelen ym. 2017, 46).

Jälkikäteen tarkasteltuna arvioisin haastateltavan ongelman olevan siinä, että jompikumpi edellä mainituista valmiin määritelmistä on jäänyt asettamatta tai sitä ei noudateta. Omasta kokemuksestani tunnistan, että työtä tehdessä saattaa jäädä puntaroimaan sitä, koska tehtävä on valmis. Mikäli tehtävänä olisi esimerkiksi lisätä peliin painike, jota painamalla avautuu valikko, voisi jäädä epäselväksi kuuluiko painikkeeseen tai valikkoon lisätä myös avautumisanimaatio tai -äänitehoste. Tehtävän suorittajana saattaisi joko jatkaa työstämistä pidemmälle tai aloittaa aiheesta keskustelun tiimin jäsenten kanssa. Välttääkseen tällaisen tilanteen, jossa työn suorittaja joutuu käyttämään ylimääräistä aikaa epäselvyyksien vuoksi, valmiin määritelmän tarkentamiseen on hyvä käyttää aikaa.

Haastattelukysymyksen pelituottajan työn kipukohdista tuotti mielestäni yllättävän samaistuttavia vastauksia. Tunnistin kaikki ongelmat myös omasta työstäni. Kolmannen seurantajakson aikana haastattelen Fingersoftin suurimman tiimin pelituottajaa, ja odotan innolla hänen vastauksiaan samoihin kysymyksiin.

### 3.3 Seurantajakso 3: Viikko 19

Kolmannen seurantajakson aikana pohdin sidosryhmien merkitystä projektille ja pidän tiimin kanssa tiekartan suunnittelupalaverin. Lisäksi valmistaudun ja osallistun työpajaan, jossa pyritään auttamaan rehellisen ja rakentavan palautteen avulla pelitiimejä parempaan lopputulokseen.

Maanantai 9.5.2022

Maanantaina pidimme jälleen yhdistetyn sprintin retrospektiivi- ja sprintin suunnittelupalaverin. Sprintin retrospektiivissa löytyi muutamia ongelmia, joita kuvastavat tehtävät lisättiin tuotteen kehitysjonoon. Kuten Schwaber ja Sutherland (2020, 10) toteavat, sprintin retrospektiivin aikana löydetyt tärkeimmät kehityskohteet voi jopa välittömästi lisätä seuraavan sprintin kehitysjonoon. Tällä kerralla halusimme kuitenkin priorisoida tehtävät muiden tuotteen kehitysjonossa sijaitsevien tehtävien rinnalla ennen kuin niitä otetaan työn alle.

Sprintin suunnittelun aikana arvioimme tiimin kanssa, mitkä tehtävät ovat tärkeimpiä ottaa seuraavaksi työn alle. Ensimmäinen asia sprintin suunnittelussa onkin aina kysyä, miksi tuleva sprintti on arvokas (Schwaber & Sutherland 2020, 8). Tämän jälkeen lisäsimme tehtäviä sprintin kehitysjonoon ja keskustelimme siitä, miten ne saadaan toteutettua sprintin aikana. Päivitimme myös tehtävien kuvauksia ja tarinapistearvioita tarpeen mukaan. Pyrimme lisäämään sprintin kehitysjonoon saman verran tarinapisteitä, kuin edellisen sprintin aikana niitä valmistui.

Sprintin suunnittelupalaverin jälkeen otin käyttöön raportit-työkalun Jirassa. Raportista näin, että edellisen sprintin etenemisvauhti oli 78.5 tarinapistettä. Nyt alkaneen sprintin aikana suunnittelimme saavamme noin 69.5 tarinapistettä valmiiksi. Sairastumisen vuoksi yhdelle tiimin jäsenelle ei vielä lisätty tehtäviä sprintin kehitysjonoon, joten sieltä jäi uupumaan noin kymmenisen tarinapistettä.

Tarinapisteiden käytöstä edellisen sprintin aikana minulle jäi positiivisia kokemuksia. Tulevan sprintin työmäärää oli helpompi arvioida edellisen sprintin etenemistahtiin verraten. Huomasin myös, että halusin varmistella tehtävien tilaa aiempaa useammin, jotta saisin siirrettyä niitä valmiiksi ja näkisin realistisen sprintin pistesaldon. Tarinapisteet ovat pieni lisävaiva tehtävien laatimiseen, mutta iso motivaattori ja apu sprinttien suunnitteluun.

Tiistai 10.5.2022

Tiistain ohjelmassa oli taideosaston viikkopalaveri, työhaastattelu ja brändityöryhmän tiedotustilaisuus kaikille työntekijöille. Ehdin työpäivän aikana tehdä hieman

sovelluskehitystyötä, mutta suurimman osan ajasta omistin torstaina järjestettävään aivoriihen valmistautumiseen.

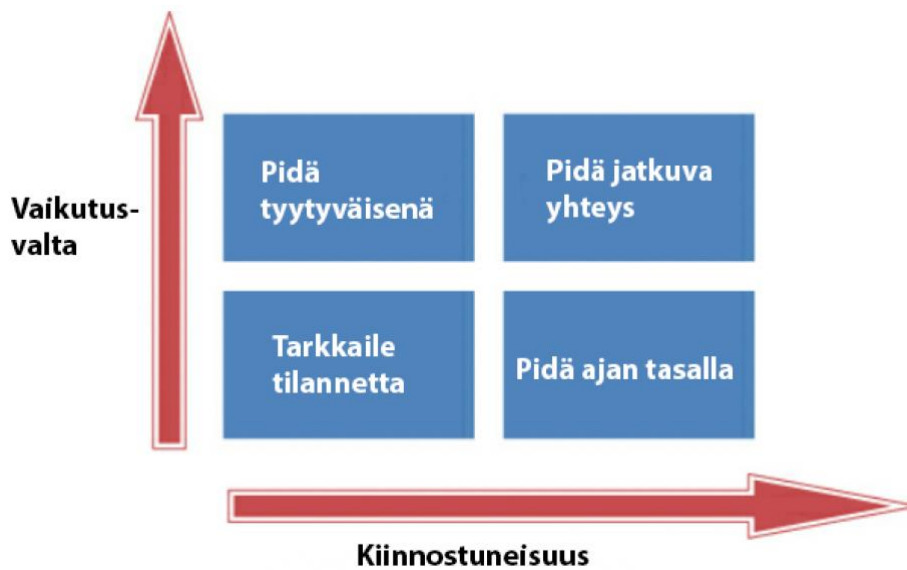
Fingersoftille on perustettu tarpeen mukaan kokoontuva aivoriihi, jonka tehtävä on antaa projektitiimeille yksityiskohtaista ja rehellistä palautetta. Aivoriihi, englanniksi brain trust, perustuu animaatiostudio Pixarin kehittämään samannimiseen konseptiin. Catmullin (2015, 59-60) mukaan aivoriihen tehtävä Pixarilla on tunnistaa ja ratkaista ongelmia sekä kannustaa toisiaan rehellisen palautteen antamiseen. Radikaaliin rehellisyyteen pyrkiminen on äärimmäisen tärkeää, jotta pystytään vapaasti jakamaan mielipiteitä, ideoita ja kritiikkiä (Catmull 2015, 59).

Pixarin aivoriihi koostuu henkilöistä, jotka ovat taitavia tarinankerronnassa ja joilla on kokemusta elokuvan ohjaamisesta. Aivoriihellä ei ole päätäntävaltaa sen käsittelemään projektiin; ohjaajan ei ole pakko toteuttaa aivoriihen ehdottamia ratkaisuja tai edes olla samaa mieltä sen ehdottamista ongelmista. (Catmull 2015, 63.) Myös Fingersoftin aivoriihi koostuu henkilöistä, joilla on aiempaa kokemusta peliprojektien vaiheiden läpikäynnistä. Palautetta saavan pelitiimin ei myöskään ole pakko reagoida aivoriihen antamaan palautteeseen.

Kirjatakseeni mahdollisimman tehokkaasti palautetta pelille, jonka vuoksi aivoriihi kutsuttiin tällä kerralla koolle, kertosin Pixarin ohjeen hyvään palautteeseen: "Hyvä palaute kertoo mikä on ongelma, mitä puuttuu, mikä ei ole selvää, mikä ei käy järkeen. Hyvä palaute annetaan oikeaan aikaan, ei kun on liian myöhäistä korjata ongelmaa. Hyvä palaute ei vaadi mitään; sen ei tarvitse edes sisältää ratkaisuehdotusta. Mutta jos se sisältää ratkaisuehdotuksen, se kuvastaa vain mahdollista ratkaisua, ei ainoaa oikeaa tapaa korjata ongelma. Tärkeimpänä kuitenkin, hyvä palaute on tarkkaa. "Kuolen tylsyyteen" ei ole hyvää palautetta." (Catmull 2015, 69.)

Keskiviikko 10.5.2022

Keskiviikkona osallistuin jo alkuvuonna sopimaani sidosryhmätapaamiseen yhteisöhallintavastaavan ja hänen esimiehensä, markkinointijohtajan, kanssa. Markkinointitiimi kuuluu sidosryhmien joukkoon, jonka kanssa tulemme pelin julkaisun lähetessä tekemään enenevästi yhteistyötä, mutta siihen saakka noin kvartaalin välein tapahtuvat tilannekatsaukset ovat olleet riittäviä.



Kuvio 4: Projektin sidosryhmäkartta (Chandler 2020, 61; Mäntyneva 2016, 126).

Chandlerin (2020, 61) mukaan on hyvä luokitella sidosryhmät neljään luokkaan niiden vaikutusvallan ja kiinnostuneisuuden perusteella. Tarkkaile tilannetta -luokkaan kuuluvat sidosryhmät, jotka eivät tarvitse jatkuvia tilannekatsauksia, mutta joita on hyvä pitää silmällä sen varalta, muuttuuko sidosryhmän vaikutusvalta tai kiinnostuneisuus projektin etenemisen myötä. Jatkovaa yhteydenpitoa vaativat sidosryhmät, joilla on paljon valtaa ja kiinnostusta projektin etenemiseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi rahoittajat. Ajan tasalla pidettävien ryhmään kuuluvat sidosryhmät, joilla on vähän valtaa mutta joiden kanssa on hyvä pitää viikoittainen tai kuukausittainen palaveri. Viimeisen luokan muodostavat tyytyväisenä pidettävät sidosryhmät, joihin kuuluvat esimerkiksi pelaajat ja fanit. (Chandler 2020, 61-62.)

Projektissani ei ole laadittu sidosryhmäkuvaajaa Chandlerin esittämän nelikentän avulla, mutta huomaan organisoineeni tapaamisia sidosryhmien kanssa vastaavanlaisella jaottelulla. Markkinointitiimi kuuluu esimerkiksi tarkkaile tilannetta -luokkaan.

Torstai 11.5.2022

Torstaipäivän aikana pidin kahdenkeskisen tapaamisen tiimini pelisuunnittelijan kanssa ja osallistuin aivoriiehen tapaamiseen. Olen järjestänyt tiimini jäsenten kanssa kahdenkeskisiä tapaamisia muutaman kuukauden välein. Tapaamisten tarkoituksena on antaa molemminpuolista palautetta ja keskustella siitä, miten työnteke on sujunut.

Duffyn (2022, 132) mukaan kahdenkeskisiä tapaamisia tulisi pitää yhden tai kahden viikon välein. Myös Zhuo (2019, 64) suosittelee viikoittaisia tapaamisia tiimin jäsenten kanssa. Kahdenkeskisiin tapaamisiin on hyvä valmistautua etukäteen molemmin puolin. Esimiehen on hyvä esittää kysymyksiä, joilla pyritään selvittämään tiimin jäsenen mielen päällä olevia

asioita ja sitten pureutua niihin tarkemmin. (Zhuo 2019, 66.) Duffyn (2022, 134) mielestä haitalliseen käyttäytymiseen liittyvät keskustelut on parempi pitää erillisessä tapaamisessa, kun taas Zhuon (2019, 85-86) mielestä myös tällaiset keskustelut ovat olennainen osa kahdenkeskisiä tapaamisia.

Projektin alkaessa pidin useita kahdenkeskisiä tapaamisia tiimin jäsenten kanssa ja kartoitin mielipiteitä kahdenkeskisistä tapaamisista. Suurin osa tiimin jäsenistä toivoi, että niitä pidettäisiin harvemmin, esimerkiksi kerran kvartaalissa. Pelisuunnittelija taas toivoi, että pitäisimme joka kuukausi kahdenkeskisen palaverin, jossa voimme samalla keskustella tuotevisiosta. Päätin kunnioittaa tiimini jäsenten toiveita tämän asian suhteen. Olen kuitenkin pitänyt kiinni siitä, että molemmat osapuolet pyrkivät valmistautumaan tapaamisiin silloin, kun niitä pidetään.

Perjantai 12.5.2022

Koko perjantai oli varattu tiimin virkistyspäivään. Ennen kuin siirryimme virkistysosuuden pariin, pidimme tuotteen tiekartan katselmuksen. Pidämme tiimin kanssa noin puolen vuoden välein tilaisuuden, jossa arvioimme toimintaamme pitkällä aikavälillä ja kirjaamme ylös seikat, jotka saavat meidät toiveikkaiksi ja huolestuneiksi tulevaisuuden suhteen.

Ensin kävimme läpi alkuvuoden huolenaiheet ja pohdimme, ovatko ne yhä ajankohtaisia. Osaan olimme löytäneet ratkaisun, osaa työstimme paraikaa, ja muutama oli yhä kurantteja. Tämän jälkeen keksimme lisää ajankohtaisia huolenaiheita. Harjoituksen avulla huomasimme esimerkiksi, että yhden projektin sidosryhmän rooli oli muuttunut kriittisemmäksi ja sen kanssa tulisi pitää useammin tilannekatsauksia. Huolenaiheiden jälkeen siirryimme tarkastelemaan tuotteen tiekarttaa.

Tuotteen tiekartta on dokumentti, joka usein sisältää tavoitteita ja määräaikoja. Parhaimmillaan se kuitenkin kommunikoi visiota siitä, millainen tuotteesta tai palvelusta tulee ja miten se saavutetaan. (Lombardo ym. 2017, 51-52.) Hyvä tuotteen tiekartta sisältää tuotevision, aikamääreitä, liiketoimintatavoitteita sekä teemoja (Lombardo ym. 2017, 58). Teemat kuvastavat asiakkaiden odotuksia tai ratkaistavia ongelmia, ja ne vastaavat kysymykseen "mitä tulee tehdä, jotta tuotteesta tulee menestynyt" (Lombardo ym. 2017, 56).

Käytyämme tiimin kanssa tuotteen tiekarttaa läpi teematasolla ja keskusteltuamme tulevista korkean tason tehtävistä pääsimme yksimielisyyteen seuraavan etapin tärkeimmistä ominaisuuksista ja siirryimme vapaa-ajanviettoon.

Seurantajakso 3: Yhteenveto ja analyysi

Kolmannen seurantajakson aikana minun oli tarkoitus pitää haastattelu Fingersoftin suurimman pelitiimin pelituottajan kanssa, mutta jouduimme siirtämään haastattelua seuraavaan viikkoon. Seurantajakson aikana pohdin sidosryhmien merkitystä projektille, tehokkaita kahdenkeskisiä tapaamisia tiiminjäsenten kanssa, sekä valmistauduin aivoriihitapaamiseen.

Projektisuunnitelmaa ja tuotteen tiekarttaa suunnitellessani sekä yksin että tiimin kanssa törmäsin yleiseen kysymykseen: kuinka pitkälle ja tarkkaan tiekarttoja kannattaa suunnitella etukäteen, kun suunnitelmien täytyy olla joustavia? Startup-yritykset suosivat äärimmäisen yksinkertaisia tiekarttoja, joissa tehtävät on järjestelty kolmeen sarakkeeseen: nyt, seuraavaksi, ja myöhemmin (Lombardo ym. 2017, 264). Sen sijaan isot yritykset, joilla on pitkäikäisiä tuotteita, käyttävät jopa usean vuoden mittaisia tiekarttoja (Lombardo ym. 2017, 264).

Tuotteen tiekartan pituus riippuu tuotteen elinkaaren vaiheesta. Alkuvaiheessa tiekarttaa ei kannata suunnitella kuin kuukausia eteenpäin. Kasvuvaiheessa voi pyrkiä suunnittelemaan jo kvartaaleittain, ja elinkaaren loppupuolella vuosia etukäteen. (Lombardo ym. 2017, 266.) Projektissani tuote on yhä muotoutumassa - edessä siintää yhä tutkimus- ja kehitystyötä vaativia tehtäviä. Näin ollen muutamaa kuukautta pidemmälle ei kannata tehdä tarkkaa suunnittelua vielä tässä vaiheessa.

Tällä hetkellä käytössä oleva projektin tiekartta ei suinkaan ole ensimmäinen versio, jota olemme tiimin kanssa kokeilleet. Selasin aiempia yrityksiämme arvioida tulevaisuutta tiekarttojen avulla ja koin jälkiviisautta muutamien tehtävien pieleen menneille aika-arvioille. Koska työskentelemme ketterien menetelmien mukaisesti, iteratiivisesti ja tuottaen loppukäyttäjille mahdollisimman paljon arvoa, tarkat pitkän aikavälin ennustukset ovat vähintäänkin haastavia. Jättämällä liian tarkat tiekartat tekemättä säästän itseltäni sekä tiimiltäni jatkossa harmaita hiuksia.

### 3.4 Seurantajakso 4: Viikko 20

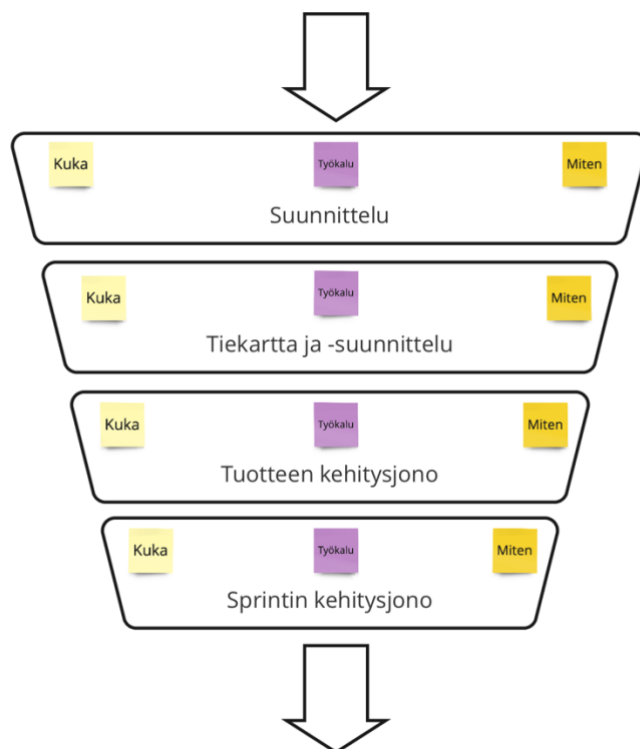
Neljännän seurantajakson aikana haastattelen neljää pelituottajan tai tiiminvetäjän roolissa toimivaa henkilöä. Tavoitteenani on myös alkaa analysoida haastattelujen dataa yhteen paikkaan, jossa tulosten vertailu on helppoa.

Maanantai 16.5.2022

Pidin maanantaina tutkimushaastattelun Fingersoftin suurimman tiimin pelituottajalle. Yllätyksekseni menetelmät ja työkalut poikkesivat aiemmin haastattelemani tuottajan menetelmistä ja työkaluista. Sama kipukohta toistui kuitenkin jälleen: tehtävien valmiin määrittelyn viestiminen.

Haastattelun jälkeen keräsin tähän mennessä pitämieni kahden haastattelun tulokset yhteen tauluun Mirossa. Tutkimuksen tulosten visualisointi antaa monimutkaiselle datalle selkeän rakenteen ja auttaa toistuvien aiheiden havaitsemisessa (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 110). Datan visualisointiin on olemassa monenlaisia menetelmiä. Esimerkiksi tutkimustulosten syntetisointi yhdelle seinälle tarjoaa hyvän yleiskatsauksen tutkimustuloksiin. (Stickdorn ym. 2018, 110.)

Haastattelun aikana havaitsin, että minua kiinnostaa erityisesti prosessi tehtävien luomisesta työn alle saattamiseen. Päätin visualisoida jokaisen tiimin vastaukset suppiloksi, jossa tehtävät liikkuvat suunnitteluvaiheesta tuotteen tiekartan kautta kehitysjonoihin. Kunkin vaiheen kohdalla listaan ketkä osallistuvat toimintaan, mitä työkaluja käytetään ja millä tavoilla vaihe toteutetaan.



Kuvio 5: Tehtävien etenemistä kuvaava suppilo, jolla visualisoin haastattelujen tuloksia.

Tähän mennessä keräämäni tulokset istuivat mainiosti suppilokuvaajaan, mutta olen haastatellut vasta kahta pelituottajaa, joten saatan joutua tekemään visualisointitapaan vielä muutoksia. Uskon kuitenkin, että datan visualisointitavan iterointi jo tässä vaiheessa jouduttaa tulosten analysointia tulevaisuudessa.

Tiistai 17.5.2022

Tiistaina puolet päivästä kului palavereissa, kuten työhaastattelussa ja taideosaston viikkopalaverissa, ja puolet pelin kehittämisessä. Haastattelin päivän aikana jälleen yhtä pelituottajaa, jolla oli taatusti yksinkertaisimmat ja ketterimmät projektinhallintamenetelmät yrityksessä.

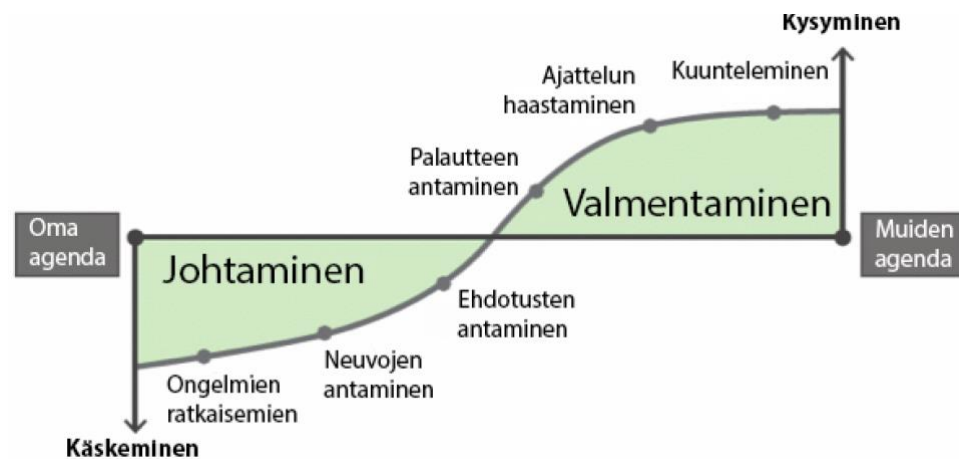
Haastateltavan tiimissä ei käytetty mitään ohjelmistoa tai palvelua tehtävien hallinnointiin. Tuotteen tiekarttaa, tai tässä tapauksessa listaa vuoden aikana kehitettävistä ominaisuuksista, ylläpidettiin tekstitiedostosta. Kittlaus ja Fricker (2017, 123) toteavat yksinkertaisimmista tuotteen tiekartoista, että niitä käytävillä täytyy olla tehtävien vaikutuksista ja niiden toteuttamisen teknologioista implisiittinen ymmärrys. Haastateltavan tiimi koostuu kokeneista sovelluskehittäjistä, joilla onkin syvä ymmärrys tehtävistä ilman tarkempia ohjeita. Lisäksi tuote ei vaadi monimutkaista taidetta tai äänitehosteita, joten tehtävien välisiä sidonnaisuuksia on tavanomaista peliprojektia helpompi hallinnoida.

Minimaalisista työkaluista ja prosesseista huolimatta tiimin tehtävät etenevät suunnittelun tasolta työn alle samalla tavalla kuin muissakin projekteissa. Haastateltavan tiimi ei kuitenkaan käyttänyt Scrumia tai sprinttejä, joten tämän tiimin kohdalla jouduin poistamaan edellä esittämästäni suppilomallista alimman kerroksen. Muuten henkilöt, työkalut ja toimintatavat istuivat mainiosti kuvaajaan.

Keskiviikko 18.5.2022

Keskiviikkona haastattelin tuottajaa, joka vastaa ulkoistetun pelituotteen toiminnoista. Hänen roolinsa poikkesi sisäisten pelitiimien tuottajien työstä siinä, että hän ei vastaa tiimin käytännön työn hallinnoinnista vaan toimii linkkinä Fingersoftin sisäisiin sidosryhmiin ja ohjaa tuotantoa korkeammalla tasolla. Haastateltava itse kuvaili rooliaan julkaisutuottajan työksi.

Haastateltava on päättänyt olla sanelematta tarkkaan tiiminsä työkaluja tai toimintamenetelmiä. Sen sijaan hän pyrkii haastamaan tiimin ajattelua ja antamaan palautetta toiminnasta sekä varmistamaan, että suunnitelmat pysyvät kytköksissä todellisiin resursseihin. Usein suunnittelu on niin vetoavaa, että suunnitelmista tulee todellisuutta tärkeämpiä (Sutherland 2015, 111). Tällöin unohdetaan, että kartta ei ole sama asia kuin maasto. Ideoinnin ja suunnittelun hurmoksessa saatetaan herkästi unohtaa realiteetit. (Sutherland 2015, 111.)



Kuvio 6: Johtamisen ja valmentamisen käyrä. (Naude & Plessier 2018, 13.)

Haastateltava toimi käytännössä valmentavan johtajan tavoin, antamalla palautetta, haastamalla ulkoistetun tiimin oletuksia ja ajatuksia sekä kuuntelemalla. Valmentava johtaja pyrkiikin haastamaan ja inspiroimaan palautteellaan (Naude & Plessier 2018, 16). Vastuun ja vallan jalkauttaminen johdettaville on avainasemassa (Naude & Plessier 2018, 16). Haastateltava toimi näin ruokkimalla tiiminsä luovuutta, vastuunottoa ja itsenäisten päätösten tekoa.

Torstai 19.5.2022

Torstaina pidimme jälleen tiimin sisäisen pelituotteen testausseesion. Lähdin tapaamiseen ajatellen, että testausseesio voi olla tällä kerralla turha. Toisin kävi, havaitsimme useita käyttökokemuksen kannalta kriittisiä ongelmia, joille olimme alkaneet jo sokeutua tuotteen kehittämisen aikana.

Iteratiivisessa ohjelmistokehityksessä testaaminen kuuluu työhön olennaisena osana (Kittlaus & Fricker 2017, 223-224). Käyttökokemuksen testaamisen tarkoituksena on löytää oikeat ratkaisut loppukäyttäjän tarpeiden täyttämiseen. Ongelmat käyttökokemuksessa ovat niin tärkeitä, että niiden korjaamiseksi saatetaan tarvita koko tuotekonseptin muutosta. (Kittlaus & Fricker 2017, 229.)

Aikaisempienkin testausseesioiden aikana olemme joutuneet suunnittelemaan laajoja järjestelmiä kokonaan uudestaan, koska havaitsimme paperilla toimivat ideamme liian vaikeasti ymmärrettäviksi loppukäyttäjän odotuksiin nähden. Tällä kerralla onneksi totesimme, että suurin osa uudelleenrakentamistamme järjestelmistä toimi hyvin - pientä korjattavaa kuitenkin löytyi yllättävän iso määrä.

Perjantai 20.5.2022

Perjantain aikana ehdin tehdä kehittäjän työtä animoitujen erikoistehosteiden ja ohjelmointivirheiden korjaamisen muodossa. Lisäksi haastattelin tiiminvetäjää, joka on vastuussa julkaisun kynnyksellä olevan pelituotteen tiimistä. Haastateltavaksi jäi enää Fingersoftin pienin pelitiimi, jossa ei ole vielä kokoaikaista tuottajan roolia.

Tämän päivän haastattelun myötä havaitsin tärkeän linjaeron julkaistujen ja julkaisemattomien tuotteiden projektinhallinnassa. Julkaistujen tuotteiden tiimit eivät käytä sprinttejä lainkaan - työ suunnitellaan korkealla tasolla niin, että tärkeimmät tehtävät tulevat tehdyksi seuraavan koontiversion määräaikaan mennessä. Tänään haastattelemani tiiminvetäjä ei osannut sanoa, hyötyisikö tiimi sprinteistä ja niihin liittyvistä Scrumin tapahtumista.

Kipukohdaksi haastateltava mainitsi käyttäjädataan reagoimisen. Kunkin päivityksen julkaisemisen jälkeen täytyy odottaa viikkoja, että saadaan tietoa sen vaikutuksesta käyttäjien toimintaan. Kun työtä suunnitellaan koontiversio kerrallaan, data saapuu kesken seuraavan koontiversion kehittämisen. Ongelma on siis ketteryudessa ja reagointikyvyssä.

Haastateltavan tiimi työstää aina seuraavaa koontiversiota siihen saakka, että suunniteltu työ tulee valmiiksi. Mikäli työ ei valmistu suunniteltuun aikaan mennessä, määräaika siirretään. Näin ollen voidaan todeta, että työllä on kiinteä laajuus, mutta ei kiinteää aikamäärää. Turley ja Rad (2018, 18) toteavat, että kiinteä aikamäärä on paras tapa järjestellä työtä ja syystäkin valittu ketterien menetelmien kulmakiveksi. Kiinteään työmäärään keskittyminen johtaa herkästi aikataulujen venymiseen. Kun aikataulut venyvät, menetetään mahdollisuuksia kerätä palautetta toiminnasta ja mukautua tilanteeseen ketterästi. Kiinteä aikamäärä auttaa myös priorisoinnissa, sillä se kannustaa tarttumaan lopputuloksen kannalta tärkeimpiin tehtäviin ensin. (Turley & Rad 2018, 18.)

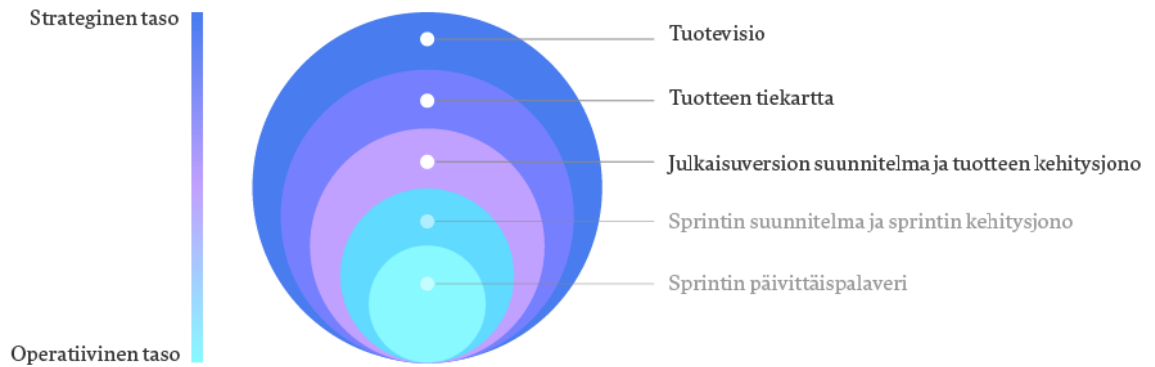
Haastateltavan tiimi saattaisi hyötyä vähintäänkin työn suunnittelusta kiinteillä aikamäärillä. Myös työn jakaminen lyhyempiin ajanjaksoihin, sprintteihin, voisi auttaa reagoimaan datan aiheuttamaan tilanteen muuttumiseen. Sprinttihän pakottavat toistamaan jatkuvaa palautteen keruuta retrospektiivin muodossa ja reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen seuraavan sprintin suunnittelussa.

#### Seurantajakso 4: Yhteenveto ja analyysi

Neljännän seurantajakson aikana haastattelin kaikkia tiimejä, joissa on nimetty pelituottaja. Seuraavan seurantajakson aikana haastattelen viimeisen pelitiimin projektinhallinnasta vastaavaa henkilöä ja alan sitten analysoida haastattelun tuloksia.

Seurantajakson aikana tärkein oivallus oli, että kun pelituote on julkaistu ja siirtyy ylläpitovaiheeseen, kaksi asiaa muuttuu: sidosryhmien osallistuminen tuotteen tiekartan

suunnitteluun vahvistuu ja tarve lyhytaikaisille sprinteille pienenee. Olin tietoinen näistä seikoista jo ennen haastattelujen tekemistä, mutta nyt kuulin käytännön esimerkkejä siitä, kuinka näihin asioihin on reagoitu ja millaisia haasteita ne aiheuttavat.



Kuvio 7: Tuotteen strateginen ja operatiivinen taso. (Racasan 2021.)

Julkaistujen pelien tiimit suunnittelevat työnsä pääasiassa etappien tasolla. Schwaber ja Sutherland (2020, 7) määrittelevät pisimmän mahdollisen sprintin pituudeksi yhden kuukauden. Pelitiimien etapit olivat useimmiten kahden kuukauden välein. Näin ollen niitä ei voida kutsua sprinteiksi, vaikka ne muuten noudattaisivatkin Scrumin tapahtumia, kuten suunnittelu- ja retrospektiivipalavereita. Ketteryydelle pyrittiin kuitenkin jättämään varaa tavalla tai toisella. Yksi pelitiimi suunnittelee kullekin etapille aikaan nähden vain 60 % työtä etukäteen, toisessa pyritään elämään hetkessä jättämällä suunnittelu kaiken kaikkiaan vähemmälle.

Pelituottaja toimii Fingersoftilla kaikin puolin tuoteomistajan roolissa. Yksi tuoteomistajan vastuista on toimia linkkinä kehitystiimin ja sidosryhmien välillä (Schwaber & Sutherland 2020, 6; Drongelen ym. 2017, 42). Pelituotteen julkaisun jälkeen sidosryhmien vaikutus tuotteen tiekarttaan ja julkaisuväliin korostuu syystäkin: Mobiilipeleissä kauppapaikat kuten Google Play ja Apple App Store vaikuttavat työstettävään sisältöön ja julkaisu-aikoihin omilla vaatimuksillaan. Mikäli pelin ansaintamalli nojaa mainostuloon, myös mainosverkot tulevat aktiiviseksi sidosryhmäksi. Käyttäjät ovat myös yhteydessä yrityksen asiakaspalveluun ja jättävät arvosteluja kauppapaikkoihin, näin esittäen toiveita ja palautetta kehittäjille.

Vaikutusvaltaisten sidosryhmien odotukset kehitystiimille ovat ristiriidassa, kun loppukäyttäjät odottavat nopeaa reagoitua palautteeseen ja kauppapaikat ennakoitavia, sitovia aikatauluja. On selvää, että pelituottajan täytyy ottaa kaikki sidosryhmät huomioon seuraavaa etappia suunnitellessaan. Osa eepoksista on pakko saada valmiiksi, koska vaikutusvaltainen sidosryhmä odottaa niitä, mutta samalla pelivaran jättäminen on tärkeää loppukäyttäjille, joista pelin menestys markkinoilla riippuu. Eräs pelitiimeistä oli järjestänyt erillisen keskustelukanavan kaikkien Fingersoftin sisäisten sidosryhmien kanssa, missä

ideoidaan tulevia etappeja ja viestitään niiden etenemisestä. Tämä oli mielestäni toimiva ja yksinkertainen tapa tehostaa läpinäkyvyyttä sidosryhmille.

### 3.5 Seurantajakso 5: Viikko 21

Viidennen seurantajakson aikana toteutan viimeisen jäljellä olevan haastattelun ja alan analysoida haastattelujen tuloksia. Seurantajakso on tavanomaista lyhyempi helatorstain vuoksi.

Maanantai 23.5.2022

Päivä kului palavereissa, joissa esimerkiksi työstimme osastajohtajien kanssa tuotteen tiekarttaa kesän ajalle ja suunnittelimme seuraavan sprintin. Saimme tiimin taideosaston kanssa myös tehtyä alustavan päätöksen työnhakijasta, jolle tarjoamme työpaikkaa tiimissämme.

Rekrytointi on mielestäni yksi haastavimpia tuottajan tehtäviä. Prosessi työpaikkailmoituksen laatimisesta parhaan hakijan löytämiseen on usein pitkä. Yrityksessämme ollaan tarkkoja siitä, että valitulla henkilöllä on positiivinen vaikutus kokonaisuosaamiseen ja hän sopii vallitsevaan yrityskulttuuriin. Oikea päätös korostuu rekrytoitaessa osaamista ulkomailta, kun uudelleensijoittamiseen panostetaan sekä aikaa että rahaa.

Peliala vaatii jatkuvaa uudistumista ja kykyä tunnistaa uusia mahdollisuuksia. Uudistukseen pyrkivä yritys tarvitsee poikkeavaa ajattelua ja laaja-alaista sekä kokonaisvaltaista ajattelua (Malmelin 2021, 68). Johtajilta ja asiantuntijoilta edellytetään T-mallista osaamista, jossa heillä on jokin erityisen osaamisen alueensa lisäksi myös muita kykyjä, jotka mahdollistavat monialaisen ajattelun sekä sujuvampaan yhteistyön eri alojen ammattilaisten kanssa. Luovuuden kannalta on myös eduksi, että tiimeistä löytyy luovuutta edistävää diversiteettiä. Esimerkiksi eri-ikäiset ja taustaiset ihmiset, jotka tulevat erilaisista kulttuurillisista ja kielellisistä lähtökohdista voivat tarjota erilaisia näkökulmia. (Malmelin 2021, 69-70.)

Fingersoftin rekrytoinnissa pyritään ottamaan diversiteetti ja T-malli huomioon. Omalta osaltaan diversiteettiä edesauttaa se, että Suomesta on usein vaikea löytää pelialan ammattilaisosaajia. Vaikka Suomessa on alan koulutusta, kokeneesta työvoimasta on pula (Simonen 2019). T-mallista osaamista mitataan haastattelujen aikana tiedustelemalla muustakin kuin avoimeen työpaikkaan relevantista työkokemuksesta ja kiinnostuksesta muiden pelialan roolien tehtäviin. Esimerkiksi taiteilija, jota kiinnostaa tekninen osaaminen, voi olla jo oppinut ohjelmointia tai pystyy kasvamaan työskentelyn myötä monialaiseksi osaajaksi.

Tiistai 24.5.2022

Toteutin tänään viimeisen haastattelun projektinhallintamenetelmistä ja -työkaluista. Haastateltava toimii kaksihenkisen tiimin vetäjänä ja tekee lisäksi töitä pelituotteen grafiikan ja sovelluskehityksen parissa.

Koska tiimi on pieni ja tuotevisiokin hakee yhä muotoaan, projektinhallintatyökaluja ja -prosesseja oli käytössä niukasti. Samaan aikaan pieni tiimi nähtiin myös vahvuutena: toiminnan synkronointi oli tehokasta ja vaivatonta. Varsinaisia kipukohtia projektinhallintaan liittyen ei löytynyt - ainoastaan pelin MVP-tuotteen määrittely nähtiin haasteena.

MVP on kirjainlyhenne englannin kielen sanoista minimum viable product. MVP tarkoittaa julkaisukelpoista tuotetta, joka sisältää pienimmän mahdollisen määrän ominaisuuksia, joista käyttäjät ovat kuitenkin valmiita maksamaan. Ideana on tuottaa tällainen versio mahdollisimman vähällä vaivalla ja nopealla aikataululla, jotta saadaan palautetta aidoilta käyttäjiltä tuotteen jatkokehittämistä varten. (Drongelen ym. 2017, 68; Kittlaus & Fricker 2017, 70.)

Ymmärrän kokemuksesta ongelman, sillä pelit eroavat esimerkiksi hyötysovelluksista siinä, että ne ovat viihdetuotteita. Vaikka tuotevisio olisi selvä, voi olla vaikea määrittellä mitkä ominaisuudet ovat kriittisimpiä pelaajien viihdyttämisen kannalta. Omassa projektissanikin joudutaan jatkuvasti arvioimaan, pysyykö pelin käyttäjäkokemus eheänä ja nautittavana mikäli jonkin ominaisuuden kehittämistä lykätään myöhemmäksi. Pienin mahdollisin koontiversio saattaisi pahimmillaan tuntua liian pieneltä tai haastavalta käyttää, jolloin käyttäjäkunta ei haluaisi maksaa siitä - etenkin kun kyse on ilmaiseksi ladattavasta ja pelattavasta pelistä.

Keskiviikko 25.5.2022

Keskiviikkoamuna ehdin tehdä hieman sovelluskehitystä, mutta muuten loppupäivä kului palaverissa sidosryhmien kanssa. Yksi päivän tapaamisista oli analytiikkatiimin kanssa. Keskustelimme esimerkiksi pelin ominaisuuksista, joiden käyttöä haluaisimme mahdollisesti seurata tulevaisuudessa.

Kuten olen aiemmin maininnut, tuottajan roolissa jää harvoin aikaa tehdä muuta asiantuntijatyötä; päivät kuluvat yleensä palaverissa ja sisäisessä viestinnässä. Tämän päiväinen aikaansaannokseni kuitenkin muistutti minua sen vähänkin ajan tärkeydestä, jonka ehdin käyttää pelin kehittämiseen.

Silloin kun aikaa sovelluskehittämiseen tai grafiikan tuottamiseen löytyy, pyrin valitsemaan työn alle sellaisen tehtävän, johon muilla tiimin jäsenillä ei ole ollut aikaa. Tällä kerralla otin työstettäväkseni tehtävän, jonka lomassa kokeilin muutamia pöytälaatikkoon jääneitä ideoita käytännön tasolla. Lopputuloksena kokeilemani ideat osoittautuivat käyttökelpoisiksi.

Lisäsimme tuotteen kehitysjonoon muutamia näistä ideoista liittyviä tehtäviä, jotka otetaan työn alle luultavasti lähitulevaisuudessa.

Perjantai 26.5.2022

Tein perjantaina lyhyemmän työpäivän. Ehdin päivän aikana aloittaa haastattelujen analysoinnin. Ensimmäinen asia, joka pistää tuloksissa silmään on, että moni pelituottajien mainitsemista kipukohdista liittyy tavalla tai toisella viestintään. Ongelmia ovat esimerkiksi etätöiden johtaminen, valmiin määritelmän tarkentaminen ja viestiminen, ulkoisesti toimivan tiimin kanssa viestintä, sekä tiedon ja osaamisen jakaminen tiimin sisällä.

Ongelma saattaa piillä siinä, että viestintää ei suunnitella etukäteen. Jonasson ja Ingason (2019, 115) kertovat, että olisi hyvä valita jokaiselle viikolle tai kuukaudelle jokin viestintään liittyvä asia, jota haluaa tiiminsä sisällä rohkaista. Oikeanlaisesta toiminnasta voi myös palkita pienellä eleellä, kuten kädenpuristuksella, kakkupalalla tai kaikkien kuulemalla kiitoksella (Jonasson & Ingason 2019, 115). Ehkä ratkaisu useaan edellä mainituista ongelmista voisi olla halutun toiminnan määrittely, sen viestiminen ja siitä palkitseminen.

Seurantajakso 5: Yhteenveto ja analyysi

Viidennen seurantajakson aikana toteutin viimeisen jäljellä olevan haastattelun tiiminvetäjälle ja aloitin tulosten analysoinnin. Lukiessani haastattelujen muistiinpanoja ja laatiessani yhteenvetoa vastausten osakokonaisuuksista, havaitsin kuinka erilaisia Fingersoftin pelitiimien projektinhallintatavat todellisuudessa ovat. Vastoin odotuksiani, yhteneväisyyksiä löytyikin varsin niukasti.

Haastattelut tuottivat itselleni laajempaa ymmärrystä erikokoisten ja erilaisilla rooleilla toimivien tiimien vahvuuksista ja ongelmista. Haastateltavat kertoivat auliisti niksejään tehtävien suunnitteluun ja työkalujen käyttöön. Kuitenkin katsoessani haastattelujen tuloksia, pelkään että minkäänlainen yhteenveto ei onnistu jakamaan samaa ymmärryksen ja oivaltamisen tunnetta kuin mitä itse koin haastatteluja toteuttaessani.

Vilkan (2021, 132) mukaan tapoja tutkimuksen sisällönanalyysille löytyy kaksi: aineistolähtöinen ja teorialähtöinen. Ensimmäisessä tavoitteena on päättää ennen tulosten analysointia, millaista kertomusta tai logiikkaa aineistoista lähdetään etsimään. Tämän avulla karsitaan aineistosta epärelevantteja osia pois ja ryhmitellään aineisto uudestaan. Lopuksi ryhmitellyn aineiston tulkintaa verrataan aiempaan tutkimus- ja teoretietoon. (Vilka 2021, 132-134.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä taas lähdetään liikkeelle olemassa olevasta teoreettisesta viitekehystä, joka ohjaa vahvasti tutkimusta ja sen aineiston analyysia (Vilka 2021, 135).

Haastattelujen sisällönanalyysiin sopii mielestäni paremmin aineistolähtöinen vaihtoehto. Kertomusta lähdinkin jo aiemmin hakemaan laatimallani suppilokuvaajalla, joka esitti tehtävien etenemistä suunnitteluvaiheesta työn alle. Seuraavaksi minun tulee ryhmitellä aineisto uudestaan tämän mukaisesti ja muodostaa siitä tulkinta sekä verrata tätä teoriatietoon. Uskon prosessin tuottavan mielenkiintoisia tuloksia, joita on hyvä esitellä haastateltaville jälkikäteen.

### 3.6 Seurantajakso 6: Viikko 22

Kuudennen seurantajakson aikana jatkan haastattelujen tulosten sisällönanalyysia. Henkilökohtainen kehityskohteeni tällä seurantajaksolla on tiimin sisäinen viestintä. Pohdin erityisesti haastattelujen avulla keräämiäni muiden tiiminvetäjien kipukohtia ja niiden toteutumista omassa työssäni.

Maanantai 30.5.2022

Pidämme tiimin kanssa joka toinen maanantai sprintin katselmoinnin, jonka aikana käymme läpi työn alla olevia tehtäviä ja keskustelemme niiden etenemisestä. Tämän palaverin aikana havaitsemme usein, mitkä tehtävät ovat tärkeimpiä, minkä tehtävien valmiin määritelmä vaatii tarkennusta, sekä millaisia muutoksia kehitysjonoihin on tarpeen tehdä. Toisin sanoen pyrimme reagoimaan mahdollisesti päätään nostavaan epävarmuuteen.

Projektinhallinnassa voidaan erottaa ainakin neljä tapaa kohdata epävarmuutta. Oikean tavan valinta riippuu projektista ja sen riskinsietokyvystä. Ensimmäinen ja turvallisin tapa on ennakoivasti pyrkiä laskemaan epävarmuutta tunnistamalla ja analysoimalla mahdollisia uhkia sekä kehittämällä suunnitelmia niiden varalle. Toinen tapa reagoida epävarmuuteen on sopeutua niihin matkalla kohti alkuperäisiä tavoitteita. Kolmas vaihtoehto on löytää tapa kiertää kohdattu epävarmuus, kunhan kiertoreitti johtaa yhä tavoitteisiin. Neljäs ja kaikkein riskaabelein tapa on hylätä alkuperäiset tavoitteet ja asettaa kokonaan uudet päämäärät projektille. (Cleden 2016, 38-41).

Projektissani toimitaan erityisesti toiminnallisuuksien suunnitteluvaiheessa ensimmäisen tavan mukaisesti. Usein palautetta toiminnallisuuden toteutuskelpoisuudesta ja vaikutuksesta taloudelliseen tuottoon kerätään asiantuntijoilta ja sidosryhmiltä jo varhaisessa vaiheessa. Kehitysvaiheessa siirrytään kuitenkin joko toiseen tai kolmanteen reagoititapaan. Alkuperäiset tavoitteet esimerkiksi kvartaali- tai puolivuotistasolla pidetään koko ajan horisontissa, vaikka kohtaisimmekin mutkia matkassa. Tähän mennessä emme kuitenkaan ole joutuneet uudelleenarvioimaan tavoitteita kokonaan ongelmien ilmenemisen vuoksi.

Tiistai 31.5.2022

Tänään pidimme pelituottajien ja osastonjohtajien työpajan, jossa jaoimme vuorotellen ajankohtaisia ongelmiamme. Palaveri kääntyi loppua kohden dramaattiseksi, kun yrityksen toiminnan kannalta olennaisen tiimin johtaja ilmoitti yhden avainhenkilön irtisanoutuneen edellisenä päivänä. Muut tiiminvetäjät ilmoittivat välittömästi vaihtavansa ajankohtaisen ongelmansa tämän avainhenkilön irtisanoutumiseen.

Ongelma tässä tilanteessa ei ollut pelkästään se, että merkityksellinen henkilö irtisanoutuu, vaan se, että hänen työtehtäviään ei ollut jaettu muille yrityksen henkilöille. Näin ollen tämän avainhenkilön kehittämien tietojärjestelmien rakenne ja käytännön toiminnallisuus on hiljaista tietoa, joka rajoittuu lähinnä nyt irtisanoutumisajan puitteissa poistuvaan henkilöön. Tällaisen avainhenkilön lähtemisen aiheuttama riski on ollut usein puheenaiheena, mutta silti toteutuessaan se onnistui yllättämään osastonjohtajat.

Avainhenkilöllä tarkoitetaan työntekijää, jonka tietotaito on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta ja joka poistuessaan aiheuttaisi yritykselle taloudellista tappiota. Avainhenkilöiden poistumisen syyt voidaan jakaa kahteen luokkaan: vapaaehtoiisiin ja välttämättömiin. Vapaaehtoisia syitä ovat esimerkiksi huono työnjohto, tuen puute ja stressaava työilmapiiri. Välttämättömiä syitä ovat luonnolliset syyt, kuten sairaus ja kuolema, sekä lailliset syyt, kuten eläköityminen. (Razanarivonjy 2015.)

Paras tapa valmistautua ennakoivasti avainhenkilön poistumiseen on jakaa heidän osaamistaan. Myös jouston tarjoaminen ja itsensä ilmaisemisen mahdollisuus työssä sekä kannustava ilmapiiri auttavat pitämään avainhenkilön talossa. Mikäli avainhenkilö päättää silti lähteä, täytyy syyt siihen selvittää ja pyrkiä löytämään tai tarpeen vaatiessa korvaava osaja. (Razanarivonjy 2015.)

Loppuviikon aikana joudumme tiimini kanssa keskustelemaan tuotteen tiekartasta, sillä kyseessä olevan avainhenkilön poistumisella tulee olemaan vaikutuksia aikataulumme. Kuten Chandler (2020, 169) toteaa, huonot uutiset esimerkiksi irtisanomisista tai avainhenkilön poistumisesta tulee jakaa pikaisesti ja rehellisesti, ennen kuin huhut lähtevät liikkeelle. Viestintä tulevista aikataulumuutoksista on hyvä aloittaa mahdollisimman pian.

Keskiviikko 1.6.2022

Keskiviikon aikana keskustelin tiimini sovelluskehitysosaston kanssa ongelmista, joita eilen mainitsemani avainhenkilön lähtö tulee aiheuttamaan projektille. Tein myös tavanomaisia töitä, esimerkiksi 3D-animaatioita ja tarkastin sekä hyväksyin tiimini edellisen kuun työtunnit. Loppupäivänä lähdin lentoasemalle noutamaan työnhakijaa, joka hakee Fingersoftille tiimiini töihin. Hän oli matkustanut Etelä-Euroopasta Ouluun kolmatta ja viimeistä haastattelua varten, jonka aikana arvioimme, miten hyvin hän sopisi tiimiimme.

Valittaessa uutta henkilöitä osaksi tiimiä, tiimin jäsenten on hyvä olla arvioimassa hakijan soveltuvuutta. Paras tapa arvioida hakijaa kokonaisvaltaisesti on tehdä tämän kanssa töitä. (Dyer & Dyer 2019, 43.) Hyvältä tiimin jäseneltä vaaditaan oikeita taitoja ja halua onnistua. Lisäksi menestyneiden tiimien jäseniltä löytyy hyvät sosiaaliset taidot, halua tukea muita tavoitteiden saavuttamisessa, sekä kykyä ratkaista ristiriitoja ja mukautua uusiin tilanteisiin. (Dyer & Dyer 2019, 35.)

Kolmas haastattelu kestää yhden päivän ja sen tarkoituksena on tutustuttaa hakija projektitiimiin. Haastattelupäivän aikana hakijalle esitellään työtehtäviä, joita hän tulisi tekemään, mikäli hänet valittaisiin. Myös muunlaista soveltuvuutta mitataan, kuten soveltuvuutta yrityskulttuuriin ja sosiaalisia taitoja. Päivään kuuluu myös lounas tiimin kanssa ja neuvottelua työsopimuksen kohdista.

Torstai 2.6.2022

Torstaina pidin tiimiini hakevalle henkilölle esittelyn Fingersoftista ja yrityksen Oulun päätoimistosta. Tiimin taiteilijat esittelivät hakijalle projektia ja keskustelimme työstä, jota hakija päätyisi tekemään, mikäli hänet palkattaisiin. Kahvitauoilla esittelin hakijaa paikalla oleville kollegoilleni, ja päivän päätteeksi kävimme illallisella usean eri osaston jäsenen kanssa. Havainnoin päivän mittaan esimerkiksi sitä, kuinka hyvin hakija tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

Pohdin päivän mittaan sitä, millaisia riskejä rekrytointi teettää yritykselle - ja miten sitten tulisi toimia, mikäli riskit realisoituisivatkin. Dyer ja Dyer (2019, 41) määrittelevät useita tapoja toimia tilanteessa, jossa henkilö aiheuttaa tiimissä ongelmia projektissa etenemiselle. Vaihtoehtoisia toimintatapoja ovat esimerkiksi kahdenkeskinen keskustelu tiiminvetäjän kanssa, konfliktineuvottelu koko tiimin kanssa ja tiimin yhteistyöstä ulkopuolisen tehtävän antaminen ongelmallisesti käyttäytyvälle jäsenelle. Myös erityisen vastuualueen antaminen henkilölle voi parantaa tämän asennetta tiimityöskentelyyn. Tarpeen vaatiessa tulee pohtia, miksi tiimin toimintaa hankaloittava henkilö ylipäättään on tiimissä, ja pitäisikö hänet siirtää toiseen tiimiin tai irtisanoa. (Dyer & Dyer 2019, 41-42.)

Haastattelupäivä työnhakijan kanssa meni lopulta hyvin. Ennen kuin teemme lopullista päätöstä työpaikan tarjoamisesta hakijalle, haluan kuulla päivän mittaan hakijan kanssa keskustelleiden henkilöiden mielipiteitä hänen soveltuvuudestaan yritykseen. Loppukädessä tiimini jäsenillä on viimeinen sana siitä, palkataanko hakija vai ei.

Perjantai 3.6.2022

Perjantain aikana teimme päätöksen tarjota tiimiimme hakeneelle henkilölle työpaikkaa. Tätä ajatellen aloin päivittää esitelmää, jota olen käyttänyt uusien tiimin jäsenten

orientoimiseen. Esitelmä sisältää jo katsauksen tiimimme rooleihin, käytettyihin työkaluihin, sekä tärkeisiin tapaamisiin ja menetelmiin.

Projektitiimin kehittymisen kannalta on tärkeää, että jokainen jäsen ymmärtää projektin vision ja tavoitteet. Muita yhtä lailla tärkeitä asioita ovat kunkin roolit ja vastualueet ja toimintamenetelmät sekä viestintäkanavat. (PMI 2021, 86.) Muutamia esitelmästäni puuttuvia asioita ovat tiimin jäsenten roolit ja vastualueet sekä projektin tärkeimmät sidosryhmät. Tulevan viikon aikana aion jatkaa orientaatioesitelmän päivittämistä entisestään.

#### Seurantajakso 6: Yhteenveto ja analyysi

Kuudennen seurantajakson tavoitteenani oli jatkaa Fingersoftin pelituottajille järjestämieni haastattelujen tulosten aineistolähteistä sisällönanalyysia sekä keskittyä tiimin sisäiseen viestintään. Seurantajakso osoittautui kuitenkin odotettua vaiheikkaammaksi ja kiireisemmäksi, jonka vuoksi haastattelujen tulosten sisällönanalyysin jatkaminen siirtyi seuraavaan seurantajaksoon. Tiimin sisäistä viestintää tapahtui kyllä runsaasti, mutta ei välttämättä odottamallani tavalla.

Kuluneen seurantajakson aikana odottamattomia käännteitä olivat esimerkiksi projektin kannalta tärkeän avainhenkilön yllättävä irtisanoutuminen. Keskustelimme tiimin kanssa sen vaikutuksista tavoitteisiimme ja aikatauluamme useaan otteeseen, mutta tarkka arviointi ei vielä tässä vaiheessa onnistunut. Pidämme vielä toistaiseksi kiinni alkuperäisistä suunnitelmistamme ja tavoitteistamme, kunnes voimme varmuudella todeta, että niitä täytyy muuttaa.

Seurantajaksosta monta päivää kului haastattelupäivän järjestämiseen työnhakijalle. Hakija asuu ulkomailla, joten minun täytyi järjestää hänelle matkat, majoitus ja aikataulu ohjeineen kolmen päivän ajalle. Yhteydenpito hakijan kanssa oli koko viikon aikana jatkuvaa. Vaikka haastattelupäivän järjestäminen vei aikaa ja vaivaa, minulle jäi siitä erittäin positiivinen kokemus. Saimme tiimini kanssa vastauksia moniin kysymyksiimme, joihin ei lyhyempien haastattelujen aikana ehtisi saada vastauksia. Haastattelupäivän päätteeksi pystyimme tehdä rekrytointipäätöksen varmana siitä, että henkilö sopii yrityskulttuuriimme ja tulee toimeen muiden tiimin jäsenten kanssa.

#### 3.7 Seurantajakso 7: Viikko 23

Seitsemännen seurantajakson tavoitteenani on pohtia yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Lisäksi aion jatkaa pelituottajille järjestämieni haastattelujen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tuloksia ja vertausta teorian tietoon alan kirjasta esitelmään, jota voin tarpeen vaatiessa jakaa tai esittää muille tuottajille.

Maanantai 6.6.2022

Tein maanantaina lyhyemmän työpäivän flunssan vuoksi. Päivän aikana pidimme tiimini kanssa sprintin suunnittelupalaverin ja jatkoin haastattelujen tulosten analysointia. Päätin aloittaa selvittämällä, mitkä asiat Fingersoftin pelitiimien projektinhallintamenetelmiä ja -työkaluja yhdistävät. Löydettyäni samankaltaisia avainsanoja haastatteluaineistosta, tein listan, josta selviää montaako tiimiä nämä avainsanat yhdistävät. Seuraavaksi siirryin reflektomaan yhdistäviä tekijöitä olemassa olevaan teorian tietoon ja päätin aloittaa ketteristä menetelmistä.

Muutamia ketterien menetelmien avainkonsepteja ovat esimerkiksi käyttäjätarinoiden käyttäminen, päivittäispalaverit, etappien retrospektiivipalaverit, käyttäjäprofiilien laatiminen, inkrementaalinen ohjelmiston kehittäminen ja iteratiivisuus (Agile Alliance 2022). Näistä parhaiten Fingersoftilla toteutuvat päivittäispalaverit, iteratiivisuus, ja inkrementaalisuus. Kaikki tiimit eivät kuitenkaan pidä retrospektiivipalavereja tai käytä käyttäjätarinoita tehtävien kuvaamisessa. Käyttäjäprofiilit ovat monimutkaisempi aihe, sillä niitä laaditaan kehitysvaiheessa tarpeen mukaan ja julkaisuvaiheen jälkeen käyttäjätadatan avulla. Ne ovat kuitenkin enimmäkseen rajoittuneet ansaintalogiikan valitsemiseen ja jälkikäteiseen kehittämiseen.

Avainkonseptien lisäksi suunnittelin vertaavani toimintamallejamme Scrumiin ja ketterien menetelmien kahteentoista periaatteeseen. Kun vertailu on tehty, alan visualisoida tuloksia esitelmämuotoon.

Tiistai 7.6.2022

Tiistaipäivänä tein lyhyemmän työpäivän flunssan vuoksi. Olin yhteydessä työnhakijoihin ja lähetin työtarjouksen hakijalle, joka vietti edellisellä viikolla Oulussa haastattelupäivän. Työtarjouksen laatimista varten keskustelin esimieheni ja henkilöstöhallintojohtajamme kanssa esimerkiksi palkkatarjouksesta ja asioista, joista minun kannattaa mainita tarjouksen yhteydessä uudelleensijoittamiseen liittyen.

Jatkoin haastattelutulosten vertaamista ketteriin menetelmiin. Lisäsin tutkimusseinälleni ketterien menetelmien manifestin sisällön. Ketterien menetelmien manifestissa (Beck, Beedle, Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, Grenning, Highsmith, Hunt, Jeffries, Kern, Marick, Martin, Mellor, Schwaber, Sutherland & Thomas 2001) tunnistetaan kaksitoista periaatetta, joita sen laatijat noudattavat.

1	Tärkein prioriteettimme on asiakastyytyväisyys, joka saavutetaan jakamalla laadukasta ohjelmistoa jatkuvasti ja aikaisessa vaiheessa asiakkaalle
2	Toivotamme muuttuvat vaatimukset tervetulleiksi jopa myöhäisessä kehitysvaiheessa. Ketterät prosessit valjastavat muutokset asiakkaiden kilpailulliseksi eduksi.

3	Julkaisemme toimintakelpoista ohjelmistoa usein, viikkojen tai kuukausien välein, suosien lyhyempää aikavälistystä
4	Liiketoiminnan asiantuntijoiden ja kehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin projektin aikana
5	Projektit rakentuvat motivoituneiden yksilöiden varaan. Heille tulee antaa heidän tarvitsemansa ympäristö ja tuki sekä luottaa, että he saavat työnsä tehdyksi
6	Tehokkain ja toimivin tapa informaation kulkuun kehityksen aikana on kasvokkain tapahtuva keskustelu
7	Toimiva ohjelmisto on ensisijainen etenemisen mittari
8	Ketterät menetelmät edistävät kestävästä kehitystä. Sponsorien, kehittäjien ja käyttäjien tulisi pystyä jatkamaan samalla tahdilla ikuisesti
9	Jatkuva huomio tekniseen erinomaisuuteen ja hyvään suunnitteluun parantaa ketteryyttä
10	Yksinkertaisuus - taito maksimoida työn määrä, joka jätetään tekemättä - on elintärkeää
11	Parhaat järjestelmät, vaatimukset, ja suunnitelmat kumpuavat itseohjautuvista tiimeistä
12	Tasaisin väliajoin tiimi reflektoi, kuinka se voisi tulla tehokkaammaksi, sitten tekee muutoksia ja mukauttaa toimintaansa tarpeen mukaan

Taulukko 2: Ketterien menetelmien 12 periaatetta. (Beck ym. 2001.)

En ehtinyt päivän aikana vielä verrata jokaista periaatetta Fingersoftin pelitiimien toimintaan. Ehdin kuitenkin todeta, että moni kohta täyttyy jokaisessa tiimissä. Suosimme esimerkiksi kasvokkain viestimistä ja asiantuntijajohtamista, jossa motivaatio ja ympäristön sekä kollegojen tuki ovat avainasemassa. Kuitenkaan reflektointia ei jokainen tiimi harjoita, vain kolme seitsemästä mainitsi pitävänsä retrospektiivejä tiiminsä kanssa. Jatkan näihin periaatteisiin toimintamme vertaamista edelleen seurantajakson aikana.

Keskiviikko 8.6.2022

Keskiviikkona hoidin vain pakollisia viestintätehtäviä flunssan vuoksi.

Torstai 9.6.2022

Torstain aikana pidimme jälleen tiimin sisäisen tuotteen testaustapaamisen. Peliämme oli jo pitkän aikaa riivannut sovellusvirhe, joka aiheutti pelin kaatumisen. Testaussession aikana kokeilimme, olivatko viimeisimmät yritykset korjata virhe tepsineet. Tunnin testaamisen

jälkeen totesimme, että ongelma oli onnistuttu ratkaisemaan - ei vielä kokonaan, mutta sen juurisyy oli tunnistettu ja voimme viimein ryhtyä tekemään uutta yrityksen sisäistä koontiversiota.

Kuluvan etapin tavoitteena on ollut saada valmiiksi pelistä versio, jota voidaan antaa yrityksen työntekijöille testattavaksi. Olemme aiemmin järjestäneet erillisiä tapaamisia, joihin kutsumme pienen ryhmän kerrallaan kokeilemaan peliä. Annamme kullekin ryhmälle tapaamisen alussa ohjeet, joista tärkein kuuluu näin: älä oleta, että tiedämme jo jonkin ongelman olemassaolon; kerro kaikki ilmiselvätkin havainnot ääneen.

Keskustelimme tiimin kanssa siitä, mitä meidän tulisi vielä saada valmiiksi ennen kuin luomme testivalmiin koontiversion pelistä. Tätä varten priorisoin jäljellä olevat tehtävät MoSCoW-metodin avulla. MoSCoW on muistisääntö, ja se tulee englannin kielen sanoista must have (täytyy sisältää), should have (tulisi sisältää), could have (voisi sisältää) ja won't have (ei sisällä) (Turley & Rad 2018, 91). Tehtävät, jotka ovat priorisoitu täytyy sisältää -kategoriaan, muodostavat vähimmät hyväksyttävät vaatimukset. Niiden määrän ei tulisi ylittää 60 prosenttia kaikkien tehtävien määrästä. Puolestaan tulisi sisältää -kategoriaan voi kuulua enintään 20 prosenttia kaikista tehtävistä. (Turley & Rad 2018, 91.) Mielestäni tällainen priorisointi auttaa toteuttamaan ketterien menetelmien periaatetta, jonka mukaan tekemättömän työn maksimointi on elintärkeää.

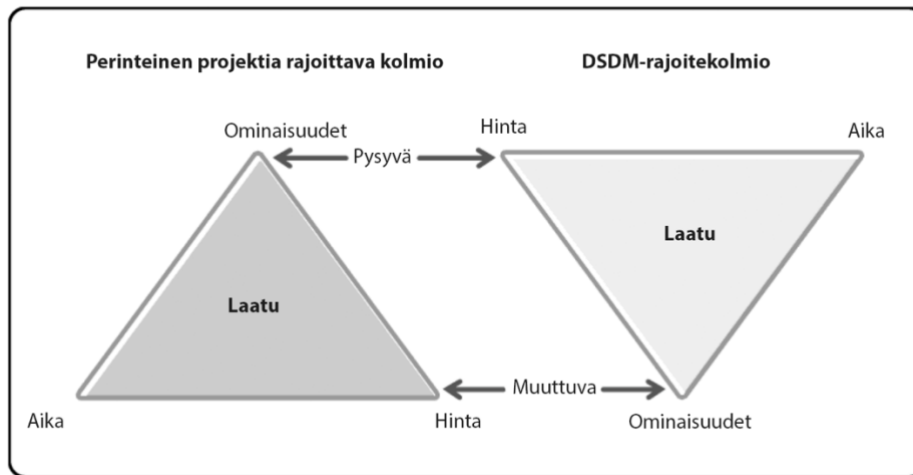
Perjantai 10.6.2022

Perjantaina työskentelin sekä ohjelmistokehityksen että rekrytoinnin parissa. Kävin läpi vastausta vaille jääneitä työhakemuksia ja ilmoitin haastatteluihin kutsutuille, että valintapäätös työpaikasta oli tehty. Annoin pidemmälle rekrytointiprosessissamme edenneille myös tarkempaa palautetta asioista, jotka vaikuttivat päätökseemme tällä kerralla.

Palautteen antaminen työnhakijoille on tärkeää, koska moni on päässyt Fingersoftille töihin haettuaan samankaltaiseen paikkaan usean kerran ja kehittyttyään ammatillisesti hakemusten välillä. Haluamme palautetta antamalla näyttää, että panostamme työnhakijoihin ja toivomme heidän hakevan uudestaan.

Päivän aikana jatkoin myös haastattelujen tulosten analysointia ja tein yhden tärkeän havainnon verratessani toimintamallejamme Scrumiin - emme nimittäin noudata sitä juuri lainkaan. Projekteissamme tehdään enemmän etukäteistä suunnittelutyötä ja etenkin julkaisemattomien pelien kohdalla tingitään eniten ominaisuuksien laajuudesta - tai niitä lykätään myöhemmäksi. Julkaisemattomille peliprojekteille on olemassa enimmäisbudjetti ja -aika, joita ne eivät mielellään saisi ylittää ilman hyviä perusteluja. Myös laatutavoite on ensiarvoisen tärkeää, kun on kyse viihdetuotteista. Näin ollen löysin enemmän samankaltaisuuksia toiseen ketteriä menetelmiä edustavaan viitekehukseen, DSDM:ään.

DSDM on lyhenne englannin kielen sanoista Dynamic Systems Development Method. Sen perustana on ajatus projektia rajoittavasta kolmiosta, jossa perinteisesti laatuun pyritään tinkimällä ajasta ja hinnasta ominaisuuksien sijaan. DSDM:ssä taas hinta, aika ja laatu on asetettu projektille etukäteen, mutta ominaisuuksien määrä on muuttuva. Verrattuna muihin ketteriin menetelmiin DSDM vaatii enemmän etukäteen suunnittelua, jotta hinta, aika ja laatu voidaan pitää projektin varrella kiinteänä. (Turley & Rad 2018, 90-91; PMI 2017, 110.)



Kuvio 8: DSDM-versio projektia rajoittavasta laadun kolmiosta. (PMI 2017.)

Yhteneväisyyksien löytäminen muistakin ketteriin menetelmiin perustuvista viitekehysistä oli positiivinen yllätys. Havaitsin, että minun kannattaa jatkaa vertailun tekemistä myös muihin ketteriin menetelmiin perustuviin viitekehysiin löytääkseni tällä hetkellä käytössä olevia projektinhallintamenetelmiä vastaavan toimintatavan.

#### Seurantajakso 7: Yhteenveto ja analyysi

Seitsemäs seurantajakso kului pääosin haastattelujen tulosten analysoimisessa. Flunssa vaikutti myös työtehooni ja minun oli pakko pitää yksi lepopäivä palautuakseni. Loppuviikosta ehdin kuitenkin saada paljon aikaan ja olen tyytyväinen seurantajakson tuloksiin.

Jatkaessani olemassa olevien ketteriin menetelmiin perustuvien viitekehysten vertailua toimintaamme, löysin useita osittaisia yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi Kanban-taulu on tuttu työväline miltei jokaiselle Fingersoftin pelitiimille, mutta muita viitekehukseen kuuluvia sääntöjä ei noudateta. Kanbanissahan kuuluisi esimerkiksi asettaa kiinteät määrärajoitukset kullekin taulun sarakkeelle, ja tehtäviä voi siirtää sarakkeesta toiseen vasta kun seuraavan vaiheen toteuttaja ottaa sen työn alle, näin luoden "vetoa" (Ambler & Lines 2020, 84).

Moni haastateltava mainitsi käyttävänsä esimerkiksi Scrumia, mutta ei kuitenkaan täysin. Turley ja Rad (2018, 102-103) kutsuvat tällaista menetelmää ScrumButiksi, joka on johdettu

Scrumia tarkkaan noudattamattoman selittelystä “Scrum mutta...”. Esimerkkinä pidettäköön tapausta, jossa tiiminvetäjä kertoo käyttävänsä Scrumia, muttei järjestä retrospektiivejä. (Turley & Rad 2018, 102-103.) Yksi haastateltavista sanoikin juuri näin sanasta sanaan.

Kävin läpi suuremmille tiimeille tarkoitettuja versioita Scrumista, mutta mikään niistä ei sisältänyt toimintamalleja, jotka olisivat meillä käytössä tai joista vaikuttaisi olevan tiimeillemme suurta hyötyä. Myöskään Extreme Programming teknisesti pilkkutarkkoine sääntöineen ei vastannut toimintamallejamme, samoin kuin eivät Crystal-viitekehuksetkään. Lopulta törmäsin viitekehukseen nimeltä Disciplined Agile Delivery, joka kuulosti kaikin puolin Fingersoftin toimintamalleilta.

DAD eli Disciplined Agile Delivery ei itsessään tarjoa ketteriin menetelmiin perustuvaa viitekehystä (Ambler & Lines 2020, 45). Sen sijaan se perustuu ajatukseen, että tiimit voivat itse valita ketterät menetelmänsä, koska yksikään projekti, tiimi, tai yritys ei ole samanlainen (Ambler & Lines 2020, 3-4). DAD sisältää kuitenkin kuusi erilaista yleisohjetta tiimeille niiden tavoitteiden ja elinkaaren perusteella. Nämä yleisohjeet perustuvat erilaisiin ketterien menetelmien viitekehysiin, kuten Leaniin, Scrumiin ja Kanbaniin. (Ambler & Lines 2020, 84.) Avainasemassa on kuitenkin ajatus toimintamallien jatkuvasta kehittämisestä, tuli ideat sitten yrityksen parhaaksi toteamista käytännöistä tai valmiiksi määritellystä viitekehuksesta (Ambler & Lines 2020, 329).

Disciplined Agile Delivery perustuu uskomukseen, että psykologisesti turvallisessa ja hyvinvoivassa ympäristössä, jossa työtovereita arvostetaan ja heihin luotetaan, syntyvät parhaat tuotteet (Ambler & Lines 2020, 28). Henkilöstön hyvinvointi on myös Fingersoftilla ensisijaisen tärkeää, ja tämä uskomus on yksi yrityksen avainarvoista. Ydinajatukseltaan DAD:ta toteutetaan jo nyt Fingersoftilla, vaikka kaikkia senkään sääntöjä ei täysin noudateta. Jatkan yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien listaamista analysoidessani haastattelujen tuloksia edelleen.

### 3.8 Seurantajakso 8: Viikko 24

Kahdeksannen seurantajakson aikana tuotamme tiimin kanssa etapin koontiversiota. Seurantajakso tulee olemaan tavanomaista kiireellisempi, koska haluamme tiimin kanssa saada koontiversion valmiiksi ennen kesälomia. Mikäli aikaa jää, jatkan haastattelujen tulosten analysointia ja niiden vertailua Disciplined Agile Deliveryyn.

Maanantai 13.6.2022

Maanantaina pidimme Sprintin katselmointipalaverin, jossa puimme etenemistämme seuraavan koontiversion suhteen. Koko tiimi uskoi pystyvänsä kuluvan viikon aikana saada kehitettyä pelin siihen pisteeseen, että voimme julistaa kuluneen etapin päättyneeksi ja

siirtyä seuraavaan. Mikäli saamme etapin koontiversion valmiiksi, voimme alkaa suunnitella tapaa, jolla keräämme siitä yrityksen sisällä palautetta.

Ambler ja Lines (2020, 52) muistuttavat, että ketterien menetelmien ytimessä on ajatus tuottaa toimivaa ohjelmistoa, mutta kysyvät myös, että mitä jos käyttäjät eivät halua käyttää pelkästään toimivaa ohjelmistoa? Teknisesti toimiva ohjelmisto ei välttämättä ole riittävää, kun käyttäjät odottavat myös hyvää käyttökokemusta. Näin ollen olisi parempi puhua käyttökelpoisesta ohjelmistosta toimivan sijaan. (Ambler & Lines 2020, 52.) Ajatus pätee täysin pelien testaamiseen käyttäjillä. Tarkoitus kuitenkin olisi, että käyttäjä nauttisi pelin pelaamisesta. Usein audiovisuaalinen kokemus on käyttäjille tärkeämpää kuin taustalla toimiva ohjelmisto.

Tiimimme uudistetuissa toimintamalleissa oli tavoitteena tehdä pelistä noin kuukauden välein uusi koontiversio, jota voitaisiin myös testata käyttäjillä - olivat käyttäjät sitten yrityksen työntekijöitä tai ulkopuolisia henkilöitä. Käytännössä kuukauden välein tehtävät koontiversiot ovat kuitenkin usein käyttäjien kannalta kelvottomia: ne toimivat teknisesti oikein, mutta käyttökokemus puuttuu vielä tässä vaiheessa. Tämän vuoksi pyrimme tekemään pidemmän kehitysajan, kuten etappien, välein pelistä koontiversioita, joissa myös käyttökokemus on huomioitu ja sitä on ehditty iteroida useamman sprintin ajan.

Tiistai 14.6.2022

Työskentelin tiistain aikana pelisuunnittelijan vierellä ja autoin häntä pelilogiikan arvojen muokkaamisessa. Tavoitteena on saada joukolle tärkeitä muuttujia sellaiset arvot, jotka tuntuvat mielekkäiltä pelaajille, jotka tulevat testaamaan etapin koontiversiotamme. Parityöskentely muistutti minua yhden ketterän menetelmän, Extreme Programmingin toimintamalleista.

Extreme Programming on ketterä menetelmä, joka sisältää hyvin tarkkoja sääntöjä nimenomaan sovelluskehittäjille. Esimerkiksi, ohjelmointityötä ei saa aloittaa ennen kuin tuleville muutoksille on kirjoitettu koodia, joka testaa sen toiminnallisuutta (Measey 2015, 130). Lisäksi Extreme Programmingiin kuuluu olennaisena osana pariohjelmointi, jossa kaksi sovelluskehittäjää työskentelee yhden tietokoneen äärellä ja tekee vuorotellen töitä. Tällöin henkilö, joka ei aktiivisesti tee kehitystyötä, miettii eri tyyllisiä ratkaisuja ongelmiin ja oppii toisen kehittäjän tapoja tehdä työtään. Pariohjelmointi on myös mainio tapa jakaa osaamista henkilöiden välillä ja luoda yhteistä omistajuutta kaikista ohjelmiston osa-alueista. (Measey 2015, 130.)

Työskenneltyäni pelisuunnittelijan kanssa vierin vieressä, keskustelin tiimimme sovelluskehitysosaston johtajan kanssa. Puheenaiheeksi nousi aiemmin tapahtunut avainhenkilön irtisanoutuminen ja se, kuinka sellaiseen tilanteeseen voi etukäteen varautua.

Totesimme yhdessä, että tilanne, jossa ohjelmiston jonkin osa-alueen toteuttava henkilö on siitä myös jatkossa vastuussa, on yleinen. Tämä luo pahimmillaan osaamisen siiloja projektiin. Näiden osa-alueiden vastuuhenkilöistä tulee herkästi avainhenkilöitä, mikäli he eivät jaa osa-alueensa osaamista muille tiimin jäsenille.

Ehdotin tiimimme sovelluskehitysosaston johtajalle, että voisimme kokeilla Extreme Programmingista tuttua pariohjelmointia ainakin lyhyen aikaa siinä vaiheessa, kun havaitsemme tällaisia osaamissiiloja. Hän mietti asiaa hetken ja totesi kokevansa muutosvastarintaa ajatusta kohtaan, mutta että siinä voisi olla perää - se voi kuitenkin olla tehokas tapaa jakaa osaamista. Lopulta hän ehdotti, että voisi olla yhtä tehokasta antaa eri osa-alueisiin kuuluvia tehtäviä tasaisesti kaikille. Näin omistajuus ja osaaminen voisi myös jakautua luonnollisesti tasan. Vaikka päätimmekin jättää asian toistaiseksi mietintään, pidän keskustelua arvokkaana ja aion jatkaa sitä myöhemmin.

Keskiviikko 15.6.2022

Keskiviikkona jatkoimme tiimin kanssa etapin koontiversion kehittämistä. Otin itselleni useita tehtäviä, erityisesti sovelluskehityksen puolelta. Juuri kun olin uppoutunut tekemään niitä, liiketoiminnan kehitysjohtajamme tuli pyytämään minua osallistumaan palaveriin yrityksemme tärkeimmän kauppapaikan yhdyshenkilön kanssa. Tehtävänäni olisi 15 minuutin varoajalla kertoa projektin etenemisestä ja muistuttaa sen uusista ominaisuuksista.

Kirjoitin itselleni nopeasti muistiinpanoja avainasioista, joista oli mielestäni tärkeää mainita. Vastaavissa tilanteissa olen aina pyrkinyt rakentamaan puheeni kolmen ydinasian varaan. Marshall (2019, 47) toteaa kolmen asian listan olevan tehokas viestinnän väline esimerkiksi mainonnassa, koska kolme asiaa on aivoille helppoa käsitellä ja muistaa. On kuitenkin olemassa toinenkin kolmen sääntö, joka pätee erityisesti puheiden pitämiseen. Ensimmäiseksi selitetään, mitä aiotaan kertoa, sitten kerrotaan itse asia, ja kolmantena painotetaan asian ydintä kertaamalla se. Tätä mallia on käyttänyt menestyksekkäästi esimerkiksi edesmennyt teknologiayritys Applen toimitusjohtaja Steve Jobs. (Marshall 2019, 46-47.)

Vierailin palaverissa noin 20 minuuttia, jonka aikana kerroin projektin tarkoituksesta, sen tarjoamista uusista ominaisuuksista, ja nykytilanteesta. Vastasin myös kauppapaikan yhdyshenkilön tiukkoihin kysymyksiin taloudellisista odotuksista ja suunnitelmistamme pelin julkaisemiseen. Poistuin palaverista pian puheenvuoroni jälkeen, ja kun myös liiketoiminnan kehitysjohtajamme päätti palaverin, hän tuli ilmoittamaan puheenvuoroni sujuneen mainiosti. Tilanne muistutti minua siitä, että tuottajan työssä täytyy aina olla valmis pitämään puhe tai esitelmä työn alla olevasta projektista.

Torstai 16.6.2022

Jatkoimme torstaina tiimin kanssa etapin koontiversion kehittämistä. Pidimme päivän aikana useita toiminnallisuus- ja pelitestaupalavereja, joiden aikana kokeilimme sekä viimeisintä koontiversiota että erillistä julkaisuversiota eri laitteilla. Päivän päätteeksi löysimme vielä muutamia kriittisiä sovellusvirheitä, jotka estivät koontiversion tekemisen. Joudumme vielä seuraavana päivänä jatkamaan kehittämistä seuraavana päivänä.

Pidin myös tiimini sovelluskehitysosaston johtajan ja oman esimieheni kanssa keskustelun riskeistä, joita organisaatiomuutokset projektillemme tärkeissä tukitoiminnoissa ovat aiheuttaneet. Saatavilla olevat resurssit eivät nykyisellään vastaa projektimme tarpeita, ja uhkana on, että kyseisen sidosryhmän resurssipula aiheuttaa projektillemme viivästyksiä. Riskin eskaloiminen ylemmälle johdolle tai sen käsittelyn siirtäminen taholle, joka on kykenevä vastaamaan siihen, on yksi tapa vastata riskeihin (Ambler & Lines 2020, 349.).

Olemme tiimin kesken puineet vaihtoehtoja käsitellä edellä mainittua riskiä ja jo ryhtyneet toimiin sen eteen. Päätimme kuitenkin lisäksi eskaloida sen ylemmälle johdolle ja keskustella vaihtoehtoista, mikäli tiimimme tarvitsisi lisää resursseja kompensoidaksemme tukitoimintojen väliaikaista resurssikatoa. Päädyimme yhdessä odottamaan muutaman kuukautta ja katsomaan, uhkaako riski realisoitua kesälomien jälkeen.

Perjantai 17.6.2022

Joka kuukausittaiset demopäivät osuivat tälle viikolle, mutta en edellisenä päivänä ehtinyt osallistua niihin. Perjantaina sen sijaan pystyin omistamaan koko päivän prototyypin tekemiselle. Lisäksi jatkoin haastattelutulosten analysointia ja vertasin pelitiimimme toimintaa esimerkiksi ketterien menetelmien kahteentoista periaatteeseen.

1	Tärkein prioriteettimme on asiakastyytyväisyys, joka saavutetaan jakamalla laadukasta ohjelmistoa jatkuvasti ja aikaisessa vaiheessa asiakkaalle	Tärkein prioriteetti on sama, ja sitä seurataan anonyymilla käyttäjädatalla ja yrityksen sisäisillä mittareilla tarkkaan. Sen sijaan jatkuvasti laadukasta ohjelmistoa ei kuitenkaan julkaista, ja vaikka pyrimme saattamaan uudet pelit asiakkaiden saataville mahdollisimman aikaisin, käytännössä ajat ovat pitkiä monesta eri syystä, jotka eivät liity tämän opinnäytetyön aiheeseen.
2	Toivotamme muuttuvat vaatimukset tervetulleiksi jopa myöhäisessä kehitysvaiheessa. Ketterät prosessit valjastavat muutokset asiakkaiden kilpailulliseksi eduksi.	Kaikki pelitiimit pyrkivät ottamaan vastaan muuttuvia vaatimuksia ainakin seuraavaa etappia suunnitellessaan.
3	Julkaisemme toimintakelpoista ohjelmistoa usein, viikkojen tai kuukausien välein, suosien lyhyempää aikavälistystä	Pitää osittain paikkansa, toimintakelpoisia koontiversioita tehdään noin kahden kuukauden välein. Kehitysvaiheessa olevien projektien suhteen voi kuitenkin kestää huomattavasti pidempään, joskus jopa puoli vuotta.
4	Liiketoiminnan asiantuntijoiden ja kehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin projektin aikana	Ei pidä paikkaansa. Yhteistyötä liiketoimintaan erikoistuvien sisäisten sidosryhmien kanssa ei tehdä päivittäin, vaan useiden viikkojen välein erillisissä palavereissa sekä tarpeen vaatiessa.
5	Projektit rakentuvat motivoituneiden yksilöiden varaan. Heille tulee antaa heidän tarvitsemansa ympäristö ja tuki sekä luottaa, että he saavat työnsä tehdyksi	Fingersoftilla jaetaan sama uskomus.
6	Tehokkain ja toimivin tapa informaation kulkuun kehityksen aikana on kasvokkain tapahtuva keskustelu	Pitää paikkansa, tiiminvetäjät mainitsivat asiasta erikseen, vaikkakin yrityksessä on myös mahdollista tehdä etättyötä.
7	Toimiva ohjelmisto on ensisijainen etenemisen mittari	Kehitysvaiheessa pitää paikkansa, mutta jo julkaistujen pelien tai julkaisua lähellä olevien pelien tiiminvetäjät painottivat taloudellisia ja käyttäjätyytyväisyydestä kertovia avainlukuja enemmän kuin vain toimivaa ohjelmistoa. Etenemisen

		ensisijainen mittari oli saada avainlukuja parannettua.
8	Ketterät menetelmät edistävät kestävä kehitystä. Sponsorien, kehittäjien ja käyttäjien tulisi pystyä jatkamaan samalla tahdilla ikuisesti	Tiiminvetäjät uskovat samaan arvoon.
9	Jatkuva huomio tekniseen erinomaisuuteen ja hyvään suunnitteluun parantaa ketteryyttä	Tekninen erinomaisuus on Fingersoftilla tärkeää. Hyvään suunnitteluun on myös alettu keskittyä enemmän.
10	Yksinkertaisuus - taito maksimoida työn määrä, joka jätetään tekemättä - on elintärkeää	Lähes jokainen tiiminvetäjä mainitsi tehtävien priorisoinnin ja tuotteen tiekarttojen tekemisen tärkeyden sillä tavoitteella, että tehdään oikeita asioita. Tulkitsen tämän liittyvän kyseiseen arvoon.
11	Parhaat järjestelmät, vaatimukset, ja suunnitelmat kumpuavat itseohjautuvista tiimeistä	Fingersoftilla uskotaan itseohjautuviin ja itseorganisoiuviin tiimeihin.
12	Tasaisin väliajoin tiimi reflektoi, kuinka se voisi tulla tehokkaammaksi, sitten tekee muutoksia ja mukauttaa toimintaansa tarpeen mukaan	Pitää osittain paikkansa. Kolme seitsemästä pelitiimistä pitää retrospektiivejä joko etappien tai sprinttien välein.

Taulukko 3: Ketterien menetelmien 12 periaatetta verrattuna Fingersoftin pelitiimien toimintaan. (Beck ym. 2001.)

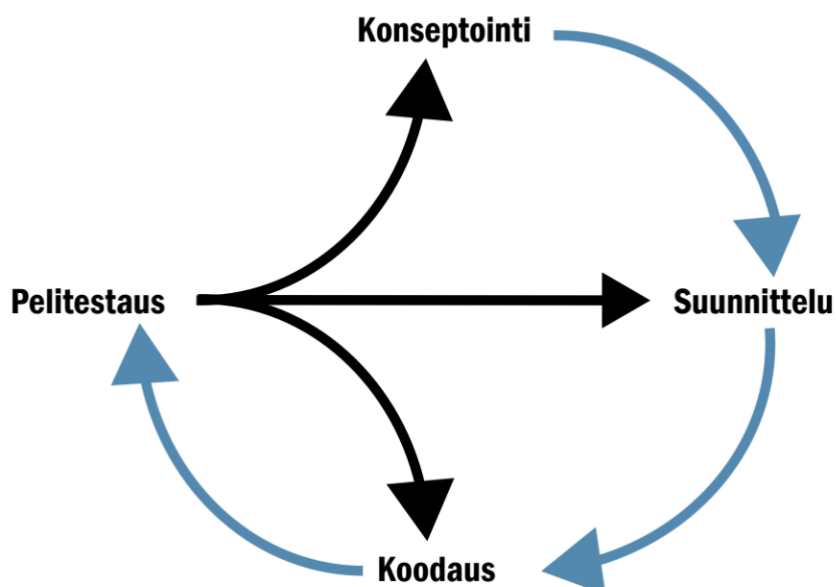
Ketterien menetelmien kahdestatoista periaatteesta neljä pitävät haastattelujen perusteella vain osittain paikkansa. Näistä periaatteista yksi liittyy retrospektiivien pitämiseen ja liittyy nopeaan ohjelmiston kehittämiseen ja julkaisemiseen. Vain kolme pelitiimiä pitää tasaisin väliajoin tapaamisia, joissa reflektoidaan omaa toimintaa ja pyritään kehittämään sitä jatkossa. Sen sijaan nopeaan ohjelmiston kehittämiseen ja julkaisemiseen liittyviä periaatteita ei yksikään tiimi noudata sellaisenaan. Siitä huolimatta, että yrityksessä pidetään kyseisiä arvoja tärkeinä, tuotteen laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys, joita mitataan julkaisuvaiheessa tarkkaan käyttäjäanalytiikan avulla, ovat tärkeämpiä. Kuten olen aiemmin todennut, pelien kohdalla vain toimiva ohjelmisto ei ole riittävää, vaan sen täytyy myös olla audiovisuaalisesti nautittavaa. Uskon tällaisten vaatimusten vaikuttavan näiden periaatteiden toteutumiseen. Myös muita syitä saattaa olla, mutta niiden selvittämiseksi täytyisi järjestää erillinen tutkimus.

Periaatteista vain yksi ei pitänyt lainkaan paikkaansa: liiketoiminnan asiantuntijoiden kanssa päivittäinen työskentely. Rajanveto tämän suhteen on kuitenkin haastavaa, koska tiiminvetäjät ovat osaltaan vastuussa tuotteensa liiketoiminnallisista aspekteista. Esimerkiksi tiiminvetäjillä on oikeudet palveluihin, joissa kilpailijoiden taloudellisten ja tuotteiden välisten kvalitatiivisten muuttujien vertailu on mahdollista. Lisäksi yhteistyötä liiketoiminnallisten tukitoimintojen ja liiketoiminnan kehitysjohtajan kanssa tehdään aina tarpeen vaatiessa tai tasaisin väliajoin.

Eniten paikkansa pitäviä periaatteita ovat tiimien itseohjautuvuuteen, motivaatioon ja tukeen, sekä kestävään etenemiseen liittyvät periaatteet. Fingersoftilla henkilöstön hyvinvointi on johdolle tärkeää, ja sitä tuetaan monin tavoin. Myös uskomus itsenäisistä tiimeistä, jotka toimivat kuin omina pieninä yrityksinään on yksi avainarvoista. Tämä korostuu tiiminvetäjän työssä, joka toimii ikään kuin tiiminsä toimitusjohtajana, vastaten budjettiarvioista, rekrytoinnista, ja monesta muusta tiimin ja tuotteen osa-alueesta.

#### Seurantajakso 8: Yhteenveto ja analyysi

Kahdeksas seurantajakso kului projektin etapin koontiversiota työstäessä. Usea päivä kului kiireessä, kun havaitsimme ja korjasimme ongelmia pelissä nopealla syklillä. Teimme useana päivänä pelitestausta, jota seurasi lähes välittömästi konseptointi, suunnittelu, tai kehitystyö. Tällaista inkrementaalista työskentelyä voidaan luonnehtia bumerangina, joka lähtee pelitestaamisesta ja käy läpi joitain edellä mainituista vaiheista palaten takaisin pelitestaamiseen (Määttä & Nuottila 2016, 223.).



Kuvio 9: Ketterän pelikehittämisen malli. (Määttä & Nuottila 2016, 223.)

Seurantajakson jälkeen minulle jäi tunne, että tein kaikkea muuta kuin pelituottajan työtä; milloin työstin grafiikkaa tai animaatioita, milloin sovelluskehitystä. Testikelpoisen koontiversion tekeminen usein herättää koko tiimin näkemään pienimmätkin ongelmat tuotteessa ja saa haluamaan tarttua niihin. En toki jättänyt tiiminvetäjän vastuuta hoitamatta, mutta tällä kerralla toimin tavanomaiseen verrattuna reaktiivisemmin.

Sain myös haastattelutulosten analysointia jatkettua. Vertasin toimintamallejamme ketterien menetelmien kahteentoista periaatteeseen ja tein alustavaa selvitystä siitä, kuinka hyvin toimintamme peilautuu Disciplined Agile Deliveryyn. Alustavan arvion mukaan toimintamme vastaa yhtä kohtaa lukuun ottamatta sen periaatteita täysin. Jatkan kuitenkin tulosten analysointia tulevan seurantajakson aikana.

### 3.9 Seurantajakso 9: Viikko 25

Yhdeksännen seurantajakson aikana keskityn seuraavien etappien suunnitteluun ja jatkan haastattelujen tulosten analysointia. Seurantajakso on tavanomaista lyhyempi juhannusaaton vuoksi, joka sattuu seurantajakson perjantaille.

Maanantai 20.6.2022

Maanantaina pidimme suunnittelupalaverin, jossa keskustelimme kesän aikaisista tehtävistä. Suurin osa tiimin jäsenistä käyttää vuosilomiaan kesän aikana, minkä vuoksi pyrimme mitoittamaan tulevat eepokset lomien mukaan. Päivitimme tiimin pelisuunnittelijan ja taideosaston johtajan kanssa tuotteen tiekartan vastaamaan kesän resursseja.

Suunnittelupalaverin aikana järjestelimme tulevaisuudessa kehitettäviä pelin ominaisuuksia tärkeysjärjestykseen. Hyvä tapa priorisoida tuotteen ominaisuuksia on arvioida niitä kolmen osa-alueen mukaan: pystytäänkö ominaisuus toteuttamaan, onko ominaisuuden tuottama arvo loppukäyttäjille tärkeää, ja tuleeko ominaisuus tuottamaan rahaa (Lombardo ym. 2017, 186). Ominaisuuksille voi antaa näiden kolmen seikan mukaan lukuarvon yhdestä kolmeen ja katsoa, mikä ominaisuuksista saa korkeimmat pisteet (Lombardo ym. 2017, 187). Keskustelumme seurasi edellä kuvattua priorisointimallia, vaikkamme kirjannetkaan ominaisuuksille pisteitä minnekään.

Tiistai 21.6.2022

Tein tiistaina tavanomaisia sovelluskehittäjän töitä. Tiimini sovelluskehitysosasto oli poissa töistä, osa jo aikaisella kesälomalla ja osa sairauslomalla. Keskustelimme tiimini taideosaston johtajan ja pelisuunnittelijan kanssa viime viikolla valmistuneesta etapin koontiversiosta, joka on tarkoitus jakaa sisäisesti henkilöstön testattavaksi. Päätimme tehdä vielä yhden toiminnallisen ja visuaalisen muutoksen koontiversion, ja koska olin ainoa sovelluskehitystaitoinen henkilö paikalla, tuli minun tehtäväkseni toteuttaa kyseinen muutos.

Yrityksessämme kokeillaan palvelua, joka tarjoaa tiiminvetäjille johtamisvalmennusta. Sain tänään viestin johtamisvalmennusta tarjoavalta yritykseltä ja sovimme valmentajani kanssa ensimmäisen tapaamisajan. En osannut vielä kysyttäessä sanoa, millaisia tavoitteita minulla saattaisi olla valmennukselle. Minun voisi kuitenkin olla hyvä pohtia asiaa etukäteen.

Hyvä tapa aloittaa valmennettavan tavoitteiden pohtiminen on kysyä kolme kysymystä. Ensimmäisenä pyydetään valmennettavaa kertomaan, mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä ammatillisesti. Toisena kartoitetaan arvoja ja motivaatioita kysymällä henkilökohtaisesti tärkeitä asioita. Viimeisenä varmistetaan, ettei mikään tärkeä asia mene ohi kysymällä, että onko muitakin asioita, jotka ovat tärkeitä. (Stout-Rostron 2014, 30.)

Päätin kirjoittaa edellä mainittuihin kolmeen kysymykseen vastaukset ylös ennen ensimmäistä valmennustapaamista, niin osaan paremmin kertoa lähtötilanteestani johtamisvalmentajalle. Uskon etukäteen valmisteltujen taustatietojen auttavan tavoitteiden asettamisessa, tai ainakin keskustelun aloittamisessa.

Keskiviikko 22.6.2022

Keskiviikkona sain valmiiksi haluamamme muutokset etapin koontiversioon. Sain myös haastattelutulosten vertailun Disciplined agile deliveryyn valmiiksi ja aloin siirtää tuloksia esitelmämuotoon. Disciplined agile delivery perustuu kahdeksaan periaatteeseen, joihin vertasin tiimimme toimintatapoja.

1	Asiakkaiden ilahduttaminen palautteen ja ketterien inkrementtien avulla
2	Mahtavat tiimit tuottavat mahtavia tuloksia. Henkilöstön motivointi ja hyvinvoinnin varmistaminen on ensiarvoisen tärkeää.
3	Kontekstilla on merkitystä. Jokainen yritys, yksilö, ja projekti on erilainen. Tiimien tulee valita toimintamenetelmänsä kontekstin perusteella.
4	Pragmaattisuus. Aina ei voi toimia ketterästi, mutta aina voi pyrkiä parantamaan toimintaa.
5	Valinnanvara on etu. Valistuneet tiimit valitsevat parhaat palat ketteristä menetelmistä.
6	Virtauksen optimointi. Tiimit ottavat huomioon muiden yksiköiden toimintamallit parantaen viestinnän ja tehtävien virtausta organisaation sisällä.
7	Tuotteiden ja palvelujen ympärille rakentuminen. Tiimit sisältävät kaiken tarpeellisen osaamisen palvelukseen omaa asiakaskuntaansa ilman erillisiä organisaatioyksiköitä esimerkiksi analyytikalle tai laadunvalvonnalle.
8	Organisaatiotason ymmärrys. Tiimit toimivat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja jakavat osaamistaan muiden kanssa.

Taulukko 4: Disciplined agile deliveryn 8 periaatetta. (Ambler & Lines 2020, 25-33.)

Fingersoftin tiimien toiminta lähes kaikilla tavoilla Disciplined agile deliveryn kahdeksaa periaatetta. Ainoastaan seitsemäs periaate, jonka mukaan tiimit tulee rakentaa tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen ympärille, pitää vain osittain paikkansa. Yrityksessämme tehdään kuitenkin jatkuvasti toimia, jotka edistävät tämän periaatteen toteutumista. Moni aiemmin erillinen organisaatioyksikkö on jalkautunut osaksi tuotetiimejä.

Torstai 23.6.2022

Torstain aikana tein sovelluskehitystyötä, korjasin muutamia ohjelmistovirheitä edellisen päivän työssäni. Pidimme myös taidetiimin kanssa ideointitapaamisen, jossa keksimme hauskoja toiminnallisuuksia kehittämäämme peliin ilman kritiikkiä. Lisäsin tuotteen tiekarttamme vierelle taulukon, johon kuka tahansa tiimin jäsen voi lisätä hauskimmat ideansa. Tarkoituksena on myöhemmin äänestää, mitkä ideoista toteutetaan seuraavan etapin aikana.

Sain myös haastattelujen tulokset kirjattua esitelmämuotoon. Lopputuloksena syntyi 14-sivuinen esitys, joka sisältää tiimimme toimintamenetelmien vertailun yhdeksään eri ketterään viitekehykseen ja itse ketterien menetelmien manifestiin. Lisäksi esitelmässä on osuus haastattelutuloksille, jotka on visualisoitu kehän avulla, johon tehtävät saapuvat suunnitteluvaiheen kautta ja etenevät tiekartan kautta kehitysjonoihin.

Kullakin sivulla, jossa kuvataan tiimimme prosessia eri vaiheille, on listattuna niihin liittyvät tapaamiset, vastuuhenkilöt, kipukohdat ja parhaaksi havaitut toimintamenetelmät. Tulosten esitelmää on tarkoitus käyttää myöhemmin työpajassa, jossa keskustellaan ratkaisuisista tiimien kipukohtiin. Jätin esitelmään tilaa sivuille, joita tullaan myöhemmin käyttämään työpajassa. En kuitenkaan vielä määritellyt tarkkoja tavoitteita työpajalle, sillä haluan ensin esitellä tulokset esimiehelleni ja keskustella hänen kanssaan seuraavista vaiheista.

Perjantai 24.6.2022

Perjantai oli vapaapäivä juhannusaaton vuoksi.

Seurantajakso 9: Yhteenveto ja analyysi

Yhdeksännen seurantajakson aikana sain haastattelutulokset analysoitua ja siirrettyä esitelmämuotoon. Haastattelujen tutkimuskysymyksenä oli, millaisia projektinhallintamenetelmiä ja -työkaluja Fingersoftin pelitiimeillä on käytössä, ja onko niitä tarve yhtenäistää. Kuten aiemmin mainitsin, tarkoitus oli verrata käytössä olevia menetelmiä ketterien menetelmien viitekehyksiin.

Lopputuloksena haastattelujen tulosten analyysi antoi selvän kuvan käytössä olevista menetelmistä ja työkaluista. Keräsin myös jälkikäteen ajateltuna tärkeää tietoa esimerkiksi tiimien jäsenten rooleista sekä johtamisen kipukohdista ja parhaaksi havaituista toimintamalleista. Näitä tietoja voidaan hyödyntää esimerkiksi lähdemateriaalina tulevalle työpajalle.

Osa tutkimuskysymystä oli, onko Fingersoftin pelituotetiimien toimintamalleja tarve yhtenäistää. Tehdessäni nykyisen toimintamme vertailua erilaisiin viitekehyksiin löysin Disciplined agile deliveryn, joka vastaa suurelta osin Fingersoftin toimintamalleja. Tämän viitekehyksen avainasemassa on se, että tiimit saavat itse valita toimintamenetelmänsä. Koska yhteneväisyyksiä nykyiseen toimintaamme löytyi paljon, uskon löytäneeni vastauksen tähän osaan tutkimuskysymystä: toimintamalleja tiimien välillä ei tarvitse yhtenäistää.

Seurantajakson aikana suunnittelin myös tiimin osastonjohtajien kanssa kesän eepoksia ja tein sovelluskehitystä. Seurantajakso oli tavanomaista rauhallisempi, esimerkiksi sidosryhmätapaamisia ei ollut lainkaan. Mielestäni on hyvä merkki, että tuottajalle ei ole aina rooliinsa liittyvää akuuttia työtä. Siitä huolimatta, että aiemmin totesin kirjallisuuteen viitaten, että tuottajalla ei välttämättä ole aikaa tehdä muuta työtä roolinsa ohella, kyseinen seurantaviikko todisti, että tämä ei pidä täysin paikkaansa. Tällaiset viikot ovat mainio tilaisuus pitää yllä muita projektin kannalta hyödyllisiä taitoja kuin tuottajan rooliin kuuluisi.

### 3.10 Seurantajakso 10: Viikko 26

Kymmenennen ja viimeisen seurantaviikon aikana keskityn sidosryhmäviestintään. Seurantajakso sijoittuu kesäkuun viimeiselle viikolle, jonka jälkeen suurin osa yrityksen työntekijöistä jää kesälomalle.

Maanantai 27.6.2022

Maanantain aikana pidimme tiimin kanssa sprintin katselmoinnin, jonka aikana kävimme tavanomaisten asioiden lisäksi läpi kesän suunnitelmia ja syksyllä alkavia eepoksia. Olin myös yhteydessä markkinointiosaston johtajaan, jonka kanssa olimme aiemmin sopineet keskustelevamme syksyn suunnitelmista ennen kesälomaa. Moleminpuolisten kiireiden vuoksi emme kuitenkaan olleet vielä järjestäneet tapaamista aiheesta.

Sidosryhmien kanssa yhteistyö sisältää paljon viestintää. Kommunikaatio voi tapahtua esimerkiksi kasvokkain uutiskirjeen välityksellä, tai yhteisessä työpajassa projektiin liittyen. Joidenkin sidosryhmien kanssa jatkuva viestintä on tarpeen, kun taas toisten kanssa riittää projektin etenemisestä tiedottaminen. (Eskerod & Lund 2013, 47.) Tähän mennessä on ollut riittävästi pitää markkinointiosasto informoituna projektin etenemisestä, mutta on vain ajan kysymys, milloin yhteistyömme tulisi muuttua tiheämmäksi.

Keskustelin markkinointiosaston johtajan kanssa pikaisesti ja kerroin hänelle projektin tilanteesta. Hän ehdotti, että pitäisimme tarkemman tilannekatsauksen kesäloman jälkeen. Sovimmekin pitävämmä palaverin viimeistään syyskuun aikana.

Tiistai 28.6.2022

Koko tiistai kului työpajassa, jonka aiheena oli pelimme ansaintalogiikka. Ilmaiseksi ladattavien ja pelattavien pelien on tärkeää suunnitella ansaintalogiikka huolella (Rogers 2014, 420). Ansaintamallien suunnittelu vaatii paljon työtä onnistuakseen. Liikaa tai liian vähän tuputtava ansaintalogiikka voi pilata pelikokemuksen loppukäyttäjälle kokonaan. (Rogers 2014, 420.) Julkaistujen pelien ansaintalogiikka hiotaan jatkuvasti esimerkiksi käyttäjiltä saatavan palautteen ja anonyymin datan avulla. Fingersoftilla on tämän vuoksi oma osastonsa pelien ansaintamallien kehittämistä varten, jonka kanssa pidimme tiimimme pelituotteen suunnitelmista työpajan.

Huvittavaa kyllä, iso osa työpajasta kului käydessä läpi, kuinka autot, niiden osat, ja nopeuteen liittyvät fysiikan mallit toimivat tosielämässä. Etukäteen olisin kyseenalaistanut aiheen relevanttiuden työpajaan, mutta saimme paljon ideoita pelin ansaintamallien ja pelin fysiikkamallinnuksen suunnitteluun. Työpajan lopuksi päätimme jatkaa sidosryhmän kanssa yhteistyötä kesälomien jälkeen.

Keskiviikko 29.6.2022

Keskiviikon aikana ei tapahtunut paljoa mainitsemisen arvoista. Tein jonkin verran sovelluskehitystyötä ja valmistelin materiaaleja seuraavalla viikolla tiimissämme aloittavalle uudelle työntekijälle. Pohdin päivän aikana muun muassa orientaation merkitystä osana rekrytointiprosessia.

Työsuhteen alussa on mahdollista tehdä työntekijään vaikutus ja saada hänet pysymään yrityksessä pidempään. Moni yritys on havainnut, että aikaikkuna pysyvyyteen vaikuttamiseen on noin puoli vuotta, vaikka joidenkin asiantuntijoiden mukaan uudet työntekijät päättävät jo ensimmäisen kolmen viikon aikana tuntevatko he olonsa kotoisaksi vai eivätkö. Näin ajateltuna perehdytys ei olekaan vain tutustuttamiskierros ensimmäisten päivien aikana, vaan laajempi strateginen kokonaisuus, jonka kautta uudet työntekijät saavat tarvitsemansa resurssit ja informaation kyetäkseen integroitumaan yritykseen ja onnistumaan työssään. (Goldstein, Pulakos, Semedo & Passmore 2017, 479-480.)

Fingersoftilla on henkilöstöjohtajan ja tiiminvetäjän vastuulla valmistella puolen vuoden mittainen perehdytysohjelma, joka sisältää kuukausittaisia tehtäviä, tarpeelliset tiedot yrityksestä ja sen viestinnästä, sekä ensimmäisten viikkojen tarkemman ohjelman. Työstin

kyseistä materiaalipankkia tänään ja hämmästelin itsekseen, miten hyvin tällaiset asiat on yrityksessämme järjestetty.

Torstai 30.6.2022

Torstain aikana tein yhteistyötä toisen tuotetiimin suunnittelijan kanssa. Ennen nykyistä projektiani työskentelin kyseisessä tiimissä sovelluskehittäjänä ja vastasin pelin sisällöntuotantoa avustavien automaattoratkaisujen kehittämisestä. Nykyistä projektia aloitettaessa ohjelmoin myös sille vastaavanlaiset automaattoratkaisut, sillä tarpeet olivat aikaisempaan projektiin nähden paljolti yhteneväiset.

Keskustelin aikaisemman tuotetiimini suunnittelijan kanssa, joka käyttää päivittäin aiemmin laatimiani ja sittemmin jatkokehitettyjä automaattoratkaisuja. Hän oli työkaluja käyttäessään saanut ideoita niiden jatkokehittämiseen ja alkanut toteuttaa niitä. Ohjelmoimieni osaluokkien toiminnallisuudet kuitenkin askarruttivat häntä, joten hän pyysi minua auttamaan ongelmansa ratkaisussa. Tämä johti rakentavaan keskusteluun, jossa jaoin ideoita ja ratkaisuehdotuksia yhteneväisten työkalujemme suhteen.

On yleistä, että peliyrityksissä tuotetaan samanaikaisesti useita tuotteita, jotka voivat olla hyvinkin samankaltaisia - jos ei pintapuolisesti, niin ainakin ohjelmoinnin tasolla. Olen havainnut, että tekemällä yhteistyötä muiden tuotetiimien kanssa pystytään usein välttämään pyörän keksiminen uudestaan; usein joku muukin on paininut saman ongelman parissa ja onnistunut selättämään sen. Vähimmilläänkin parhaaksi havaittujen toimintatapojen ja ratkaisujen jakaminen nopeuttaa tuotteen kehittämistä tai tarjoaa ponnahduslaudan uuteen ja entistä parempaan ratkaisuun.

Perjantai 1.7.2022

Seurantajakson ja opinnäytetyön viimeisenä päivänä teimme tiimin kanssa ohjeet edellisen etapin koontiversion pelitestaamiseen ja palautekyselylomakkeen. Kun nämä olivat valmiit, jaoin koontiversion yrityksen työntekijöille ja jäimme innokkaina odottamaan palautetta. Onneksemme saimme välittömästi positiivisia viestejä ja useita raportteja ohjelmistovirheistä.

Päivän päätteeksi saimme myös toisenlaisen etapin päätökseen; hain tiimissämme aloittavan, ulkomailta muuttavan työntekijän lentokentältä. Valmistelin päivän aikana häntä varten viimeisiä perehdytysmateriaaleja, jotka kävisin hänen kanssaan läpi seuraavalla viikolla. Laatiessani materiaaleja, jouduin pohtimaan uudessa yrityksessä aloittavan työntekijän näkökulmaa ja sitä, mitä itse toivoisin ja odottaisin perehdytykseltä.

Uudet työntekijät käyvät aina läpi prosessin, jonka aikana opitaan sekä viralliset että epäviralliset toimintatavat (Goldstein ym. 2017, 480). Fingersoftilla viralliset toimintatavat

tulevat selväksi useasta eri tietopankista, kuten henkilöstöoppaasta ja muista yrityksen sisäisistä ohjemateriaaleista. Halusin kuitenkin korostaa epävirallisia toimintatapoja, joten tein parhaani listatakseni tiimimme käytöstä ja kulttuuria kuvastavia seikkoja. Esimerkiksi tiimin jäsenten vastuualueiden ja osaamisen kuvailut sekä tapamme viestiä ystävällisesti, huumorilla, ja antamalla usein rakentavaa palautetta ovat tällaisia asioita.

Uusia työntekijöitä varten on myös hyvä nimittää kolme eri vastuuhenkilöä.

Orientaationavigaattorin tehtävä on opastaa aloittavaa työntekijää päivittäisessä työssä. Työtoverin tehtävänä taas on olla tukena ja mentoroida siinä, miten asiat yrityksessä yleensä hoidetaan. Viimeinen rooli on muutosmentori, joka valmentaa työssä kasvussa, kehityksessä ja onnistumisessa. (Goldstein ym. 2017, 480.) Vastaan itse orientaationavigaattorin tehtävästä, ja muutosmentorin rooli on henkilöstöhallintojohtajallamme, joka opastaa esimerkiksi uudelleensijoittamisen koukeroissa. Työtoverin ja tukihenkilön roolin ratkaisin tässä tapauksessa niin, että sovin tiimini jäsenen kanssa hänen ottavan vastuun virallisesti kannettavakseen.

Sattumaa tai ei, seurantajakson viimeinen päivä sattui hetkeen, jolloin moni asia ratkesi juuri ennen kesälomia. Pitkään työstämämme etapin koontiversio on jaettu yrityksen työntekijöille pelitettäväksi ja kauan kaivattu uusi työntekijä aloittaa tiimissämme. Jotain vanhaa päättyy, jotain uutta alkaa. Odotan innolla palavaani kesäloman jälkeen töiden pariin näkemään, miten projekti ja tiimi jatkavat kehittymistään.

#### Seurantajakso 10: Yhteenveto ja analyysi

Kymmenennen seurantajakson aikana pidin yhteyttä projektin sidosryhmiin ja pohdin uusien työntekijöiden tehokasta perehdytystä. Sidosryhmien suhteen olen jälkikäteen pohtinut sitä, miten niiden merkitys ja vaikutusvalta projektiin muuttuu ajan myötä. Kun projekti etenee, alkuvaiheessa tärkeät sidosryhmät voivat vaihtua kokonaan tai niiden vaikuttavuus pienentyä uusien tullessa tilalle. Samoin sidosryhmät, jotka eivät olleet merkityksellisiä projektin alkutaipaleella, voivatkin olla ratkaisevassa asemassa projektin loppupuolella.

Sidosryhmille suunnatun viestinnän suunnittelu on tärkeää. Projektioorganisaatiolla ja sen sidosryhmillä on informaatio- ja viestintävaatimuksia, jotka täytyy tunnistaa ja joihin tulee varautua sidosryhmän hallinnointisuunnitelmassa. Tällainen suunnitelma pitää sisällään päätökset siitä, mitä sidosryhmille viestitään, kuka viestinnästä vastaa, miten yhteydenpito tapahtuu, milloin on tarpeen pitää yhteyttä sidosryhmiin, sekä millaisia mahdollisia rajoitteita sidosryhmiin liittyy esimerkiksi lainsäädännön tai budjetin näkökulmasta. (Eskerod & Lund 2013, 53.)

Pohtiessani projektin sidosryhmiä ja viestintää niiden kanssa, huomaan kaipaavani selkeämpää viestintäsuunnitelmaa. Kokonaiskuva projektiin vaikuttavista sidosryhmistä voisi

auttaa tarkkailemaan, milloin sidosryhmien informaatio- ja yhteydenpitotarpeet ovat muuttuneet. Suunnittelemalla toimintamalleja etukäteen, voisin vaivattomasti nostaa aiemmin vähemmän relevantin sidosryhmän prioriteetiltaan tärkeämpään ryhmään ja välittömästi toteuttaa etukäteen suunnittelemani järjestelyt, kuten lähettää kalenterikutsun vuoroviikoittain toistuvaan tapaamiseen.

Toiseksi seurantajakson teemaksi osui perehdytyksen merkitys uusille työntekijöille. Pohdin asiaa paljon laatiessani perehdytysmateriaaleja, mutta tärkein oivallus oli, että yrityksessämme nämä asiat ovat jo lähtökohtaisesti hyvällä tolalla.

Henkilöstöhallintojohtajamme on ottanut perehdytysajan merkityksen huomioon ja suunnitellut puolen vuoden perehdytysohjelmamme huolella. Tiiminvetäjänä minun on helppo räätälöidä ohjelmaa ja lisätä siihen aineksia, jotka nähdäkseni takaavat onnistuneen perehdytyksen.

#### 4 Yhteenveto ja pohdinta

Päiväkirjaseurannan tarkoituksena oli tarkastella Fingersoftin tiiminvetäjien, pelituottajien, toimintaa ja löytää tapoja kehittyä ammatillisesti kyseisessä tehtävässä. Ammatillista kehitystä haettiin haastatteleamalla muiden Fingersoftin pelitiimien tuottajia heidän projektinhallintamenetelmistään ja -työkaluistaan ja vertaamalla koko yrityksen toimintatapoja ketteriin menetelmiin.

Opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena ei ollut järjestää haastattelututkimusta. Ensimmäisen seurantajakson aikana pohtiessani tapaa saada kattava kuva eri tiimien käytännön toiminnasta, päädyin kuitenkin laatimaan haastattelulomaketta. Jälkikäteen tarkasteltuna päätökseni johtui siitä, että minulla oli puutteellinen ymmärrys siitä, kuinka muut pelituottajat tekevät yrityksessä työtään. Haastattelujen myötä havaitsin, ettei muillakaan tuottajan roolissa toimivilla ollut sen parempaa käsitystä aiheesta. Tämä saattaa olla tulevaisuuden toiminnan kannalta ongelma, sillä selvästikään tuottajat eivät jaa hiljaista tietoa keskenään.

Haastattelututkimus sisällönanalyyseineen jatkui koko päiväkirjaseurannan ajan. Haastattelut alkoivat toisella seurantajaksolla ja kestivät viidennen seurantajakson loppuun, jolloin pääsin aloittamaan haastattelutulosten aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Haastattelujen tulosten analysointi kesti yhdeksänteen seurantajaksoon saakka.

Opin haastattelututkimusten myötä muiden pelitiimien tavoista organisoida tuotantonsa. Vaihtelua löytyi paljon sen mukaan, kuinka iso ja kokenut tuotetiimi oli kyseessä sekä sen mukaan, missä vaiheessa tuotantoa pelituote oli elinkaarellaan. Julkaisukynnyksen ylittäneiden pelituotteiden tiimit toimivat eri tavalla, kuin kehitysvaiheessa olevien,

julkaisemattomien pelituotteiden tiimit. Merkittäviä eroja aiheuttivat esimerkiksi sidosryhmätyöskentelyn muuttuminen, tuotekehityksen fokuksen siirtyminen erilaisiin ominaisuuksiin, ja projektitiimin ulkoisen palautteen lisääntyminen.

Vertasin Fingersoftin tuotetiimien toimintamalleja useisiin ketterien menetelmien viitekehyksiin. Yhteneväisyyksiä löytyi jonkin verran Kanbaniin, Scrumiin, ja Dynamic Systems Development Methodiin. Mikään näistä viitekehysistä ei kuitenkaan toteutunut täysin yrityksen tuotetiimeissä. Samoin eri kokoisten tai suurempien tiimien johtamiseen kehitetyt menetelmät, kuten Crystal Methods tai Scrum of Scrums, eivät myöskään täsmänneet. Lopulta löysin yhden organisaatiotasolla toteutettavan viitekehityksen, joka vaikuttaa arvoiltaan yhteensopivalta Fingersoftin tuotetiimien toimintaan: Disciplined Agile Deliveryn. Fingersoftilla toimitaan suuressa osin sen arvojen mukaan, tiimin saavat valita parhaaksi kokevansa projektinhallintamenetelmät ja henkilöstön psykologiseen hyvinvointiin panostetaan. Avoimeksi jäi kysymys siitä, tulisiko yrityksessä kehittää toimintaa vielä enemmän kyseisen viitekehityksen suuntaan.

Tärkeäksi osaksi haastatteluja osoittautui kysymys tuottajan työn kipukohdista. Kaikkien pelitiimien kipukohdat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: ongelmiin kommunikaatiossa, asioihin, joihin ei voi itse vaikuttaa, sekä ketteryyden puutteeseen. Kommunikaatio-ongelmia aiheuttivat ominaisuuksien valmiin määritelmän viestiminen, etätyö, alihankintakumppanin kanssa työskentely sekä hiljaisen tiedon jakaminen. Asioita, joihin ei voi vaikuttaa, ovat esimerkiksi työntekijöiden sairaslomat ja yllättävät ongelmat, kuten haasteet serverien toiminnan kanssa. Ketteryyden puute taas näkyy vaikeutena reagoida nopeasti käyttäjäpalautteeseen kesken seuraavan etapin koontiversion kehittämisen.

Haastattelujen lisäksi päiväkirjaseuranta sisältää paljon merkintöjä pelituottajan päivätyön varrelta. Pohdittavaa löytyi palaverien tehostamisesta, asiantuntijaohjauksesta, tuotteen tiekartan suunnittelusta ja ylläpitämisestä, sidosryhmäyhteistyöstä, rekrytoinnin eri vaiheista, ja pelien kehittämisestä. Jälkikäteen tarkasteltuna voin todeta pelituottajan työn olevan monipuolista. Rooli sisältää paljon vastuuta ja vaatii itsensä johtamista.

Viimeisten seurantajaksojen aikana tein enemmän sovelluskehitystä, ja jopa totesin, että minusta tuntui kuin olisin tehnyt kaikkea muuta kuin tuottajan työtä. Tämä ei mielestäni kuvasta pelituottajan työtä yleisellä tasolla, sillä Fingersoftillakaan kaikki tuottajat eivät osallistu tuotekehitykseen. Tuotantoon osallistuminen aiheuttaa aina konfliktin tuotannon valvomisen kanssa, ja tästä tulee olla tietoinen (Saksala 2015, 42-43; Chandler 2020, 31). Kuitenkin Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas (2015, luku 2) ovat sitä mieltä, että esimiehen tuleekin toimia sekä johtajana että asiantuntijana.

Fingersoftilla pelitiimit toimivat itsenäisesti ja on yleistä kuulla vertauksia startup-yrityksiin. Esimieheni on useasti todennut, että tiiminvetäjän rooli on verrattavissa mikroyrityksen

toimitusjohtajaan. Oma kokemukseni startup-yrityksistä on, että spesialisointiin ei etenään alkuvaiheessa ole varaa: jokainen työntekijä joutuu toimimaan poikkitieteellisesti ja työskentelemään useassa roolissa tilanteen vaatimusten mukaan. Olen aiemmissa alan työpaikoissa osallistunut monenlaiseen toimintaan graafisesta suunnittelusta ohjelmointiin, ja se on aina tuottanut lisäarvoa loppukäyttäjälle ja jouduttanut toimintaa.

Opin päiväkirjaseurannan varrella paljon niin yrityksemme sisäisestä toiminnasta kuin ketteristä menetelmistä ja johtamisesta. Uskon tämän opinnäytetyön tarjoavan lukijalleen läpileikkauksen pelituottajan työhön kasvavassa suomalaisessa mobiilipelialan yrityksessä. Toivonkin, että päiväkirjaseurantani henkii niitä oivalluksia, joita sain sitä kirjoittaessa, ja joita pääsin välittömästi soveltamaan. Tärkein asia, jonka saavutin opinnäytetyön kirjoittamalla, on korkeampi ammatillinen itsevarmuus.

Celia Hodent vertaa pelien kehittämistä monimutkaiseen koreografiaan, joka tanssitaan keskeneräisen melodian tahtiin liukkaalla lattialla. Rytmien mukana meneminen voi olla kohtalokasta ja aiheuttaa kaatumisia, mutta vahvan prosessin ja oikean viitekehyksen avulla peli voi saavuttaa maksimaalisen potentiaalinsa. Juuri tässä on tuottajan rooli pelialalla. (Chandler 2020, xv.)

Lähteet

Painetut

Ambler, S. & Lines, M. 2020. Choose your WoW: A Disciplined Agile Delivery Handbook for Optimizing Your Way of Working. Chicago: Project Management Institute.

Catmull, E. 2015. Creativity, Inc. Lontoo: Random House Group.

Chandler, H. 2020. The Game Production Toolbox. Boca Raton: CRC Press.

Cleden, D. 2016. Managing Project Uncertainty. Abingdon: Taylor & Francis Group.

Dalton, J. 2018. Great Big Agile: An OS for Agile Leaders. Berkeley: Apress L. P.

Drongelen, MV., Dennis, A., Garabedian, R., Gonzalez, A. & Krishnaswamy, A. 2017. Lean Mobile App Development. Birmingham: Packt Publishing Limited.

Duffy, J. 2022. The Everything Guide to Remote Work: The Ultimate Resource for Remote Employees, Hybrid Workers, and Digital Nomads. Massachusetts: Adams Media.

Dyer, JH. & Dyer, WGJ. 2019. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.

Eskerod, P. & Lund, JA. 2013. Project Stakeholder Management. Farnham: Taylor & Francis Group.

Goldstein, HW., Pulakos, ED., Semedo, C. & Passmore, J. 2017. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. Hoboken: John Wiley and sons, Incorporated.

- Jonasson, HI. & Ingason, HT. 2019. Project: Communication. Milton: Taylor & Francis Group.
- Kittlaus, H. & Fricker, SA. 2017. Software Product Management: The ISPMA-Compliant Study Guide and Handbook. Berlin: Springer Berlin / Heidelberg.
- Lombardo, C., McCarthy, B., Ryan, E. & Connors, M. 2017. Product roadmaps relaunched: how to set direction while embracing uncertainty. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.
- Malakar, S. 2021. Agile Methodologies In-Depth. Delhi: BPB Publications.
- Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen. Miten johtaa murroksessa. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Marshall, C. 2019. Business Cases That Get Results. Swindon: BCS Learning & Development Limited.
- Measey, P. 2015. Agile Foundations: Principles, practices and frameworks Swindon: BCS Learning & Development Limited.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Viro: Printon.
- Määttä, M. & Nuottila, E. 2016. Opas peliliiketoimintaan. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu.
- Naude, J. & Florence P. 2018. Becoming a Leader Coach: A Step-by-Step Guide to Developing Your People. Center for Creative Leadership.
- Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. painos. Nordersted: Books on Demand.
- PMI 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Seventh Edition and The Standard for Project Management. Chicago: Project Management Institute.
- Rogers, S. 2014. Level Up! The guide to great game design. Toinen painos. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Saksala, E. 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books.
- Smith, H. 2021. Inspiring Remote Tech Teams: Keys to Leadership and Purposeful Performance. Milton: Auerbach Publishers Incorporated.
- Stickdorn, M., Hormess, ME., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media, Incorporated.

Stout-Rostron, S. 2014. Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations. London: Taylor & Francis Group.

Sutherland, J. 2015. Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. London: Random House Books.

Turley, F. & Rad, NK. 2018. Agile Scrum Handbook. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zhuo, J. 2019. The Making of a Manager. Lontoo: Virgin Books.

#### Sähköiset

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2015. Asiantuntija esimiehenä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Beck, K., Beedle M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Viitattu 6.6.2022. <https://agilemanifesto.org>

Fingersoft 2022. Kotisivu. Viitattu 10.8.2022. [www.fingersoft.com](http://www.fingersoft.com)

Fradin, R. 2015. Why Every Company Should Eat Its Own Dog Food. Viitattu 28.4.2020. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2015/11/10/why-every-company-should-eat-its-own-dog-food/?sh=5524f59717ab>

Kauppalehti 2022. Yritys- ja taloustiedot, Fingersoft Oy. Viitattu 14.4.2022. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/fingersoft+oy/2761930-5>

PMI 2017. Agile Practice Guide. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Racasan, M. 2021. Agile Release Planning Best Practices - A Guide. Viitattu 21.5.2021. <https://blog.zenhub.com/what-is-a-release-plan-in-agile/>

Razanarivonjy, M. 2015. The loss of a “key person”: Risk to the Enterprise; How to Manage it? Viitattu 31.5.2022. <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue2/Version-3/D017233844.pdf>

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. Scrum-opas. Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. Viitattu 25.4.2022. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Finnish.pdf>

Simonen, M. 2019. Järjestöpomo: ”Tarvitsemme 500 pelialan asiantuntijaa vaikka viikon sisällä Suomeen”. Viitattu 23.5.2022. <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/620aa392-e7ce-41a5-983c-93f6650c3670>

Wetzler, T. 2021. What are live-ops and how do they work? Your guide to live operations for mobile games. Viitattu 15.4.2022. <https://www.adjust.com/blog/what-is-live-ops/>

## Kuviot

Kuvio 1: Fingersoftin organisaatio .....	7
Kuvio 2: Fingersoftin peliprojektitiimin sidosryhmät.....	15
Kuvio 3: Scrumin tapahtumat sprintin varrella.....	19
Kuvio 4: Projektin sidosryhmäkartta (Chandler 2020, 61; Mäntyneva 2016, 126). ....	28
Kuvio 5: Tehtävien etenemistä kuvaava suppilo, jolla visualisoin haastattelujen tuloksia. ...	31
Kuvio 6: Johtamisen ja valmentamisen käyrä. (Naude & Plessier 2018, 13.) .....	33
Kuvio 7: Tuotteen strateginen ja operatiivinen taso. (Racasan 2021.) .....	35
Kuvio 8: DSDM-versio projektia rajoittavasta laadun kolmiosta. (PMI 2017.) .....	46
Kuvio 9: Ketterän pelikehittämisen malli. (Määttä & Nuottila 2016, 223.) .....	53

## Taulukot

Taulukko 1: Yleisiä pelituottajan tehtäviä Fingersoftilla. ....	10
Taulukko 2: Ketterien menetelmien 12 periaatetta. (Beck ym. 2001.).....	44
Taulukko 3: Ketterien menetelmien 12 periaatetta verrattuna Fingersoftin pelitiimien toimintaan. (Beck ym. 2001.) .....	52
Taulukko 4: Disciplined agile deliveryn 8 periaatetta. (Ambler & Lines 2020, 25-33.) .....	56