

Tuukka Toivanen

Ohjelmistoprosessin kehittäminen

Lähetystoiminnan ja lähetyssuunnittelun rajapinta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Mediatuottaminen

Opinnäytetyö

3.5.2015

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Tuukka Toivanen Ohjelmistoprosessin kehittäminen. Lähetystoiminnan ja lähetyssuunnittelun rajapinta</p> <p>78 sivua + 2 liitettä 3.5.2015</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Medianomi YAMK</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Mediatuottaminen</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	
<p>Ohjaaja</p>	<p>Yliopettaja Pauli Laine</p>
<p>Yhteiskunnallisen ja teknologisen murroksen myötä mediamaailma kohtaa suuria muutoksia. Tässä opinnäytetyössä käsitellään sitä, miten Yleisradion televisio-ohjelmien ohjelmistoprosessia olisi mahdollista kehittää ketterämmäksi ja nopeammaksi vastaamaan nykyisen mediakentän haasteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää ohjelmistoprosessista konkreettisia kehittämiskohteita ja tarjota ideaalimalli vastineeksi nykyiselle prosessille.</p> <p>Tarkastelen tutkimuksessani erityisesti sitä, minkälaisia mahdollisuuksia ohjelmistoprosessin kehittäminen avaisi lähetyssuunnittelun ja lähetystoiminnan rajapinnassa. Tulen tarjoamaan tässä opinnäytetyössäni ehdotuksia, miten lähetystoiminnan ja lähetyssuunnittelun työrooleja voisi järjestää tehokkaalla tavalla suhteessa tarjoamaani ohjelmistoprosessimalliin. Käsitelen erityisesti myöhään valmistuvien ohjelmien sekä ohjelmamuutostilanteiden prosessijuokсутusta ottaen kantaa myös Yleisradion materiaalogistiikkaan.</p> <p>Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jonka aineistoa olen kerännyt haastattelemalla Yleisradion työntekijöitä ohjelmistoprosessin eri vaiheista. Haastattelut suoritettiin kevään 2015 aikana ja haastateltavia työssäni on kymmenen. Teoreettisena viitekehyksenä olen käyttänyt prosessien kehittämisteoriaa sekä organisaation kehittämisteoriaa. Olen pohtinut myös, miten organisaation kulttuuria voidaan kehittää sellaiseksi, että muutosprosessit olisivat helpompia. Pyrkimyksenä on ollut tuoda näkökulmaa prosessin kehittämiseen myös johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä havaitsin, että ohjelmistoprosessissa on selkeitä puutteita, jotka prosessin alkupäässä vaikuttavat koko prosessiin aiheuttaen kustannuksia ja lisätöitä. Kävi ilmi, että etenkin lähetyssuunnittelun rooli on rakentunut osaksi sen varaan, että ohjelmistoprosessissa on puutteita. Ohjelmistoprosessin kehittämisellä on kauaskantoisia vaikutuksia, jotka ulottuvat aina teknologisiin hankintoihin asti. Ennen kaikkea sen kehittäminen avaisi mahdollisuuden myös lähetyssuunnittelun ja lähetystoiminnan roolien mahdolliselle yhdistämiselle.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>Lähetystoiminta, lähetyssuunnittelu, ohjelmistoprosessi, organisaation kehittäminen, muutosprosessi</p>

Author Title	Tuukka Toivanen Publishing Process Re-evaluated – Interface of Continuity and Playout
Number of Pages Date	78 pages + 2 appendices 3 May 2015
Degree	Master of Arts
Degree Programme	Media production
Specialisation option	
Supervisor	Pauli Laine, Principal lecturer
<p>The rapid changes in society and technology have caused the media industry to face unexpected challenges within a short period of time. This study examines the broadcast publishing process at the Finnish Broadcasting Company: how programs are delivered from production to transmission. This study investigates how the publishing process could be done more efficiently and faster in order to keep up with the growing demands. The work focuses on the overlapping duties and will offer a streamlined alternative to today's processes.</p> <p>This study concentrates on the interface between scheduling, continuity planning and playout. By re-evaluating and updating the publishing process the interface between continuity planning and playout could be re-arranged as well. This study offers suggestions on how the work roles between these two departments could be arranged, if the publishing process were updated. This study will also describe and investigate how late arriving programs and sudden changes made in the schedule are handled in Yleisradio. In addition, some suggestions are made how material logistics could be arranged more efficiently.</p> <p>This research and development project is a qualitative study. I gathered material by interviewing Yleisradio personnel. The intention was to interview personnel throughout the whole publishing process in order to gain a comprehensive view of the different stages of the process. The theoretical framework of this study consists of organizational development theory and process development theory. The study looks at the organizational development from the leadership and management point of view.</p> <p>This study discovered clear deficiencies in the beginning of the publishing process. Weaknesses in the early stages affect the whole process causing expenses and overlapping work. It was also discovered that the role of scheduling department has been created mostly because the publishing process does not work properly. The re-arranging of the process would create an opportunity for merging the scheduling and continuity department.</p>	
Keywords	Playout, continuity planning, publishing process, organizational development, process development

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yhteiskunnallinen murros työelämässä	2
2.1	Työelämän muuttuminen	3
2.2	Yleisradio murroksessa	4
3	Miten Yleisradion työt on organisoitu?	6
3.1	Lähetys suunnittelu	7
3.2	Lähetystoiminta	8
3.3	Termistö	10
3.3.1	Suunnittelun termistö	10
3.3.2	Lähetysten termistö	12
4	Yleisradion ohjelmistoprosessi	14
4.1	Ohjelmistoprosessin nykytilan kuvaus	14
4.2	Lähetys suunnittelu	18
4.2.1	Lähetyslistan tarkistustyö	19
4.2.2	Tekstipalvelu	22
4.2.3	Muutoshallinta	24
4.3	Lähetystoiminta	25
4.3.1	Lähetyshallinta	26
4.3.2	Lähetys ohjaajien työnkuva	27
5	Ohjelmistoprosessin kehittämiskohteet	27
5.1	Tutkimus materiaalin hankinta ja tutkimus menetelmä	28
5.2	Ohjelmistoprosessi ja tiedonkulku	29
5.3	Ohjelmistoprosessi ja ohjelmien valmistuminen	32
5.4	Lähetys suunnittelun ja lähetystoiminnan rajapinnan kehittämiskohteet	36
5.5	Markkinointi osana muutostilanteita	40
6	Organisaation muutos teoriassa	41
6.1	Muutokset organisaatioissa	43
6.2	Prosessin kehittäminen	44
6.3	Organisaation voimavarojen ymmärtäminen	46
6.4	Muutoksen toteuttaminen	49
6.4.1	Prosessimuutoksen toteuttaminen Yleisradiossa	52

7	Yleisradion ohjelmistoprosessin kehittäminen	54
7.1	Ohjelmistoprosessin ideaalimalli	57
7.2	Lähetys suunnittelun prosessien suoraviivaistaminen	61
7.3	Lähetystoiminnan prosessien suoraviivaistaminen	63
7.4	Ohjelmanmuutostilanteiden hallinta	65
8	Yhteenveto	67
8.1	Jatkotutkimuksen aiheita	70
9	Pohdintaa	71
	Lähteet	73
	Liitteet	
	Liite 1. Yleinen haastattelurunko	
	Liite 2. Ohjelmistosijoittelun haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Mediakentän murroksesta on puhuttu jo pitkään. Niin kuluttajat kuin sisällötkin ovat siirtymässä yhä enemmän verkkoon. Perinteinen televisiotarjonta koetaan joustamattomana ja jäykkänä. Kuluttajat haluavat yhä enemmän itse valita oman mediasisälltönsä silloin, kun se heille sopii. Tavataan sanoa, että ainoastaan muutos on pysyvää – media-alalla se tuntuu olevan erityisen totta.

Suomen Yleisradio on tuonut jatkuvasti verkkoon tarjolle enemmän sisältöä. Verkkotarjontaan on panostettu vahvasti jo useamman vuoden ajan. Ylen tarjoamassa Catch Up -palvelussa Areenassa on muun muassa ollut vuodesta 2013 asti kaikki Yleisradion tv-kanavat tarjolla verkossa katsottaviksi. Jotain tällä panostuksella on jo saavutettukin – vuonna 2014 Yle Areena oli käytetyin kotimainen verkkomedia (Yleisradio 2014b).

Audiovisuaalisen sisällön määrän kasvu on ollut huimaavan nopeaa. Vuonna 1993 MTV3:n saadessa oman toimilupansa Suomessa oli vain kolme erillistä valtakunnallista tv-kanavaa. Vuoden 2015 alussa antennissa jaeltavien kanavien määrä vaihtelee eri puolilla Suomea, mutta keskimäärin tarjolla on noin parikymmentä maksutonta kanavaa ja suurin piirtein saman verran maksullisia kanavia (Digita 2015). Tämän lisäksi markkinoille on tullut verkossa On Demand -periaatteella toimivia palveluita kuten Netflix ja HBO Nordic. Myös perinteiset sanomalehdet kuten Helsingin Sanomat ja Ilta-Sanomat siirtävät painopistettään verkkoon tarjoten yhä enemmän myös videosisältöä (Sanoma Media Finland Oy 2014). Vaikka verkon osuutta television katselussa nostetaan jatkuvasti esiin, ei perinteinen televisio ole kuitenkaan katoamassa. Ericssonin teettämä raportti kertoo, että 77 % katsoo vielä perinteistä lineaarista tv:tä (Ericsson Consumer Insight Summary Report 2014, 5).

Tässä opinnäytetyössäni pureudun siihen, miten Yleisradio pystyy vastaamaan tähän nopeaan teknologiseen kehitykseen, joka muuttaa nopeasti kuluttajien tapaa käyttää eri medioita. Tutkin, millä tavoin Yleisradio pystyisi nopeuttamaan ja keventämään televisio-ohjelmien julkaisuprosessia. Tarkastelen erityisesti Yleisradion lähetystoiminnan ja lähetysuunnittelun rajapintaa sekä niiden muodostamaa kokonaisuutta. Tutkimuksen kohteena ovat myös ohjelmanmuutostilanteet sekä myöhään valmistuvien ohjelmien prosessijuoksumus, jotka kuuluvat oleellisena osana ohjelmistoprosessin koko-

naisuuteen. Aiheeni sivuaa myös sitä, millä tavalla Yleisradio pystyisi tulevaisuudessa parantamaan ohjelmiensa löydettävyyttä.

Tutkimuksessani syvennyn erityisesti työnkulkuihin ja prosessia hidastaviin toimiin. Näiden tutkimiseen olen hankkinut materiaalia muun muassa prosessikuvauksista ja haastatteluista. Teoreettisena viitekehysenä opinnäytetyössäni käytän organisatiomuutoksiin ja organisaation kehittämiseen liittyviä teorioita. Tarjoan tutkimuksen loppupuolella Yleisradion ohjelmistoprosessille vaihtoehdoisen ideaalimallin, jonka luomisessa olen käyttänyt apunani prosessijohtamiseen ja prosessin kehittämiseen liittyvää aineistoa. Tavoitteenani on ollut luoda toteutettavissa olevia parannus- ja kehitysehdotuksia nykyiseen tilanteeseen.

Työni aihe on kummunnut omakohtaisista kokemuksista ja tilanteista, joissa olen huomannut, että kehittäminen ei tapahdu pelkästään organisaatioyksiköitä liikuttelemalla ja yksittäisiä työtehtäviä hahmottelemalla. Nykyään kehittämisen vaatimuksena on selkeyttää organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja ja prosesseja, jolloin toimintaketjusta voidaan karsia tuottamattomia töitä ja kasvattaa samalla henkilöstön ymmärrystä liiketoiminnan kokonaisuudesta. Erityisen tärkeäksi on noussut myös organisaation kulttuurin kehittäminen muutosmyönteiseksi.

Vaikka aihe on kuplinut mielessäni jo jonkin aikaa, se on myös Yleisradion tilaama työ. Vaikuttaakin siltä, että tälle tutkimukselle on tarvetta juuri tällä hetkellä.

2 Yhteiskunnallinen murros työelämässä

2010-luvulla on ollut paljon puhetta yhteiskunnan teknologisesta murroksesta ja siitä, kuinka uusi teknologia tulee mullistamaan työnteon. On todettu, että ajan ja paikan käsitteet tulevat muuttumaan ja tarpeelliseksi taidoksi nousee, miten ihminen hahmottaa fyysisen ja virtuaalisen maailman paikkojen ja tilojen väliset kytkennät (Heinonen 2001, 48).

Yhteiskunnallisen teknologisen murroksen lisäksi kaikkia suomalaisia yrityksiä ravistelee suurempi toimintakulttuurin ja työelämän muutos, joka saa voimansa muun muassa suurten ikäluokkien eläköitymisestä ja samanaikaisesta muutoksesta ihmisten arvoissa

ja suhtautumisessa työelämään (Rahkonen 2014; Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012). Myös pitkään vallalla olleet ajatukset organisaatioiden kehittämisestä muuttumattomuudella ja vanhojen toimintamallien kopioimisella ovat rajusti vaihtumassa uusiin. Nyt pyrkimyksenä on, että organisaatio perustuu muutokselle ja mahdollisuudelle reagoida tarvittaessa hyvinkin nopeasti. (Järvinen 2001, 126.)

2.1 Työelämän muuttuminen

Vuonna 2012 julkaistussa työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012) havainnollistettiin, kuinka murros näkyy tällä hetkellä työpaikoilla kuutena erilaisena ilmiönä. Tätä opinnäytetyötä varten tekemissäni haastatteluista nousi esiin monia identtisiä ilmiöitä edellä mainitun raportin kanssa. Käymällä seuraavaksi raportin kuusi kohtaa läpi tarkoituksena on havainnollistaa, että myöhemmin tässä tutkimuksessa nousevia ongelmia ei tulisi ajatella pelkästään Yleisradion sisäisinä ongelmoina vaan osana suurempaa työkuulttuurin muutosta.

Raportissa ensimmäisenä kohtana oli se, että nykyistä työtappaa koskeva oppiminen ei tule jatkossa enää riittämään, sillä organisaatorajat ylittävät haasteet ja muutokset sekoittavat tilannetta jatkuvasti. Yhdeksi tärkeimmäksi tiedon muodoksi on nousemassa arkkitehtoninen tieto. Se vastaa kysymyksiin kuten miten asiat liittyvät toisiinsa ja mitä olen tekemässä ja keiden kanssa. Työpaikoilla on jatkuvasti myös käynnissä uudistamista ja kehittämistyötä, joka tapahtuu normaalityön lisäksi ja sen ohessa. Huomionarvoista onkin, että muutos- ja murrosvaiheesta on tullut normaalitila ja vakiintuneesta tilanteesta ohimenevä poikkeusvaihe. Tämä asettaa erityisiä haasteita esimerkiksi työpaikan sisäiselle koulutukselle. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

Toisena kohtana raportissa mainittiin, että töiden sujuvuus on vaarassa kärsiä, kun muutokset, uudet teknologiat ja organisaatorakenteet aiheuttavat henkilöstölle kokemuksen jatkuvasta poikkeustilanteesta (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012).

Kolmantena kohtana raportissa oli työn mielekkyyden vaarantuminen, kun vaatimus työskennellä samaan aikaan uuden ja vanhan työmallin pelisäännöillä vähentää ymmärrystä ja hallinnan kokemuksia (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012).

Neljäntenä kohtana pidettiin työn hajaantumista useiden toimijoiden tekemäksi ja työn luonteen muuttumista verkostojen toteuttamaksi. Tämä aiheuttaa jatkuvaa oman työn

käsitteellistämistä ja siihen perustuvaa paremman ymmärtämisen tarvetta. Tyypillisiä kysymyksiä ovat: ”mitä olen tekemässä” ja ”miten muiden tekemä työ liittyy omaani”. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

Viidentenä kohtana oli työn muuttuminen enemmän itse organisoiduksi, joka saattaa johtaa siihen, että työmäärät voivat mahdollisesti jakaantua epätasaisemmin ja näin ollen epäoikeudenmukaisuuden kokemukset yleistyvät (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012).

Kuudentena ja viimeisenä kohtana raportti mainitsi eri sukupolviin kuuluvien henkilöiden mahdollisesti hahmottavan työelämää eri tavoin. Tämä saattaa aiheuttaa työpajoilla kitkaa henkilöstöryhmien välillä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

Tutkimusraportissa mainittiin myös, että pitkälle eriytyneet funktionaaliset työroolit ja työnjaot ovat alkaneet jo nyt muuttua enemmän muutoksen esteeksi kuin mahdollistajaksi. Ongelma näkyy esimerkiksi siinä, että eri henkilöstöryhmien välillä olevat perinteiset reviirin kaltaiset rajat vaikeuttavat ja estävät uudenlaisten toiminnallisten tai organisatoristen ratkaisujen kokeilemistä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 4–7.)

Oppimista korostetaan ja sitä pidetään suuressa roolissa työelämän murroksessa. Työntekijältä odotetaan ja edellytetään jatkuvaa oppimista ja vastuu sen toteutumisesta kasautuu työntekijän harteille. Pro Gradu -tutkielmassaan Heli Ahonen (2008, 9–10) esittää näkemyksen, että oppimista koskevissa keskusteluissa painotetaan uuden teknologian ja innovatiivisuuden merkitystä nykyisissä töissä. Kuitenkin oppivan työyhteisön malli johdetaan käsityöläisten historiallisesta käsitteestä, jota kehitetään vain yleisempään suuntaan. Oppimiselle tarjotaan työkaluja, mutta sen katsotaan silti perustuvan oma-aloitteiseen ja epäviralliseen oppimiseen. Nykytilanteessa oppiminen nähdäänkin universaalina ilmiönä, johon oppimisen kohteena oleva aihe ei vaikuta (Ahonen 2008, 9).

2.2 Yleisradio murroksessa

Yleisradio Oy eli Yle on julkisen palvelun yleisradiotoimintaa harjoittava viestintäyhtiö. Se on perustettu vuonna 1926 ja toimii eduskunnan alaisuudessa. Yleisradion pääomistaja on valtio tai kuten yhtiö itse asian ilmaisee – omistajina ovat suomalaiset. Vuonna 2014 kokonaistyövoiman käyttö oli Yleisradiossa 3470 henkilötyövuoden luok-

kaa. Yhtiöllä on kuitenkin tavoitteena työvoiman käytön vähentäminen tulevina vuosina. (Yleisradio 2014c.)

Viime vuosina Yleisradiossa on tapahtunut paljon muutoksia. Toimitusjohtaja vaihtui vuonna 2010, kun Lauri Kivinen astui Mikael Jungnerin tilalle. Henkilöstöresursseiltaan Yle on kutistunut kolmanneksen 2000-luvun alusta. Suurimpana muutoksena voidaan kuitenkin pitää rahoitusmallin muuttumista tv-lupamaksuista verorahoitteiseen malliin. Vaikka yhtiön rahoitus onkin turvattu, odotetaan Suomen televisiotoimialan muuttuvan lähitulevaisuudessa. Muutokseen vaikuttaa oleellisesti kansainvälisten ja kotimaisten toimijoiden käyttäytymisen muutokset (NAG Oy 2012, 1).

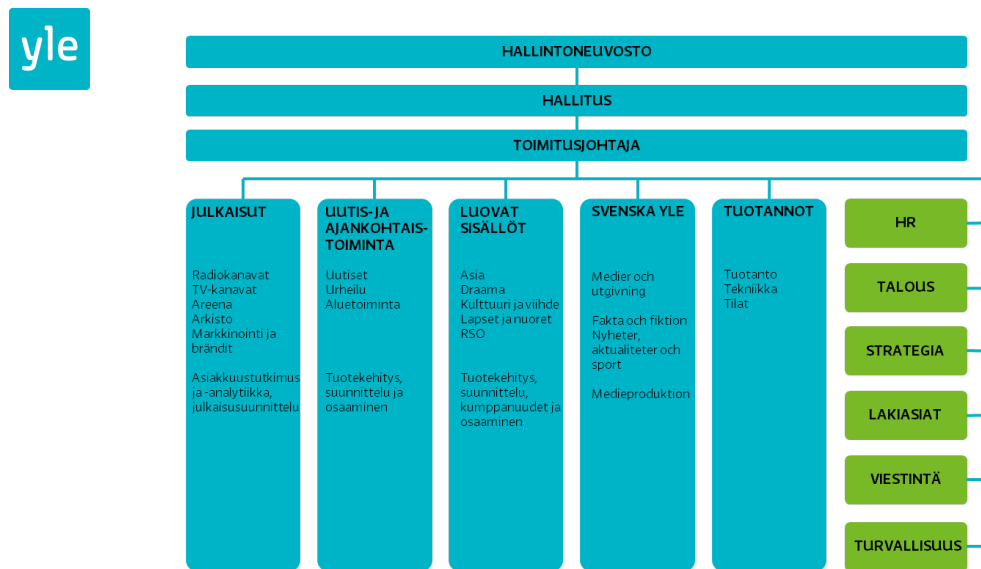
Tuoreimpana isona muutoksena Yleisradiossa oli ratkaisu yhdistää aiemmin erillään olleet televisio ja Areena yhden julkaisupäällikön alaisuuteen. Tähän tehtävään nimitettiin vuoden 2015 alussa Risto Kuulasmaa. Koko yhtiön painopistettä ollaan siirtämässä verkon puolelle ja samalla yhtiön ajatusmallia yritetään muuttaa siten, että tekemisen lähtökohdaksi olisi ”verkko edellä”. Slogan löytyy kirjattuna myös yhtiön strategiassa. (Holopainen 2012, 2; Yleisradio 2014a.) Tästä koko yhtiön kattavasta muutoksesta puhuu puolestaan julkaisujohtaja Ismo Silvon ajatukset jo vuonna 2010:

Digikausi alkaa lunastaa lupaustaan, että katsojat voivat päästä käsiksi haluamaansa TV-sisältöön haluamanaan ajankohtana. Osumatarkkuus katsojiin, jotka haluavat katsoa ohjelmiamme, paranee paljon. Olemme myös edellä muita suomalaisia toimijoita netti-TV:n tarjoajana, ja kansainvälisestikin arvioiden eturivimaa. Kokemus viittaa siihen, että vahvat varhaiset On Demand -palvelut vetävät kilpailussa pisimmän korren ja perässätulijoilla on vaikeuksia menestyä. Nyt kannattaa siis painaa kaasupoljinta, kun kerran hyvässä vedossa ollaan. Meille tämä netti-telkkari on odotettu mahdollisuus, ei pelon paikka. (Silvo 2010.)

Tuoreimman tiedon mukaan Yleisradion suunnitelmissa on ”uudistaa oma tv-tarjontansa ja -konseptinsa seuraavan kahden vuoden aikana” (Silvo 2014). Henkilövalintojen ja toimintamalliratkaisuiden avulla rakennetaan tulevaisuutta, jossa ”kolmen–neljän vuoden päästä [broadcast] kanavia on ehkä kolme, ja viiden–kuuden vuoden päästä ehkä vain kaksi” (Silvo 2014). Päätöksiä edellä esitetyistä asioista ei ole vielä tehty, mutta lähitulevaisuudessa niiden valmisteluun ryhdytään. Joka tapauksessa Yleisradio ei aio olla muuttuvassa mediaympäristössä reaktiivinen muutoksen vastaanottaja. (Silvo 2014.) Tällä hetkellä Yleisradion tv-kanavat ja Areena tavoittavat noin 3,5–4 miljoonaa suomalaista päivittäin. Yleisradion valinnoilla onkin myös uusia toimialarakenteita luova vaikutus. (Silvo 2014).

3 Miten Yleisradion työt on organisoitu?

Yleisradion toimintaa on helpointa hahmottaa kokonaisuuksien kautta. Organisaationa Yleisradio on jaettu viiteen yksikköön: Sisältöyksiköitä ovat Uutis- ja ajankohtaistoiminta sekä Luovat sisällöt. Svenska Yle puolestaan on ruotsinkielinen yksikkö. Julkaisuyksikön nimi on Julkaisut, ja tuotanto- ja teknologiayksikön nimi Tuotannot. Koko Yleisradion organisaatio on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Yleisradion organisaatio. (Kuva: Yleisradio 2015b).

Kuten kuvioista 1 näkee, nämä viisi esiteltyä yksikköä koostuvat pienemmistä yksiköistä, jotka puolestaan koostuvat eri toiminnoista. Esimerkiksi Tuotannot-yksikkö koostuu tuotannoista, tekniikasta ja tiloista, jotka puolestaan pitävät sisällään useampia toimintoja.

Määrittelen seuraavaksi, millaisista työtehtävistä lähetystoiminta ja lähetysuunnittelu koostuvat, jotta niiden sijaintia ja toimintaa voitaisiin hahmottaa paremmin. Selvennän samalla termistöä, jota käytetään näiden yksiköiden sisällä sekä myös niiden ulkopuolella. Olen myös kuvien avulla pyrkinyt havainnollistamaan toimintojen paikkaa Yleisradion organisaatiossa.

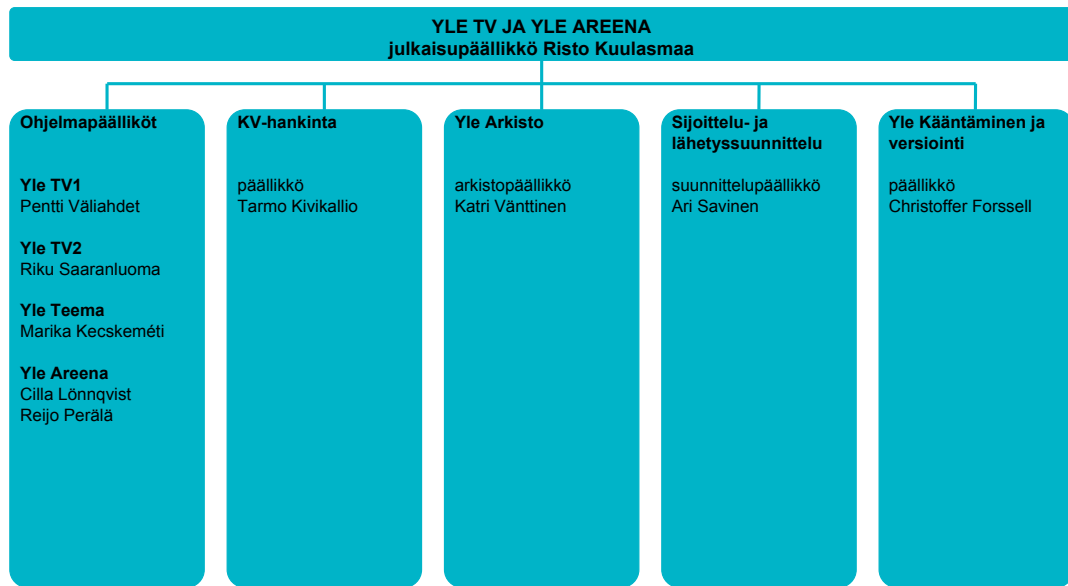
3.1 Lähetys suunnittelu

Lähetys suunnittelu on lähetystoiminnan lähin naapuritoiminto. Se on ennen kaikkea tarkistuspiste tv-kanavien lähetyslistoille. Lähetys suunnittelussa tarkistetaan, että lähetysten kannalta kaikki oleellinen metatieto löytyy ohjelmiin kirjattuna, minkä jälkeen lähetyslistat valmistellaan lähettämistä varten. Työtä tehdään elektronisille ohjelmaoppaille eli EPG:ille julkaistuilla päivillä, jotka ovat tällä hetkellä 7 + 1 päivää. Työ on pääosin virheiden paikantamista ja sitä kautta ongelmien ennaltaehkäisyä. Lähetys suunnittelussa työskentelee tällä hetkellä kahdeksan lähetys suunnittelijaa ja työtä tehdään arkisin normaalin toimistoajan puitteissa.

Lähetys suunnitteluun kuuluu myös tekstipalvelu, jossa käsitellään tekstitystiedostoja koko Yleisradion tarpeisiin. Tekstipalvelu myös siirtää tekstitystiedostoja Yleisradion syväarkistoon. Eri työtehtävät kiertävät toiminnon sisällä ja kaikki työntekijät tekevät kaikkia vuoroja.

Lähetys sijoittelu ja lähetys suunnittelu kuuluvat organisatorisesti Yleisradion Julkaisut yksikköön. Vaikka lähetys suunnittelu muodostaa lähetys sijoittelun kanssa organisatorisesti yhden kokonaisuuden, niiden työtehtävät eroavat merkittävästi toisistaan. Opin näytetyöni kannalta on oleellista erottaa selkeästi lähetys sijoittelun ja lähetys suunnittelun työtehtävät. Tulenkin myöhemmin tässä opinnäytetyössä selkeyden vuoksi käsittelemään lähetys sijoittelua ja lähetys suunnittelua erillisinä toimintoina, mitä ne myös ovat.

Kuviossa 2 on esitetty näiden kahden toiminnon organisatorinen paikka osana Yle TV ja Yle Areena -kokonaisuutta.



Kuvio 2. Yle TV ja Yle Areenaan kuuluvat toiminnot. (Kuva: Yleisradio 2015b).

Lähetyssijoittelu ja lähetyssuunnittelu tekevät tiivistä yhteistyötä ja hallitsevat monilta osin Yleisradion ohjelmistoprosessia. Lähetyssuunnittelulla on kuitenkin myös toinen tiivis rajapinta, jonka se jakaa lähetystoiminnan kanssa. Kyseiset toiminnot sijoittuvat Yleisradiossa kuitenkin eri organisaatioyksiköiden alle. Seuraavaksi valotan lähetystoiminnan työtehtäviä ja sen paikkaa organisaatiossa.

3.2 Lähetystoiminta

Lähetystoiminnassa valvotaan tv-ohjelmien lähetystä. Englanniksi toiminnolla on mielestäni hieman kuvaavampi termi, *payout*. Lähetystoiminnassa varmistetaan, että lähetysvirta on moitteetonta ja lähetyksessä sisältää kaikki tarvittavat lisäpalvelut kuten tekstitykset ja lähetyksgrafiikan. Lyhyesti: lähetykset lähetetään lähetystoiminnassa.

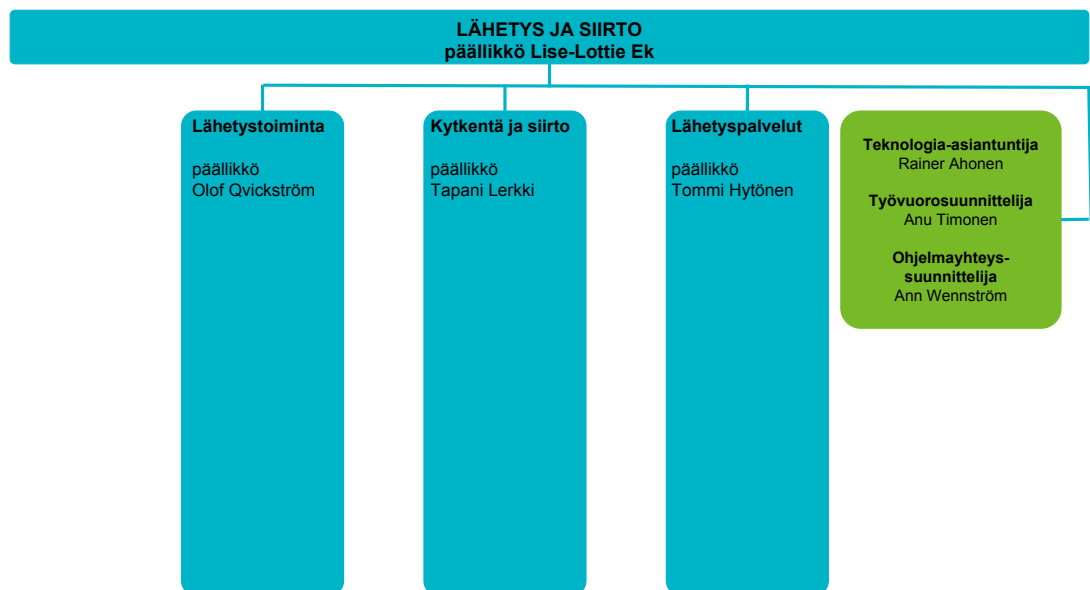
Lähetystoiminta reagoi ongelmiin sekä tiedottaa katsojille mahdollisista teknisistä ongelmista. Seuraavan päivän lähetykslistat valmistellaan ja viimeistellään lähetystoiminnassa. Toiminnassa hallitaan myös viime hetken muutokset tv-ohjelmistoon.

Yleisradiossa lähetyksiä valvotaan neljästä erillisestä yksiköstä. Ympäri vuorokautista valvontaa ei tällä hetkellä ole. Yksiköt on miehitetty pääsääntöisesti aamuviidestä aina

ohjelmiston loppumiseen asti, keskimäärin noin yhteen yöllä. Työn luonne on monelta osin teknistä, ja jatkuvaa manuaalista työtä on vähän, sillä ympäristö on pitkälti automatisoitu. Teknisen roolin ohella lähetystoiminta on kiinteästi ja oleellisesti kytköksissä ohjelmistoprosessiin.

Lähetystoiminnan sisällä työskennellään kolmessa eri roolissa. Operatiivista työtä tekevät lähetysohjaajat. He monitoroivat kanavia ja raportoivat ongelmista. Vastaavat lähetysohjaajat toimivat operatiivisessa roolissa, mutta ovat myös tilannejohtajia muutos- ja ongelmatilanteissa. He työskentelevät pääsääntöisesti kaaviosuunnittelujärjestelmän kanssa valmistellen ja viimeistellen tulevan päivän lähetyslistoja. Lähetystoiminnassa työskentelee myös kaksi lähetysvastaavaa, jotka keskittyvät projekteihin ja lähetystoiminnan kehittämiseen. Toiminto työllistää tällä hetkellä 27 ihmistä.

Yleisradion organisaatiossa lähetystoiminta sijoittuu Tuotannot-yksikön sisään ja muodostaa siellä kytkennän ja siirron sekä lähetyspalveluiden kanssa lähetys ja siirto -kokonaisuuden, kuten kuviossa 3 on havainnollistettu.



Kuvio 3. Lähetys ja siirto -yksikkö ja sen toiminnot. (Kuva: Yleisradio 2015b).

Muutamit työnkuvat menevät välillä sekaisin varsinkin arkipäivän työssä, kun erilaisista työtehtävistä puhutaan samoilla termeillä. Olen seuraavassa alaluvussa avannut tutki-

muksen kannalta oleellista termistöä, jotta se osaltaan selkeyttäisi ohjelmistoprosessin ymmärtämistä.

3.3 Termistö

Lähetystoiminnalla ja lähetys suunnittelulla on hyvin samankaltainen rooli tv-ohjelmiston muutoksien hallitsijana. Työtehtävien vastuiden rajat ovat hienovaraisia ja siitä johtuen roolien ja töiden jakautumisessa on helposti epäselvyyttä. Etenkin ohjelmanmuutostilanteissa oikeiden termien käyttö on tärkeää: siinä, missä lähetystoiminnassa tehtävät muutokset ovat lähetyshallintaa, samantyyppiset muutokset ovat lähetys suunnittelussa muutoshallintaa. Rajanveto perustuu aikatauluun: muutokset, joita tehdään kuluvan päivän ohjelmistoon, eivät ole muutoksien hallitsemista vaan ulos menevän lähetysten hallitsemista. Muutoksia, joita tehdään lähetystä edeltäviin päiviin sekä lähetystä seuraaviin päiviin, pidetään muutoshallintana.

Jotta myös muilta väärinkäsityksiltä tutkimuksessani vältyttäisiin, avaan seuraavaksi tämän opinnäytetyön kannalta oleellisia työnkuvia sekä termistöä.

Olen jaotellut termistön kahteen kategoriaan: lähetykseen ja suunnitteluun. Olen pyrkinyt tällä jaolla kuvaamaan lukijalle, minkä tyyppisten asioiden kanssa prosessin eri vaiheissa ollaan tekemisissä. Termien oikeellisuuden tarkastamisessa käytin pääosin apunani Yleisradion Intranet-sivustoa (2015a) ja Jenna Brandin (2009) diplomityötä.

3.3.1 Suunnittelun termistö

Plasma: Plasma-järjestelmää käytetään television lähetyskaavioiden ja ohjelmiston suunnitteluun, ohjelmatietojen hallintaan, lähetyskohtaisten tietojen merkitsemiseen sekä ruutumarkkinoinnin suunnitteluun ja trailerisijoitteluun. Yle Areenan julkaisu tapahtuu myös Plasman kautta. Plasman tiedot toimivat myös lähteenä julkaistaville ohjelmatiedoille. Sen kautta myös raportoidaan mm. lähetetyt ohjelmat Finnpanelille.

Kaaviosuunnittelu: Ohjelmistosuunnittelijoiden tekemää työtä, jossa kevät-, kesä-, syksy- ja juhlakausikaaviot suunnitellaan. Kaaviot ovat yleisluontoisia suunnitelmia, millaista ohjelmistoa kanavilla esitetään.

Kaaviosijoittelu: Yksittäisten ohjelmien ja sarjojen sijoittelutyötä, jota tehdään kaavio-suunnitelmien perusteella.

Runkokaavio: Profiloitipäätösten pohjalta syntynyt kanavakohtainen yleissuunnitelma siitä, minkälaista ohjelmistoa tarjotaan katsojille.

Kausikaavio: Runkokaavion perusteella tehty tarkempi suunnitelma, jossa kaavioon kiinnitetään ohjelmat ja ohjelmasarjat.

Viikkokaavio: Yksi osa kausikaaviosta. Kausikaavio on jaettu viikkokaavioiksi, koska lehdistölle ohjelmisto julkaistaan aina viikko kerrallaan, kolme viikkoa ennen lähetystä.

Lähetystapahtumalista: Kausikaavion ja viikkokaavion jälkeen jalostunut julkaisuvalmis, taitettu kokonaisuus. Lähetystapahtumalista pitää sisällään ohjelmat ja välikkeet sekä muut lähetykseen tarvittavat materiaalit.

Päivähuomautukset: Ohjelmäsijoittelijoiden kirjaamia päiväkohtaisia huomautuksia ja ohjeita muun muassa urheilulähetysten kestojen ylitys- ja alitustapauksiin. Päivähuomautukset pitävät sisällään tietoa myös käytettävissä olevista varaohjelmista.

Mediasuunnittelija: Mediasuunnittelijat työskentelevät ohjelmavälien väliketaiton kanssa. Työhön kuuluu sijoitella lähetyslistalle trailerit sekä muut kanavailmeeseen liittyvät elementit.

Aikavaraustaitto: Mediasuunnittelijoiden tekemää ohjelmavälien taittoa, jossa varataan tietty aika ohjelmaväliin käytettävälle välikkeille. Näihin välikkeisiin kuuluu ohjelmatarilereiden lisäksi jinglet ja menut.

Valmistumiskategoria: Yleisradiossa ohjelmien valmistumiskategorioita on neljä: yli 21 päivää ennen lähetystä valmistuvat, 7 päivää ennen valmistuvat, 24 tuntia ennen lähetystä valmistuvat ja myöhään valmistuvat pikausinnat, jotka ovat valmiina 4 tuntia ennen lähetystä.

Tuottaja: Työrooliin kuuluu ohjelmatuotannon ja työn johtaminen sekä tuotantojen suunnittelu ja miehitys. Rooliin voidaan katsoa kuuluvan kattavasti tuotantokehitys ide-

asta valmiiseen konseptiin. Oleellisena osana työssä on myös kehittämisdialogi tilaajien kanssa.

Tuotantokoordinaattori: Mukana ohjelman kaikissa työstövaiheissa: suunnittelussa, nauhoituksissa, lähetyksessä ja arkistoinnissa. Toimenkuvassa voi olla genrekohtaisia poikkeuksia sekä erityisosaamisalueita. Tuotantokoordinaattori tekee läheisesti yhteistyötä tuottajan, ohjaajan, toimittajien sekä myös yhtiön muiden osastojen ja palveluiden kanssa.

Tekstipalvelu: Lähetyssuunnittelun tekemää työtä, jossa tekstitystiedostoja siirretään syväarkistoon. Tekstipalvelu palvelee myös erilaisissa tekstitystarpeissa koko Yleisradiota.

Lineaarinen julkaisu: Perinteinen tv-kanavan julkaisumalli, jossa tietty ohjelma julkaistaan tietyllä kanavalla tietyinä ajankohtana osana kanavan etukäteen taitettua ohjelmavirtaa. Linearisesta julkaisusta käytetään myös nimeä broadcast-julkaisu.

Catch up -julkaisu: Tv-lähetykseen sidoksissa oleva ohjelman julkaisu verkossa. Esimerkiksi tv-uutiset: Uutisten ensilähetys on perinteisen tv:n puolella, jonka jälkeen niitä voi katsoa viikon ajan halutessaan verkosta.

On demand -julkaisu: Verkossa julkaistava ohjelma tai ohjelmasarja, joka on katsottavissa milloin tahansa. Tuttavallisemmin VOD, joka on lyhenne sanoista Video On Demand. On Demand -julkaisua voi tapahtua Yleisradiossa riippumatta ohjelman broadcast-julkaisusta. Pelkästään verkossa julkaistavia ohjelma Yleisradiossa nimitetään Areena-uniikeiksi.

3.3.2 Lähetyksen termistö

Lähetyshallinta: Vastaavien lähetysohjaajien tekemää työtä viime hetken muutosten kanssa. Työhön kuuluu myös viime hetkellä valmistuvien tekstien vastaanotto ja siirtäminen lähetykseen.

Muutoshallinta: Lähetyssuunnittelun tekemää työtä tv-ohjelmiston muutosten kanssa. Aikaraja työn tekemiselle on tällä hetkellä 24 tuntia ennen lähetystä.

Myöhään valmistuvien tekstien vastaanotto: Vastaavien lähetysohjaajien tekemää työtä, jossa sähköpostin kautta tekstitystiedostoja siirretään manuaalisesti lähetykseen toimistoajan ulkopuolella.

Käännöstekstitys: Esimerkiksi suomen- tai ruotsinkielinen käännöstekstitys ohjelmassa.

Ohjelmatekstitys: Ohjelman puhuttu sisältö tekstitettynä. Ohjelmatekstityksestä käytetään myös nimeä kuulovammaistekstitys.

Metro: Yleisradion syväarkisto. Suurin osa lähetettävistä ohjelmista tulee lähetykseen Metron kautta. Metron kautta lähetykseen siirtyviä ohjelmia kutsutaan metrotaltioiksi.

D-keskus: Toiminto, jossa siirretään ohjelmia syväarkisto Metroon ja tallennetaan suoria lähetyksiä uusintaa varten. Yksikössä tehdään myös ohjelmien teknistä laaduntarkistusta. D-keskuksen kautta voidaan kuljettaa myös ohjelmia lähetysohjelmien lähetysserverille.

Medway: Verkon yli toimiva palvelin, joka siirtää materiaalia paikasta toiseen. Syväarkiston ohella yksi mahdollinen reitti kuljettaa myöhään valmistuvia ohjelmia lähetykseen.

OHJTK: Ohjelmatietokanta, jonka kautta television ohjelmatiedot välittyvät eteenpäin niin ulkopuolisille toimijoille kuin sisäisille järjestelmille.

EPG: Lyhenne sanoista Electronic Program Guide. Tv:hen ja digiboxeihin julkaistava elektroninen ohjelmaopas.

4 Yleisradion ohjelmistoprosessi

Seuraavassa kolmessa luvussa käsittelen Yleisradion ohjelmistoprosessia. Olen jakanut prosessin kolmeen erilliseen lukuun selkeyden vuoksi. Ensimmäisessä luvussa käsittelen, miten ohjelmistoprosessi on yleisellä tasolla järjestetty Yleisradiossa. Hahmotan prosessin nykytilan ja esitän kuvien avulla ohjelman kulkeman matkan suunnittelusta lähetykseen. Ohjelmistoprosessin käsittelemisen jälkeen tartun kronologisessa järjestyksessä ensiksi lähetyssuunnittelun prosesseihin, minkä jälkeen vuorossa on lähetystoiminnan työkulut ja prosessit. Olen varannut erilliset luvut ohjelmistoprosessin ja lähetyssuunnittelun sekä lähetystoiminnan kehityskohtien läpikäymiseen. Näissä luvuissa avaen omaa aineistoani, jota olen kerännyt muun muassa haastatteluiden avulla. Haastatteluja olen kategorisoinut temaattisesti ja olen poiminut tähän työhön yleisimpiä teemoja, joita haastatteluissa nousi esille. Tässä luvussa fokus on kuitenkin ohjelmistoprosessin alkuvaiheessa, joka tapahtuu pääsääntöisesti Yleisradion Julkaisu-yksikössä.

Ennako-oletuksenani on, että ohjelmistoprosessi on ajan kuluessa muotoutunut tietynlaiseksi osin teknisten ja osin organisatoristen ratkaisujen johdosta. Oletan myös, että se ei nykyisellään enää parhaiten vastaa tämän päivän mediakentän vaatimuksiin. Pyrin keräämäni materiaalin avulla selvittämään, pitääkö ennako-oletukseni paikkansa. Tavoitteenani on myös hahmottaa selkeitä syitä, miksi ohjelmistoprosessi on tällä hetkellä sen näköinen kuin se on.

4.1 Ohjelmistoprosessin nykytilan kuvaus

Ohjelmistoprosessilla tarkoitetaan sitä prosessiketjua, jonka läpi ohjelma kulkee tuotantopäästä aina lähetykseen asti. Yleisradiossa tv-ohjelmiston suunnittelu alkaa sijoittelussa, jossa luodaan runkokaaviot. Runkokaaviot ovat yleisiä suunnitelmia, joissa hahmotellaan ohjelmapaikat ja se, minkä tyylistä ohjelmaa kullakin ohjelmapaikalla näytetään. Näiden kaavioiden pohjalta tuottavalle organisaatiolle lähetetään pyyntö tarjolla olevista ohjelmista. Tuottava organisaatio puolestaan ilmoittaa takaisin sijoitteluun, mitä ohjelmia on mahdollista sijoitella. Tämän jälkeen prosessi etenee kausikaavioiden luomisella suunnittelussa. Kausikaaviot ovat runkokaavioiden tarkempia versioita, joissa ohjelmapaikoille kiinnitetään ohjelmat ja ohjelmasarjat.

Kuviossa 4 on esitetty tv-ohjelmiston suunnitteluprosessin eteneminen.



Kuvio 4. Runkokaavioiden luonti kaaviosuunnittelujärjestelmä Plasmaan.

Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan ohjelmistoprosessin osalta keskity runkokaavioiden luomiseen tai siihen alustavaan prosessiin, jota käydään kanavasijoittelun ja tuotavan organisaation välillä. Sen sijaan tarkastelun fokuksena ovat ne työnkulut ja prosessit, jotka tapahtuvat runkokaavioiden luomisen jälkeen. Ohjelmistoprosessilla tarkoitetaan siis myöhemmin tässä tutkimuksessa sitä työnkulkujen ketjua, joka alkaa ohjelman suunnittelulla joko tuotantojärjestelmään tai kaaviosuunnittelujärjestelmään. Suunnittelun jälkeen prosessi etenee sijoittelun kautta mediamarkkinointiin ja sieltä taas eteenpäin lähetysuunnitteluun. Lopulta työnkulkujen ketju päättyy lähetystoimintaan, jossa valmis ohjelma lähetetään katsojille.

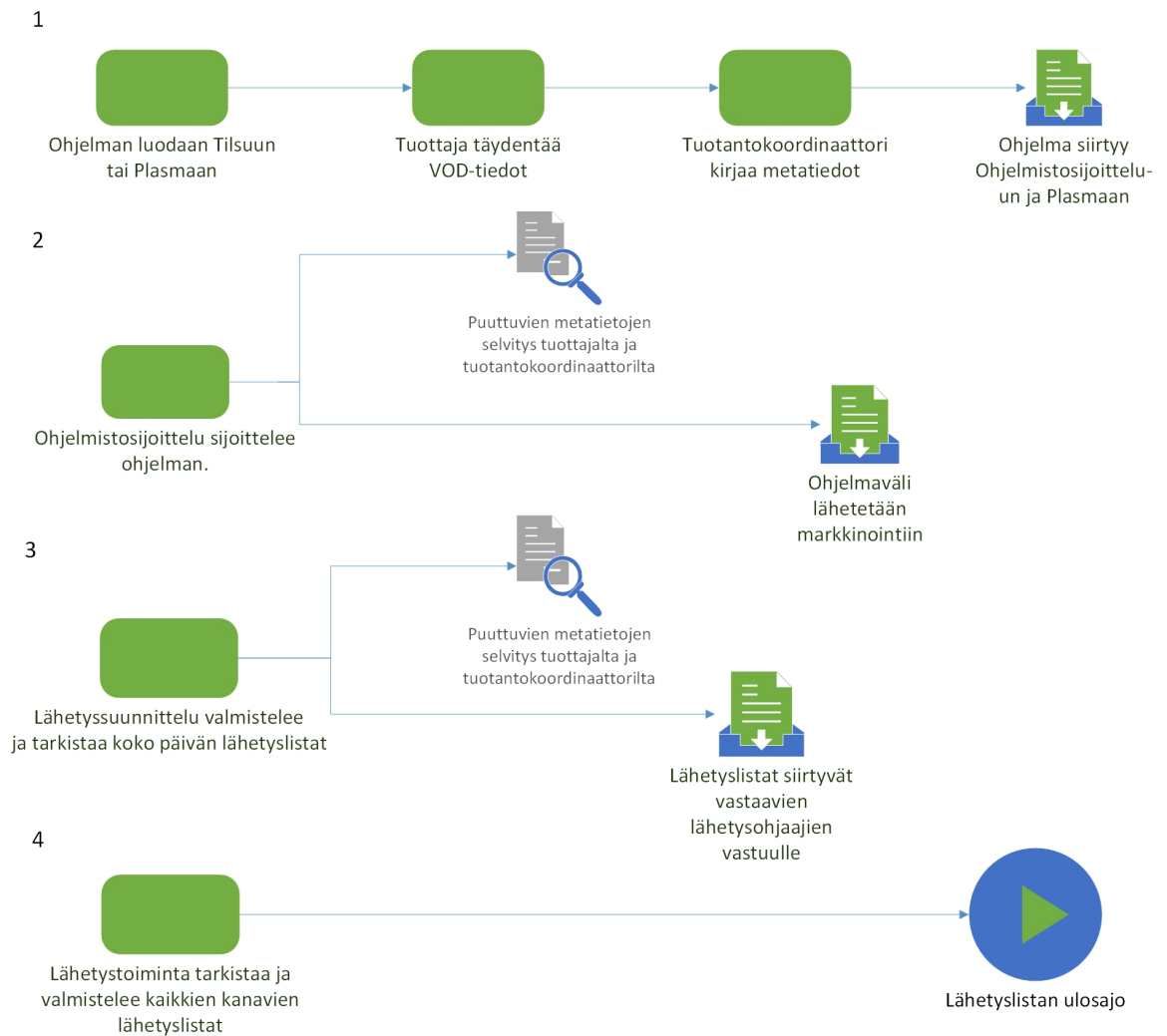
Prosessin näkökulmasta ohjelman matka alkaa siitä, kun se perustetaan kaaviosuunnittelujärjestelmään. Kun ohjelma on tarjolla sijoiteltavaksi suunnittelujärjestelmässä, ohjelmistosijoittelu sijoittelee ohjelman tai ohjelmasarjan jaksot kaavioon. Käytännössä ohjelman sijoitteluun riittää pelkästään tuotantonumero, ohjelman nimi ja valmistumis-kategoria. Sijoittelutyötä tehdään hyvissä ajoin, normaalitilanteissa viimeistään 21 vuorokautta ennen lähetyshetkeä. Jos sijoittelupäätös tehdään jo lehdistölle julkaistuun viikkoon, se käsitellään ohjelmanmuutoksena. Tavallista on, että sijoiteltava ohjelma ei ole vielä valmistunut, kun sijoittelua tehdään. Näin ollen sijoittelussa ei myöskään oleteta ohjelman sisältävän vielä kaikkia tarvittavia metatietoja. Ohjelma sijoitellaan luottaen siihen, että lähetykseen tarvittavat tiedot täydennetään myöhemmässä vaiheessa.

Sijoittelun päätyö on tehdä sijoittelua, mutta työnkuvaan kuuluu myös herätellä tuotantokoordinaattoreita, kun puuttuvia tietoja havaitaan. Puuttuvista tiedoista keskustellaan tuotantokoordinaattorin kanssa, mutta vaikka ohjelma jäisi metatietojen osalta puutteelliseksi sijoitteluvaiheessa, ohjelma jatkaa prosessissa eteenpäin. Seuraavana vuorossa on markkinointi.

suunnittelijat käyvät läpi kaikki ohjelman lähettämisen ja arkistoinnin kannalta olennaiset metatiedot. Jos jotain metatietoja edelleen puuttuu, lähetys suunnittelu ottaa yhteyttä tuotantokoordinaattoreihin ja pyytää täydentämään puuttuvat metatiedot. Lähetys suunnittelussa seurataan myös, onko ohjelma valmistunut valmistumiskategorian mukaisesti.

Prosessi päättyy lopulta lähetystoimintaan, jossa viimeinen ja lopullinen ohjelmien ja koko lähetyslistan tarkistus on vastaavien lähetysohjaajien vastuulla. Heidän työroolinsa kuuluu käydä lähetyslista läpi ja tarkastaa, että lähetyksen kannalta tarvittavat elementit ja tiedot ovat kunnossa. Lähetystoiminnassa hallinnoidaan myös myöhään valmistuvia ohjelmia, listan viimeistelyä ja erilaisten ohjaustietojen päivitystä. Kun lähetystoiminta on osaltaan tarkastukset tehnyt, tv-lähetyslista ohjelmiseen ja välikkeeseen on valmis ulosajettavaksi.

Kuviossa 6 on havainnollistettu ohjelmistoprosessiketju. Kuva on jaettu neljään eri kokonaisuuteen: ohjelman luontiin, ohjelman sijoitteluun, lähetys suunnittelun tarkistukseen ja lopulta lähetystoiminnan tarkistukseen sekä lähettämiseen.



Kuvio 6. Ohjelmistoprosessin eteneminen ohjelman luonnista lähetykseen.

Yllä esitetty ohjelmistoprosessi kattaa televisiossa lähetettävät ohjelmat. Pelkästään Arenassa julkaistavien ohjelmien, niin sanottujen Areena-uniikkien, prosessi on erinäköinen, enkä paneudu siihen tässä opinnäytetyössä.

4.2 Lähetys suunnittelu

Prosessien näkökulmasta lähetystoiminnalla ja lähetys suunnittelulla on muutamia päällekkäisiä työtehtäviä. Olen kuitenkin jakanut tässä opinnäytetyössä lähetys suunnittelun ja lähetystoiminnan omiksi luvuikseen. Nämä yksiköt ovat myös organisatorisesti toisistaan erillään. Näin ei kuitenkaan aina ole ollut. Lähetystoiminta on työskennellyt kaa-

viosuunnittelujärjestelmän kanssa sen käyttöönotosta asti ja 2000-luvun alkuun saakka monet lähetys suunnittelun tehtävistä hoidettiin lähetystoiminnassa. Tämän jälkeen kaaviosuunnittelujärjestelmään liittyvät tehtävät olivat pitkään edelleen samassa organisaatiossa ja niitä varten oli luotu erilliset roolit, jotka toimivat pohjana nykyisille lähetyssuunnittelun ja markkinoinnin mediasuunnittelun rooleille. Lähettämiseen ja lähetyslistan valmisteluun liittyvien kaaviosuunnittelutöiden hajauttaminen kahteen eri organisaatioon on itse asiassa varsin tuore ilmiö, joka syntyi vuoden 2010 YT-neuvotteluiden myötä.

Nykyisellään lähetyssuunnittelussa tehtävät työt voidaan jakaa kolmeen erilaiseen kokonaisuuteen: kanavakohtaiseen listan tarkistustyöhön, tekstipalveluun ja muutoshallintaan. Seuraavaksi käyn yksityiskohtaisemmin läpi, mitä kyseiset työtehtävät pitävät sisällään.

4.2.1 Lähetyslistan tarkistustyö

Lähetyssuunnittelun päätyöksi mielletään tv-lähetyslistojen metatietojen yksityiskohtainen tarkistaminen. Lähetyslistojen tarkistaminen tapahtuu EPG:lle julkaistujen päivien puitteissa. Nykyisellään nämä päivät ovat 7+1. Lehdistölle ohjelmätiedot julkaistaan 3 viikkoa ennen lähetystä ja niiden tarkistuksesta huolehtii puolestaan lähetyssijoittelu.

Lähetyssuunnittelun työrooliin kuuluu tarkistaa ohjelmien valmistumiskategoriat sekä se, onko ohjelma valmistunut oman kategoriansa mukaan. Tilanteessa, jossa ohjelma ei ole valmistunut aikarajaansa mennessä, lähetyssuunnittelu ottaa yhteyttä ohjelman yhteyshenkilöön ja selvittää saadaanko ohjelma lähetykseen. Toisinaan ohjelmia kytetään syväarkistosta lähetyslistalle myös.

Lähetyssuunnittelu tarkistaa myös suorien lähetysten lähetyspaikat, uutisikkunoiden nimitiedot sekä Video On Demand -ohjaukset yleisellä tasolla. Tarkistusprosessiin kuuluu myös kopioida ja lisätä tarvittavat huomautukset lähetyshuomautuksiin – tätä toimenpidettä tehdään siksi, että informaatiota saadaan välitettyä lähetyssuunnitteluun ja vuorossa olevalle lähetysohjaajalle.

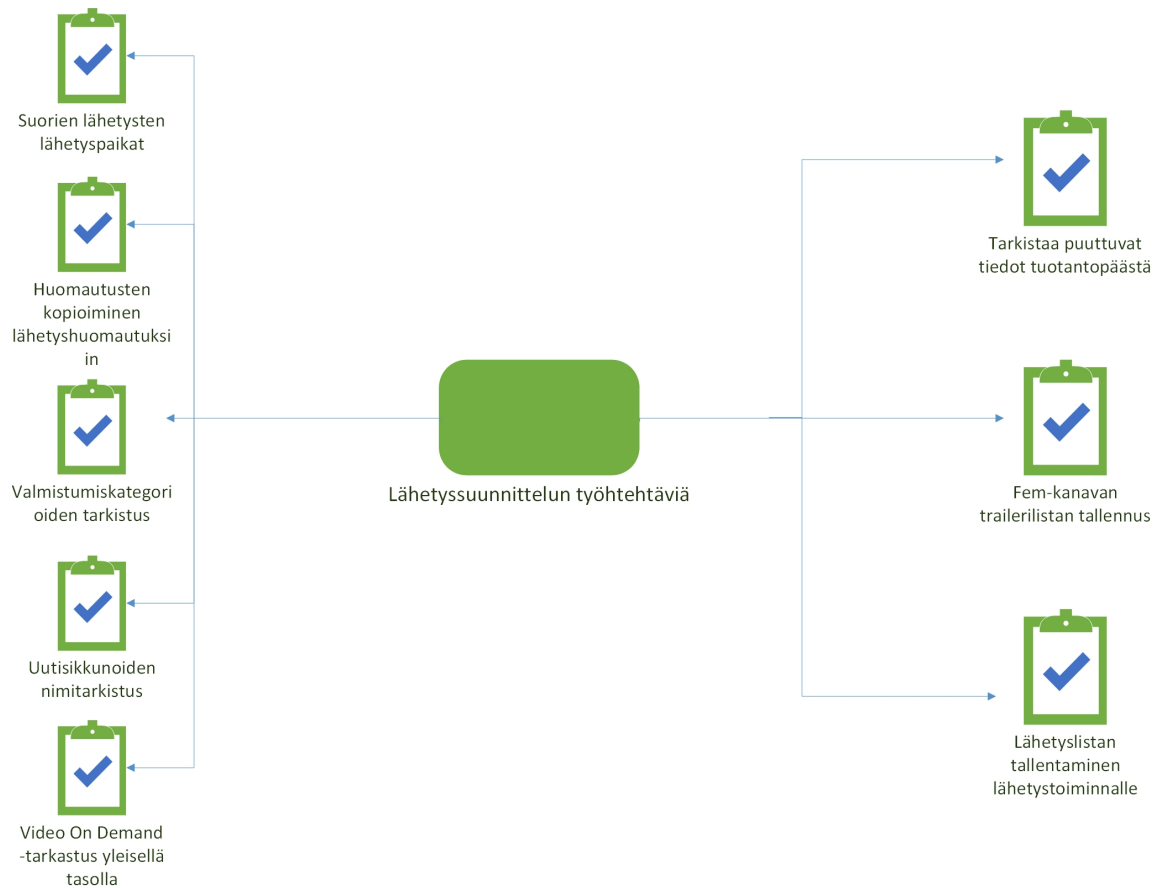
Markkinointiin lähetyssuunnittelussa ei puututa lainkaan. Poikkeuksena on Ruotsiin lähetettävä tv-kanava TV Finland. Kyseisellä kanavalla markkinointiväleissä ei näytetä

ohjelmien trailereita vaan ohjelmavälien taitto on hoidettu ohjelmamenun kaltaisilla välikkeillä. Näin ollen kanavalla ei ole markkinointiin liittyviä erityistarpeita.

Yllä mainittujen työtehtävien lisäksi lähetyslistojen tarkastuksen yhteydessä puututaan muun muassa automaattisiin virheilmoituksiin, joita verkko-operaattori lähettää tilanteissa, joissa lähetystiedoissa on havaittu epä johdonmukaisuuksia tai suoranaisia virheitä. Lähetyslistalla olevassa ohjelmassa saattaa esimerkiksi olla kaksi samankielistä ääntä tai äänitieto voi puuttua kokonaan. Lähetys suunnittelija Riikka Kuosman mukaan eniten korjattavia metatietoja ovatkin juuri äänitietoihin liittyvät virheelliset tai puutteelliset kirjaukset (Kuosma 2015).

Jokaisella televisiokanavan lähetyslistalla on oma tarkistaja. Näin ollen TV1:n lähetyslistojen kanssa työskentelee yksi henkilö, TV2:n listan kanssa yksi henkilö ja niin edelleen. Työroolit kiertävät kahden viikon välein. Kierrolla pyritään pitämään huolta siitä, että jokainen työntekijä pystyy hallitsemaan listojen tarkistusroolin, tekstipalveluroolin ja muutoshallintaroolin.

Kuviossa 7 on esitetty lähetyslistan tarkistusvuorossa työskentelevän päävastuut kahdeksassa eri kohdassa.



Kuvio 7. Lähetysuunnittelun lähetysoiminnan tarkistusvuorossa työskentelevän päävastuut.

Lähetysuunnittelussa reagoidaan lähetysoiminnan kirjoittamiin häiriöraportteihin. Jos ohjelman taltiosta tai ohjelmaan liittyvässä tekstityksessä on ollut jotain ongelmia, lähetysoiminnan vastuulle kuuluu virheelliseen materiaaliin tai ohjaustietoon liittyvä jälki-seuranta. Nykyisellään tämä tarkoittaa sitä, että ohjelman vastuuhenkilöön otetaan yhteyttä ja pyydetään korjaamaan viallinen tiedosto.

Tiivistykseenä voisi todeta, että lähetysoiminnan kanssa työskentelevän työnkuva muodostuu erilaisten tietojen tarkistamisesta. Koska lähetysten metatiedoissa on välillä puutteita, lähetysoiminnan tekemät tarkastukset ovat nykyisellään tarpeellisia, jotta virheisiin pystytään reagoimaan ajoissa ja lähetysoiminnan saadaan häiriöttä lähetettyä.

4.2.2 Tekstipalvelu

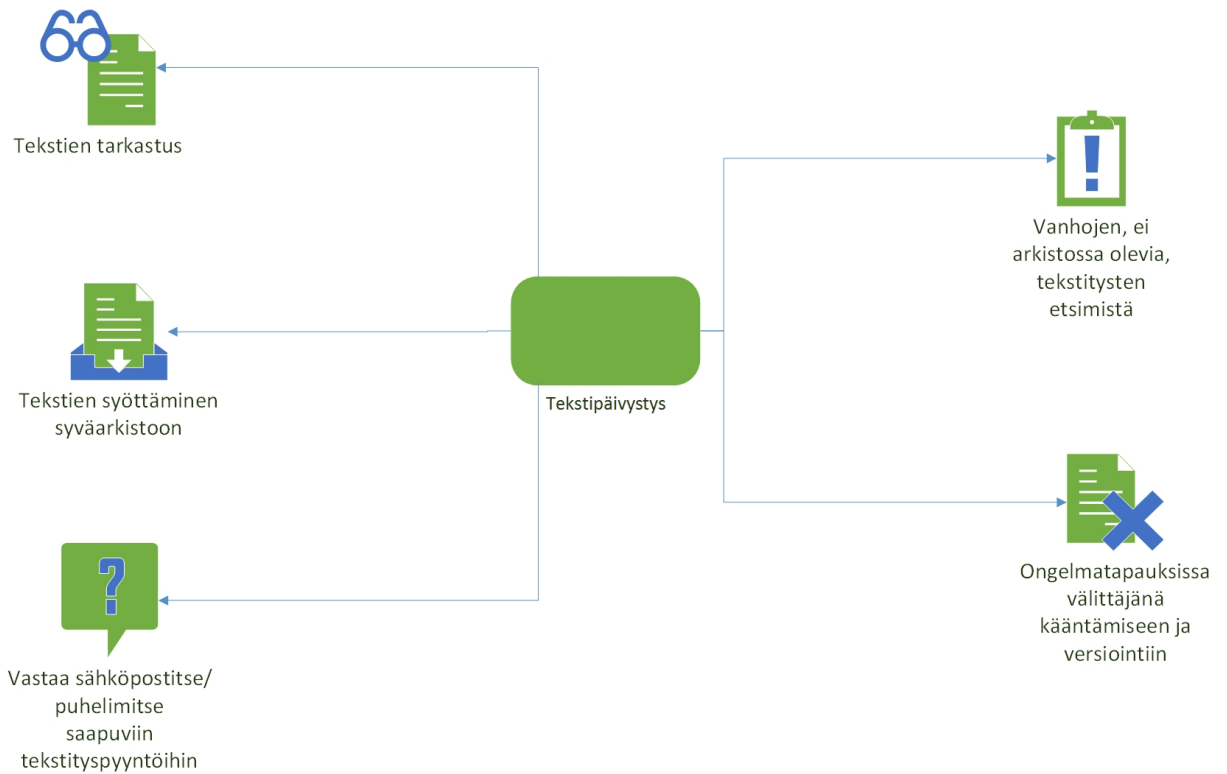
Toinen lähetyssuunnittelun isoista työtehtäväkokonaisuuksista on tekstipalvelu. Se on kokonaisvaltaista tekstitystiedostoihin liittyviin asioihin tarjottavaa palvelua. Tekstipäivystäjä purkaa sähköpostiin saapuneita tekstitystiedostoja ja syöttää niitä syväarkistoon. Tekstipäivystäjä huolehtii myös, että kaikki tarvittavat tekstitystiedostot ovat tulleet perille ja tarkastaa ne. Tarkastuksen alle otetaan myös tekstitystiedostot, joiden videotalliot ovat vaihtuneet. Kyseistä tarkastusta tehdään, koska taltiovaihdon yhteydessä ohjelman aikakoodi saattaa vaihtua ja pahimmassa tapauksessa tekstitystiedostossa saattaa olla eri aikakoodi kuin ohjelmassa.

Tekstipalvelu saa myös tekstitystiedostoihin liittyviä palvelupyynnöitä ympäri Yleisradiota, pääosin Areenasta. Yhteydenottojen aiheena on usein tekstitystiedoston formaatin muuttaminen tietyntyyppiseksi. Tekstitystiedostojen pääsääntöinen siirtotapa on sähköpostitse.

Tekstipalvelun työnkulku on muuttumassa: hiljattain käytännöksi on muodostunut, että myös tekstittäjät itse siirtävät syväarkistoon tekstejä. Pian käyttöön otettava tekstityportaali tulee myös yksinkertaistamaan ja automatisoimaan tekstitysten vastaanottoa ja syöttöä syväarkistoon. Tämän odotetaan keventävän tekstitysten käsittelyyn kulutettua aikaa ja vapauttavan resursseja muuhun työskentelyyn. Lähetyssuunnittelija Kuosma summaa muuttuvaa tilannetta näin:

Me ei enää sen jälkeen vastaanoteta niitä kääntäjien lähettämiä tiedostoja. Eli meiltä jää yksi työvaihe pois selkeesti, koska ne valuttaa ne suoraan Metroon. Kyllähän se helpottuu, että siinä jää se yks iso rumba eli purkaminen pois. (Kuosma 2015.)

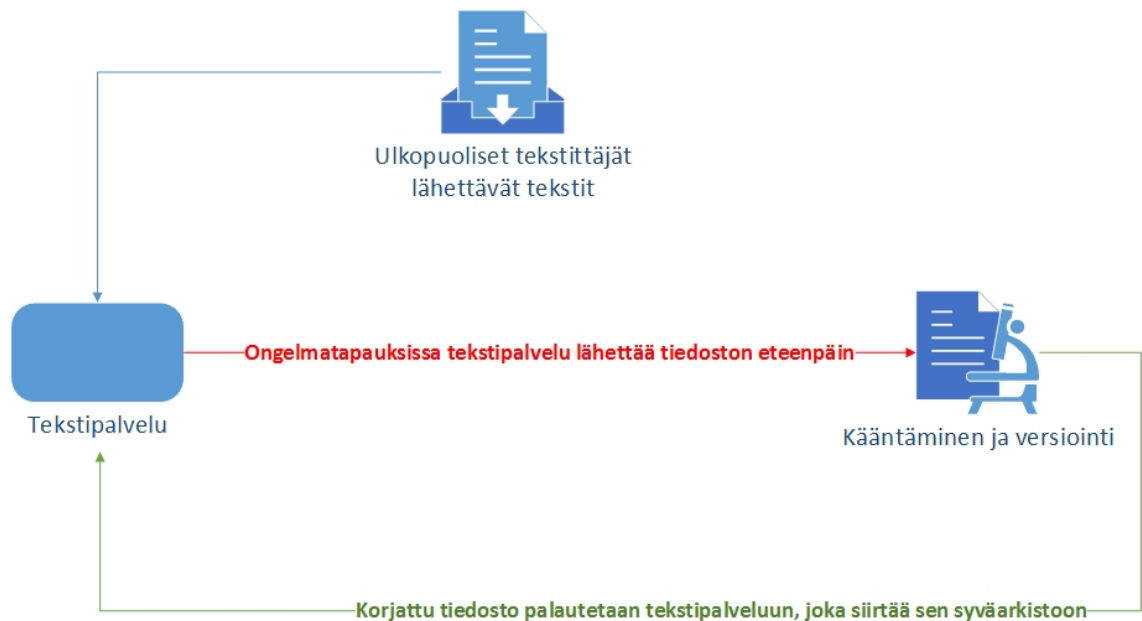
Kuviossa 8 on kuvan muodossa esitetty edellä mainitut tekstipalvelun tärkeimmät työtehtävät.



Kuvio 8. Tekstipalvelun päätehtävät.

Työprosessi ulkopuolisten tekstittäjien tekstitysten kanssa on identtinen talon sisällä tehtyjen tekstitysten kanssa: lähetys suunnittelu vastaanottaa tiedostot samaan tapaan sähköpostilla ja siirtää ne syväarkistoon.

Huomionarvoista kuitenkin on, että jos tekstitystiedostossa on jokin ongelma, lähetys suunnittelu lähettää tiedoston kääntämiseen ja versiointiin, jossa tiedosto korjataan tai sitä muokataan niin, että se on mahdollista siirtää lähetykseen. Kääntämisessä ja versioinnissa ei kuitenkaan siirretä korjattua tekstitystiedostoa syväarkistoon vaan se lähetetään takaisin tekstipalveluun, joka sen jälkeen siirtää kyseisen tekstityksen syväarkistoon. Seuraavassa kuviossa 9 on hahmoteltuna tämä työprosessi.



Kuvio 9. Prosessi talon ulkopuolisten tekstitystiedostojen kanssa, joissa on virhe.

Lähetys suunnittelija Kuosman mukaan syyt tekstitystiedoston kierrättämiselle toisen yksikön kautta ovat hyvin monimuotoisia. Ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan muun muassa spesifistä osaamista ja erityisiä työkaluja, joita Kuosman mukaan lähetys suunnittelussa ei tällä hetkellä ole. (Kuosma 2015).

4.2.3 Muutoshallinta

Muutoshallinnalla tarkoitetaan niiden muutosten hallitsemista, joita tehdään tv-ohjelmistoon lähetyspäivän ulkopuolella. Lähetys suunnittelun muutoshallinta koskee lehdistölle julkaistujen viikkojen sisällä tapahtuvia muutoksia sijoittelussa. Ohjelmanmuutostilanteessa prosessi alkaa ohjelmistosijoittelusta, joka ilmoittaa lähetys suunnitteluun, että muutos tehdään. Lähetys sijoittelu työstää muutoksen ja päivittää tarvittavat ohjelmatietokannat. Tämän jälkeen ohjelmaväli työstetään markkinoinnissa. Markkinointi työstää välin ja kuittaa lähetys suunnitteluun, että muutostyötä voidaan jatkaa. Lähetys suunnittelu tämän jälkeen generoi muuttuneelle lähetykselle uudelleen tarvittavat ohjaukset ja tarkistaa muuttuneen taltion sekä siihen liittyvät lisäpalvelut kuten tekstitykset.

Yksi lähetys suunnittelun ja lähetystoiminnan roolijaon erityisistä piirteistä liittyy uusiin. Lähetys suunnittelu valmistee tulevan lähetyspäivän, jonka jälkeen vastuu siirtyy lähetystoiminnalle. Jos lähetyspäivään tulee muutos, lähetystoiminta toteuttaa sen, mutta jos muutos vaikuttaa tuleviin päiviin, muutosvastuu siirtyy takaisin lähetys suunnittelulle, joka tekee muutoksen tuleville päville.

4.3 Lähetystoiminta

Lähetystoiminta olisi helppo mieltää toiminnoksi, jossa hallitaan pelkästään teknisesti lähetyksen ulosajoa. Kuitenkin lähetysteknisten asioiden monimutkaistuesssa painopiste teknisestä lähettamisestä on siirtynyt yhä enemmän valmisteluksi kaaviosuunnittelujärjestelmän puolella. Pitkälle viety automaatio lähettamisessä ja lähetykseen liitettyjen lisäpalveluiden kasvanut kirjo on johtanut siihen, että lähetyksen tietojen oikeellisuuden merkitys kaaviosuunnittelujärjestelmässä on kasvanut vuosi vuodelta. Kaikki, mitä lähetysohjelmaa siirretään, tulee olla metatiedoiltaan kunnossa kaaviosuunnittelujärjestelmässä. Puuttuviin metatietoihin on hankalaa ellei jopa mahdotonta vaikuttaa enää lähetyksen lähdeä käyntiin.

Nykyisellään erilaiset kytkentä- ja ääniohjaukset ovat kaikki lähtöisin kaaviosuunnittelujärjestelmästä. Julkaistavat ohjelmatiedot ja stream-jakelu oikeuksia koskevat metatiedot siirtyvät myös kaaviosuunnittelujärjestelmästä lähetysohjelmaan. Näin ollen myös ohjelmanmuutostilanteissa muutokset tulee kuljettaa kaaviosuunnittelujärjestelmän kautta eikä lähetysohjelmaa olisi suotavaa tehdä suoraan muutoksia. Jos muutoksia tehdään pelkästään lähetysohjelmaa, lähetystiedot eivät silloin julkaistu oikeassa muodossa kaikilla alustoilla eivätkä ohjelmaan liitetyt lisäpalvelut ja -ohjaukset toteudu.

Lähetys suunnittelu tarkistaa lähetykset niissä vaadittavien tietojen varalta ja samoin tekee myös lähetystoiminnan vastaava lähetysohjaaja. Lähetystoiminta vastaa kuluvaan päivän lähetyksistä sekä seuraavan päivän tietojen oikeellisuudesta. Käytännössä myös lähetyssuunnittelu työstää seuraavan päivän lähetyksistä toimistoaikana ja lähetystoiminta tekee samaa tarkastusta myöhemmin illalla uusiksi. Myöhään valmistuvat ohjelmat vaikuttavat koko päivän juoksutukseen ja aikatalutukseen sekä edellyttävät ohjauksien generoimista. Näin ollen lähetyssuunnittelu työstää toimistoaikana kesken jääneitä listaa, joka muuttuu vielä heidän tarkistuksensa jälkeen.

Viikonloppuisin lähetystoiminta vastaa kaikista viikonloppuun ja maanantaihin kohdistuvista muutoksista. Tähän ratkaisuun on päädytty siksi, että lähetys suunnittelussa ei ole ketään töissä viikonlopun aikana. Viikonloppuisin palautetaan myös runsaasti myöhään valmistuvia ohjelmia ja tekstityksiä sekä suorien lähetysten pikausintoja, joita vastaava lähetysohjaaja ottaa vastaan.

Lähetystoiminnassa voidaan erotella karkeasti kaksi erilaista roolia: lähetys hallinta ja operatiivinen lähetysten ohjaaminen, jotka esittelen tarkemmin seuraavaksi. Roolit ovat jaettu niin, että lähetys hallintaa tekevät pääsääntöisesti vastaavat lähetys ohjaajat ja operatiivista lähetysten ajamista tekevät lähetys ohjaajat sekä myös vastaavat lähetys ohjaajat.

4.3.1 Lähetys hallinta

Lähetys suunnittelun prosessi siirtää vastuun lähetys listasta lähetystoiminnalle karkeasti ottaen 24 tuntia ennen lähetystä. Prosessi lähtee liikkeelle lähetystä edeltävänä iltana lähetys listojen valmistelulla. Listat käydään läpi samankaltaisesti kuin lähetys suunnittelussa – kattavalla tarkistuksella ja tarvittavien ohjaustietojen luomisella. Lähetys suunnittelusta poiketen tarkistukseen liittyy paljon viime hetkellä valmistuvien ohjelmien kestosta aiheutuvien muutosten korjaamista sekä yleistä aikataulun hallitsemista. Merkittävänä erona lähetys suunnitteluun on se, että vastaavat lähetys ohjaajat työskentelevät myös välikkeiden kanssa ja se, että lähetys hallinta vastaa muutoksista, joita tehdään kuluvan päivän lähetys siin. Lähetys hallintavuorossa työskentelevällä on myös tilanne johtajan rooli ja ongelmatilanteissa hän jakaa työtehtävät lähetystoiminnan työntekijöiden kesken.

Kun lähetys listat on tarkistettu, ne luovutetaan lähetys ohjaajille, jotka siirtävät ne puolestaan lähetys automaatiolle. Lähetys ohjaajat tekevät vielä omat tarkistuksensa lähetys automaatiolla, minkä jälkeen koko päivän lähetys lista on valmis lähetettäväksi.

Lähetys hallintavuoro on jaettu kahteen osaan: klo 8–14 roolista vastuussa saattaa olla niin vastaava lähetys ohjaaja kuin lähetys ohjaajakin. On sovittu, että toimistotyöaikana ohjelman muutoksista vastaa ohjelmistosijoittelu. Sijoittelu tekee muutoksen vain lähetys kaavioon, mutta ei huolehdi lähetystapahtumalistan taitosta, aikatauluttamisesta, ohjaustietojen generoinnista tai muutostietojen viennistä muihin järjestelmiin. Nämä

työtehtävät tehdään lähetystoiminnassa. Mediasuunnittelijat saattavat myös olla muutoksen kanssa tekemisissä markkinoinnin osalta.

Sijoittelun hallitsemisessa muutostilanteissa lähetyshallinnan rooli eroaa paljon toimistotyöajan ulkopuolella tapahtuvasta prosessiketjusta. Iltaisin lähetyshallinnassa myös vastaanotetaan myöhään valmistuvia tekstitystiedostoja ja siirretään niitä tekstitysjärjestelmälle. Lähetyshallintavuoro auttaa myös eri tahoja kaaviosuunnittelujärjestelmään ja lähetykseen liittyvissä kysymyksissä. Rooli on otettu kokopäiväisenä käyttöön vuoden 2015 alussa. Tätä aiemmin lähetyshallintatyötä tehtiin vain toimistotyöajan ulkopuolella.

4.3.2 Lähetysohjaajien työnkuva

Kun ohjelma on käynyt läpi monet tarkastuksen vaiheet sijoittelun, lähetys suunnittelun, markkinoinnin ja lähetystoiminnan kautta, kaikkien metatietojen pitäisi olla kunnossa lähetystä varten. Ohjelmistoprosessin viimeinen piste tuleekin vastaan lähetystoiminnan automaation ajolistalla.

Lähetysohjaaja tarkistaa listan vielä kertaalleen ja joidenkin ohjelmien osalta kesto voidaan varmistaa vasta lähetysautomaatiolla. Lähetysohjaaja tarkastaa myös, että ohjelma on siirtynyt lähetysserverille ja että sillä on oikea alkuaika ja kesto. Samalla tarkastetaan, kuuluuko ohjelmaan tekstitystiedosto ja onko se siirtynyt tekstitysjärjestelmälle. Aivan viimeisen aikataulutuksen päivän ohjelmistolle tekevät lähetysohjaajat dynaamisesti päivän mittaan. Siihen kuuluu oleellisena suorien lähetysten aloittaminen ja päättäminen ja niistä johtuva aikataulun muokkaaminen lähetyshetkellä.

5 Ohjelmistoprosessin kehittämiskohteet

Seuraavissa luvuissa käyn läpi aineistoani, jota olen kerännyt haastattelujen avulla. Avaan sitä, minkälaisia kehittämismahdollisuuksia nykyisissä prosesseissa on, jotka koskevat niin ohjelmistoprosessia kuin lähetystoiminnan ja lähetys suunnittelun rajapintaakin. Ohjelmistoprosessin tarkastelussa olen keskittynyt siihen, mitä mahdollisia kitkakohtia prosessissa on, kun taas lähetys suunnittelua ja lähetystoimintaa koskevissa

luvuissa olen tarkastellut enemmän, miten nykyinen ohjelmistoprosessi vaikuttaa näiden kahden toiminnon töihin ja vastuisiin. Kehityskohteiden kuvailun lisäksi avaan hieman sitä, mitä kirjallisuus sanoo prosessin ja organisaation kehittämistä. Olen poiminut kirjallisuudesta etenkin sellaisia seikkoja, joita olisi hyvä ottaa huomioon muuttuvassa mediaympäristössä. Aineistoni tulkinassa olen käyttänyt apuna työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusraporttia, jonka esittelin luvussa 1.1.

5.1 Tutkimusmateriaalin hankinta ja tutkimusmenetelmä

Ohjelmistoprosessia olen tutkinut keräämällä laadullista aineistoa haastattelujen avulla. Haastatteluja tehdessäni pyrin pitämään aineiston validiteetistä eli aitoudesta huolta siten, että ennen jokaista haastattelua kävin haastateltavan kanssa läpi, minkälaista tutkimusta olen tekemässä ja minkälaiseen teoriaan sitä olen sitomassa. Tällä tavalla olen pyrkinyt varmistamaan, että haastateltavalla on ollut selkeä käsitys siitä, että haastattelua on ohjannut tietty tiedon intressi ja keskustelua on ohjattu tiettyyn suuntaan. (Vrt. Ruusuvuori & Tiitula 2005.)

Aineiston keruussa on tiettyjä fenomenografisen tutkimuksen piirteitä. Olen esimerkiksi hankkinut aineistoani pikemminkin syvyysuunnassa kuin laajalti. Tutkimushenkilöiden määrä on ollut suhteellisen pieni, kymmenen henkilöä. Halusin, että haastattelutilanteet perustuisivat aktiiviseen kuunteluun, joten haastattelutavaksi valikoitui puolistrukturoitu malli. Loin keskusteluille sellaisen rungon, joka piti sisällään tutkimusongelmiin liittyvät perusteemat. En kuitenkaan käyttänyt valmista kysymyssarjaa vaan sovitin kysymysten muodon ja osittain sisällönkin haastateltavan ja keskustelun kulun mukaan. (Vrt. Syrjälä, Ahonen & Saari 1995, 138.)

Haastatteluissa tarkoitukseni oli kerätä tietoa ohjelmistoprosessin kehityskohteista. Ennakoin, että mahdolliset kitkakohdat tulisivat parhaiten esiin, jos haastattelin henkilöitä koko ohjelmistoprosessin matkalta. Valitsinkin haastateltavani siten, että sain tutkimukseeni mukaan tuottajan, tuotantokoordinaattorin, lähetysuunnittelijan, lähetys-sijoittelijan, mediasuunnittelijan ja vastaavan lähetysohjaajan. Haastattelin myös muita ohjelmistoprosessin kanssa tekemisissä olevia henkilöitä kuten kehityspäällikkö Erkki Niemenmaata, lähetysvastaavaa Pekka Nurmimäkeä ja lähetys-sijoittelijoiden esimiestä Ari Savista. He valikoituivat haastateltavaksi siksi, että jokainen heistä työskentelee tiiviisti ohjelmistoprosessin kanssa, mutta jokainen heistä hieman eri näkökulmasta.

Ohjelmistoprosessin kehittämisen avuksi haastattelin Marjo Ahosta. Hän valikoitui haastateltavaksi, koska halusin tuoda ohjelmistoprosessin kehittämisen avuksi perspektiiviä jostain toisesta Yleisradion toiminnosta. Käyttämäni haastattelurungot ovat liitteinä tämän työn lopussa.

Aineiston tulkinnassa olen pyrkinyt huolehtimaan siitä, ettei ylitulkintaa tapahdu. Kategorisoinnin avulla olen nostanut esiin niitä teemoja, joita haastatteluissa eniten nousi pintaan ja joista eniten keskusteltiin. Käytän tutkimuksessani mahdollisimman paljon lainauksia, jotta lukija voi helposti tarkistaa, etten ole pakottanut haastateltavien ilmaisuja tiettyihin kategorioihin, vaikkei niissä olisi ollutkaan siihen riittävästi aineksia. (Vrt. Syrjälä, Syrjäläinen, Ahonen & Saari 1995, 129-146.)

5.2 Ohjelmistoprosessi ja tiedonkulku

Haastatteluissa kävi ilmi, että ohjelmistoprosessi toimii osin juuri niin kuin pitääkin. Ohjelmat valmistuvat pääsääntöisesti ajallaan ja lähetyshäiriöraporttien määrä on ollut jatkuvassa laskussa jo monta vuotta, mikä kertoo osaltaan jotain siitä, että lähetykseen pääsevien ongelmien määrä on varsin pieni ja pienentynyt jatkuvasti. Lukumäärällisesti lähetyshäiriöt ovat pudonneet merkittävästi: vuonna 2008 lähetyshäiriöitä kirjattiin 1672 kappaletta ja vuonna 2014 häiriöitä oli 709 (Qvickström 2014, 3). Katsojille näkyviä häiriöitä oli huomattavasti vähemmän, sillä häiriöksi kirjataan myös sellaiset ongelmat, jotka eivät näy lähetyksessä. On tulkinnanvaraista, vaikuttaako häiriöiden määrän vähenemiseen osaltaan automaation lisääminen. Ehkä kuitenkin jotain on pääteltävissä siitä, että samalla tarkastellulla aikajaksolla manuaalisesti tehtävän työn määrä on vähentynyt. Lähetyshäiriöiden määrän laskuun voi vaikuttaa myös lähetysohjelmasuunnittelun virheiden ja käytettävyysongelmien väheneminen (Niemenmaa 2015). Itse lähetyshäiriöiden määrän pieneneminen ei kuitenkaan kerro ohjelmistoprosessin kitkakohtista, sen hitaudesta eikä myöskään sen kehityskohteista.

Lähden seuraavaksi käymään ohjelmistoprosessia läpi samassa järjestyksessä kuin aiemmassa kappaleessa – kronologisesti alkupäästä kohti loppua. Tulen keskittymään erityisesti ongelmakohtiin, joita prosessista mahdollisesti nousee esille.

Yleisradiossa onkin huomattu, että nykyisen ohjelmistoprosessin kulkuun liittyy monimutkaisuutta. Sijoittelutiimin päällikkö Ari Savinen summaa osuvasti yhteen ohjelmistoprosessin nykyisen juoksutuksen:

Kun meillä jossakin tehdään ensin tämä sijoittelu-suunnittelu tällä hetkellä, sen jälkeen tehdään se varsinainen sijoittelu sijoittelutiimin toimesta. Sen jälkeen pallo lennähtää hetkeksi mediasuunnittelijoille, joka tekee sitten trailereiden ja välikkeiden sijoittelun ja funtsauksen. Sen jälkeen se tipahtaa lähetysuunnitteluun, jotka tarkastavat, että lähetykseen tarvittavat elementit ovat niin kuin pitääkin ja sen jälkeen hypätään seinän toiselle puolelle lähetystoimintaan. (Savinen 2015.)

Ohjelmistoprosessin nykyinen juoksutus on linjassa työ- ja elinkeinoministeriön raportin kanssa, jossa mainittiin, että työ on muuttumassa useiden toimijoiden tekemäksi ja verkostomaiseksi (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012). Savisen kuvaama monikulmainen prosessin juoksutus onkin yksi ohjelmistoprosessin kehityskohdista.

Ohjelmistoprosessin nykytilaa kuvaa myös se, että sen ensimmäiset haasteet ja sitä hidastavat asiat kohdataan jo ohjelmistosijoittelussa, kuten vastaava ohjelmistosijoittelija ja Tarja Korhonen kuvaa:

Nyt keväällä oli ongelma, että ne anto meille ne tuotantonumerot, mutta niitä ohjelmia ei ollut Plasmassa laisinkaan. Niitä odotettiin tosi kauan, että ne tuotantosuunnittelijat sai tiputettua ne Plasmaan. Sitten kun tuotantosuunnittelija on tiputanut ne Plasmaan, jos se ei ole tiennyt niitä kaikkia asioita siinä vaiheessa niin tuotantokoordinaattorin pitäis alkaa kirjottamaan ne metatiedot sinne ylös. Ja siellä on sitten ongelma, että kaikki ei tiedä, miten pitäis toimia ja mitä siellä pitäis olla. Ja sitten onko tuottajalla ja tuotantokoordinaattorilla kommunikointia: saako se tuottajalta niitä tietoja, mitä tuottajalla on ja tietääkö tuottaja edes niitä asioita? (Korhonen, 2015.)

Korhosen kuvaamassa tilanteessa sijoittelun työ hankaloituu prosessin alkuvaiheessa. Ongelmana ja haasteena on puutteellinen tiedonkulku. Tuotantosuunnittelijoiden myöhästemistä, tuotantokoordinaattorien metatietojen syötön hankaluutta ja tuottajan sekä tuotantokoordinaattorin kommunikaatiota tuntuu vaikeuttavan tiedonkulun haasteet. Korhosen mielestä tiedonkulku onkin yksi tärkeimmistä asioista, joita prosessissa pitäisi kehittää:

Mun työn näkökulmasta niin se tiedon kulku on iso asia. Me ollaan sitä yritetty kehittää. Mutta tällä hetkellä sen suhteen mulla on sellanen tunne, että nyt kun se tieto on lähtenyt liikkeelle niin sitä alkaa olla niin paljon, että nyt pitäis keksiä, miten se tieto hallitaan myöskin. Että se menis kuitenkin se jaettu tieto sinne, missä sitä tarvitaan kullonkin. (Korhonen 2015.)

Osasyynä informaation puuttumiseen tai sen puutteelliseen jakamiseen voi tuotantokoordinaattorien osalta vaikuttaa se, että he tekevät montaa eri tuotantoa yhtä aikaa. Tuotantokoordinaattori lina Markkula (2015) kertoi, että tietää myös tuotantoja, joissa tuotantokoordinaattori on unohdettu kutsua tuotannon kannalta oleellisiin kokouksiin.

Markkulan (2015) mukaan tällaiset tilanteet ovat kuitenkin poikkeustapauksia ja yleisesti ottaen tuotantopäässä on hyvää kommunikaatiota tuottajan ja tuotantokoordinaattorin välillä. Tuottajana työskentelevä Johanna Reen totesikin tuotantokoordinaattorin olevan tuottajan paras ystävä (Reen 2015).

Näin ollen haastatteluista voisikin tulkita, että tiedonkulun sijasta haasteena on enemmän se, että jotkin tuotantokoordinaattorit eivät ole tietoisia siitä, mitä tietoja kaavio-suunnittelujärjestelmässä täytyy olla ja mitkä tiedot ovat oleellisia niin sijoittelun kuin lähetyksenkin kannalta. Alasoinin, Järvensivun & Mäkitalon (2012) tutkimusraportissa mainitaankin, että työn luonteen muuttuessa vaaditaan jatkuvaa oman työn käsitteellistämistä sekä sen ymmärtämistä, miten asiat liittyvät toisiinsa. Korhonen kuvasi tilannetta seuraavasti:

Ne [tuotantokoordinaattorit] paljon soittaa sitten ohjelmajärjestäjille ja kysyy puuttuaks täältä jotakin? Tai sijoittelijat soittaa tuotantokoordinaattoreille, että hei, sulta puuttuu täältä kaikki tiedot. Se saattaa olla siinä vaiheessa, kun se meiltä [ohjelma] lähtee, että siellä ei oo yhtään tekijätietoa, siellä ei oo kuvaustekstiä, siellä on ohjelmakestot väärin, nimi on isoilla kirjaimilla. (Korhonen 2015.)

Lähetyssuunnittelussa työskentelevä Riikka Kuosma kertoi samanlaisista tilanteista, joissa tuottajaan tai tuotantokoordinaattoriin joudutaan ottamaan yhteyttä puuttuvien tietojen vuoksi. Yleensä tuottajan kohdalla puuttuvat tiedot johtuvat osaltaan siitä, että tuottajalla ei ole asiasta tarpeeksi tietoa ja metatietoihin on haastavaa paneutua samalla, kun käynnissä oleva tuotanto vie työajasta suurimman osan. (Kuosma 2015).

Haastatteluista voisikin tulkita, että ohjelman metatietojen syöttäminen koetaan toissijaisena, kun samaan aikaan joudutaan tekemään paljon työllistävää tuotantoa, joka nousee prioriteettina korkeammalle kuin metatietojen kirjaaminen. Organisaatioissa tarvitaankin pelisäännöt siitä, miten toimitaan erilaisissa tilanteissa. Sääntöjen tulisi olla yksinkertaisia, jotta kaikki tietävät, mikä kulloinkin on ensisijaista. Priorisoinnin epäonnistuminen johtaa voimien uupumiseen ja hajauttamiseen, joka puolestaan synnyttää tehottomuutta (Järvinen 2002, 37.)

Sijoitteluvaiheessa ohjelman ei kuitenkaan tarvitse olla vielä valmis eikä täten myöskään metatietojen. Sijoittelun kannalta riittää, että ohjelmasta on kirjattu perustiedot, muut metatiedot voidaan tarvittaessa täyttää jälkikäteen. Ohjelma liikkuu siis sijoittelusta eteenpäin metatiedoista tai niiden puutteesta huolimatta. Lähetyssuunnittelun rooliin kuuluu tarkistaa ja korjata lopulta puutteelliset metatiedot kuntoon. Osa työajasta ku-

luukin tarkistuskyselyihin, joita puuttuvien tietojen vuoksi joudutaan tekemään. Lähetys suunnittelu ottaa yhteyttä tuotantoon hyvin kirjavissa tilanteissa:

Välillä merkinnät mitä Plasmassa on, on epämääräisiä. Tuotantokoordinaattorilta joudutaan kysymään, mikä se lähetyspaikka on, kun niitä ei merkitä huomautuksiinkaan. Peruskomponentteja puuttuu siitä ohjelmasta, mitkä teillä lähetystoiminnassa on sit tarpeellisia. (Kuosma 2015.)

Puuttuvilla komponenteilla lähetys suunnittelija Kuosma tarkoitti tässä yhteydessä esimerkiksi merkintää siitä, mitä ääniohjauksia ohjelma sisältää. Tietojen puuttuminen saattaa aiheuttaa vakavan lähetys häiriön, sillä puuttuva kirjaus pahimmillaan vaikuttaa siten, että ohjelmassa ei lähetys hetkellä ole lainkaan ääntä.

Ohjelmistoprosessin yksi kehityskohde näyttää olevan metatietojen kirjaamisen vaihtelevuus. Tuotannossa luotetaan, että puutteellisesti kirjatut metatiedot havaitaan ja korjataan ennen lähetystä lähetys suunnittelussa. Näin ollen prosessin alkupäässä puutteellisesti tehty työ kasaantuu prosessin loppupuolelle.

5.3 Ohjelmistoprosessi ja ohjelmien valmistuminen

Ohjelmilla on valmistumiskategoriansa, joiden mukaan taltion pitäisi olla valmis ja lähetys kunnossa. Näitä valmistumiskategorioita on neljä: ulkomaisten käännöstekstitettävien ohjelmien pitäisi olla valmiita 21 päivää ennen lähetystä, kotimaisten ohjelmien 7 päivää, ajankohtaisten ja viikoittaisohjelmien 24 tuntia ja myöhään valmistuvien ohjelmien 4 tuntia ennen lähetystä.

Lähetys suunnittelija Kuosma kuvasi tilanteita, joissa tietty valmistumiskategoria on määritelty ohjelmalle, mutta valmistumisraja on ylittynyt monella päivällä. Tällöin lähetys suunnittelu joutuu ottamaan yhteyttä tuotantoon ja selvittämään, mikä kyseisen ohjelman kohtalo on. (Kuosma 2015.) Lähetys suunnittelu ei siis joudu työskentelemään pelkästään puuttuvien metatietojen kanssa, vaan myös ohjelman valmistumisen tiimoilta joudutaan toisinaan olemaan yhteydessä tuotantoon.

Mediasuunnittelijoiden tiimiesimies Tarja Rauhalinna esitti haasteeksi myös välikkeiden luonnissa sen, että ohjelmat ja trailerit valmistuvat liian myöhään. Näin ollen työtä pitää tehdä koko ajan etukenossa, koska muuten muutoksiin ei pystytä reagoimaan kunnolla. (Rauhalinna 2015.)

Myös lähetystoiminnassa työskentelevä lähetysvastaava Pekka Nurmimäki (2015) nosti saman teeman esille koskien lähetystoiminnan työnkuvia. Nurmimäki painotti, että jos ohjelmat eivät valmistu ajoissa, niin lähetyshetkelle tai juuri ennen lähetyshetkeä kertyy suuri määrä valmistelutyötä. Nurmimäki huomautti, että suuren ohjelmamäärän myöhään valmistuminen on ongelmallista myös siinä mielessä, että Yleisradiota sitoo muun muassa lakisääteiset tekstitysvelvoitteet, joissa vaaditaan, että kaikissa ohjelmissa on oltava ohjelmatekstitys. Siispä jos työ kasaantuu liian lähelle lähetyshetkeä, se tietää kiiretyötä ja kiiretyö puolestaan saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia muun muassa kääntämisessä ja versioinnissa. (Nurmimäki 2015.)

Kuten aiemmin mainitsin, lähetyshäiriöiden määrä on ollut jatkuvassa laskussa. Mutta miten muuttuva mediaympäristö vaikuttaa ohjelmistoprosessiin? Haastatteluista kävi ilmi, että ohjelmat valmistuvat yhä lähempänä lähetyshetkeä, mikä aiheuttaa painetta mediasuunnittelijoille, lähetysuunnittelulle sekä lähetystoiminnalle.

Tulevaisuudesta on ennakoitavissa sen verran, että valmius suorien lähetysten lisääntymiselle pitäisi olla huomioitu. Sijoittelijoiden päällikkö Ari Savinen ennustaakin, että perinteisessä broadcast-lähetämisessä livelähetysten osuus tulee kasvamaan:

Varmaan tulee oleen niin, että niin kuin elinehdoksi muodostuu ne livelähetykset. Että yhä enemmän me tullaan tarjoamaan Areenan kautta ohjelmisto katalogeina. Erityisesti fiktion osalta. Jolloin silloin kaikki uutiset ja urheilu, iso viihde. Nää on niitä, joiden kohdalla halutaan sitä suorutta tai eräänlaista eventmäisyyttä entisestään kasvattaa. (Savinen 2015.)

Myös lähetysvastaava Pekka Nurmimäki uskoo suorien lähetysten lisääntyvän juurikin lineaarisilla kanavilla (Nurmimäki 2015). Toistaiseksi ei kuitenkaan ole päätöstä siitä, montako televisiokanavaa Yleisradiolla tulevaisuudessa on ja missä määrin kanavien lukumäärä vaikuttaa suoriin lähetysiin ja siihen, tullaanko niitä pääsääntöisesti lähettämään verkossa vai tv:ssä.

Julkaisujohtaja Ismo Silvo ennakoi viime vuoden lopulla, että Yleisradion broadcast-kanavien määrä saattaa tulevina vuosina laskea (Silvo 2014). Myös uusi television ja Areenan julkaisupäällikkö Risto Kuulasmaa sanoi Aamu-tv:n haastattelussa marraskuussa 2014, että kanavien määrä voi laskea pikku hiljaa. Kuulasmaa ajatteli myös Savisen (2015) ja Nurmimäen (2015) kanssa samankaltaisesti siitä, että tapahtumaohjelmien merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Hänen mukaansa yleisössä kaiva-

taan sitä, että jotain tiettyä ohjelmaa katsotaan yhdessä ja kommentoidaan samanlaisesti sosiaalisessa mediassa. (Kuulasmaa 2014.)

Vastaava ohjelmistosijoittelija Tarja Korhonen esitti ajatuksen siitä, että vaikka tapahtumaohjelmiin panostaminen tapahtuisikin juuri tv:n puolella, se ei välttämättä vaikuttaisi negatiivisesti verkossa lähetettävien suorien lähetysten määrään, vaan mahdollisesti nekin olisivat myös kasvusuunnassa.

Mä veikkaan, että me ruvetaan kyllä ajattelemaan, että tietyllä tavalla se kynnys taas pikkusen nousee siihen televisio-suoraan. Siinä pitää oikeesti olla vaikuttavuutta sillä suoralla. Että se ei oo vaan joku ministerin info. Mutta jatkossa semmosia, jotka saattaa olla kiinnostavia, mutta jolla ei ole niin paljon merkitystä, niin ne tulis ensisijaisesti kuitenkin nettiin. (Korhonen 2015.)

Jos julkaisu painottuu suoriin tapahtumiin, paljon ennakkoon tapahtuvaa etukäteisvalmistelua ei kaikilta osin ole mahdollista tehdä, koska suorat lähetykset sisältävät paljon muuttujia esimerkiksi jo pelkästään keston osalta. Tämän suuntainen kehitys lisää reagoinnin tarvetta prosessin loppupäässä aikatauluttamisen muodossa ja toisinaan jopa ohjelmanmuutoksina.

Jos suorien lähetysten määrä kasvaa, samalla myös uusintojen hallinnan merkitys kasvaa. On hyvä myös muistaa, että kaikki uusittavat ohjelmat on tekstitettävä uusintaa varten. Tällöin myös myöhään valmistuvien tekstitysten määrän voi odottaa lisääntyvän. Ohjelman teknistä kuljetusta lähetykseen on mietittävä myös tarkemmin. Muun muassa lähetysuunnittelija Kuosma mainitsi, että etenkin Yleisradion ulkopuolella tehdyissä tuotannoissa on epäselvää, miten ohjelma saadaan kuljetettua onnistuneesti lähetykseen:

Meillä on liian monta erilaista tapaa kuljettaa niitä. Pitäis olla vaikka kaks erilaista, että se on näin ja näin. Eikä niin, että on neljä erilaista vaihtoehtoa. Sit se koordi lukee sellaista neljänsivun nivaskaa, että onks tää nyt se Medway vai Metro. Ei ihme, ettei ne tiedä mikä valita, kun ne on muutenkin kädet täynnä töitä. (Kuosma 2015.)

Etenkin myöhään valmistuvien ohjelmien kohdalla tiedostologiikassa olisi parantamisen varaa. Tietoa tarvittaisiin prosessin molemmissa päissä, sillä toisinaan ei myöskään lähetystoiminnassa olla tietoisia siitä, mitä kautta ohjelman pitäisi tulla lähetysserverille ja kuka siitä on vastuussa (Yleisradio2014–2015).

Ongelmia on aiheuttanut myös se, että lähetystoimintaan on otettu yhteyttä ja pyydetty teknistä apua ohjelman siirtämisessä. Pyyntö liittyvät yleensä järjestelmiin, joita lähetystoiminnassa ei käytetä tai laitteisiin, joista lähetystoiminnassa ei ole kokemusta. (Yleisradio 2014–2015.) Yhteydenotoista voidaan tulkita ainakin se, että lähetystoiminta nähdään Yleisradion sisällä pelkästään teknisenä toimijana.

Tiedostologiikka eli ohjelmien kuljetusprosessi koskettaa läheisesti ohjelmistoprosessia, mutta ei kuitenkaan ole sama asia. Tiedostologiikan suoraviivaistamista kuitenkin kaivattaisiin, sillä se on toinen hankala pullonkaula ohjelmien lähettämiseen liittyvissä prosesseissa (Nurmimäki 2015). Aikaisemmin on esitetty, että joitakin D-keskuksen tehtäviä voisi siirtää lähetystoiminnan hoidettavaksi. Esimerkiksi lähetystä seuraavana päivänä uusittavien ohjelmien, niin sanottujen pikausintojen, tallennuksen hallinnointia on suunniteltu lähetystoimintaan siirrettäväksi. Muutokset ovat kuitenkin pysähtyneet siihen, että lähetystoiminnan täytyisi tallennuksen ohella siirtää ohjelmat syväarkistoon. Tällöin lähetystoiminnalla täytyisi olla enemmän tietoa ohjelmaan liittyvistä metatiedoista ja sitä ei ole koettu lähetystoiminnan työhön kuuluvaksi osaksi. (Niemenmaa 2015.)

Vaikuttaa siltä, että tuotannon alkupäässä puutteellisesti järjestelmiin syötetyt metatiedot vaikuttavat ohjelmistoprosessiin koko sen matkan ajan. Prosessin kuormittavuus vaikuttaa myös osaksi johtuvan monimutkaisista teknisistä ratkaisuista, jotka ovat etenkin tuotantotyötä tekeville haasteellisia ymmärtää. Ohjelman kokonaiskuljetus on osin epäselvää samoin kuin ymmärrys siitä, millaista tietoa tarvitaan, jotta ohjelma voidaan lähettää onnistuneesti ulos. Yleisesti ottaen voisi sanoa, että tiedonkulkua parantamalla prosessista saisi entistä sujuvamman.

Ohjelmistoprosessin keskeinen haaste saattaa piillä siinä, että puuttuvista metatiedoista ei aiheudu sanktioita. Sanktioiden sijasta on luotu tarkastuspisteitä ja tarkastuksen tarkastuspisteitä, jotka osaltaan taas mahdollistavat sen, että metatietoja ei tarvitse kirjata kerralla oikein. Tekijät voivat nykytilanteessa luottaa siihen, että joku muu tarkistaa ja korjaa tiedot, jos ne eivät ole kunnossa. Vastaavana lähetysohjaajana työskentelevä Roope Bahne kertoikin, että tuotannossa yleisesti luotetaan siihen, että mahdolliset ongelmat selviävät ennen lähetystä yhteistyön tuloksena (Bahne 2015).

Oletus siitä, että muut toiminnot huolehtivat puuttuvista tiedoista, näkyy myös venymisenä ohjelmien valmistumiskategorioissa. Kokonaisuuden koossa pitämistä varten on

luotu lähetyssuunnittelu, joka nykyisellään on toimiva palanen ohjelmistoprosessin kokonaisuutta, mutta on muistettava, että se on osaksi rakentunut tekemään varmistustyötä ja varmistuksen varmistustyötä. Moninkertainen tarkastaminen monimutkaistaa ja tekee samalla kokonaisprosessista raskaan. (Nurmimäki 2015.) Samalla se myös vahvistaa nykytilannetta sekä luo sille puitteet jatkua sellaisenaan.

5.4 Lähetyssuunnittelun ja lähetystoiminnan rajapinnan kehittämiskohteet

Käsittelen tässä alaluvussa aiemmin esiteltyjen lähetystoiminnan ja lähetyssuunnittelun rajapinnan vaiheita kronologisessa järjestyksessä – samalla tavalla kuin edellisessä luvussa käsittelemisen ohjelmistoprosessin yleisimpiä kehityskohteita. Olen keskittynyt etenkin siihen, miten nykyisenkaltainen ohjelmistoprosessi vaikuttaa näiden kahden toiminnon vastuisiin ja työrooleihin.

Rajapinnan hahmotteleminen lähetystoiminnalle ja lähetyssuunnittelulle ei ole aivan yksinkertaista. Teoriassa selkeän rajan voisi vetää 24 tuntia ennen lähetystä, jolloin vastuu siirtyy lähetyssuunnittelusta lähetystoimintaan. Tällöin myös kaikki kuluvan päivän ohjelmistoa koskevat muutokset hoidettaisiin lähetystoiminnassa – teoriassa. Prosessi on kuitenkin nykyisellään vielä hieman monimutkaisempi. Arkisin sijoittelu tekee muutoksia kuluvan päivän ohjelmistoon ja välillä mukaan otetaan myös mediasuunnittelijat täydentämään muutosta markkinoinnin osalta. Tällaista prosessikuljetusta tapahtuu arkisin toimistoaikoina. Muina aikoina vastuu muutoksista on lähetystoiminnassa lähetyshallinnalla.

Lähetystoiminnassa työskentelevä Pekka Nurmimäki painotti vastuun selkeyttä etenkin ohjelmanmuutostilanteissa liittyen juuri lähetyshallintavuoroon:

Selkeät vastuut. Kuka vastaa mistäkin. Mahdollisimman lyhyt ja suoraviivainen komentoketju ja päätöksentekoprosessi ja ketju. Se vois tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kun puhutaan äkillisistä ohjelmanmuutoksista, että lähetystoiminta toimis suoraan joko muutoksentekijänä tai muutostarpeet kommunikoidaan suoraa kanavalta lähetystoimintaan. (Nurmimäki 2015.)

Pelkkää lähetyshallintavuoroa ei ole kuitenkaan mielekästä tarkastella yksinään. Muutostilanteiden lisäksi Nurmimäen mielestä rajapintaa lähetyssuunnittelun kanssa olisi hyvä katsoa laajemminkin kuin pelkästään lähetyshallinnan ja muutoshallinnan roolien osalta. Paljon muutakin päällekkäistä tarkastustyötä tehdään näiden toimintojen välillä

ja siitä syystä vastuiden raja helposti hämärtyy. (Nurmimäki 2015.) Esimerkkinä tästä toimii se, että niin lähetys suunnittelu kuin lähetystoimintakin työskentelee lähetystä edeltävän päivän listan kanssa. Lähetys suunnittelu tekee töitä lähetyslistan kanssa toimistoajan ja lähetystoiminta puolestaan aloittaa saman tarkastustyön myöhemmin illalla toimistoajan jälkeen. Päällekkäisyys tarkastustöissä johtuu ennen kaikkea Nurmimäen mukaan siitä, että lähetystoiminnan roolia ei ole ymmärretty kokonaisvaltaisesti ohjelmistoprosessiin oleellisesti kuuluvana osana vaan se on nähty enemmänkin teknisenä roolina.

Plasma-työt on organisatorisesti sijoitettu toisaalle ja painottuneet toimistotyöaikaan, missä ne eivät taas prosessin kuljetuksen kannalta ole fiksuimmassa paikassa. Halutaan kai uskoa, että valmistelutyö voidaan tehdä arkisin toimistoajan puitteissa melkein kuin erillään lähettämisestä, mutta käytännössä näin ei ole. Kaunis ajatus romuttuu jo ihan pelkästään siihen, että meillä on myöhään valmistuvia ohjelmia, myöhään valmistuvia tekstejä, ohjelmistomuutoksia. (Nurmimäki 2015.)

Ennakkosuunnittelun ja metatietojen oikeellisuuden merkitys on korostunut lähetysohjelma- ja ohjaustietojen roolin kehittyessä. Koska meta- ja ohjaustietojen rooli lähettämisessä on kasvanut, on näin ollen lähetystoiminnan rooli myös kasvanut lähetysohjelma- ja ohjaustietojen kanssa. Huomionarvoista on se, että valmistelu kaaviosuunnittelujärjestelmässä ei voi olla etunojassa suhteessa siihen, milloin ohjelma oikeasti valmistuu.

Savinen kuvasi edellisessä ohjelmistoprosessia käsittelevässä luvussa nykyisen ohjelmistoprosessin moniportaisen juoksutuksen. Lähetysohjelma- ja ohjaustietojen roolin kehittyessä Nurmimäki ajattelee Savisen kanssa samankaltaisesti siitä, että koko ohjelmistoprosessia pitäisi ensiksi suoraviivaistaa ja sen jälkeen tarkastella lähemmin lähetysohjelma- ja ohjaustietojen roolin kehittyessä. (Nurmimäki 2015).

Aikanaan lähetysohjelma- ja ohjaustietojen suunnittelu on rakentunut tiettyä tarvetta varten. Tarkastuspisteinä. Sillä on saatu kokonaisprosessi jotenkin haltuun, että saadaan lähetysohjelma- ja ohjaustietojen kuranttia tavaraa. Sitähän tarkoitusta se palvelee oikein hyvin. Mutta onko se kokonaisuuden ja tulevaisuuden kannalta mielekäästä, että lähetysohjelma- ja ohjaustietojen valuu alaspäin ensiksi yhteen pisteeseen, jossa sitä käsitellään. Sit se valuu taas eteenpäin toiseen pisteeseen, jossa sitten taas osittain tehdään päällekkäistä uudelleen käsittelyä. Onko se sitten kokonaisuuden kannalta fiksuja niin sitä kannattaa sitten miettiä. (Nurmimäki 2015.)

Haastatteluista voisi tulkita, että mahdollinen ohjelmistoprosessin oikaiseminen toimisi niin, että alkupäässä tehdyt muutokset vaikuttaisivat merkittävästi etenkin prosessin loppupäässä. Nykyinen malli, jossa vastuu liikkuu sitä mukaa eteenpäin, kun tarkastus-

ta tehdään, ei vielä mahdollista prosessin oikaisemista. Nurmimäki painottaakin, että kokonaisprosessin kurinalaisuus pitäisi olla eri luokkaa, jotta muutoksia lähetyssuunnittelussa voitaisiin tehdä. Jatkuvien tarkastusten sijasta olisi järkevää vapauttaa resursseja muutoksiin ja tapahtumatarpeisiin. (Nurmimäki 2015.) Resurssien uudelleenallokointi tulee todennäköisesti olemaan tulevaisuudessa tarpeellista sillä, kuten aiemmin haastatteluissa nousi esille, live-lähetysten osuus tulee luultavasti lisääntymään (Savinen 2015; Korhonen 2015).

Lähetyssuunnittelun ja lähetystoiminnan rajapinnan miettiminen sekä lähetyssuunnittelun paikan hakeminen on ollut tapetilla aiemminkin. Syksyllä 2014 käytyjen YT-neuvotteluiden aikana oli pohdittu erilaisia vaihtoehtoja lähetyssuunnittelulle. Yhtenä mahdollisuutena oli pidetty lähetystoiminnan ja lähetyssuunnittelun sulauttamista yhteen. Savisen mukaan se olisi ollut prosessin ja organisaation kannalta vaihtoehtoinen ratkaisu. Haluttiin kuitenkin, että Julkaisut-organisaation seinä ulottuu lähetyssuunnitteluun asti ja näin ollen oli valittu vaihtoehto, jossa lähetystoiminta ja lähetyssuunnittelu ovat toisistaan erilliset toiminnot. (Savinen 2015.)

Mielestäni ei olisi ollut yhtään huono ratkaisu ja varmaan sitäkin tulevaisuudessa tullaan joku kerta arvioimaan, että onko lähetyssuunnittelun oikeampi kotipesä lähetystoiminta. Varmaan voidaan aatella, että tulevaisuudessa tullaan toimimaan yhä pienemmällä henkilötöymäärällä Ylessä. Niin silloin varmaan kannattaa miettiä yhä tarkemmin, minkä tyyppiset työtehtävät meidän kannattaa missäkin säilyttää ja missä voidaan mennä enemmän tällaiseen moniosaamiseen. (Savinen 2015.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusraportissa (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012) mainittu työn monimutkaisuuden kasvu näkyy tekemissäni haastatteluissa. Tarja Korhosen mielestä ohjelmistoprosessin kehittämisessä olisikin hyvä lähteä liikkeelle kokonaisuuden ymmärtämisestä ja asioiden yksinkertaistamisesta.

Sitten kun tunnetaan toistemme työ, sitten sitä työtä pitäis kyseenalaista. Se on niin paljon helpompaa aidan toisen puolelta sanoa, että onks tossa järkee. Ja sitten sitä pitäis peilata, että onks tässä järkee? Ei ole mun näkökulmasta sellaista selkeitä osa-aluetta, mitä ei tehtäisi. Kaikkii yritetään, mutta hirveesti myös säädetään samalla. Kaiken sen säätämisen vähentäminen jotenkin yksinkertaistamalla niitä asioita olis tosi tarkeeta. Se helpottais ihan meitä kaikkia. (Korhonen 2015.)

Asioiden ja prosessien monimutkaistuesssa perustyöhön kaivataan selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Se ei koske pelkästään ohjelmien metatietojen kuljettamista, myös taltion saaminen lähetykseen on monimutkaistunut nauha-ajoista. Ennen digitalisoitumista oli vain yksi keino saada lähetys ruutuun – nauhan avulla.

Nopeaan teknologiseen kehittymiseen nojaten voitaisiinkin odottaa, että Kuosman (2015) kuvailema nykytilanne, jossa ohjelma on mahdollista saada lähetykseen montaa erilaista reittiä pitkin, ei tule jatkumaan kovin pitkäkestoisena. Kehityspäällikkö Erkki Niemenmaa odottaa tosin hillitymmiin muutoksiin nykyisiin teknisiin, tiedostologistiikkaan vaikuttaviin järjestelmiin:

No kyl se [nykytila] varmasti tulee säilymään. Metroon, kun vie klipin niin sen Media-ID syntyy vasta siinä vaiheessa. Jos me käännetään se [lähetyks]lista edellisenä iltana niin ei sitä ID:tä vielä siellä ole. Joko se täytyis syöttää käsin sinne lähetyksautomaation listalle tai tuoda lista uudestaan, kun se Media on sinne syntynyt. Sen takia on ollut se D-keskus tässä, mutta D-keskuksen rännistä on yritetty päästä eroon. Mutta sitten se on se Medway, että leikkaamoista saisi suoraan eksportoitua ohjelmia. (Niemenmaa 2015.)

Tekniset valinnat ovat kiinni myös työprosesseista. Ohjelmistoprosessin oikaisussa olisi hyvä ottaa huomioon sen vaikutukset myös teknisiin järjestelmiin. Aiheuttaako esimerkiksi nykyinen prosessi kustannuksia laitehankintojen muodossa, joita voisi välttää prosessia oikaisemalla.

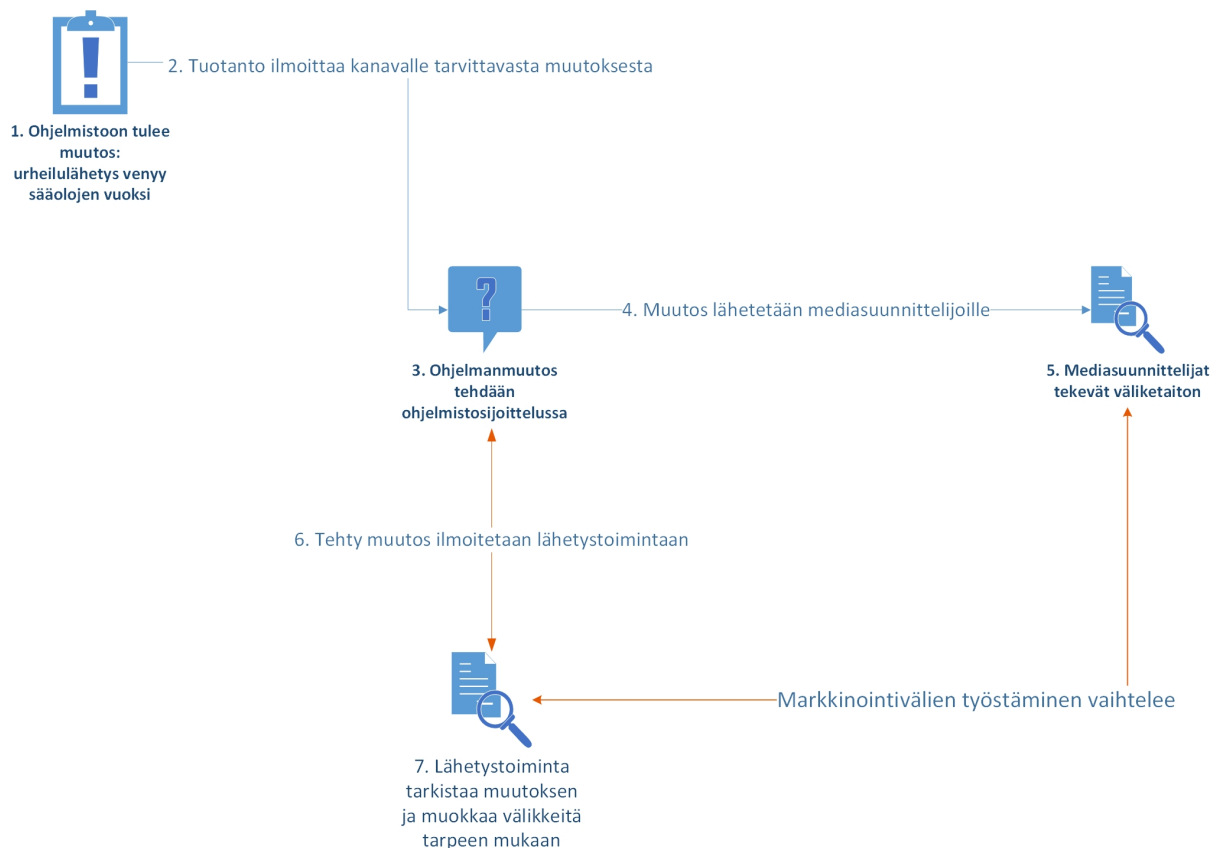
Tekemissäni haastatteluista esiin nousseet teemat liittyivät prosessin moniportaisuuteen, pituuteen sekä vastuiden epäselvään jakautumiseen, ja etenkin alkupäässä tuotantokoordinaattorien ja tuottajien väliseen viestintään (Korhonen 2015, Savinen 2015 & Kuosma 2015). Nurmimäki toteaa, että tärkeimmäksi asiaksi tulee nousemaan metatietojen oikeellisuus ja niiden asianmukainen täyttö ja aikatauluista kiinni pitäminen. Kun ympäristö automatisoituu entisestään, voi lähetyksessä enää turvata siihen, että tiedot ovat syötetty ennalta oikein. (Nurmimäki 2015.)

Haastatteluiden pohjalta on selvää, että lähetystoiminnan ja lähetyssuunnittelun sijaintia ohjelmistoprosessikokonaisuudessa kannattaa tarkastella uudemman kerran. Kuten Alasoinin, Järvensivun ja Mäkitalon raportissa mainittiin, työroolit ja työnjaot ovat alkaneet muuttua enemmän muutoksen esteeksi kuin sen mahdollistajaksi. Perinteiset reiviirin kaltaiset rajat vaikeuttavat ja estävät uusien ratkaisujen kokeilemistä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

5.5 Markkinointi osana muutostilanteita

Mediasuunnittelijoiden tekemää työtä ei pidä unohtaa, kun tarkastellaan ohjelmistoprosessia kokonaisuutena. Muutostilanteissa ohjelmaväli kierrätetään mediasuunnittelijoiden kautta ja nykyisellään koukkaus osaltaan hidastaa ohjelmanmuutoksen tekemistä. Huomionarvoista onkin, että aiemmin mediasuunnittelijat työskentelivät lähetyssuunnittelijoiden kanssa samassa tilassa ja myös samassa organisaatiossa yhdessä lähetystoiminnan kanssa. Muutoshistorian tunnistaminen on tärkeää, jotta tulevia muutoksia pystytään suhteuttamaan. Muutoksia tehtäessä tulee olla tietoinen siitä, missä asioissa on aiemmin onnistuttu ja missä taas epäonnistuttu. (Juuti & Virtanen 2009, 58.)

Seuraavassa kuviossa 10 näkyy nykyinen muutostilanteen eteneminen.



Kuvio 10. Muutostilanteen väliketaiton vastuun epäselvyys mediasuunnittelun ja lähetystoiminnan välillä.

Punainen nuoli ohjelmistosijoittelun ja lähetystoiminnan välillä kuvaa sitä, että muutosviestinnän tulisi tulla poikkeuksetta sijoittelusta, jotta lähetystoiminnassa tiedetään, että

lupa ohjelmanmuutokseen tekemiseen on saatu. Punainen nuoli mediasuunnittelijoiden ja lähetystoiminnan välillä merkitsee sitä, että muutostilanteesta riippuen markkinointivälien työstäminen vaihtelee: toisinaan markkinointi hallinnoi väliketäytystä, toisinaan ei. Varsinkin kiireellisissä tapauksissa suoraviivaisinta olisikin, että muutosprosessi olisi mahdollisimman lyhyt ketju, ilman mediasuunnittelijoita.

Nykytilanteessa markkinoinnin tuominen muutostilanteeseen mukaan hidastaa muutoksen etenemistä ja luo osaltaan epäselvyyttä siitä, kuka välikkeistä lopulta vastaa. Käytännössä viimeiset ratkaisut välikkeiden osalta tehdään joka tapauksessa lähetystoiminnassa lähetysautomaatiolla.

On hyvä kuitenkin mainita, että tämän opinnäytetyön tekemisen aikana joitakin parannuksia nykyiseen tilanteeseen on tehty. Toimintamallin puuttuminen vaikuttaa kuitenkin käytäntöihin muutostapauksissa. Markkinoinnin vastuu osana muutostilanteita kaipaa siis tehdyistä parannuksista huolimatta selkiytystä.

6 Organisaation muutos teoriassa

Tutustun seuraavaksi organisaation muutoksia käsittelevään teoriaan. Olen valikoinut aineistoni pohjalta laajalti kirjallisuutta niin organisaation kehittämisestä kuin prosessin kehittämisestä. Tavoitteenani on ollut koota kattavasti teoriaa siitä, miten Yleisradiossa voitaisiin päästä sellaiseen tilanteeseen, että ohjelmistoprosessia voitaisiin yksinkertaistaa, oikaista ja lyhentää. Keskityn ennen kaikkea siihen, minkälaisia organisaatiomuutoksia on ja miten prosesseja olisi hyvä kehittää. Olen koettanut myös nostaa esiin teoriaa organisaation kulttuurin uudistamisesta ja siitä, miten organisaatiosta saisi sellaisen, että se olisi altis ja vastaanottavainen organisaatiomuutoksille. Sivuan myös esimiestyötä ja sen roolia muutostilanteissa sekä muutostilanteiden johtamisessa.

Itse muutoksen toteuttamista ja sen läpiviemistä käsittelem alaluvussa 6.4.1 esimerkin avulla. Esimerkiksi on valikoitunut Yleisradion tv-uutisissa läpiviety tekstitysten ajastamiseen liittyvä prosessimuutos. Esittelemäni teorian pohjalta olen myös rakentanut oman vaihtoehtoisen ohjelmistoprosessin ideaalimallin, jota käsittelemme teoriaosuiden jälkeen.

Ensimmäiseksi on hyvä määritellä, mikä organisaatiomuutos on. Juuti ja Virtanen toteavat kirjassaan, että organisaatiomuutos on suhteellinen käsite. Se voi tarkoittaa niin pieniä kuin isojakin muutoksia organisaatiossa, hieman tarkastelijan näkökulmasta riippuen. Muutos voi olla heidän mukaansa: ”tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa jokainen vaihe voidaan sisältönsä, resurssivaatimustensa ja riskien osalta tietää etukäteen”. Toisaalta organisaatiot muuttuvat muutenkin kuin suunniteltujen prosessien kautta. Suurin osa paikkansa löytävistä muutoksista tapahtuu rutiininomaisesti ja ilman draamaa. (Juuti & Virtanen 2009, 27–30.)

Organisaation uudistuminen ei välttämättä tarkoita muutosta. Voi hyvinkin olla, että organisaatio käy läpi monia uudistuksia, ilman että kovin suurta muutosta tapahtuu. Kirjallisuudessa mainitaankin, että monesti käy niin, että muutoksia tehdään, mutta lopputuloksena on vain samat ihmiset uusissa organisaatiolaatikoissa ajattelemassa samoja asioita ja tekemässä samoja prosesseja (mm. Brunsson 2009; Laamanen & Tuominen 2012). Laamanen ja Tinnilä (2009, 6) toteavatkin, että yhä uudelleen ja uudelleen organisaatiota organisoimalla ei voida saada hyviä tuloksia. Vastaus onnistuneeseen muutokseen sen sijaan löytyy organisaation avainprosessien tunnistamisesta, kuvaamisesta ja jatkuvassa intensiivisessä parantamisesta.

Jonkinasteisena ongelmana on, että monissa organisaatioissa johto toimii edelleen 1900-luvun alun taylorismin hengessä: työ on selkeästi ositettua ja hierarkkisiin osastoihin organisoitunutta (Laamanen & Tinnilä 2008, 6). Taylorismin kehittäjänä toimi insinööri Frederick Taylor. Hän hahmotteli kirjassaan Tieteellinen liikkeenhoito tavan organisoida teollisuustyö. (TYT Avoin yliopisto n.d.) Sen mukaan jokaiselle työlle voitiin määrittää tehokkain suoritustapa, jonka mallin mukaan jokaisen työntekijän piti toimia. Töiden luonteen muutoksen myötä on taylorismi myös vanhentunut (Salmimaa & Vilpola 2006, 2). Toisaalta hierarkkisuutta itsessään ei ainakaan Harisaloon (2008) mielestä kannata pelätä. Kirjassaan hän mainitseekin, että hierarkkisuus onnistuneesti toteutettuna aktivoi ihmisiä kehittämään työtään ja pitämään hallinnolliset rajat ylittävää yhteistyötä omien tehtäviensä luonnollisena osana. (Harisalo 2008, 25).

Tätä selkeästi ositettua ja organisoitunutta työn kokonaisuutta täydennetään usein 1950-luvulta johdetuilla tulosjohtamisen malleilla, joissa asetetaan osastokohtaisia ja henkilökohtaisia tavoitteita, laaditaan vuotuisia budjetteja ja kehitellään pidemmän aikavälin strategioita. Näiden johtamisen oppien takana on kuitenkin ollut ajatus siitä, että tulevaisuutta voidaan kohtuullisesti ennustaa ja ennusteiden varassa voidaan tehdä

mielekkäitä päätöksiä resurssien parhaimmasta käytöstä. Kuten johdannossa mainitsin, organisaatioiden toimintaympäristö ja pärjäämisen haasteet ovat kuitenkin muuttumassa. Muun muassa yhteiskunnallinen muutos ja teknologinen murros luovat tilanetta, jossa yhä tärkeämmäksi nousee organisaation kyky joustaa ja innovoida. Myös osaamisen ja nopeuden merkitys kasvaa. Yhtäkaikki voimme puhua monimutkaisuuden lisääntymisestä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6.) Tyypillisen organisaatiomuutoksen tavoitteena onkin luoda selkeyttä ja järjestystä nykytilaan verrattuna (Brunsson 2009, 7–8).

Tekemissäni haastatteluissa nousi esiin juuri prosessin monimutkaisuudesta aiheutuvia ongelmia. Yksi yleinen yhtiöiden ongelma onkin se, miten organisaatiota muutetaan yksinkertaisemmaksi ja prosessia kehitetään niin, että maksimoidaan prosessin laatu ja tehokkuus, mutta samalla kehitetään tarvittavaa osaamista sellaisella nopeudella, joka on oikeasti kilpailukykyinen.

6.1 Muutokset organisaatioissa

Organisaation muuttamiselle on myös muita työkaluja kuin yksi suuri, kerralla läpi viety organisaation muutos. Ylin johto voi myös pyrkiä vaihtamaan henkilökuntaa, keskittämään fokusta tiettyihin projekteihin tai jättämään toisia projekteja vähemmälle huomiolle. Yhtiö voi jopa luoda haastavampaa työilmapiiriä nostamalla yhtiön lupauksia asiakkaille tai ulkopuolisille osapuolille. (Brunsson 2009, 6.) Erittäin tärkeää on myös kehittää organisaatiokulttuuria sellaiseksi, että se olisi hyvä alusta muutosten toteuttamiselle (Juuti & Virtanen 2009, 55). Etenkin jos johdon ja esimiesten suunnalta viestitään, että epäkohdista ja kehittämistarpeista vaikeneminen on toivottua käyttäytymistä, se ehkäisee erittäin tehokkaasti niin erilaisia uudistushankkeita kuin jatkuvaa kehittämistäkin. Tämä aiheuttaa myös organisaation regressiota, kun uudistusmieliset henkilöt lähtevät muihin töihin omasta halustaan tai ristiriitojen seurauksena. (Järvinen 2001, 122–123.)

Käytännössä muutokset organisaatioissa ovat hyvin erilaisia ja monimuotoisia. Erilaisuutta niihin tuovat muun muassa niiden toteuttamisnopeudet: toiset ovat hitaampia ja toiset nopeampia. Muutokset voivat kohdistua myös organisaatioissa eri asioihin kuten vaikka organisaation rakenteisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) On hyvä pitää mielessä, että organisaation muutos ja organisaation kehittäminen eivät ole vain kehittämisen ilosta tapahtuvaa muutosta, sillä kukaan ei tule hyötymään siitä, jos työtä tehdään tavalla, joka ei ole paras mahdollinen. Väärin, kehnosti tai puutteellisesti tehty työ aiheut-

taa turhia kustannuksia. Myös vajavaisesti suunniteltu ja organisoitu työ aiheuttaa ongelmia siihen kokonaisuuteen, johon se oleellisesti liittyy. (Harisalo 2008, 58.)

Muutos kannattaa aloittaa kuvailemalla organisaation toimia tietyllä tarkkuudella ja havainnollistamalla, mitkä osat organisaatiossa eivät toimi halutulla tavalla. Ongelmia voi olla muun muassa hierarkiaan liittyvässä heikossa kurissa tai tehtävien rationaalisuudessa. (Brunsson 2009, 7–8.) Organisaatioissa tulisikin välttää tehotonta kehittämistä, joka kohdistuu väärin asioihin. Väärin ongelmiin keskittyminen puolestaan saattaa johtua pinnallisesta strategiatyöstä tai turhista yrityksistä ratkoa ongelmia paneutumatta niiden perussyihin. Tehokas kehittäminen kohdistuu prosessin kehittämiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 42.)

Jos tekniikkaa uudistetaan prosessimuutoksen yhteydessä, tulee hankinnassa ottaa huomioon, tarkastellaanko tekniikkaa yksittäisen henkilön, tietyn ryhmän vai koko yhteisön työvälteenä. Toiseksi pitää myös määritellä, halutaanko tekniikan avulla tehostaa viestintää ja yksittäisiä tehtäviä vai onko kenties tarkoituksena muuttaa koko yhteisön toimintatapoja ja -rakenteita. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 579.) Tietojärjestelmiä uudistettaessa käyttäjäorganisaation vastuulle jää kehittää työtavat ja prosessit vastaamaan uuden teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin (MP-Plan 2013, 14).

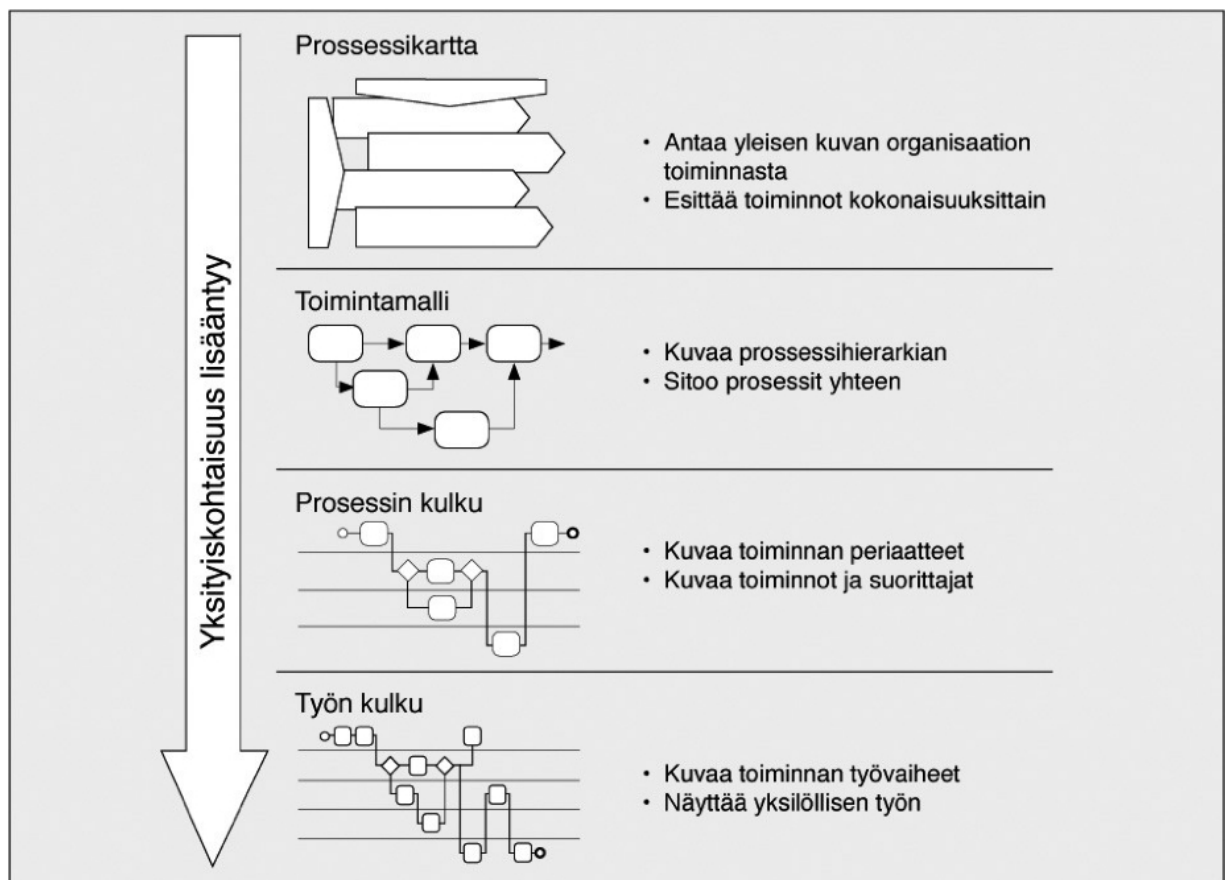
6.2 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittäminen liittyy organisaatioissa muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Kehittämisen pohjana toimii organisaation toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessin kehittämällä on organisaatiomuutoksen kaltaisia tavoitteita tähdätä toiminnan tehostamiseen ja palvelutason parantamiseen sekä ongelmatilanteiden hallintaan. Prosessit ovat myös yksi mahdollinen tapa ymmärtää organisaation toimintaa systeeminä ja sen perusteella parantaa toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessien muutos ei kuitenkaan saa jäädä kertatyöksi, vaan se täytyisi ottaa organisaatioissa osaksi jatkuvaa kehitystä. Prosessin kehittämisen laajuus vaihtelee tapauskohtaisesti, mutta usein muutoksissa on kyse jonkin prosessin osa-alueen parantamisesta. (JHS 152 2002, 3–4.)

Prosessien kehittäminen alkaa prosessikuvauksista. Organisaation johdossa kuvauksia käytetään ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Prosessikuvausten

avulla voi selkeästi kuvata organisaation toimintatapoja, mikä auttaa osaltaan yhteistyön organisoinnissa muiden yksiköiden tai yritysten kanssa. Esimiehet hyödyntävät prosessikuvauksia kuormituksen mittaamisessa, vastuiden selkiyttämisessä ja ongelmatilanteiden sekä päällekkäisyyksien selvittämisessä. (JHS 152 2002, 4.)

Normaalisti prosesseja voidaan kuvata neljällä eri tavalla: prosessikartalla, toimintamallilla, prosessin kululla ja työn kululla. Tasojen erot eivät ole kovin suuria jossain tapauksissa. Tärkeintä on, että prosessien kuvauksissa välitetään tarpeellinen ja oleellinen informaatio. Alla olevassa kuviossa 11 on selvitetty prosessien neljä eri kuvaustasoa.



Kuvio 11. Prosessien erilaiset kuvaustasot (Kuva: JHS 152 Prosessien kuvaaminen, 2002).

Tässä opinnäytetyössäni kuvaan prosesseja pääosin kuviossa 11 esitetyllä toimintamallikuvalla, joka antaa kokonaiskuvan toiminnasta ja sitoo prosessit yhteen. Tarkemmat kuvaukset oli mielestäni parempi selventää sanallisesti kuin prosessikuvina.

Hyvin auki piirretty prosessi on tehokkaasti siirrettävää ja välitettävää tietoa. Se luo yhteisiä ajatusrakenteita organisaatioon, mikä mahdollistaa ja edesauttaa sujuvaa yhteistyötä. Yhä useammassa tapauksessa organisaation menestys perustuukin muihin kuin fyysisiin asioihin. Näistä asioista puhutaan usein aineettomana pääomana. Aineeton pääoma kattaa alleen muun muassa seuraavia asioita: osaamisen, asenteet, hiljaisen tiedon, suhteet muihin sidosryhmiin, brändin, maineen, työkuulttuurin, työilmapiirin sekä prosessit ja järjestelmät. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Prosessijohtaminen on yksi tapa johtaa monimutkaistuvassa ja verkostoihin perustuvassa työssä. Prosessijohtaminen tarkoittaa organisaation toiminnan ymmärtämistä prosessien verkostona. Perusajatuksena on tunnistaa tapahtumien ketju, mallintaa tai piirtää se auki ja asettaa prosessin toteutumiselle ja kehittämiselle tavoitteita. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6–10.) Erinomaiset tulokset organisaatioissa ovatkin yhteistyön tulosta. ”Mitä yhtenäisemmällä ja tarkoituksenmukaisemmalla tavalla kokonaisuus ymmärretään, sen paremmat edellytykset ihmisillä on organisaatiossa tulokselliseen yhteistyöhön”. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36.)

Juuti ja Virtanen (2009, 166) mainitsivat, että nykypäivän organisaatiomuutoksissa pitäisi luopua selväviivaisten lineaaristen päämäärien toteuttamisesta ja pitäisi sen sijaan hyväksyä moniäänisyys ja monimutkaisuus organisaatiomuutosten lähtökohdaksi. Väite riitelee hieman tutkimukseni tavoitteen kanssa, sillä päämääränäni on ollut hahmottaa selkeä lineaarinen prosessimalli. Brunsson (2009, 7–8) painottaa kuitenkin myös, että prosessin ja organisaation kehittämisessä tähdätään monimutkaisuuden vähentämiseen ja näin ollen näkisinkin, että Juuti ja Virtanen (2009) ovat tarkoittaneet väitteellään sitä, että organisaatiomuutosta toteuttaessa ei pidä odottaa lopputulosta, joka poistaisi aivan kaikkea prosessin monimutkaisuutta. Osa prosessin kehittämistä onkin, että sitä tehdään jatkuvasti. Sekavassa ja moniäänisessä työmaailmassa ei kannata yrittää saattaa maailmaa yhteen pysyvään hallittavaan tilaan, kun se ei lopulta ole mahdollista – ihan jo pelkästään teknisen kehityksen vuoksi (Juuti & Virtanen 2009, 166.)

6.3 Organisaation voimavarojen ymmärtäminen

Organisaation toiminta perustuu ennen kaikkea osaamiselle. Jos organisaatio on päätyntynyt tilanteeseen, jossa ihmisten osaamistaso on heikko tai puutteellinen, ei mikään järjestelmä tai prosessi myöskään auta. ”Kun työn luonne on muuttumassa toistuvasta

vakiotyöstä luovaksi ongelmanratkaisuksi, on samalla myös osaamisen merkitys liiketoiminnan menestymisessä entisestään kasvanut”. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31) Työtehtäviä jaettaessa työntekijöille on hyvä pitää mielessä, että organisaatiossa on sellaisia tehtäviä, joista vain tietyt henkilöt voivat menestyksellisesti selviytyä (Harisalo 2008, 25).

Henkilöstö ja sen osaaminen ovat organisaation suurimpia voimavaroja. Kun organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, on myös niiden kulttuuria uudistettava systemaattisesti. Monesti organisaatiossa ei johdon osalta tunnisteta kulttuurin merkitystä, sillä sitä pidetään itsestäänselvytenä. Usein ajatellaankin, että kulttuuria uudistetaan näennäisten ja pinnallisten toimenpiteiden avulla. (Juuti & Virtanen 2009, 158.) Organisaation kulttuuri luo kuitenkin perustan muutoksen johtamiselle. Vahva ja muutoksille altis organisaatiokulttuuri luo sellaisen jatkuvuuden tunteen työntekijöiden kesken, että sen sisällä tuntuu turvalliselta muuttua.

Kulttuurin muuttaminen ylipäätään on haastava tehtävä, koska organisaation kulttuuri on pysyvä, konservatiivinen voima, joka muuttuu ainoastaan johdon toimien kautta (Van De Ven, Dooley & Holmes 2004, 190). Muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin rakentaminen vie aikaa, mutta sen lopputuloksena organisaatio pystyy paremmin ennakoimaan muutostarpeita. Johdon roolilla on erityisen tärkeä merkitys organisaation kulttuurin kehittämisessä. Johdolla tulee olla erityisesti taitoja integratiiviseen ajatteluun eli siihen, miten kytetään yhdistämään näennäisesti toisilleen ristiriitaisia tavoitteita uudella ja hedelmällisellä tavalla. (Juuti & Virtanen 2009, 56–57.)

Haasteita kulttuurin kehittämiseen lisää se, että usein organisaatiokulttuurista puhutaan yksikössä. Tämä perustuu siihen olettamukseen, että organisaation sisällä vallitsisi yksi monoliittinen kulttuuri, jonka sisällä ihmiset toimivat. Onkin herätelty ajatusta, että organisaatiokulttuuri koostuisi useammasta eri alakulttuurista. Myös vain murto-osa kulttuurista on havaittavissa ja suurin osa jää pinnan alle. Muutoksen johtamisessa onkin merkityksellistä, miten alakulttuurit sekä piilevät kulttuurin muodostumat tunnistetaan ja ymmärretään. (Juuti & Virtanen 2009, 66–67.)

Organisaation muutos on tehokkaimmillaan silloin, kun muutosta koskeva henkilöstö otetaan mukaan muutokseen ja annetaan sen osallistua uusien työtapojen implementointiin. Itse asiassa nykyisin kaikessa kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Kirjallisuudessa mainitaan myös, että muutos edellyttää vision ymmärtämis-

tä eli sitä, miksi muutos on saatava aikaan (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003). Kirjallisuudessa nostettiin kuitenkin esiin, että kaikkien äänen kuuleminen jokaisessa muutoksen vaiheessa ei ole järkevää. On myös hyvä miettiä, mihin osallistuminen on tärkeää ja kenen siihen tulisi osallistua. (Fossum & Crisp 1989, 10; Toikko & Rantanen 2009, 89–90.)

Muutos saa aikaan aina vastustusta. Tarvitaankin myös tahtoa toteuttaa muutos ja ennen kaikkea tahtoa ja johdonmukaisuutta toimia uusissa rooleissa. On mahdollista, että syntyy erilaisia leirejä: jotkut eivät millään haluaisivat luopua vanhasta ja toiset taas eivät malttaisi odottaa uuteen siirtymistä. Muutokset vaikuttavatkin oleellisesti ihmisten rooleihin ja valta-asemaan työyhteisössä. (Juuti & Virtanen 2009, 161.) Niin sanotut sosiaaliset dilemmat eli ongelmat, joissa osa työntekijöistä jättää töitään tekemättä, koska voivat piiloutua ryhmän työpanoksen taakse, tulevat muutostilanteissa hyvin esiin. Perinteisesti manuaalisen työn sosiaalisen dilemman ongelmia on ratkaistu valvonnan lisäämisellä, henkilökohtaisten tulosten tarkkailulla, sanktioilla sekä palkitsemisella. (Nonaka & Ichijo 2006, 159–160.)

Muutos vaikuttaa oleellisesti myös organisaation toimintatapoihin. Muuttuneet ja uusiutuneet organisaatorakenteet vaativat uudenlaiset periaatteet ja säännöt. Periaatteet ja säännöt luovat puitteet, joiden kautta työskentelyn ja toiminnan tuloksellisuutta ja onnistumista tarkastellaan. Useasti johto unohtaa muuttaa työskentelyä ja toimintaa ohjaavia periaatteita ja sääntöjä samalla, kun muutoksia toteutetaan. Jos muutoksen läpikäynyt organisaatio työskentelee vanhojen periaatteiden ja sääntöjen avulla, muutos jää näennäismuutokseksi, jossa mikään ei todellisuudessa muutu. Loogista onkin, että ”muutoksen seurauksena myös johtamisen on muututtava”. (Juuti & Virtanen 2009, 161–162.)

Osaamisen johtaminen ja keskustelu siitä nousi puheenaiheeksi 1990-luvun jälkipuolella. 2000-luvun alussa sitä koskevan aineiston määrä kasvoi dramaattisesti. Kriittisesti suhtautuvat näkevät sen ohimenevänä ilmiönä, joka on ponnistanut Taylorin liikkeenjohdosta versioitujen johtamistekniikoiden jatkumoon. (Wilson 2002.) Yhä yleisempää kuitenkin on, että tiedon ja osaamisen tarpeellisuus sekä näiden merkityksen kasvaminen liitetään nykyiseen, uuden teknologian avaamaan aikakauteen (Ahonen 2008, 6).

6.4 Muutoksen toteuttaminen

Millä eri tavoin organisaatiomuutosta voidaan toteuttaa? Voidaan pohtia kahta muutoksen perusmallia: tarkkaan suunniteltua rationaalista prosessia tai anarkistista, sattumanvaraista suunnittelematonta muutosprosessia. Organisaatiomuutos rationaalisena suunniteltuna prosessina perustuu oletukseen ”analyttisestä ajattelusta koskien muutostarpeiden todentamista, erilaisten muutosvaiheiden yksilöintiä, muutosten johtamista ja yksilöiden käyttäytymistä”. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Anarkistisen tulkintamallin mukaan muutosta toteuttaessa lähdetään sen hyväksymisestä, että monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä ei voi ennakoita kovin tarkasti eikä se ole edes mielekästä. Sen pitäisi riittää, että muutoksen idea on koko ajan kirkkaana. (Juuti & Virtanen 2009, 27–28.)

Anarkistisessa muutosprosessissa muutosjohtamisen vaatimukset korostuvat, koska tarkkaa suunnitelmaa muutoksen toteuttamiselle ei ole olemassa. Muutosprosessia toteuttaessa on tähdellistä tiedostaa keskeiset muutosprosessiin vaikuttavat tekijät, joista yksi on aika. On oleellista, miten muutoksen aikahaarukka hahmotetaan muutoksen johtamisen näkökulmasta. Yhden tulkinnan mukaan muutokset pitäisi viedä läpi nopeasti ja toisen tulkinnan mukaan niihin kannattaa varata riittävästi aikaa.

Ajan lisäksi muutosten laaja-alaisuudella ja kokonaisvaltaisuudella on merkityksensä. Muutokset voivat olla, kuten aiemmin on todettu, hyvinkin monenlaisia. Ne voivat kohdistua prosessin tiettyyn kohtaan tai mahdollisesti koko organisaatioon. (Juuti & Virtanen 2009, 27–28.)

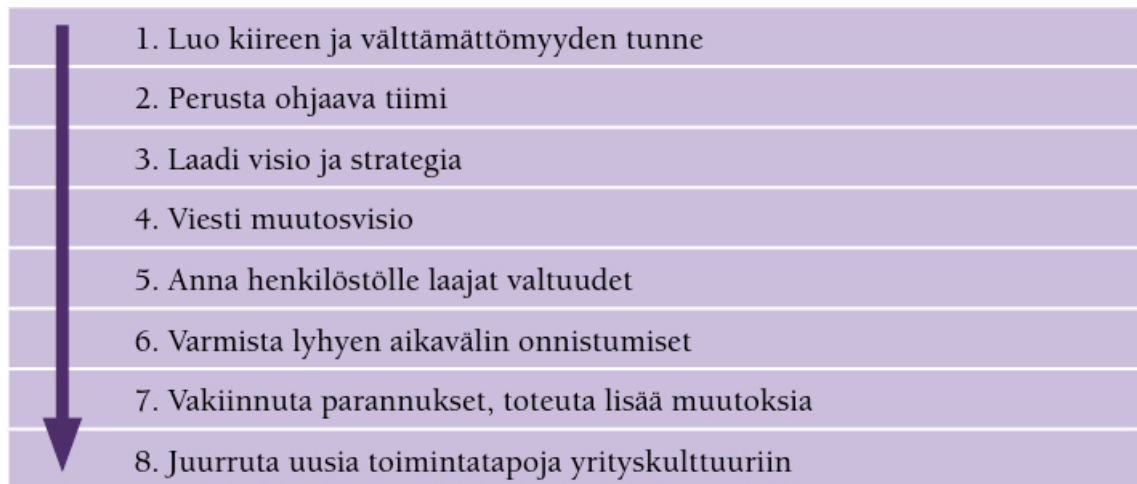
Organisaation kehittämisen isänä pidetyn Kurt Lewinin tutkimukset antoivat hyviä tuloksia siitä, että käyttäytymisen muutos on todennäköisintä silloin, kun ihmiset osallistuvat ongelman analysointiin ja ratkaisuun. Tämä periaate on säilynyt sellaisenaan organisaation kehittämisen ja muutosjohtamisen teoriassa. Toisessa tutkimuksessa kävi myös ilmi, että erityisen tärkeää on palauteprosessi. Lewinin oppeihin kuuluu olennaisena systeemiteoria, jossa uskottiin organisaation koostuvan useista osajärjestelmistä kuten teknillisestä, sosiaalisesta, johtamis- ja tehtäväjärjestelmästä. (Juuti & Virtanen 2009, 38.) Erityisesti Lewinin esittämä muutoksen malli: sulata, muuta, kiinteytä tulee ottaa huomioon muutostilanteissa niin, että ”mahdolistetaan riittävä aika vanhojen ajattelumallien poissulattamiselle erilaisissa ryhmäkeskusteluissa ennen kuin uuden ajatte-

lutavan yksityiskohtiin paneudutaan”. (Juuti 1995, 210.) Tätä Lewinin unfreeze-change-refreeze-mallia on kuitenkin kyseenalaistettu liian yksinkertaisesta lähestymistavasta. Esimerkiksi McAleese, Creed & Zutshi (2013, 105) ovat sitä mieltä, että Lewinin malli on vanhentunut, koska työn luonne on muuttunut ajan saatossa toisenlaiseksi. Dynaamisessa ympäristössä organisaatioissa tapahtuva muutos on jatkuvaa ja rinnakkaisia muutoksia tapahtuu samanaikaisesti. Näin ollen Lewinin ehdottamaa refreeze-tilaa ei koskaan välttämättä muutosprosesseissa saavuteta. Kirjoittajat kuitenkin huomauttavat, että täysin vanhentunut malli ei kuitenkaan ole jos sitä tulkitaan löyhästi (McAleese, Creed & Zutshi 2013 11–117).

Kehittämisen kannalta ehkä yksinkertaisin ratkaisu on ongelman tunnistaminen ja sopiminen kehittävästä ja toimintaa parantavista toimenpiteistä. Tällainen yksinkertainen ratkaisumalli on omiaan yksinkertaisten ongelmien ratkaisussa, mutta useat organisaatiot eivät tunne muunlaista lähestymistapaa. Ongelmiin reagoidaan, mutta niiden syihin ei paneuduta. Tästä seuraa se, että ongelmat toistuvat eri muodoissa ja niiden kanssa vain opitaan tekemään töitä. Tehokkaat muutokset toteutetaan yleensä kehitysprojektien avulla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

Muutoksen myötä usein uudeksi organisoitu työ vaatii myös uudenlaista ajattelua ja asennetta. Muutoksissa onnistuminen vaatiikin yleensä tuekseen muutosjohtamista. Syy piilee siinä, että organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, joissa esimiehet ja johtajat määrittävät sen, mitä arvostetaan ja mitä pidetään tärkeänä. Jos ajattelutavan muutosta ei tapahdu johdon tasolla, uudet toimintatavat eivät jää pysyviksi organisaatioissa. Usein muutoksen yhteydessä tapahtuukin muutosvastustusta, joka saattaa joutua muun muassa oman aseman heikkenemisestä, intressiritiriidasta tai pätevyiden menettämisen tunteesta.

Itse prosessin parantaminen ja kehittäminen eivät välttämättä edellytä vielä muutosjohtamista, mutta prosessin tehokas toteuttaminen taas edellyttää. Alla olevassa kuviossa 12 on suosittu John P. Kotterin (Virtuaali AMK n.d.) muutosjohtamisen malli, jonka kahdeksan kohtaa on esitetty muutosprosessiin tueksi.



Kuvio 12. Kotterin muutosjohtamisen malli (Kuva: Laamanen & Tinnilä 2009, 41. Prosessijohtamisen käsitteet).

Kotterin malli on toimiva yleiskatsaus muutosprosessin läpiviemiseen. Sen ymmärtämistä auttaa, kun käy saman listan läpi Kotterin (1996 4–14) esittelemien muutosjohtamisen ongelmien kautta:

- Ensimmäinen virhe on liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, ihmiset eivät ole valmiita antamaan sellaista työpanosta, jota tarvitaan muutoksen läpiviemiseen.
- Toinen virhe on muutosta ajavan ryhmän heikkous. Jos ryhmällä ei ole tarpeeksi valtaa kulissien takaisen taistelun ja vastarinnan sammuttamiseen, tukehtuu myös muutoshanke.
- Kolmantena virheenä on selkeän vision puuttuminen. Sen tulisi olla suuntaa näyttävä selkeä tavoite.
- Neljäntenä virheenä on epäpätevä viestintä. Vaikka muutoksesta tiedotettaisiin, ihmiset eivät muutu ellei heitä saa vakuutettua.
- Viidentenä virheenä on se, että uuden vision tieltä ei poisteta esteitä, kuten virheellisiä asenteita tai vanhentuneita organisaatiokenteitä.
- Kuudentena virheenä on se, että lyhyen aikavälin tuloksia ei synny. Muutos vie aikaa ja jos lyhyen aikavälin tavoitteita ei ole asetettu tai niitä ei synny, ihmiset luovuttavat muutoksen kanssa.

- Seitsemäntenä virheenä on se, että juhlitaan lyhyen aikavälin tavoitteita liikaa ja unohdetaan, että uudet toimintatavat ovat alttiita taantumiselle ja häiriöille.
- Kahdeksantena ja viimeisenä virheenä on se, että muutosta ei juurruteta kulttuuriin. Uudet toimintatavat unohtuvat helposti muutosprosessin jälkeisessä arkityössä ellei niitä juurruteta sosiaalisiin normeihin.

6.4.1 Prosessimuutoksen toteuttaminen Yleisradiossa

Keräsin haastatteluissani materiaalia myös siitä, miten onnistunut muutosprosessi on viety Yleisradiossa aikaisemmin läpi: minkälaiset seikat tekivät muutosprosessista onnistuneen.

Esimerkiksi valikoitui tv-uutisten tekstitysprosessin oikaiseminen. Sisältöohjauksen päällikkö Marjo Ahosen vetämän muutoksen päämääränä oli siirtää vastuu tekstitysten teosta lähetyскоordinaattoreilta ja ohjaajilta toimittajille. Aiemmin toimittajat siirsivät esimerkiksi tekstitysten ajastamisen tuotannon tehtäväksi. Alkusysäyksen prosessimuutokselle antoi uutislähetysten uuden automaation käyttöönottoaminen.

Tekstitysten prosessimuutosta pidettiin kohtuullisen isona hyppäyksenä jo pelkästään siitä syystä, että toimittajien koettiin olevan hieman tekniikka- ja järjestelmäpelkoisia. Varsinkin vanhempien toimittajien mielestä haluttu muutos ei kuulunut heidän tehtäviinsä. Prosessin muuttamisesta oltiin kuitenkin tehty selkeä päätös. (Ahonen 2015.)

Ja siinä sitten oli tietenkin erittäin tärkeä se viesti, millä tää vietiin toimituksiin. Enää ei voitu lähteä siitä, että haluaisitko tehdä ja voisitko kenties. Vaan se oli selkeä lähtökohta, että nyt tässä uudessa järjestelmässä tää on toimittajien vastuulla. Me yhdessä mietittiin se strategia, millä me vietiin se asia eteenpäin, että millä se saatiin toteutettua ilman että tuli suurta kuohuntaa ja vastalauseiden ryöppyä. Siinä ytimenä oli todellakin, että viesti oli se, että siirrymme automaatioon ja toimittajan rooli tekstityksiä ja tg-asiassa [tekstigrafiikka] muuttuu. Ei ollu jätetty neuvotteluvaraa. Nyt ei vaan yritetty siirtää duunia toiselta porukalta toiselle porukalle. Oli toiminnallinen ja järkevä syy. (Ahonen 2015.)

Ahosen mukaan uudistus vaati toimittajilta ja toimituksilta uuden oppimista ja paneutumista asiaan. Tärkeänä onnistumisen takaamana seikkana oli kuitenkin se, että kaikkien kanssa käytiin läpi, miten uusi prosessi toimii. Kaikki saivat myös koulutuksen uuteen tehtävään ennen prosessin muuttamista.

Tokihan siinä oli vastalauseita ja varsinkin sellaiset toimittajat, jotka kokevat olevansa enemmän journalismin taiteilijoita kuin supertarkkoja koodien laittajia. Kyllä siellä oli vastustusta. Ja sähköposteja lenteli, että onko todellakin näin, että toimittajat laitetaan tekemään tällaista hommaa ja taas vastuu teknisestä ja tuotannollisesta osaamisesta siirtyy toimittajille. Kyllä tällaista oli ilmassa, mutta ei ylen määrin. Se meni sitten tasaisesti, kun vaan määrätietoisesti ja johdonmukaisesti vietiin sitä eteenpäin. Ja oltiin sovittu päällikkö- ja esimiestasolla, että näin tää menee. Että kaikki pitivät kiinni siitä, mitä oltiin sovittu ettei lähdetty höllentämään sitä asiaa, kun joku vastusti kiivaasti sitä jollain osastolla. (Ahonen 2015.)

Esimiestasolla oli kuitenkin varauduttu siihen, että tekstitysten ja tekstigrafiikan oikeellisuuden taso luultavasti laskee siirtymävaiheessa. Riskinä oli, että työntekijät eivät ottaisi muutosta vakavasti tai merkitsisivät tekstityksen vahingossa väärään kohtaan ja se aiheuttaisi näkyvän virheen lähetyksessä.

Kyllä niitä virheitä muutamia tuli. Meillä oli sellainen, että okei, jos on sellainen henkilö, joka vastustaa ja ei halua opetella niin, kun kerran menee se oma juttu pilalle, kun siellä ei ole ne teksitykset tai tg:t oikein. Se on sit ehkä se millä saadaan tää ihminen ymmärtämään, että kukaan muu ei tee sitä puolestasi. Toki siihen yhteyteen me viestitettiin tosi voimakkaasti, että yksin tämän asian kanssa ei toimittaja jää. Jos tuntuu ettei opi heti ensimmäisen session jälkeen, miten se tehdään. Meillä oli ohjaajat ja tuotantokoordinaattorit ja kaikki, jotka oli lähetystä tekemässä niin tämmösenä tekstitysten ja tg:den lähitukena. Sieltä saattoi mennä kysymään neuvoa ja opastusta jos tuntu, että sormi menee suuhun (Ahonen 2015.)

Ahonen painotti, että tarjonnan tason laskua seurattiin todella tarkkaan. Hetkellistä notkahdus pidettiin asiaan kuuluvana ja odotettavana, mutta ymmärrettiin myös, että se ei saanut kestää liian kauaa. Ahonen muistutti, että ylilyönteihin ei muutostilanteessa saa kompastua. Prosessin uudistamista ei ole syytä vetää heti takaisin, kun mahdollisesti muutama virhe pääsee lähetykseen.

Läpivietyä tekstitysprosessin uudistamista pidetään onnistuneena muutosprosessina tuotannon ja sisällön tekemisen rajapinnassa. Uusi malli mahdollistaa myös joustamisen: jos toimittajalla on mahdoton paikka tehdä tekstitys, voi sen poikkeustilanteessa myös antaa lähetyскоordinaattorin tai ohjaajan ajastettavaksi. Tämä mahdollistuu sillä, että kyse on poikkeustilanteista eikä jatkuvasta työnkulussa, joka ruuhkauttaisi muiden työtä. Vaikka muutos vietiin läpi onnistuneesti, Ahonen mainitsi, että parannettavaa vieläkin löytyy:

Viestin perille saaminen on välillä hankalaa. Se perustelu, että miksi tehdään ja se, että tarjotaan ihmisille mahdollisuus kysyä, että mitkä ovat syyt, että siirrytään tähän. Tähän me ollaan satsattu aika paljon viimeisten viiden vuoden aikana. Otetaan esiin sellaisia vaikeitakin asioita. Ollaan korostettu oman esimiehen roo-

lia. Ettei tunnu ihmisistä vaan siltä, että määräys tulee vaan jostain mystisestä Atte Jääskeläisen toimistosta. Ei me siinä vielä ihan briljantteja olla, mutta harjoittelaan ja yritetään parantaa. (Ahonen 2015.)

Muutosprosessin onnistumisen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi Ahonen mainitsi koulutuksen. ”Silloin, kun työntekijöitä pyydetään tekemään uusia asioita, heille täytyy järjestää tukea ja koulutusta. Etenkin vanhemmille henkilöille tekniikan muutos ja murros on vaikea ja se täytyy hyväksyä, jos kaikki halutaan saada mukaan. Pelkän paperiohjeen antaminen ja sen opettelemisen pyytäminen ei riitä”. (Ahonen 2015.)

Yhteenvedona voikin todeta, että tärkeimpänä 2010-luvun työn muutoksessa tuntuukin olevan prosessien kehittäminen, joka alkaa avainprosessien tunnistamisella ja kuvaamisella. Monimutkaisuuden lisääntyessä osaamisen tarve kasvaa ja muutosten onnistunut läpivienti edellyttää työntekijöiden osallistamista muutosprosessiin.

Edellä esiteltujen teoriaosuuden ja haastattelumateriaalien perusteella lähdän seuraavaksi luomaan vaihtoehtoista ideaalimallia Yleisradion ohjelmistoprosessiin.

7 Yleisradion ohjelmistoprosessin kehittäminen

Tässä luvussa tarkastelen sitä, miten ja millaiseksi ohjelmistoprosessia Yleisradiossa voitaisiin kehittää. Pohdin myös sitä, mitkä voisivat olla sellaisia syitä, joista johtuen ohjelmistoprosessin kehittäminen ei ole edennyt toivotulla tavalla Yleisradion sisällä. Tulen myös tarjoamaan ohjelmistoprosessiin sekä muutostilanteiden hallintaan oman vaihtoehtoisen ideaalimallini, jonka etuja vertailen suhteessa nykyisiin prosesseihin. Ohjelmistoprosessin suoraviivaistamisen tutkiminen aukaisee mahdollisuuden myös tarkastella lähetysuunnittelun ja lähetystoiminnan rajapintaa uudelta pohjalta. Tarkastelen erityisesti sitä, minkälaisia mahdollisuuksia ohjelmistoprosessin oikaiseminen avaisi näiden kahden toiminnon välillä ja miten yhden kokonaisprosessin oikaiseminen vaikuttaa muihin työnkulullisiin ratkaisuihin.

Organisaatiomuutokset ovat monimutkaisia ja niitä tehdessä usein huomataan, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Muutokset eivät etene pelkästään lineaarisesti tai kausaalisesti. Prosessimuutokset ovat pikemminkin sekavia, epäloogisia ja tunteikkaita tapah-

tumia, joissa erilaiset ja keskenään ristiriitaiset asiat painivat keskenään. (Juuti & Virtanen 2009, 165.)

Laamanen & Tinnilä (2009, 36) puhuivat siitä, että organisaatiot on hyvä nähdä systeeminä. Olisikin hyvä, jos tarkastelisimme Yleisradion ohjelmistoprosessia ja siihen linkittyviä asioita myös systeeminä. Tällä tarkoitetaan siis osasia, jotka tulee järjestää jollakin optimaalisella tavalla systeemin tarkoituksen toteuttamiseksi. Osaset voivat olla hyvinkin erilaisia: ihmisiä, tiloja, laitteita, toimintatapoja tai prosesseja. Systeemi voidaan rajata osiensa kautta ja näin systeemille saadaan syntymään rajapinta. Jokainen systeemi voidaan jakaa pienempiin osasysteemeihin ja samalla tavalla jokainen systeemi on osa jotain suurempaa. Systeemiajattelu edistää kokonaisuuksien ja vaikutusten ymmärtämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36.) Tämän ajattelutavan mukaisesti olisi ymmärrettävä, että ohjelmistoprosessin alkupäässä tuotantokoordinaattorin tekemä työ vaikuttaa prosessin läpi lähetystoimintaan ja lähettämiseen. Alkupäässä huolimattomasti tehty työ kertaantuu prosessin lopulla. Vaikutukset voivat olla hyvin kauaskantoisia ja ulottua myös suoranaisten ohjelmistoprosessin ulkopuolellekin esimerkiksi järjestelmätekniisiin valintoihin.

Organisaation menestymiseen vaikuttaa oleellisesti kokonaisuuden ymmärtäminen. Se estää organisaatiota toimimasta kokonaisuuden kannalta haitallisella tavalla. Erityisen tärkeää on kokonaisuuden ymmärtäminen tilanteissa, joissa haluamme muuttaa tai parantaa systeemin toimintaa. Organisaatio ei kuitenkaan ole kone vaan sosiaalinen systeemi, joka muodostuu jatkuvasti uudestaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla. Näin ollen se ei ole myöskään samalla tavalla ennustettava ja stabiili kuin tekninen systeemi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36–37) Prosessi itsessään on ”ihmisen luoma sosiaalinen konstruktio, jolla ei ole fyysistä vastinetta” (Laamanen & Tinnilä 2009, 36).

Johtajien ja muun henkilöstön haasteena organisaatiossa on ymmärtää oman toimintansa vaikutuksia organisaation menestymiseen. Prosessit ovatkin yksi tapa ymmärtää organisaation toimintaa systeeminä ja sen perusteella syntyy mahdollisuus toimia paremmin tuloksia tuottavalla tavalla. Tilanne kun voi pahimmillaan olla sitä, että abstraktit käsitteet ja väljän epämääräinen puhe peittävät organisaation menestymiselle tärkeät ilmiöt. (Laamanen & Tinnilä 2009, 37.)

Haastatteluiden pohjalta vaikuttaa siltä, että ymmärrystä Yleisradiossa prosessin kehittämisen tarpeellisuudesta tuntuu olevan, mutta kehittämistä ja muutoksia on yritetty saada aikaiseksi väärin tavoin: siirtämällä työntekijöitä eri osiin organisaatiota tekemään samoja töitä kuin he tekivät aiemmin. Esimerkkinä voidaan pitää vuonna 2014 läpikäytyjen YT-neuvotteluiden jälkeistä tilannetta, jossa lähetysuunnittelun työnkuvan muutokset pysyivät pieninä. Isoin konkreettinen muutos oli henkilöstöresurssien kaventaminen.

Voidaan pohtia, onko Yleisradiossa ainakin ohjelmistoprosessin, lähetystoiminnan ja lähetysuunnittelun näkökulmasta lepokitkan tilassa olevan organisaation piirteitä. Tällä tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jolla on kyllä näkemys siitä, millaiseksi sen tulisi kehittyä, mutta jossa ei ole yhteistä tahtoa uudistumiselle (Juuti & Virtanen 2009, 26). Tätä kuvaa hyvin juuri se, että ohjelmistoprosessin alkuvaiheessa nähdään paljon kehittämiskohtia. Kaikkien haastateltavien (mm. Nurmimäki 2015; Korhonen 2015; Savinen 2015) mielestä ongelmat ovat läsnä ja niihin pitäisi puuttua, mutta aikaan ei kuitenkaan saada muuttavia toimia.

Lepokitkan tilassa olevat organisaatiot ovat perinteisesti alansa huippuja ja niiden menestys on ollut hyvää. Mutta juuri menestys on sokaissut organisaation palveluksessa toimivat henkilöt ja organisaation taantuminen on alkanut. Työntekijät tunnustavatkin tilanteen vakavuuden, mutta organisaatio ei pääse kehittymisen polulle, koska vanhat toimintatavat ovat liian vahvoja. Organisaatio liukuu tällaiseen lepokitkan tilaan siksi, että eri henkilöstöryhmät elävät täysin omissa maailmoissaan eivätkä ymmärrä toistensa puhetta tai tekemistä. Näin ollen johdon käynnistämät kunnianhimoiset muutos-hankkeet eivät todellisuudessa aiheutakaan aiotun kaltaista kehittymistä, sillä ihmiset pyrkivät toteuttamaan kehittymistoimenpiteitä vain minimaalisessa määrin. (Juuti & Virtanen 2009, 26–27.) Myös Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012, 4–7) huomauttavat, että pitkälle eriytyneet työroolit ja työnjaot muuttuvat usein muutoksen esteeksi.

Organisaatiossa kukaan ei hyödy siitä, että työtä tehdään tavalla, joka ei ole paras mahdollinen. Huonosti ja keskinkertaisesti tehty ja organisoitu työ aiheuttaa tarpeettomia kustannuksia. Ohjelmistoprosessin kannalta puutteellisesti tehty työ näkyy lähetysvastaava Pekka Nurmimäen (2015) kuvaamassa tilanteessa, jossa työtaakka kertyy juuri ennen lähetyshetkeä ja aiheuttaa paljon päällekkäistä työtä. Se linkittyy oleellisesti koukeroiseen metatietojen tarkastusprosessiin ja siitä aiheutuviin epäselvyyksiin ja päällekkäisyyksiin vastuissa ja rajapinnoissa.

Oleellista olisikin prosessin muuttaminen alusta pitäen. Tärkeimpänä mielestäni olisi nähdä ohjelmistoprosessi avainprosessina, jota oikaisemalla ja kehittämällä pääsisimme kiinni myös moneen muuhun päällekkäiseen työhön. Näenkin ohjelmistoprosessin koko yhtiön lävistämänä prosessivaikutusten ketjuna, jonka kulku vaikuttaa oleellisesti muihin työnkulkuihin.

Esittelen seuraavaksi ideaalimallin ohjelmistoprosessiin, jonka olen rakentanut etenkin sille kasvavalle arkkitehtonisen tiedon tarpeelle, jota etenkin isoissa yrityksissä tarvitaan (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 4–7). Hahmottelen myös sitä, millä tavalla suora prosessi vaikuttaisi myös muihin ohjelmistoprosessin kanssa tekemisissä oleviin työnkulkuihin.

7.1 Ohjelmistoprosessin ideaalimalli

Olen luonut tämän ideaalimallin tekemieni haastatteluiden sekä kirjallisuuden pohjalta. Tarkoituksenani on ollut tehdä sellainen versio ohjelmistoprosessista, joka mielestäni oikaisisi ja suoristaisi nykyisiä työnkuvia ja rooleja. Olen pyrkinyt siihen, että selkeys ja vastuu olisivat kirkastettuina tässä mallissa. Ennen kaikkea olen pyrkinyt siihen, että ohjelmistoprosessi olisi kuin suora viiva ohjelmistosijoittelusta yhteen isoon lähettämisen kokonaisuuteen.

Tarkoituksenani ei ole ollut tehdä mallia, jota ei olisi mahdollista toteuttaa. Olen sen sijaan koettanut pitää huolta siitä, että tarjoamani ideaalimalli olisi toteutuskelpoinen ilman suuria teknisiä uudistuksia tai hankintoja. Näin ollen se voitaisiin toteuttaa hyvinkin nopealla aikataululla.

Tässä kuvitteellisessa ideaalimallissa Yleisradiossa työskentelevillä tuotantokoordinaattoreilla on selkeä ymmärrys siitä vastuusta, joka koskee suunnittelujärjestelmiin tehtyjä kirjauksia. Metatietojen kirjaus nähdään yhtä tärkeänä asiana kuin tuotannon muidenkin osien järjestäminen paikoilleen – näin ollen siihen varataan myös tarvittava määrä työaika. Vastuu on selkeä: tuotantokoordinaattori vastaa metatietojen oikeellisuudesta. Selkeää ymmärrystä siitä, mihin kirjatut tiedot vaikuttavat ja mitkä metatiedot ovat välttämättömiä lähetyksen kannalta, kaivataan myös tuottajien ja tuotantosuunnittelijoiden parissa. Tätä tukee Alasoinin, Järvensivun ja Mäkitalon (2012, 4–7) ajatus

siitä, että arkkitehtonisen tiedon tarpeeseen pitää pystyä vastaamaan. Lopullinen kokonaisvastuu ohjelmasta ja siihen kytketyistä metatiedoista olisi tuottajalla.

Vastuun keskittämisen kautta tuotannossa kasvaa ymmärrys metatietojen tärkeydestä lähetyksen ja jälkiraportoinnin kannalta. Metatietojen vastuun lisäksi vastuuta valmistuskategorian mukaisesta ohjelman valmistumisesta pitäisi kasvattaa tuotantopäässä. Ohjelman olisi valmistuttava ajallaan ja sen tulisi sisältää tarvittavat metatiedot. Tästä vastuusta olisi tuottaja. Yleisenä tavoitteena olisi se, että tuotantopäässä ymmärretään ohjelmistoprosessi kokonaisuudessaan sekä se, mitä tietoa tarvitaan ohjelmistoprosessin eri vaiheissa.

Kun vastuu ohjelman valmistumisesta ja sen metatiedoista olisi selkeästi tuotannossa, ohjelmistosijoittelun olisi mahdollista tehdä sijoittelutyötään sujuvasti. Tarja Korhosen (2015) kuvaamia tilanteita, joissa ohjelmalta puuttuu sijoiteltaessa jopa nimi, ei tulisi vastaan, koska tuotannossa ymmärrettäisiin, että tietojen puuttuminen aiheuttaisi lähetyksen epäonnistumisen ja tuotannossa tehty työ valuisi ensilähetyksen osalta pahimmassa tapauksessa hukkaan. Muutoksen myötä tuotannossa ymmärrettäisiin myös, että valmistuskategorioista kiinni pitäminen vaikuttaa ohjelmistosijoittelun työhön ja siihen, miten sijoittelu pysyy aikataulussa.

Vastuun keskittämisen edut kantautuisivat askel askeleelta eteenpäin. Mediasuunnittelijat voisivat ideaalimallissa tehdä aikavaraustaiton hyvissä ajoin ja samalla markkinointia voitaisiin suunnitella paremmin, kun koko prosessi pysyisi aikataulussa. Tiettyihin poikkeustapauksiin pystyttäisiin myös reagoimaan, koska ne olisivat poikkeustapauksia eivätkä yleistä käytäntöä, aivan kuten Marjo Ahosen (2015) muuttamassa uutisten tekstitysprosessissa.

Suurimmat edut saataisiin kuitenkin aikaiseksi lähetyssuunnittelussa. Ideaalimallin kaltaisessa tilanteessa poistuisi lähetyssuunnittelun tarve tarkistaa lähetyslistaa puuttuvien metatietojen osalta, koska vastuu tietojen oikeellisuudesta olisi tuotantopäässä. Lähetyssuunnittelua yksi eniten työllistävä työtehtävä jäisi siis melkein kokonaan pois. Jonkinlaista lähetyslistan ennakkotarkistusta tarvittaisiin varmasti edelleen, mutta paljon nykyistä kevyemmässä muodossa. Koska lähetyslistan tarkistus olisi nykyistä kevyempää eikä siihen tarvittaisi erillistä työnkuvausta, voisi sen nivoa hyvin esimerkiksi vastaavan lähetysohjaajan lähetyslistan tarkistusrutiineihin. Kevyt lähetyslistan ennakkotarkistus ennaltaehkäisisi mahdollisia katastrofitilanteita. Osittaista tuplavarmennusta

tehtäisiin edelleen: lähetysohjaajat tarkastavat joka tapauksessa lähetylistan vielä automaatiolla ja voivat ongelmatapauksissa palauttaa sen takaisin kaaviosuunnittelu-järjestelmään virheiden korjaamista varten.

Ideaalimallin kaltaiseen tilanteeseen ei päästä muuten kuin asettamalla konkreettisia sanktioita puuttuville tiedoille ja palauttamalla vastuuta yksittäisille työntekijöille, kuten Nonaka & Ichijo (2006, 159–160) esittivät ratkaisuksi sosiaalisen dilemman ongelmiin. Vastuun selkeyden ja sanktioiden uhan avulla saataisiin aikaan kokonaisprosessin hallintaa. Sanktioilla tarkoitan tässä sitä, että tuotannossa tulee ymmärtää se, että puutteellisesti syötetyt metatiedot vaikuttavat siten, että ohjelmassa tulee olemaan suuria ongelmia lähetyksessä. Mahdollisesti koko ohjelma jää pahimmassa tapauksessa lähettämättä. Linjanveto olisi vastaava kuin sisältöohjauksen päällikkö Ahosen (2015) kuvailemassa tilanteessa, jossa tekstitysprosessin oikaisun yhteydessä johtotasolla hyväksyttiin se, että virheitä tulee näkymään ruudussa. Lähtökohtana oli, että epävarmuutta pitää sietää hetken aikaa samalla, kun uusi malli otetaan käyttöön. Lähetykseen päätyvän virheen kautta tekijät viimeistään ymmärtäisivät, minkälainen vastuu heillä on ja mitkä asiat ovat lähettämisen kannalta tärkeitä.

Säännöillä ja niistä kiinni pitämisellä on merkitys suurissa ja monimutkaisissa organisaatioissa ennustettavuuden takaajina. Säännöt vahvistavat rationaalisuutta ja samalla myös tehokkuutta. Nykyisessä ohjelmistoprosessissa näin ei tunnu olevan, kun vastuu voi siirtää eteenpäin aina toiminnosta toiseen. Harisalon (2008, 135) mukaan onkin tavallista, että vajavaisia sääntöjä vastustetaan ja rikotaan. Kirjallisuudessa mainitaan kuitenkin, että työprosesseja ei koskaan ole voitu tyhjentävästi hallita prosessien tai byrokraattisten sääntöjen avulla. Etenkin työn muuttuessa tietopohjaiseksi korostuu työntekijöiden kompetenssi sekä moraali. (Julkunen 2008, 163.) Ideaalimallin toteuttamisessa tärkeää olisikin se, että tuotantokoordinaattorit ja tuottajat saisivat tarpeeksi koulutusta ja tukea prosessin käyttöönoton aikana ja sen jälkeenkin. Samaan tapaan kuin Ahosen (2015) vetämässä muutosprosessissa, jonka kuvasin luvussa 5.4.1.

Harisalon (2008, 58) mainitsema ongelma puutteellisesta työn organisoinnista näkyy nykyisessä prosessissa, jossa muutokset on toteutettu ymmärtämättä operatiivisia ydinprosesseja. Haastatteluista (Nurmimäki 2015; Korhonen 2015; Kuosma 2015) kävi ilmi, että tämä on puolestaan synnyttänyt lisää kustannuksia ja prosessin kankeutta. Operatiivisen tason epäkohdat eivät ole ratkenneet, jolloin motivaatio ja työteho kärsi-

Lähetys suunnitteluun jäisi ohjelmistoprosessin oikaisemisen jälkeen etenkin tekstityksiin ja uusintojen hallitsemiseen liittyviä tehtäviä. Prosessin kannalta järkevää olisi sulauttaa nämä loput lähetys suunnitteluun jäävät työt lähetystoiminnan yhteyteen. Tällöin voitaisiin muodostaa yksi iso lähetyskseen liittyviin asioihin keskittynyt toiminto. Kutsutaan sitä vaikka lähetysdeskiksi. Tämän lähetysdeskin muodostaminen loisi tilanteen, jossa vastuu olisi selkeästi keskitetty oikeille toimijoille.

Ari Savisen (2015) haastattelussa kävi ilmi, että lähetys suunnittelu on haluttu osaksi Julkaisut-yksikköä. Näin ollen voidaan päätellä, että lähetystoiminta mielletään kuuluvan osaksi Tuotannot-yksikköä. Tämä ajattelutapa pohjaa mielestäni siihen, että lähetystoiminta nähdään vain teknisenä toimijana eikä keskeisenä julkaisuprosessin osana. Lähetystoiminta on kuitenkin nykyisellään sellaisten toimijoiden parissa, joiden kanssa sillä on synergiamielessä hyvin vähän yhteistä. Kaikki läheisimmät rajapinnat kuten lähetys suunnittelu ja markkinointi ovatkin toisaalla. Näin ollen uuden lähetysdeskitoiminnon muodostaminen ratkaisisi osaltaan sen, että lähetystoiminta integroitaisiin tiiviimmin ohjelmistoprosessiin, johon se myös kuuluukin.

Seuraavassa luvussa käsittelen tarkemmin, millä tavoin lähetys suunnittelun prosessia voitaisi mielestäni suoraviivaistaa.

7.2 Lähetys suunnittelun prosessien suoraviivaistaminen

Lähetys suunnittelun työkulkujen selkeyttäminen tapahtuu melkein itsestään. Lähiaikoina käyttöön otettavan uuden tekstiportaali-työkalun ansiosta tekstipalvelun tehtävät kutistuvat. Jos rooli tekstitystiedostojen siirrossa syväarkistoon katoaa, voisi ollakin järkevää miettiä loppujen tekstipalvelun tehtävien siirtämistä kääntämiseen ja versiointiin, jossa muutoinkin tekstityksiä hallitaan. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin myöhään valmistuvat tekstitykset, jotka pitäisi hoitaa lähetystoiminnassa. Ja tuloksena olisi jälleen pirstoutunut prosessi, jos toiminnot jaettaisiin kahtia. Jäljelle jäävät tekstitysten huolintaan liittyvät tehtävät voisikin olla loogista ottaa osaksi lähetystoimintaa.

Edellisessä luvussa tarjosin ajatuksen uudeltaisesta lähetysdeski-kokonaisuudesta, jossa olisi lähetystoiminnan ja jäljelle jäävät lähetys suunnittelun tehtävät yhdistettynä. Sen toteuttaminen voisi olla mielekäästä muun muassa seuraavista syistä: Ensinnäkin muodostuisi selkeä kolmiportainen ohjelmistoprosessipolku tuotannosta sijoittelun kautta lähetyskseen. Yhtiön sisällä muodostuisi selkeäksi kuva siitä, mihin toimintoon voi olla

yhteydessä lähettämiseen liittyvissä asioissa. Toiseksi resursseja vapautuisi loputtomasta tarkistuksesta mahdollisuuteen reagoida erilaisiin tilanteeseen ja valmiuteen hallinnoida nopeasti muutostilanteita. Myös valmius verkkojulkaisuiden hallintaan ja ennen kaikkea niiden valvontaan olisi samoin lähetyksedeskissä. Kolmanneksi vastuuketju olisi selkeämpi. Prosessissa mahdollisesti esiintyvät ongelmakohtat olisi helppo havaita, kun vastuut voitaisiin rajata selkeästi. Aivan ainutlaatuisen erikoinen järjestely ei olisi, sillä pohjoismaisista yleisradioyhtiöistä NRK:ssa on vastaavanlainen järjestely, jossa lähetyssuunnittelu ja lähetystoiminta on tavallaan sulautettu toisiinsa (Toivanen 2014).

Näiden kahden toiminnon yhdistäminen avaisi myös tilaisuuden tarkastella suorien lähetysten tallennusta ja pikauusintaa uudella tavalla. Aikaisemmin sitä on harkittu sijoitettavaksi lähetystoimintaan, mutta on tultu siihen loppupäätökseen, että lähetystoiminnan tehtävä ei ole hallita ohjelmien metatietoja ja arkistoon tallennusta (Niemenmaa 2015). Mutta jos lähetyssuunnittelusta yhdistettäisiin metatieto- ja arkisto-osaaminen lähetystoimintaan, voisi suorien lähetysten tallennusta pohtia uudestaan. Tällöin lähetystoiminnassa olisi olemassa tekninen ja sisällöllinen osaaminen eikä D-keskusta tarvitsisi työllistää kyseisellä tallennustehtävällä sen enempää. Lähetyssuunnittelusta siirtyvä osaaminen uusintojen hallitsemiseen vahvistaisi entisestään ajatusta yhdestä isosta lähetyksedeski-yksiköstä, jossa hoidetaan kaikki lähettämiseen liittyvät asiat. On hyvä muistaa, että jos lähetykseen liittyvät työt on keskitetty yhteen toimintoon, myös osaaminen syvenee. Valmistelua tekevän henkilön on tärkeää ymmärtää lähetystekniset vaatimukset. Laamanen ja Tinnilä (2009, 31) mainitsivatkin, että työn luonteen muuttuminen luovaksi ongelmanratkaisuksi kasvattaa osaamisen merkitystä liiketoiminnan menestymisessä.

Ideaalimallia tukisi myös Savisen (2015) ajatukset siitä, että lähetyssuunnittelun ja lähetystoiminnan rajapintaa voitaisiin tarkastella uudelleen etenkin moniosaamisen näkökulmasta. Tarkastelua kannattaisi tehdä Juutin ja Virtasen (2009, 58) ehdottamalla tavalla ottaen huomioon organisaation muutoshistoria: aikaisemmin lähetyssuunnittelun ja lähetystoiminnan työtehtävät hoidettiin keskitetysti. Merkittävää on se, että toiminnot on eriytetty toisistaan YT-neuvotteluissa, mutta sittemmin ne ovat orgaanisesti lähestyneet takaisin toisiaan kohden juurikin työtehtävien näkökulmasta. Jos kyseessä on ollut tehotonta kehittämistä, voi se johtua Laamasen ja Tinnilän (2009, 42) ehdottamalla tavalla puutteellisesta työn suunnittelusta, joka ei ole ottanut huomioon prosessia kokonaisuutena.

7.3 Lähetystoiminnan prosessien suoraviivaistaminen

Ohjelmistoprosessin ideaalimalli oikaisisi lähetyssuunnittelun prosesseja ja vaikuttaisi siten oleellisesti myös lähetystoiminnan prosesseihin. Ensimmäisenä isompana kehityskohteena olisi tarkastella lähetystoiminnan sisällä olevia vanhentuneita rooleja ja toimintatapoja. Lähetystoiminnassa lähes jokaisella tv-kanavalla on oma lähetysohjaaja. Tämän tyyppinen työvoiman käyttö on peruja digiajan alkumetreiltä, jolloin yksi kanava työllisti yhden lähetysohjaajan. Teknologisen kehittymisen myötä automaatio on ottanut paljon taakkaa pois valvontatyöstä. Nykyisellään suorat lähetykset vaativat erityistä keskittymistä, työpanoksen kohdentamista ja manuaalista työtä. Normaalin valvonnan työllistävä vaikutus on sen sijaan pienempi. Teknologia mahdollistaa nykyisin myös monen kanavan valvonnan samasta yksiköstä. Kuitenkin vanha tapa allokoida yhdelle kanavalle yksi työntekijä on säilynyt. Työn jakamisen periaatteita ei ole uudistettu isommin digikanavien aloittaessa ja kanavien määrän lisääntyessä. Käyttäjäorganisaation vastuulla olisikin MP-Planin (2013,14) mukaan kehittää työtavat vastaamaan uuden teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin. Vertailupohjana voi käyttää muita Pohjoismaita, joissa vain sellaisia kanavia valvotaan aktiivisesti, joilla on suorita lähetyksiä. Näin ollen kanavat, joilla ei ole live-tapahtumia, ovat valvonnassa suorita lähetyksiä sisällään pitävien kanavien ohessa. (Toivanen 2014).

Lähetystoiminnan henkilöstön osaamistasosta tulisi pitää huolta muuttuvassa mediaympäristössä. Nopean teknologisen kehittymisen myötä työ on muuttunut monilta osin hyvinkin erilaiseksi, mitä se alun perin on ollut. Myös Alasoinin, Järvensivun ja Mäkitalon (2012, 4–7) mukaan juuri uudet teknologiat ja organisaatorakenteet aiheuttavat henkilöstölle kokemuksen jatkuvasta poikkeustilanteesta, jonka aiheuttamana töiden sujuvuus saattaa kärsiä.

Työtehtäviä tulisi jakaa henkilöiden vahvuuksien mukaan. Työntekijälle ei nimittäin ole palkitsevaa tehdä töitä, joita ei tunne omakseen. Tällaisia tehtäviä hoitaessa henkilöstä voi tuntua, että ei pysty oppimaan niiden edellyttämiä vaatimuksia. Osaamattomuudella ja voimattomuudella on psykologisia vaikutuksia ihmisille ja samalla se vaikuttaa koko työyhteisöön. (Harisalo 2008, 58.) Osaamisvaje saattaa siis kasvaa jatkuvasta koulutuksesta huolimatta, jos työntekijä ei koe tarpeeksi vahvaa kompetenssia omaan rooliinsa. Näin ollen myös epäoikeudenmukaisuuden kokemukset lisääntyvät työyhteisössä, kun osaamis- ja vaatimustaso ei ole yhtenäinen kaikkien osalta ja työmäärät saattavat jakautua epätasaisesti henkilöstön kesken (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012,

4–7). Lähetystoiminnan kulttuuria kehittäessä on hyvä ottaa huomioon, minkälaisen alakulttuurin osaamistason mahdollinen puuttuminen luo työyhteisöön. Juutin ja Virtasen (2009, 66–67) mukaan juuri alakulttuurit vaikuttavatkin oleellisesti organisaation kokonaiskulttuuriin.

Ohjelmistoprosessin uudistamisen yhteydessä olisi hyvä tilaisuus kehittää myös henkilöstön osaamista. Lähetystoiminnan ja lähetys suunnittelun työtehtävien yhdistäminen aukaisisi uusia rooleja uudessa lähetysdeski-yksikössä. Lähetystoiminnassa monilla työntekijöillä on vahva osaaminen lähettämiseen, mutta he eivät välttämättä hallitse kaaviosuunnittelujärjestelmää. Lähetys suunnittelusta siirtyisi taas osaamista kaaviosuunnittelujärjestelmän osalta lähetystoimintaan. Keskittäminen myös kehittäisi osaamista, kun työntekijät työskentelisivät säännöllisesti tiettyjen asioiden kanssa – tekemisen kautta syntyy rutiini, joka mahdollistaa nopean reagoinnin. Osaamistason nousu puolestaan heijastuu suoraan ulkoiseen asiakasrajapintaan.

Ehdottamani lähetysdeski tulisikin nähdä toimintona, jossa tekninen osaaminen ja sisältöosaaminen kohtaavat. Lähetys suunnittelusta siirtyvä osaaminen kaaviosuunnittelujärjestelmän kanssa loisi vankan osaamisen erityisesti Areena-lähetyskiin yhdessä lähetystoiminnan teknisen osaamisen kanssa. Lähetysdeski olisikin tietynlainen risteyskohta, jossa hallittaisiin broadcast-lähetysten ja Areena-lähetysten valmistelua ja valvontaa keskitetysti. Jos Ismo Silvon (2014) ennustama tilanne on totta vuonna 2017, Yleisradiolla on vähemmän broadcast-kanavia kuin vuonna 2015. Näin ollen lähetystoiminnalla erittäin oiva mahdollisuus suunnata resurssejaan Areenan suuntaan.

Yhden ison toiminnon muodostaminen karsisi myös päällekkäisiä töitä esimerkiksi uusintalähetysten tallennuksesta. Iltaisin monessa eri toiminnossa ei tarvitsisi enää olla päivystystä ja uusintojen hallinta nopeutuisi, kun se hoidettaisiin keskitetysti yhdestä toiminnosta. Lähetys suunnittelusta siirtyvällä osaamisella voitaisiin myös ketterämmin hallita uusintoihin liittyviä kirjauksia myös kaaviosuunnittelujärjestelmässä.

Todellinen voimavara on edelleen siellä, missä se oli ennen teknologista murrostakin: osaamisessa ja ihmisten kyvyssä rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutusverkostoja. Osaamisen hyödyntäminen taas edellyttää kommunikaatiokykyisiä työntekijöitä ja myös kommunikoinnin mahdollistavia rakenteita. (Hakala 2000, 188-190.) Yksi lähettämiseen keskittyvä toiminto olisi mielestäni juuri kommunikoinnin mahdollistava rakenne, kun

kaikki kommunikaatio lähettämiseen liittyvissä asioissa kulkisi yhden ja ainoan toiminnon kautta ja sen sisällä.

7.4 Ohjelmanmuutostilanteiden hallinta

Ohjelmanmuutostilanteiden prosessin kehittäminen on oleellisesti kytköksissä tarjoamaani ideaalimallin, mutta se voidaan myös helposti toteuttaa ilman ideaalimallia. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa kävi ilmi, että ohjelmanmuutosprosessissa erityisen tärkeää on muutoksen suoraviivaisuus ja nopeus (Nurmimäki 2015). Tällä hetkellä tilanne ei kuitenkaan ole kaikilta osin halutun kaltainen. Tavoitteena olisi, että päätöksentekoprosessin pitäisi olla selkeä ja järjestetty sillä tavalla, että ohjelmanmuutosta pyytävä taho ottaa yhteyttä sijoitteluun ja sopii sijoittelun kanssa, miten muutos tehdään. Tämän jälkeen sijoittelu ottaa yhteyttä lähetystoimintaan ja pyytää tekemään muutoksen. Näin viesti saadaan kuljetettua mahdollisimman suoraan ja selkeästi eteenpäin. Jos prosessia haluttaisiin uudistaa kokonaan, NRK:ssa on käytössä malli, jossa muutostilanteiden keskiössä on lähetystoiminta, joka koordinoi muutostarpeen sijoittelun ja muutosta pyytävän tahon kanssa (Toivanen 2014). Tämä olisi tehokasta etenkin nopeita muutoksia vaativissa tilanteissa.

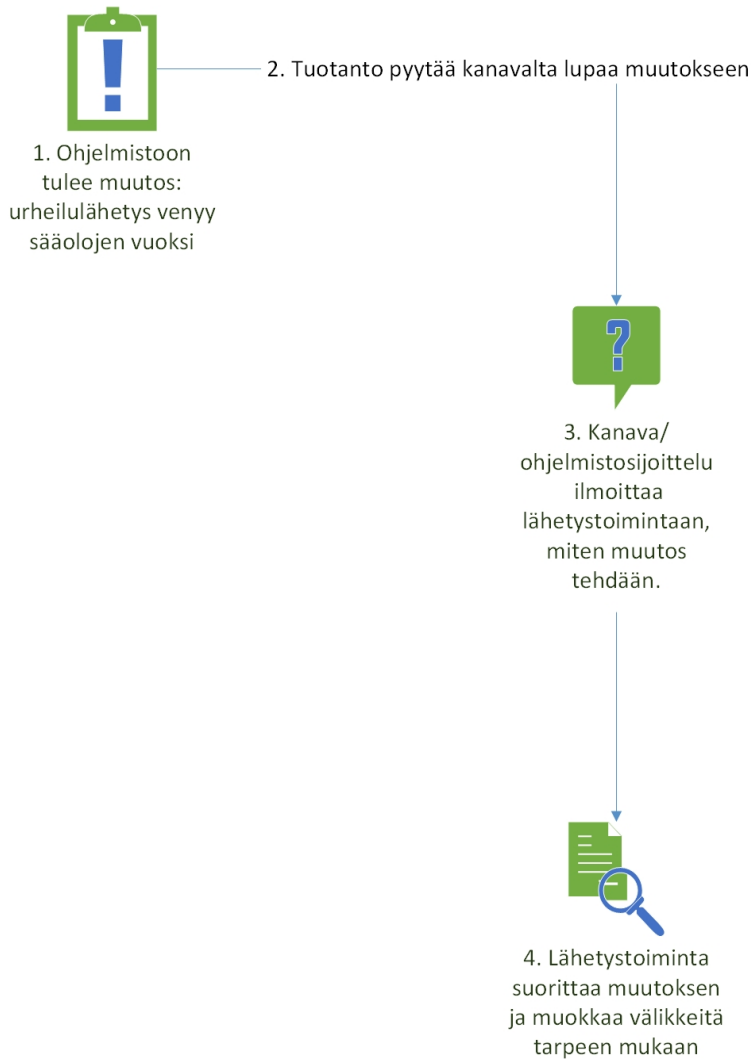
Työnkulku, jossa muutos koordinoitaisiin suoraan sijoittelusta lähetystoimintaan tukisi myös tarjoamaani ideaalimallia, jossa tv-lähettämisen kannalta olisi olemassa kolme pelaajaa: tuotanto, sijoittelu ja lähetys. Sijoittelu hoitaa kanavan sisältöä koskevat päätökset ohjelmanmuutostilanteissa ja lähetystoiminta toteuttaa ne halutulla tavalla.

Nykyisellään on ongelmallista, kun aamuisin lähetyshallintavuorossa työskentelevillä ihmisillä ei ole välttämättä tarvittavaa kompetenssia ohjelmanmuutosten tekemiseen. Toimistoajana ohjelmanmuutokset tehdäänkin sijoittelussa. Prosessi on epäselvä, koska toimistoajan ulkopuolella vastuu on jälleen lähetystoiminnalla, jossa silloin on varmasti osaavaa henkilöstöä paikalla. Selkeyttä tilanteeseen toisi se, että lähetydeski vastaisi aina muutospäätöksen toteuttamisesta silloin, kun se koskee lähetyspäivää.

Ohjelmanmuutostilanteissa markkinointivälien täyttö olisi myöskin järkevää tehdä lähetystoiminnassa, koska lopullisesta aikataulusta kuitenkin päätetään vasta lähetysohjelma-automatiolla ja näin ollen markkinointi saattaa tehdä turhaa työtä, jos heidän sijoitteleman trailerit joudutaan lopulta poistamaan. Tietenkin markkinointi voi antaa suuntaviivoja lähetystoiminnalle, miten väliketäyttöä tulisi tehdä, mutta itse työ olisi järkevää tehdä

lähetystoiminnassa. Tällainen ratkaisu hyödyntäisi osaamista siellä, missä sitä on, ja selkiyttäisi vastuita sekä nopeuttaisi ohjelmanmuutosprosessia.

Alla esitetyssä kuviossa 14 olen havainnollistanut, millä tavoin muutostilanteiden prosessia voitaisiin suoristaa.



Kuvio 14. Muutosprosessin ideaalimalli.

Voidaan todeta, että muutosprosessin kokonaiskuvan hahmottaminen saatikka sen hallitseminen ei ole helppoa. Luvussa 5.4.1 kuvatussa Ahosen (2015) suorittamasta muutosprosessista voidaan oppia kuitenkin se, että erityisen tärkeää on johdonmukaisuus johdon tasolta, henkilöstön koulutus ja muutosviestintä. Ahonen painottikin, että jos muutokselle on toiminnallinen ja järkevä syy, kuohunnalle ja vastarinnalle ei tule antaa periksi. Muutosta ei tulisi höllentää vain, koska sitä vastustetaan.

8 Yhteenveto

Perinteisesti etenkin sosiaalitieteellisissä tutkimuksissa on käytetty validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetillä tarkoitetaan tosiasioiden ja tutkimuksen väitteiden vastaavuutta. Reliabiliteetilla puolestaan taas sitä, pysyykö tutkimustulos samana jos se toistetaan. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 113.) Yleensä ajatellaan, että varsinkin kvalitatiivisissa tutkimuksissa toistamalla harvoin saadaan samoja tuloksia aikaan. Pysin tutkimusta tehdessä ottamaan huomioon jatkuvasti, että tutkimuksen validiteetti säilyisi ja en antaisi oman asemani Yleisradion lähetystoiminnassa vaikuttaa tutkimuksen suuntaan tai haastatteluissa esittämiini kysymyksiin. Aihe ei onneksi ollut niin monivivahteinen, että se olisi aiheuttanut liikaa painetta tulkinnalle ja tulkinnanvaraisuudelle. Uskaltaisinkin todeta, että jos tutkimus uusittaisiin, päästäisiin ainakin jollakin tasolla samankaltaisiin lopputuloksiin.

Tein tutkimusta noin viiden kuukauden aikajänteellä. Haastattelin sinä aikana kymmentä ihmistä ja kävin läpi lukuisia rooli- ja prosessikuvauksia. Haastatteluissa kävi ilmi, että ohjelmistoprosessin suurin ongelmakohta on prosessin alkupäässä liittyen metatietojen syöttämiseen suunnittelujärjestelmiin. Tutkimuksessa selvisi myös, että metatietojen puutteellinen täyttäminen prosessin alkupäässä siirtää työtaakkaa ja vastuuta prosessissa eteenpäin muille työntekijöille, jolloin vastuun raja hämärtyy.

Aikaisemmin ongelmaa metatietojen puutteellisuudesta on pyritty ratkaisemaan rakentamalla lähetysuunnittelun kaltaisia yksiköitä, joissa tarkistetaan, mitä metatietoja puuttuu ja mitä tuotantopään tulisi vielä täyttää. Itse ongelman syytä ei olla lähdetty ratkaisemaan vaan ollaan puututtu akuutteihin ongelmiin. Toivottuihin lopputuloksiin ei olla myöskään päästy, koska metatietojen oikeellisuuden merkitystä ei olla ymmärretty. Saman tyyppiset ongelmat eivät rajoitu pelkästään ohjelmistoprosessiin vaan niitä on havaittavissa myös esimerkiksi lähetystoiminnassa lähetettävien ohjelmien laaduntarkastusprosessissa.

Ohjelmistoprosessia on aiemmin koetettu oikaista siirtelemällä organisaation palasia paikoista toiseen. Viimeisimpänä yrityksenä oli pienehköt muutokset YT-menettelyiden myötä lähetysuunnittelun organisatoriseen sijaintiin. Kehittämisen ongelmana on kuitenkin ollut juuri se, että puuttumatta alkupään ongelmiin prosessin monimutkaisuutta ei voida ratkaista. Systemiajattelun (Laamanen & Tinnilä 2009, 36) mukaisesti prosessin eri osat pitää nähdä toisiinsa oleellisesti vaikuttavina yksikköinä, joista muodos-

tuu kokonaisuus. Niin kauan kuin ylläpidetään nykyistä mahdollisuutta siihen, että työntekijät voivat lähettää puolivalmista työtä eteenpäin, prosessiin ei saada oikaisua. Nykyinen prosessi tukee nykyisiä toimintatapoja ja tehotonta työkulttuuria.

Jos prosessia lähdetään oikaisemaan alkupäästä lähtien, avautuu mahdollisuuksia tarkastella myös lähetystoiminnan ja lähetys suunnittelun rajapintaa uudella tavalla. Suunnittelupäällikkö Ari Savinen (2015) mainitsi haastattelussaan, että tulevaisuudessa tullaan todennäköisesti hakemaan moniosaamista työskentelyssä. Näkisin, että lähetys suunnittelun ja lähetystoiminnan rajapinta olisi luonteva paikka kehittää tuota moniosaamista. Jos ohjelmistoprosessia kehitettäisiin ja tarve jatkuvalla tarkastukselle poistuisi, voitaisiin ehdottamani lähetysdeskimallin mukaisesti sulauttaa nykyiset lähetystoiminnan ja lähetys suunnittelun työtehtävät toisiinsa.

Lähetysdeskimallissa olisi monia etuja nykyiseen tilanteeseen verrattuna. Lähetys suunnittelun ja lähetystoiminnan työtehtäviä yhdistämällä luotaisiin tilanne, jossa yhden kokonaisuuden sisällä olisi vahva kaaviosuunnittelujärjestelmän osaaminen sekä vahva tietotaito lähettämisen teknisestä puolesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähetystoiminnassa on ohjelmamuutostilanteiden ja lähetyshallinnan myötä yhä tiiviimpi rooli ohjelmistolliseen työhön. Olisikin vanhentunutta nähdä lähetystoiminta enää nykytilanteessa pelkästään teknisenä tekijänä.

Lähetysdeskimallilla luotaisiin suora ja selkeä prosessilinja sijoittelupäätöksestä lähetksen julkaisuhetkeen. Työtehtävien yhdistäminen vähentäisi ohjelmistoprosessin parissa työskentelevien henkilöiden määrää, mikä puolestaan vähentäisi päällekkäisyyksiä. Lähetyslistoja ei enää tarkistettaisi samojen asioiden varalta monen eri henkilön toimesta. Kokonaisuutena muutos vähentäisi virheiden mahdollisuuksia ja nopeuttaisi reagointia.

Lähetystoiminnan ja lähetys suunnittelun työnkuvien yhdistämisen yhteydessä pitäisi tarkastella myös muita lähettämiseen liittyviä prosesseja. Uusintalähetysten tallennus ja niiden siirtäminen syväarkistoon olisi loogista sijoittaa uuteen lähetysdeskiin päällekkäisyyksien välttämiseksi. Toimintojen yhdistämisen myötä lähetysdeskissä olisi tarvittava metatieto-osaaminen ohjelmien syväarkistoon siirtämistä varten. Aikaisemmin kyseisen muutoksen esteenä nähty lähetystoiminnan roolin keskittyminen pelkkään tekniseen ulosajoon ei olisi uudessa tilanteessa enää ongelma. Muutos selkiyttäisi myös muutenkin monimutkaista tiedostologistiikkaa, kun lähetysdeski loisi yhden toi-

minnon, jossa kaikki lähetykseen liittyvät asiat hoidettaisiin, olipa kyse sitten tekstitys- tai videotiedostojen vastaanotosta tai niiden siirtämisestä syväarkistoon. Tiedostologian siirtäminen kyseisten tehtävien osalta lähetyksedeskiin olisi myös järkevää siitä syystä, että lähetystoiminnassa on henkilöstöä joka tapauksessa paikalla melkein vuorokauden ympäri. Päivystyksen pitäminen monessa eri paikassa ei ole kannattavaa.

Lähetyksedeskin muodostamisen yhteydessä pitäisi tarkastella myös lähetystoiminnan sisäisiä rooleja. Työnkuvan laajentumisen myötä töitä voitaisiin jakaa osaamisalueiden mukaan. Nykyisellään resursseja käytetään lähetystoiminnassa suurelta osin valvomiin ja jokaisen kanavan eriytettyyn tarkkailuun, vaikka teknologisten ratkaisujen myötä kanavia olisi mahdollista valvoa missä tahansa yksikössä. Saattaisi olla ajankohtaista poistaa resursseja normaalista tarkkailutyöstä ja siirtää katsetta enemmän kohti aktiivista julkaisuroolia, johon oleellisena kuuluu lähetyshallinta, lähetykselistojen valmistelu ja ohjelmanmuutokset niin broadcast-puolella kuin Areenassakin. Ainakin osaaminen olisi molempiin valmiina.

Nykyiseen tilanteeseen ehdottamani muutokset voidaan siis jakaa kolmeen pääkohtaan: selkiyttämiseen, keskittämiseen ja kattavuuteen. Selkiyttämällä tarkoitan sitä, että ohjelmistoprosessia suoristetaan ja jäljelle jääneet lähetyssuunnittelun työt yhdistetään lähetystoiminnan sisään. Se edellyttää sitä, että ohjelmistoprosessia saadaan uudistettua ja alkupään vastuu palautettua. Koko ohjelmistoprosessista luodaan yksinkertaisempi. Keskittämällä tarkoitan sitä, että lähetyksedeski tarjoaa yhden loogisen toimistoaikojen ulkopuolella päivystävän toiminnon, jossa voidaan hoitaa lähettämiseen ja nettijulkaisuun liittyvä valmistelu. Lähetyksedeskin toteuttaminen vähentäisi koukeroisia työkulkuja ja suoraviivaistasi prosesseja. Päivystyksen keskittäminen lähetystoimintaan karsisi kustannuksia, koska lähetystoiminta päivystää joka tapauksessa lähes vuorokauden ympäri. Kattavuudella tarkoitan sitä, että yhdessä isossa toiminnossa on kattavasti osaamista kaavio- ja julkaisuhallintaan. Lähetyksedeskissä olisi mahdollista hallita broadcast-lähetyksien lisäksi myös Areena-livelähetyksien valmistelu, julkaiseminen ja valvonta. Lähetyksedeski voisi hallita myös Areena-uniikkien valvontaa ja niissä olevien virheiden korjaamista.

Ehdottamalla muutoksella päästäisiin tilanteeseen, jossa Yleisradiolla olisi yksi selkeä toimintokokonaisuus, jossa olisi hallittu niin teknisesti kuin julkaisullisestikin lähettäminen kokonaisuutena.

Ennako-oletukseni pitikin siis paikkansa ja opinnäytetyötä tehdessä kävi ilmi, että ohjelmistoprosessi ei toimi toivotulla tavalla, koska siinä turvataan vanhoihin toimintatapoihin. Ongelmien alkuperäistä syytä ei ole yrityksistä huolimatta saatu korjattua, vaan fokus on kiinnitetty yksittäisiin ongelmatapauksiin.

Yleisradiolla olisikin hyvä mahdollisuus oikaista prosessia. Se vaatii uskallusta ja hyvää muutosjohtamista sekä sen hyväksymistä, että lähetykseen saattaa muutoksen alkuvaiheissa päästä virheitä. Palvelun tason voidaan odottaa laskevan jonkin aikaa. Ainoastaan selkeän sanktion avulla kuitenkin päästään lopulta sellaisiin kehittämistuloksiin, jotka alkavat pitkässä juoksussa kantaa hedelmää. Muutosprosessin alussa joudutaankin valitsemaan, minkälaisiin näkökulmiin muutosta toteuttaessa pyritään nojaamaan. Muutosprosessi tulee varmasti kohtaamaan kattavan kirjon näkökulmien ristiriitaisuutta jo pelkästään asiantuntijanäkökulmien moninaisuudesta. (Vrt. Juuti & Virtanen 2009, 165.)

8.1 Jatkotutkimuksen aiheita

Opinnäytetyöni aiheen ulkopuolelle jäi monia kiinnostavia ja tarkastelua vaativia aiheita. Ennen kaikkea lähetystoiminnan töihin vaikuttavaa materiaalilogistiikkaa olisi hyvä tutkia enemmän. Hieman riippuen siitä, toteutettaisiinko ehdottamani ideaalimalli tai ei, pohdinnan arvoinen asia olisi esimerkiksi se, millä tavalla rooleja lähetystoiminnassa pitäisi muuttaa, jotta D-keskuksen hallinnoima pikausintojen tallennus voitaisiin ottaa hallitavaksi lähetystoimintaan.

Tiedostologistiikka on mielestäni myös yleisellä tasolla mielenkiintoinen. Yleisradio on parhaillaan hankkimassa uusia videoservereitä ja investoi tekniikkaan rahaa. Teknisiä hankintoja olisi hyvä tarkastella myös siltä kannalta, kenelle tekniikkaa hankitaan. Nähdäänkö uusi tekniikka henkilön, ryhmän vai yhteisön työvälineenä. Tekniikan avulla on mahdollisuus myös muuttaa yhteisön toimintatapoja ja -rakenteita kuten Kamppinen, Kuusi & Söderlund (2002, 579) ehdottavat. Miten siis suorien lähetysten tallennuspaikka vaikuttaa serverien hankintaan, lukumäärään ja hintaan? Ohjelmistoprosessin oikaiseminen saattaa olla yllättävillä tavoilla kytköksissä myös tekniisiin hankintoihin.

Lähetystoiminnassa on myös pitkään pohdittu, millä tavoin jatkoseurantaa saataisiin lähetyshäiriöraporteille. Olisi hyvä selvittää, voisiko ideaalimallin luomassa tilanteessa

ohjelmien virheellistä sisältöä koskevan jatkoselvityksen pitää tiiviinä osana lähetydeskiä ja sen uusia rooleja.

Yksi tarkastelua kaipaava asia olisi etenkin Yle Fem-kanavan rooli ohjelmistoprosessissa ja sen kokonaisuudessa. Olen jättänyt sen tutkimuksessani vähemmälle huomiolle kanavan erityispiirteiden takia. Fem-kanavalla on muista kanavista poiketen aivan omia prosesseja irrallaan yleisestä ohjelmistoprosessista. Olisikin selkeyden vuoksi hyvä tutkia, miksi ja miten nykyisiin ratkaisuihin on päädytty ja ovatko ne enää nykyisessä reagoivuutta kaipaavassa tilanteessa oleellisia.

Teknologian muuttuessa uusia aiheita nousee varmasti nopeasti esiin. Käsittääkseni Yleisradiossa ollaan siirtymässä jollakin aikavälillä uuteen IP-pohjaiseen teknologiaan, joka mahdollistaa suuriakin muutoksia myös infrastruktuurin tasolla. Siinä yhteydessä olisikin mielenkiintoista tutkia, minkälaisia rajapintaratkaisuja voisi lähetystoiminnan ympärillä tehdä ja minkälaisia etuja fyysisillä yksiköiden uudelleensijoittamisilla saataisiin aikaan. Tämä tutkimus kuitenkin odottaa vielä aikaansa, mutta ei sekään kaukana ole.

9 Pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin mielekästä ja samalla myös varsin haastavaa. Mielenkiintoista siinä mielessä, että käsittelemäni aihe on omasta mielestäni ollut varsin kiinnostava ja tätä työtä tehdessä olen kokenut, että voin vaikuttaa, ainakin jollain tavalla, ison yhtiön valintoihin. Haastavaa työn tekeminen on ollut siinä mielessä, että en ole koskaan ollut kovin hyvä kirjoittaja. Näiden sivujen kasaan kursiminen onkin ollut tuskaisen hidasta ja raastavaa puuhaa. Olen lukuisia kertoja haaveillutkin, että tämän opinnäytetyön olisi saanut tehdä äänikirjana.

Joka tapauksessa mielestäni tämä tutkimus on onnistunut monellakin tapaa. Sain ensinnäkin kattavan määrän haastateltavia tutkimukseeni ja heidän antamiensa haastattelujen avulla pystyin hahmottamaan hyvin ohjelmistoprosessin nykytilan. Myös omaksi yllätyksekseni päädyin ehdottamaan ehkä hyvinkin radikaalia muutosta: lähetyssuunnittelun ja lähetystoiminnan työnkuvien yhdistämistä. Jos ehdottamani yhdistäminen toteutetaan, se tulee vaikuttamaan merkittävästi niin lähetyssuunnitteluun kuin lähety-

toimintaankin. Olen kuitenkin vakuuttunut siitä, että työkuvien yhdistäminen on näiden kahden toiminnon osalta parasta tulevaisuuteen varautumista.

Mutta nyt hyvä lukija, kuka oletkaan, on aika jättää hyvästit. Toivottavasti tämä opin-
näytetyö on ollut avartava katsaus Yleisradion ohjelmistoprosessiin. Sitä sen tekemi-
nen on ainakin minulle ollut.

Lähteet

Haastattelut:

Ahonen, Marjo 2015. Sisältöohjauksen päällikkö. Yleisradio. Haastattelu 30.3.2015

Bahne, Roope 2015. Vastaava lähetysohjaaja. Yleisradio. Haastattelu: 18.3.2015

Korhonen, Tarja 2015. Vastaava ohjelmistosuunnittelija. Yleisradio. Haastattelu: 29.1.2015

Kuosma, Riikka 2015. Lähetysuunnittelija. Yleisradio. Haastattelu: 19.2.2015

Markkula, Tiina 2015. Tuotantokoordinaattori. Yleisradio. Haastattelu: 3.3.2015

Niemenmaa, Erkki 2015. Kehityspäällikkö. Yleisradio. Haastattelu: 16.3.2015

Nurmimäki, Pekka 2015. Lähetysvastaava. Yleisradio. Haastattelu: 20.2.2015

Rauhalinna, Tarja 2015. Mediasuunnittelijoiden tiimiesimies. Yleisradio. Haastattelu: 17.2.2015

Reen, Johanna 2015. Tuotantokoordinaattori. Yleisradio Haastattelu: 3.3.2015

Savinen, Ari 2015. Suunnittelupäällikkö. Yleisradio. Haastattelu: 29.1.2015

Kirjallisuus:

Ahonen, Heli 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologisetä taloudellista kumousta. Helsinki: Yliopistopaino.

Alasoini, Tuomo, Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma 2012. Suomen Työelämä Vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministe-

riö. Luettavissa osoitteessa <https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf> (luettu 10.1.2015).

Brand, Jenna 2009. Television lähetysprosessi ja lähetysjärjestelmän rajapinnat. Diplomityö. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Elektroniikan, tietoliikenteen ja automaation tiedekunta.

Brunsson, Nils 2009. Reform as Routine. Organizational Change in the Modern World. New York: Oxford University Press.

Digita 2015. Digitan monipuolinen antennitv. Luettavissa osoitteessa <<http://www.digita.fi/kuluttajat/tv>> (luettu 15.1.2015).

Ericsson ConsumerLab 2014. TV and Media 2014, Changing consumer needs are creating a new media landscape. Luettavissa osoitteessa <<http://www.ericsson.com/res/docs/2014/consumerlab/tv-media-2014-ericsson-consumerlab.pdf>> (Luettu 15.1.2015).

Fossum, Lynn & Crisp, Michael G 1989. Understanding Organizational Change: Converting Theory Into Practice. Menlo Park: Crisp Publications, Inc.

Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hakala, Salli. 2000. Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhteisyyttä. Teoksessa Aula, Pekka. & Hakala, Salli. (toim.): Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatiaviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat.

Heinonen, Sirkka 2001. Teknologian yhteiskunnallisesta merkityksestä eli tarina siitä heiluttaako ”teknologiahäntä ihmiskoira” vai päinvastoin. Futura2/2001 s.45-50.

Heikkinen Hannu, Huttunen Rauno & Moilanen Pentti 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus.

Holopainen, Janne 2012. Yleisradio Oy:n lausunto sähköisen median viestintäpoliittisen ohjelman luonnoksesta. Luettavissa osoitteessa <<http://www.lvm.fi/lvm-mahtiportlet/download?did=73005>> (luettu 15.1.2015).

JHS 152 2002. Prosessien kuvaaminen. JUHTA, Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Luettavissa osoitteessa <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf> (päivitetty 5.10.2012. luettu 26.3.2015) Valtiovarainministeriö / JUHTA. Valtioneuvosto.

Julkunen, Raija 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.

Juuti, Pauli 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, Atte 2015. Päätoimittajalta: Keskustellaan Ylestä, muttei vääristellä. Luettavissa osoitteessa:

http://yle.fi/uutiset/paatoimittajalta_kestustellaan_ylesta_muttei_vaaristella/7774743

(luettu 14.4.2015).

Kamppinen, Matti, Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari 2002. Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kinnunen, Marina 2008. Muutosprosessi ja sen hallitseminen. Case vaaratapahtumien raportointijärjestelmän käyttöönottoprosessi Vaasan keskussairaalaassa. Pro gradu -tutkielma. Vaasa: Kauppätieteellinen tiedekunta.

Kirjavainen, Paula. Laakso-Manninen, Ritva. Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kotter, John P 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kuulasmaa, Risto 2014. Television tulevaisuus. Aamu tv:n haastattelu. Tv1. Katsottavissa osoitteessa: <http://areena.yle.fi/tv/2523064> (katsottu 25.2.2015).

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknova.

Laamanen, Kai & Tuominen, Kari 2012. Process Management Excellence Criteria. Benchmarking Ltd.

McAleese, Irene, Creed, Andrew & Zutshi, Ambika 2013. A Response to Critique of the Refreeze Step in Lewin's Model of Organizational Change from the Viewpoint of Organizational Behavior. International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management, January-March 2013 (4), 104–124. Luettavissa osoitteessa <<https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30061169/creed-aresponseto-2013.pdf>> (luettu 14.4.2015).

MP-Plan Oy 2013. Lyhyt Opas Tietojärjestelmien Hankintaan, versio 0.4. Luettavissa osoitteessa <http://www.mp-plan.fi/opas/Lyhyt_Opas_Tietojarjestelman_Hankintaan_v_0.4.pdf> (luettu 7.1.2015).

NAG Oy 2012. Päivitys television kehitysnäkymistä, Selvitys Liikenne- ja viestintäministeriölle. Luettavissa osoitteessa <<http://www.lvm.fi/lvm-mahtiportlet/download?did=70576>> (luettu 15.1.2015).

Nonaka, Ikurijo & Ichijo, Kazuo 2006. Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers. USA: Oxford University Press.

Qvickström, Olof 2014. Yle Lähetystoiminta lähetyshäiriöt 2014 yhteenveto. Yleisradion sisäinen julkaisu.

Rahkonen, Juho 2014. Nouseva sukupolvi kaipaa työltään mielekkyyttä ja elämältä onnellisuutta. AMK-lehti. No 4. Luettavissa osoitteessa <<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1639/1563>> (luettu 3.1.2015).

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (Toim.) 2005. Haastattelu. tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Salmimaa, Taru & Vilpola, Inka 2006. Sosiotekninen lähestymistapa ottaa organisaation huomioon järjestelmiä suunniteltaessa. Luettavissa osoitteessa

<http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/VilpolaSalmimaa_sosiotekniset_mallit_241006.pdf> (luettu 8.1.2015).

Sanoma Media Finland Oy 2014. ISTV:n videostartit rajussa kasvussa. Luettavissa osoitteessa <<http://sanoma.com/fi/uutiset/istvn-videostartit-rajussa-kavussa>> (luettu 6.2.2015).

Silvo, Ismo 2010. Netti-telkkari – uutta arvoa yleisöille! Kenelle muille? Yleisradio intranet. Strateginen suunnittelu, Ismon analyysit -blogi.

Silvo, Ismo 2014. Tv:n huippuhetket edessä. Luettavissa osoitteessa <<http://blogit.yle.fi/avoin-yle/tvn-huippuhetket-edessa>> (luettu 26.3.2015).

Syrjälä, Leena. Ahonen, Sirkka. Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Toivanen, Tuukka 2014. Benchmark Report. Yle, DR & NRK. Yleisradion sisäinen julkaisu. Saatavilla pyydettäessä.

TYT Avoin Yliopisto. Sosiologian peruskurssi. Työn sosiologian kehitys. Luettavissa osoitteessa <<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiologia/luku5.html>> (luettu 14.4.2015).

Valaskivi, Jaakko & Peltomäki, Minna 2014. Luotsi tulee Yleen. Yleisradion intranet.

Van De Ven, Andrew H, Dooley, Kevin & Holmes, Michael E 2004. Handbook of Organizational Change and Innovation. New York: Oxford University Press.

Virtuaali AMK. Muutoksen hallinta ja toiminnan kehittäminen. Muutoksen portaat (Kotter). Luettavissa osoitteessa <<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1161293569065/11612>>

93985145/1161372827015/1161372898277/johp.kotterinmuutoksenportaati.html> (luettu 4.4.2015).

Wilson, T.D. 2002. The nonsense on 'knowledge management'. Information Research. Luettavissa osoitteessa <<http://www.informationr.net/ir/8-1/paper144.html>> (luettu 30.4.2015).

Yleisradio 2014–2015. Vastaavien lähetysohjaajien päiväkirja. VLO-päiväkirja. Yleisradion sisäinen julkaisu.

Yleisradio 2014a. Yle nostaa verkon kumppanuudet ja strategiansa kärjiksi. Luettavissa osoitteessa <<http://yle.fi/yleisradio/ajankohtaista/yle-nostaa-verkon-ja-kumppanuudet-strategiansa-karjiksi>> (luettu 3.1.2015).

Yleisradio 2014b. Julkinen palvelu, Yle Yhtiönä. Luettavissa osoitteessa <<http://yle.fi/yleisradio/julkinen-palvelu>> (luettu 15.1.2015).

Yleisradio 2014c. Ylen rekrytoinneissa pidättyvä linja. Yleisradion intranet.

Yleisradio 2015a. Yleisradion intranet.

Yleisradio 2015b. Tapa toimia. Ylen organisaatio. Yleisradion Intranet.

Yleinen haastattelurunko

1. Miten oma työsi on suhteessa ohjelmistoprosessiin?
2. Mikä on mielestäsi suurin ohjelmistoprosessin kehittämiskohde?
3. Onko Yleisradion materiaalilogistiikassa parannettavaa?
4. Onko kaaviosuunnittelujärjestelmään kirjatuihin metatiedoisiin puutteita?
5. Missä asioissa olet tekemisissä lähetyssuunnittelun kanssa?

Ohjelmistosijoittelun haastattelukysymykset

1. Miten lähetyssuunnittelu suhteutuu teidän työhönne?
2. Mikä mielestäsi on lähetyssuunnittelun tärkein funktio?
3. Mitä sanktioita tulee jos ohjelman metatiedot eivät ole kunnossa?
4. Mitä toimia on tehty metatietojen laadun parantamiseksi?
5. Missä mielestäsi on ohjelmistoprosessin suurin kehittämisongelma?
6. Miten tv:n ja internetin rinnakkaiselo nähdään?
7. Onko lisääntyvälle reagoivuudella tarvetta ja tuleeko suorat lähetykset lisääntymään tulevaisuudessa?
8. Mitä muutoksia edellisten YT-neuvotteluiden jälkeen on tehty?