



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Eeva Partanen

# Medianhallintajärjestelmän jatkuvan kehittämisen malli

Käyttäjälähtöinen kehittäminen osaksi Ylen Mediateknologia-osaston järjestelmäkehitysprosessia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Mediatuottamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

15.11.2019

Tekijä(t) Otsikko	Eeva Partanen Medianhallintajärjestelmän jatkuvan kehittämisen malli. Käyttäjälähtöinen kehittäminen osaksi Ylen Mediateknologia-osaston järjestelmäkehitysprosessia.
Sivumäärä Aika	63 sivua + 2 liitettä 15.11.2019
Tutkinto	Medianomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurin koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Mediatuottamisen suuntautumisvaihtoehto
Ohjaaja(t)	Lehtori Tero Marin
<p>Asiakaslähtöisyys ja kokeilukulttuuri ovat suhteellisen uusia Ylen strategian mukaisia työskentelymenetelmiä. Opinnäytetyössä tutkin työkuulttuurin kehittämistä toimintatutkimuksen keinoin ja laadin ehdotuksen seuraavasta työkuulttuurin kehittämiseen liittyvästä mallista ja sen kokeilusta.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan, mitä käyttäjälähtöisellä kehittämisellä voidaan saada aikaan järjestelmäpäivitystä suunniteltaessa ja miten se voidaan ottaa osaksi jatkuvaa toimintamallia. Käyttäjälähtöisen kehittämisen viitekehyksessä palvelumuotoilun metodeilla on iso rooli. Työssä perehdytään asiakasymmärryksen, käytettävyyden, palvelumuotoilun ja muutosjohtamisen käsitteisiin kirjallisuuden, aiempien käytettävyydetutkimuksien ja muiden lähdeaineistojen avulla.</p> <p>Tapausesimerkkinä työssä on medianhallintajärjestelmän päivitysprojekti. Järjestelmä on tulossa elinkaarensa päähän, ja järjestelmätoimittajaa varten tehtävän tarvemäärittelyn tueksi tarvittiin palautetta suoraan järjestelmän käyttäjiltä. Tavoitteena oli selvittää, mihin järjestelmää tänä päivänä ja tulevaisuudessa käytetään. Tutkimuksen keskiössä ovat järjestelmän käyttäjien kanssa pidetyt työpajat, joissa tuotettu aineisto toimii perusteluna jatkuvan kehittämisen mallin käyttöönotolle. Työpajojen jälkeen osallistujille lähetettiin kysely, jonka perusteella tekijä on tehnyt päätelmiä jatkotoimenpiteistä.</p> <p>Työn tuloksena on esitys jatkuvan kehittämisen mallista, joka huomioi järjestelmän käyttäjät osana järjestelmän päivitys- ja kehitysprosesseja. Jatkuvan kehittämisen malli on suunnitelma käyttäjätiedon säännönmukaiseen kartoittamiseen sekä kehitysryhmän rakenteen ja avainroolien kuvaus. Kehitysryhmään tarvittavia avainrooleja ei ole medianhallinnan järjestelmän sidosryhmistä vielä saatavilla. Työssä listataan järjestelmäpäivitykseen tähtäävän muutosjohtamisen edellytyksiksi hyvä viestintä sekä ihmisten johtaminen.</p>	
Avainsanat	asiakaslähtöisyys, käyttäjälähtöisyys, palvelumuotoilu, muutosjohtaminen, työkuulttuurin kehittäminen

Author(s) Title	Eeva Partanen Improving the Media Technology Development Process: Creating a User Centered Development Model for the Yle MAM System.
Number of Pages Date	63 pages + 2 appendices 15 November 2019
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Media Production and Management
Specialisation option	Media Production
Instructor(s)	Tero Marin, Senior Lecturer
<p>Customer orientation and a culture of experimentation are relatively new ways of working in Yle's strategy. The aim of the thesis was to create a proposal for a user centered development model. The topic was studied by action research.</p> <p>This thesis examines what a user-driven development can achieve when planning a system upgrade and how it can be integrated into a continuous development model. Service design methods play a major role in the user-driven development framework. The thesis explores the concepts of customer understanding, usability, service design, and change management through literature, previous usability studies, and other source materials.</p> <p>The Media Asset Management (MAM) system upgrade project was used as a case study. As the system's life cycle was coming to an end, it was a perfect timing for an analysis of how the system would be used today and in the future. Feedback was received from the system users, mainly at workshops that were held in spring 2019. That material was the most important part of the reasoning behind the implementation of the continuous development model. The material produced in the workshops was supported by a questionnaire sent out to participants to draw conclusions for future planning and upcoming experiments.</p> <p>The result of this thesis is a presentation of a continuous development model that takes system users into account as part of the system upgrade and development processes. The development team currently lacks a few essential roles that are highlighted in the model structure. The importance of communications and people leadership are important considerations for managing change in a system update.</p>	
Keywords	customer orientation, user orientation, service design, change management, development of work culture

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Medianhallintajärjestelmä: käyttö ja ympäristö	2
2.1	Digitalisaation vaikutukset medianhallintajärjestelmän hankintaan	2
2.2	Järjestelmän kehitykseen vaikuttavat toimijat	3
2.3	Medianhallintajärjestelmän nykytila	5
2.3.1	Medianhallintajärjestelmän käyttäjät	7
2.3.2	Product Owner ja Business Owner	9
2.3.3	Medianhallintajärjestelmän käyttötapaukset	10
2.4	Medianhallintajärjestelmän tavoitetila	11
3	Tutkimusaihe	12
3.1	Tutkimuskysymykset	12
3.2	Tavoitteet	13
3.3	Tutkimustyön prosessin työvaiheet	14
3.4	Työn rajaus	16
3.5	Tutkimusmenetelmät	16
3.5.1	Tutkimusaineiston tuottaminen	17
3.5.2	Tutkimustulosten analysointi	19
4	Teoreettinen viitekehys: työkuulttuurin kehittäminen	20
4.1	Lean-johtamisjärjestelmä asiantuntijatyössä	21
4.2	Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä	24
4.3	Asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen kehittäminen	31
4.4	Käytettävyys ja käyttäjän kokemus	34
5	Tutkimusaineiston tuottaminen	35
5.1	MIKSU-esiselvitysprojekti: käyttötapauksen palvelupolut	35
5.1.1	Käyttötapaukset kuvakäsikirjoituksiksi	40
5.1.2	Järjestelmän kehitystarpeiden kehitysjohto	41
5.2	Kysely: käyttäjien näkemys käyttäjälähtöisestä kehittämisestä	42
6	Käyttäjälähtöinen kehittäminen osaksi toimintakulttuuria	45
6.1	Kehitysryhmän rakenne	47
6.2	Järjestelmäpäivitys tulossa: muutosprosessin haasteita ennakoiden	49
6.3	Viestintä	54
7	Johtopäätökset	55

7.1	Tutkimuskysymysten arviointi	56
7.2	Jatkotoimenpiteet	58
7.3	Lopuksi	59
	Lähteet	60
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake Metron käyttäjälähtöinen kehittäminen 2019	
	Liite 2. Kyselylomake: Pääkäyttäjäkysely 2018	

## 1 Johdanto

Tässä työssä raportoin ja analysoin tapoja kartoittaa ja organisoida Yleisradion medianhallintajärjestelmän kehittämistä erityisesti visualisointia ja järjestelmän käyttäjiltä saatua tietoa hyödyntäen. Tapausesimerkkinä on Yleisradion kehittämishanke, jonka tavoitteena on päivittää medianhallintajärjestelmä. Tutkimusraportin kirjoitushetkellä toimin Yleisradion Teknologia ja kehitys -yksikön Mediateknologia-osaston palvelunhallintatimissä tutkimuksen kohteena olevan medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkönä. Päätehtäväni on kuunnella asiakasta eli Ylen sisäisiä järjestelmän käyttäjiä mahdollisissa häiriötilanteissa, kehitystoiveissa ynnä muissa järjestelmän toimivuuteen liittyvissä asioissa. Tämä työ on tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä. Aineiston muodostavat pääasiassa työpajat ja kyselyt. Tavoitteenani on luoda ehdotus mallista, jossa järjestelmän käytettävyyttä ja kehitystarpeita määritellään ja priorisoidaan yhdessä järjestelmän käyttäjien kanssa.

Yleisradion media-arkisto eli audiovisuaalinen kansallisarkisto on niin sanottu Media Asset Management eli MAM-medianhallintajärjestelmä. Ylen MAM-järjestelmää kutsutaan nimellä Metro. Metron nykyistä käyttöliittymää ei enää kehitetä, vaan järjestelmätoimittaja luo tilalle uuden alustan ja käyttöliittymän. Työssä pohditaan myös muutosjohtamisen keinoja ja haasteita. Mikäli tuleva järjestelmäpäivitys vaikuttaa olennaisesti tämänhetkiseen tapaan käyttää Metroa, miten siitä viestitään käyttäjille?

Järjestelmän päivityshankkeen esiselvitysprojekti tilattiin Silver Planetin palvelumuotoilijoilta. Projektin tavoitteet määriteltiin järjestelmäpäällikön työssä tekemiäni havaintojen pohjalta. Esiselvitysprojektin yhtenä tuotoksena on järjestelmän nykytilan kartoitus, joka toteutettiin työpajasarjana keväällä 2019. Palvelumuotoilun keinoin tehtyjä visualisointeja ja muita esiselvitysprojektin lopputuotoksia käytetään jatkossa järjestelmän kuvaimisen esitysmateriaalina tai apuna työntekijöiden kehittämisessä. Järjestelmän kehitysryhmän uudelleenorganisoinnin taustalla on uusien toimintamallien kehittäminen ja oppiminen, jotka ovat olennainen osa Yleisradion yhtiöstrategiaa.

Järjestelmän käyttötarpeet on määritelty viimeksi järjestelmän käyttöönoton yhteydessä, vuoden 2009 aikana. Digitalisaation myötä sosiaalisen median julkaisualustat ja Yle Areena ovat muuttaneet medianhallintajärjestelmän käyttötarpeita radikaalisti. Mediaa

julkaistaan ja arkistoidaan huomattavasti suurempia määriä sekä laadukkaammissa formaateissa kuin järjestelmän käyttöönoton aikaan. Siksi on tärkeää saada kuvattua järjestelmän tavoitetilä 2020-luvun näkökulmasta uudelleen. Järjestelmän käyttötapauksen visualisointi auttaa ymmärtämään, mihin järjestelmää käytetään ja miksi.

## 2 Medianhallintajärjestelmä: käyttö ja ympäristö

Metro on Yleisradion medianhallintajärjestelmä, jolla hallinnoidaan video-, audio-, tekstitys- sekä valokuvasisältöjä. Metrolla hallinnoidaan myös Yleisradion arkistoitavia ja arkistoituja mediasisältöjä. Metroa käyttävät kaikki ohjelmatyöhön osallistuvat tahot ja järjestelmään on vähintään kerran kirjautunut noin 4 000 käyttäjää. Metron kautta kulkevat ohjelmat kääntäjille ja ohjelmatekstittäjille, ja järjestelmästä tehdään päivittäin satoja mediavientejä (eksportointeja) eri tuotantojärjestelmiin.

### 2.1 Digitalisaation vaikutukset medianhallintajärjestelmän hankintaan

Digitalisoitumisesta on puhuttu jo 1990-luvulta alkaen, mutta mediassa digitalisaatio on ollut puheenaiheena vasta vuosina 2012–2014. Vuonna 2015 digitalisaatiolle ei ollut vielä kunnollista määritelmää, eikä kielitoimiston sanakirjoissa käsitettä vielä ollut. (Ilmarinen & Koskela 2015, 21–22.) Tämän opinnäytetyön valmistuessa vuonna 2019 määritelmä Wikipediasta kuitenkin löytyy: digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisen tietotekniikan yleistymistä arkielämän toiminnoissa. Liiketoiminnassa digitaaliset palvelut ovat muuttaneet asiakaskäyttäytymistä ja markkinoiden toimintatapoja (Wikipedia 2019a).

Haastattelin Yleisradion Arkiston päällikköä Elina Selkälää sähköpostitse Metron hankinnan tarpeista ja digitalisoitumisen tuomista vaikutuksista medianhallintajärjestelmän alkuperäiseen määrittelyyn. Metro on hankittu Yleisradioon vuonna 2007 ja otettu käyttöön 2009, eikä sitä ole merkittävästi kehitetty tai uudenaikaistettu sen jälkeen. Yle Arkisto on Metro-järjestelmän liiketoimintaomistaja.

Selkälä (2019) kertoo, että metron hankintapäätökseen on vaikuttanut yhtiön liiketoimintaprosessien digitalisointi, systematisointi ja osatekijänä myös ohjelmasisältöjen arkistointi. 2000-luvun alkupuolella digitaalisia sisältöjä tallennettiin nauhoille, jotta ne saatiin siirtymään toiminnosta toiseen. Toimintojen välillä ei ollut yhteyttä tai integraatiota. Yhteiset työkulut ja prosessit olivat mahdottomia eri toimintojen välillä, kun kaikki saivat tehdä ja toteuttaa asioita tai digitalisaatiota oman mieltensä mukaan. (Selkälä 2019.)

Yleisradiossa on myös lain mukainen velvoite tallentaa ohjelmia. Kyseessä ei siis ole pelkästään Yleisradion oma halu arkistoida tuottamaansa materiaalia, vaan siihen on vuoden 2008 alusta voimaan tulleen kulttuuriaineistolain määrittelemät velvoitteet. Selkälän (2019) mukaan suomalaiset radio- ja tv-tuottajat veloitetaan lain puolesta tallettamaan tuottamansa teosluonteiset ohjelmat alkuperäisellä laadulla Kansalliseen audiovisuaaliseen instituuttiin (KAVI). Yle hoitaa itse omien ohjelmiansa arkistoinnin, koska Yle tarvitsee originaalilaatuiset ohjelmatalenteet omaa käyttöä varten. (Selkälä 2019.)

Digitalisaatio on purrut Yleisradioon melko hitaalla tahdilla. Metron käyttöönotto mahdollisti nauhamuotoisen tuotantoarkiston digitoinnin eli tv-ohjelmien tallentamisen tiedostoina. Radio-ohjelmien tiedostomuotoista arkistointia on tehty Ylessä jo 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Nauhattoman tuotannon eli digitoinnin etuna on turvata pysyvästi säilytettävän aineiston pitkäaikainen säilytettävyyden, saatavuus ja käytettävyyden. (Selkälä 2019.)

## 2.2 Järjestelmän kehitykseen vaikuttavat toimijat

Työskentelen Ylen Teknologia ja kehitys -yksikössä Mediateknologia-osaston tuotantotekniikan palvelunhallintatiimissä järjestelmäpäällikkönä. Tässä alaluvussa kuvataan keskeiset roolit järjestelmän kehitysprosessin kannalta sellaisena kuin se nykyisellään toimii. Nykytilan malli on kuvattu kaaviossa (kuviot 1) sivulla 5.

Syksyllä 2019 Ylen organisaatiouudistuksessa perustettiin uusi Teknologia ja kehitys -yksikkö. Sen Mediateknologia-osasto vastaa tuotantoteknisten ratkaisujen ja palvelujen hankinnasta, hallinnasta ja kehittämisestä Ylessä. Mediateknologian rinnalla toimii ICT-osasto niin ikään osana Tekniikka ja kehitys -yksikköä. Mediateknologian palvelunhallinta pohjautuu ICT-osaston tavoin ITIL-prosessikehykseen (Information Technology Infrastructure Library). Winbergin (2018) mukaan ITIL-prosessikehyksen koostuu palvelunhallinnan ja sen johtamisen parhaista käytännöistä ja prosesseista. Tehokkuus ja optimointi ovat keskeisiä hyvän asiakaspalvelun tavoitteita. (Winberg 2018, 50.) Opinnäytetyötä kirjoittaessani organisaatiomuutoksista huolimatta roolini ei ole muuttunut, eli toimin edelleen samassa asiantuntijatehtävässä, jonka olen omaksunut tätä tutkimustyötä aloittaessani. Oma tapa tehdä järjestelmäpäällikön työtä ei tässä vaiheessa olennaisesti muutu.



Järjestelmäpäällikön vastuulla on nimetyn palvelukokonaisuuden ylläpidon organisointi ja kehittäminen Mediateknologia-osaston palvelunhallintamallin (PAHA) mukaisesti. Järjestelmäpäällikkö valvoo palvelutuotantoprosessien toteutumista vastuualueellaan. Tätä kutsutaan palvelunhallinnaksi, joka tarkoittaa palvelunhallinta- ja ohjausmallia, jonka avulla ohjataan jatkuvien palvelujen prosesseja (Winberg 2018, 49). Toimenkuvaani kuuluu huolehtia, että vastuullani olevilla järjestelmillä on tarvittava ylläpito, on se sitten talon sisäinen tai ulkopuoliselta kumppaniyritykseltä ostettu palvelu. Teknisen ylläpidon lisäksi tapaan talon sisäisiä asiakkaita eli järjestelmän käyttäjiä viikoittain tai kuukausittain erilaisissa palavereissa ja muissa yhteyksissä. Tehtäväni on yhdessä kehityspäällikön kanssa kehittää järjestelmän toimivuutta mahdollisuuksien mukaan niin, että se palvelee järjestelmän käyttäjiä paremmin. Työn sujuvoittaminen helppokäyttöisellä järjestelmällä edesauttaa tuotantojen julkaisuja Ylen loppuasiakkaalle eli kuuntelijalle tai katsojalle. Järjestelmän kehittämisprosessin sujuvuudella on siis merkitystä liiketoiminnalle.

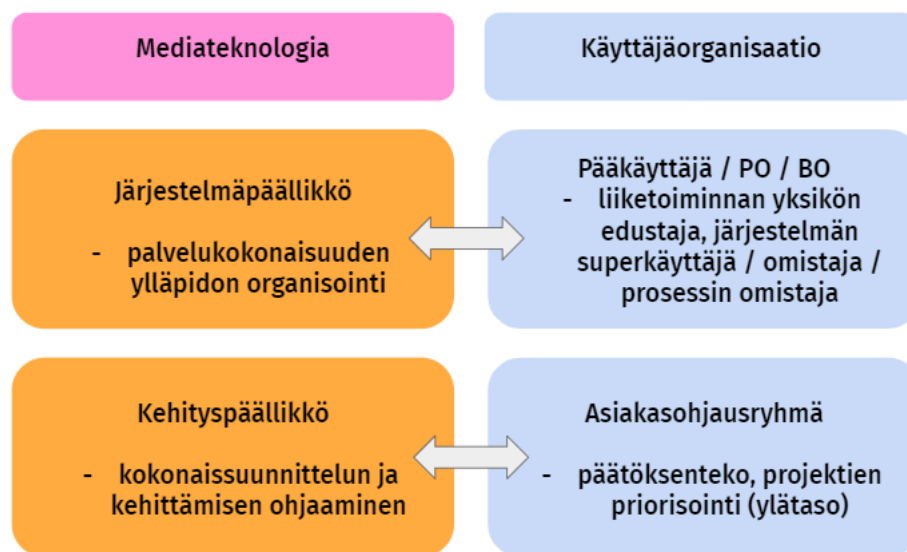
Järjestelmän käyttäjistä on valittu pääkäyttäjät toimimaan järjestelmäpäällikön vastinparina. Pääkäyttäjä on henkilö, joka tuntee sovelluksen tai järjestelmän toimintaa peruskäyttäjää syvällisemmin. Pääkäyttäjät edustavat omaa yksikköään tai osastoaan säännöllisissä tapaamisissa, joissa käydään läpi järjestelmän toimivuutta ja kehitystarpeita sekä tiedotetaan tulevista muutoksista. (Winberg 2015, 3.)

Medianhallintajärjestelmän käyttäjäryhmä on laaja (yli 1300 henkilöä viikoittain). Kuukausittaisiin palavereihin käyttäjien edustajiksi on valittu edellä kuvatut pääkäyttäjät (40 kpl). Heidän tehtävänsä on viestiä järjestelmän kehitystarpeista liiketoiminnan osastojen näkökulmasta sekä viedä takaisin käyttäjäryhmille (omat osastot) tietoa tulevista muutoksista. Lähetin kesällä 2018 e-lomakkeella kyselyn pääkäyttäjäkokouksiin osallistuville henkilöille. Vastausten ja muutamien esimiesten haastattelujen perusteella havaitsin, että pääkäyttäjien rooli oli epäselvä. Pääkäyttäjäyyttä ei ollut joko selkeästi nimetty tai tehtävästä ei ollut tarkemmin sovittu työntekijän kanssa. Olin siis järjestänyt palaveria henkilöiden kanssa, jotka osallistuivat pääkäyttäjäkokoukseen olematta järjestelmän nimettyjä pääkäyttäjiä. Tarve pääkäyttäjän kaltaiselle roolille kuitenkin on, jotta vuoropuhelua Mediateknologian ja käyttäjäorganisaation välillä voidaan käydä. Pääkäyttäjäkyselyn lomake on luettavissa opinnäytetyön liitteessä 2.

Kehityspäällikön vastuulla on teknisen kokonaissuunnittelun ja kehittämisen ohjaaminen kokonaisarkkitehtuurilinjausten mukaisesti. Kehityspäällikkö vastaa palvelutuotannon prosessien suunnittelusta ja kehittämisestä Mediateknologia-osaston (entinen ICTT)

yleisten linjausten ja palveluhallintamallin puitteissa. Tarvittaessa kehityspäällikölle kuuluu myös järjestelmäpäälliköiden työnohjaaminen arkkitehtuuri- ja järjestelmäkehitysasi- oissa. (Winberg 2015, 7.)

Asiakasohjausryhmässä on liiketoiminnan (Yle organisaation eri yksiköt) päättäviä jäse- niä, joiden tehtävä on priorisoida seuraavaksi toteutukseen vietäviä projekteja. Kehitys- päälliköiden vastuulla on luoda projekteille budjetti ja koostaa olennainen informaatio projektista asiakasohjausryhmän jäsenten arvioitavaksi. Järjestelmän kehityksen vastin- parit on esitelty seuraavassa kuviossa. Se havainnollistaa Mediateknologian ja käyttäjä- organisaation välisiä rooleja ja keskinäisiä päätöksenteon sidosryhmiä.



Kuvio 1. Järjestelmän palvelunhallinnan Ylen sisäiset sidosryhmät

Mediateknologian palvelumallissa käyttäjäorganisaation (palvelua käyttävä organisaatio) tai liiketoiminnan edustaja (organisaation yksikön sisäinen järjestelmän käyttäjä) on järjestelmä- tai kehityspäällikölle yhtiön sisäinen asiakas. Siksi asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen kehittäminen on Mediateknologia-osastolle tärkeää.

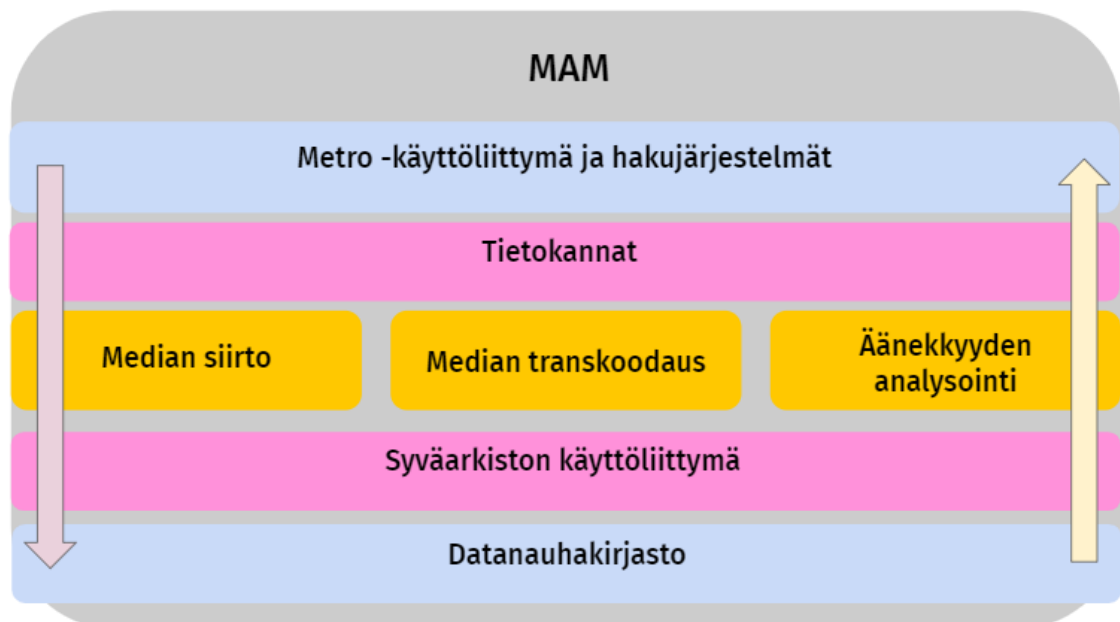
### 2.3 Medianhallintajärjestelmän nykytila

Järjestelmän tämänhetkiset työnkulut ovat rakentuneet monimutkaisiksi osittain järjestelmän teknisen jäykkyyden vuoksi. Lisäominaisuuksia on kehitetty järjestelmän suorituskyvyn ja järjestelmän käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Nykyisen järjestelmän *back end* eli tietokanta tai palvelinalusta on vanhentunut, ja lisäksi olemme havainneet, että kaikilta

järjestelmän käyttäjiltä ei ole saatu tarpeeksi palautetta järjestelmän käytettävyydestä tai heitä ei ole tavoitettu. Siispä järjestelmän toiminnallisuus on rakentunut ja kehittynyt sen mukaan, mikä taho on saanut äänensä parhaiten kuuluviin.

Medianhallintajärjestelmään tuodaan mediaa eri formaateissa. Sisällöntuottajat tuottavat media-aineistoa, julkaisijat huolehtivat median julkaisusta ja metadatan syöttämisestä järjestelmään, ja lopuksi arkisto täydentää metadattaa ja ohjeistaa käyttäjiä tarvittaessa median tallentamiseen ja etsimiseen liittyvissä asioissa. Metroon tallennetaan mm. teosluonteisia ohjelmia (draama, konsertit jne.), uutis- ja ajankohtaisohjelmia, asiaohjelmia ja lastenohjelmia. (Selkälä 2019.)

MAM-järjestelmäkokonaisuus koostuu useasta eri järjestelmästä. Metro on käyttäjille näkyvä käyttöliittymä, jonka taustalla on mediansiirtoon ja mediaformaattien konvertointia eli transkoodausta suorittavat järjestelmät. Metrossa tehdään myös mm. äänekkyden analysointiprosesseja, jotka antavat lisätietoa materiaalin äänimetadataan. Metron käyttöliittymän rinnalla käyttäjälle näkyvä osuus on hakujärjestelmät, joista yksi on upotettuna järjestelmän käyttöliittymään ja toista käytetään omana sovellusnäkymänään. Näillä hakujärjestelmillä voidaan hakea materiaalia eri tietokannoista ja ne palvelevat käyttäjiä eri tavoin. Suomen kieli rajoittaa hakujärjestelmien valintaa, mistä syystä ne ovat usein järjestelmäkokonaisuuksien kustomoituja osia.



Kuvio 2. MAM-järjestelmäkokonaisuus

Metro toimii portaalina niin sanottuun syväarkistoon eli tallennusjärjestelmään, josta tiedostoja joko haetaan uudelleenkäytettäväksi tai viedään arkistoitavaksi pysyvästi. Syväarkistoon on oma käyttöliittymänsä, mutta sen rooli on operoida laitehuoneessa sijaitsevaa datanauhakirjastoa. Syväarkisto on kriittinen järjestelmä, jonka ylläpidosta ja seurannasta vastaavat siihen tehtävään valitut asiantuntijat.

Medianhallintajärjestelmässä on tällä hetkellä liki viisi miljoonaa eri objektia, jotka voivat olla useassa eri formaatissa. Näiden mediaobjektien löydettävyyteen tarvitaan riittävä metatieto eli metadata. Metadataalla tarkoitetaan teknisiä tietoja ja tunnisteita tai tallennettavan median sisällönkuvailuun liittyviä tietoja. Metatieto kulkee tiedoston mukana järjestelmästä toiseen. Metatieto ja sisällönkuvaus ovat olennaisia osia hakujärjestelmän toimivuuden suhteen. Löydettävyys massiivisesta tietovarastosta on asia, joka pitää ottaa huomioon nyt ja tulevaisuudessa. Metatiedon syöttäminen ja sisällönkuvaus ovat tällä hetkellä manuaalisesti tehtäviä toimenpiteitä. Erilaisten tekoälyä hyödyntävien ratkaisujen käyttämistä Metron prosesseissa tutkitaan omissa kehittämishankkeissaan.

### 2.3.1 Medianhallintajärjestelmän käyttäjät

Kaikilla Yleisradion työntekijöillä on oikeus käyttää Ylen Medianhallintajärjestelmää. Järjestelmään on kirjautunut noin 4000 käyttäjää vähintään kerran. Päivittäisiä käyttäjiä on noin 200. Medianhallintajärjestelmä palvelee sitä koko Yleisradion henkilöstöä, joilla on tekemistä sisällöntuottamisen, materiaalin väliaikaisen tallentamisen tai arkistoinnin kanssa. Kyseessä on yksi kriittisimmistä järjestelmistä, koska Yleisradion media-aineiston arkistointi, löydettävyys ja käytettävyys on paitsi liiketoiminnan niin myös koko Suomen kansan kannalta erittäin tärkeää. Liiketoiminnan kannalta esimerkiksi käytettävyys sujuvoittaa työntekoa ja Ylen media-aineisto on kulttuurisesti tärkeää ja siksi sitä kutsutaankin kansallisarkistoksi.

Suurin osa Ylen yksiköistä ja niiden sisäisistä osastoista käyttää Metroa. Myös Teknologia ja kehitys -yksiköstä löytyy järjestelmän käyttäjiä, vaikka se samalla sisältää myös uudessa organisaatiokaaviossa Mediateknologia-osaston, joka huolehtii järjestelmän ylläpidon järjestämisestä ja palvelunhallinnasta. Käyttötapauksia eri formaattien kuljetukselle Metron prosesseihin löytyy lähes jokaisesta yksiköstä, eli ei voida sanoa, että esimerkiksi yksittäinen yksikkö omistaisi juuri videomediaprosessin Metrossa. Seuraava kuva havainnollistaa, mitä mediatiedostoja medianhallintajärjestelmässä käsitellään ja mitkä yksiköt käyttävät sitä.



Kuvio 3. Medianhallintajärjestelmää käyttävät yksiköt ja mediaobjektien formaatit

Järjestelmän käyttötapaukset vaihtelevat yksikköjen tai osastojen sisäisten tavoitteiden perusteella. Toki joitain samoja rooleja, kuten tuottaja, apulaistuottaja tai tuotantokoordinaattori, voi löytyä useastakin eri yksiköstä. Uutisissa tärkeitä ovat nopeat julkaisut ja arkistomateriaalin nopea saatavuus. Nuorisomedia julkaisee pääosin Yle Areenaan ja sosiaaliseen mediaan, jossa niin ikään nopealla julkaisulla on loppukäyttäjän (Yleisradion kuuntelija, katselija tai seuraaja) kannalta merkittävä arvo.

Medianhallintajärjestelmään tallennetaan tv- ja radiojulkaisuja yhtä lailla kuin Yle Areenassa tehtyjä julkaisuja. Suomen- ja ruotsinkielinen toimitus sekä Ylen aluetoimitukset käyttävät samaa järjestelmää. Mediateknologia-osasto vastaa järjestelmän käytettävyydestä ja ylläpidon järjestämisestä.

Eri yksiköiden kanssa järjestelmän käyttötarpeet on kuvattu viimeksi järjestelmän käyttöönoton yhteydessä, vuoden 2009 aikana. Digitalisaatio ja broadcast -jakelun lisäksi sosiaalisen median julkaisualustat ja Yle Areena ovat muuttaneet käyttötarpeita radikaalisti. Yleisradion strategijaohjaja Gunilla Ohls kertoo verkkopalveluiden käyttötapauksista Timo Savolaisen ja Kati Lehmuskosken kirjoittamassa *Digimuutos.fi* -teoksessa: Median alan iso muutos on lähentänyt verkkopalveluita ja television sekä radion lähetystoimintaa. Ylen kuluttaja ei erottele verkkopalveluita palvelua toteuttavan yrityksen aikaisempien julkaisualustojen mukaan, vaan hän käyttää verkossa sitä palvelua, joka on heille mieluisin. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 84.) Verkkopalveluiden lisääminen näkyy medianhallintajärjestelmässä niin, että mediaa julkaistaan ja arkistoidaan huomattavasti

suurempia määriä kuin järjestelmän käyttöönoton aikaan. Siksi on tärkeää saada kuvattua nykytila ja tavoitetila tämän ajan näkökulmasta uudelleen. Järjestelmästä saatavan datan lisäksi järjestelmän käyttötapausten visualisointi auttaa ymmärtämään, mihin järjestelmää käytetään ja miksi.

### 2.3.2 Product Owner ja Business Owner

Metrolla ei ole selkeää liiketoimintaomistajaa, mutta se on tällä hetkellä nimetty Yle Arkiston järjestelmäksi. Järjestelmän omistajuus on perusta järjestelmän olemassaololle. Kun järjestelmälle määritellään omistaja, sitä kautta sille on myös perusteltu tarve. Mediateknologia tai Tekniikka ja kehitys ei voi omistaa Yleisradion järjestelmiä, siksi omistajuuden pitää löytyä liiketoiminnan puolelta. Arkisto ja uutistoimitus ovat medianhallintajärjestelmän tehokkaimmat käyttäjät, mutta arkiston on katsottu toimivan hyvänä edustajana Metrolle, joka on myös arkistointijärjestelmä. Arkiston tehtävänä on tarkistaa, että arkistoitavat ohjelmat sisältävät riittävän määrän metadatta, jotta ohjelmat olisivat löydettävissä vielä myöhemminkin uudelleen käytettäviksi.

Järjestelmän omistajuus ja tuoteomistajuus ovat kaksi eri asiaa. Medianhallintajärjestelmälle ei ole Yleisradiossa nimettyä tuoteomistajaa. Tuoteomistaja (Product Owner) on henkilö, joka viime kädessä vastaa tuotteen ominaisuuksista ja tuntee järjestelmän tekniset periaatteet. Tuotekehitysprojekteissa omistaja on tyypillisesti tuotepäällikkö, asiakasprojekteissa se voi olla asiakkaan edustaja tai toimittajan tekninen projektipäällikkö. (Poimala & Tolvanen n.d.) Tuoteomistaja on roolina Lean-johtamisfilosofiaan liittyvän Scrum-viitekehyksen yksi toimija. Scrumia eli ketterän kehityksen menetelmää käytetään pääosin sovelluskehityksen mallina, mutta sen viitekehyksen elementtejä voidaan käyttää myös vähemmän ketterissä projektimalleissa. (Poimala & Tolvanen n.d.) Ylellä toimii muutamia järjestelmien tuoteomistajia, joten tehtävänkuvauksena se ei ole yhtiölle uusi asia.

Koska Metroa käyttävät lähes kaikki Ylen yksiköt, pitäisi järjestelmän kehitysprojekteissa huomioida käyttötapaukset tasapuolisesti. Näin ollen vain yksi tuoteomistaja ei olisi riittävä otanta edustamaan koko järjestelmää. Tuoteomistajan lisäksi tarvitaan myös liiketoiminnan prosessien osaaja, joka tuntee parhaiten sen tarpeen, johon järjestelmää käytetään. Liiketoimintaomistaja (Business Owner) määritellään henkilöksi, joka vastaa projektin toteutuksesta aiheutuneista kustannuksista. Hän on siis mahdollisesti johtaja, joka

hyötyy projektin tuloksista liiketoiminnassaan. (Haukka & Petäinen 2006, 17.) Kehitysryhmän kontekstissa ajattelen Business Owneria liiketoiminnan prosessien omistajana siinä määrin, kun prosessit ovat määräytyneet liiketoiminnan intressien mukaisesti. Käsittelem tässä työssä liiketoiminnan prosessien omistajaa Scrum-viitekehyksestä sovellettuna roolina. Liiketoiminnan prosessien omistaja tai osaaaja on vastuullinen tehtävä, mutta ei välttämättä ole pelkästään johtajan osaamisaluetta. Parhaiten nimi kuvaa henkilöä, joka kykenee edustamaan koko liiketoiminnan yksikköä järjestelmän käyttötarkoitusten näkökulmasta. Ylen tapauksessa yksiköt voivat olla melko laajoja kokonaisuuksia, joiden sisäisissä osastoissa työskentelytavat voivat vaihdella. Liiketoiminnan prosessien osaaajia tarvitaan jokaisesta yksiköstä, jotta käyttötapaukset ja -tarpeet tulevat riittävän hyvin edustetuiksi.

### 2.3.3 Medianhallintajärjestelmän käyttötapaukset

Medianhallintajärjestelmän käyttötapaukset liittyvät lähinnä mediatiedoston tallentamiseen, arkistointiin tai hakuun. Tässä luvussa esitellään pääasialliset käyttötapaukset, jotka on määritelty työpajoista saadun aineiston perusteella. Työpajat esitellään tarkemmin luvuissa 3.4.1 ja 5.1. Käyttötapaukset havainnollistavat, miksi medianhallintajärjestelmä ei ole ainoastaan arkistointijärjestelmä. Arkistointi tarkoittaa pysyväistallennusta, joka ei yleisradion tapauksessa tarkoita sitä, etteikö materiaaliin enää koskettaisi uudelleen. Siinäkin mielessä Yleisradion ainutlaatuisuus tulee esille. Media-aineistoa ei vain viedä talteen sähköiseen kellariin, vaan vientiprosesseja tehdään päivittäin kaikkien mediaformaattien osalta. Siksi se on medianhallintaa, ei vain arkistointia.

#### **Valmiin tai julkaistun ohjelman sisäänsyöttö ja vienti**

Valmis ohjelma on julkaisuvalmis video, joka julkaistaan tai on jo julkaistu. Tämä objekti tallennetaan eli syötetään (importoidaan) Metroon ja siihen liitetään riittävä sisällönkuvailu sekä tekninen metadata. Valmis ohjelma voi olla joko omatuotantoinen, tai muualta ostettu.

Tallennettu tai arkistoitu ohjelma voidaan etsiä Metron hakujärjestelmällä. Hakuun tarttuvat metadatatassa ja sisällönkuvailussa määritellyt tiedot, ja valittu ohjelma voidaan viedä ulos eli eksportoida Metrosta toiseen järjestelmään tai omalle työasemalle joko kokonaisuutena tiedostona tai valita tarvitsemansa osuudet omana kokonaisuutenaan uudelleen työstettäviksi.

## Työmateriaalin sisäänsyöttö eli importointi

Työ- tai raakamateriaali voidaan joko säilöä Metrossa väliaikaisesti tai tehdä siitä arkistointipäätös eli arkistoida se pysyvästi. Arkistointipäätöksen tekee yleensä ohjelman tuottaja. Ohjelman materiaali voi olla tärkeää arkistoida varsinkin silloin, kun kyseessä on esimerkiksi merkittävän henkilön haastattelu.

Metrossa voidaan käsitellä video-, audio-, tekstitys- ja valokuvatiedostoja. Järjestelmä ei itsessään ota kantaa, minkälaista mediaa sinne tallennetaan. Käyttötapaukset ja tallennus- tai hakuprosessi määräytyy käyttäjän tarpeen mukaan.

### 2.4 Medianhallintajärjestelmän tavoitetila

Digitalisaation myötä fyysisillä nauhoilla olleet tallenteet on digitoitu tiedostoiksi sähköiseen medianhallintajärjestelmään. Videoformaattien kehitys luo painetta tallentaa entistä suurempia tiedostoja, eli tallennustilaa ja kapasiteettia tiedoston läpivientiin järjestelmässä tarvitaan entistä enemmän. Samalla myös tavat tehdä työtä muuttuvat. Digitalisaation yksi tavoite on myös vähentää manuaalista työtä. Niin sanottu digimuutos ei tarkoita pelkkää teknologian tehokkaampaa hyödyntämistä, vaan organisaatiot muuttuvat myös sisäisesti (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 14). Fonectan vuosien 2008–2016 aikainen toimitusjohtaja Timo Hiltunen kiteyttää *Digimuutos.fi*-teoksessa digitoinnin tarkoittavan analogisten prosessien sähköistämistä. Savolaisen ja Lehmuskosken ajatusta digitalisaatiosta hän jatkaa määrittelemällä, että digitalisointi on kokonaisvaltaisempi prosessien uudistus. Digitalisaatio ilmenee siis toimintatapojen muutoksena, kun teknologian rooli on toimia vain mahdollistajana. (Savolainen & Lehmuskoski, 45.)

Metron järjestelmäpäivityksen yksi olennainen osa on sen järjestelmäalustan uudelleenkoodaus sellaiseen muotoon, että se on jatkossa joustavampi muutoksille. Metroon on tehty yksi laajempi päivitys sen elinkaaren aikana. Tavoitteena on jatkossa pystyä päivittämään järjestelmää useamman kerran vuodessa. Näin pääsemme nopeammin reagoimaan muuttuviin tarpeisiin. Edessämme on siis hyppy 1990-luvulta 2020-luvulle järjestelmäalustan teknisessä mielessä.

Opinnäytetyöni tarkoitus on kerätä aineistoa ja rakentaa työkaluja ja toimintamalleja järjestelmän käytettävyyden näkökulmasta. Käytettävyyden kehittämisen edellytyksenä on



kuitenkin se, että järjestelmään pystytään tekemään uusia ominaisuuksia kuten automatisoinnin lisäämistä. Manuaalinen metadatan syöttäminen voitaneen jatkossa hoitaa automaattisen sisältöanalyysin avulla, tai yhteen järjestelmään syötetyn tiedon pitäisi jatkossa kulkea ja päivittyä kaikkiin siihen ympäristöön integroituihin järjestelmiin ilman vaivalloiselta ja tarpeettomalta tuntuva manuaalista kopioimista ja liittämistä.

Yleisradion tarpeet järjestelmien suorituskyvylle ja käyttötarpeille ovat ainutkertaisia yhtiön julkisen palvelun veloitteiden ja tehtävien vuoksi. On hyvin tyypillistä, että Ylellä käytössä olevat järjestelmät ovat vahvasti kustomoituja eli niihin on lisätty ominaisuuksia, joita vain Ylellä tarvitaan. Järjestelmäpäivityksen kynnyksellä halusin varmistua omalta osaltani siitä, että emme lähde tilaamaan kustomoituja toiminnallisuuksia ilman hyviä ja edelleen relevantteja perusteita. Toisin sanoen halusin pureutua lähemmin järjestelmän todellisiin ja tuleviin käyttötarpeisiin. Sen aineiston perusteella voimme päätellä, minkälainen rooli medianhallintajärjestelmällä on nyt ja tulevaisuudessa.

### 3 Tutkimusaihe

Tutkimusaiheeni on käyttäjälähtöisen jatkuvan kehittämisen mallin luominen Yleisradion medianhallintajärjestelmän toimintaympäristöön. Tällä hetkellä sellaista ei ole käytössä, mutta uskon että tällä toimintamallimuutoksella voimme saada säännöllisesti ajantasaista tietoa järjestelmän käyttötarpeista tai käyttötarkoitusten muuttumisesta. Ensimmäisen havainnon mallin kehittämisen tarpeesta tein syksyllä 2018, kun ryhdyimme kehityspäällikön kanssa suunnittelemaan Metron isoa järjestelmäpäivitystä ja haastattelin pääkäyttäjryhmää.

#### 3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma liittyy työkuultuurin kehittämiseen, johon tutkimus pyrkii esittämään yhden mahdollisen ratkaisumallin. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: minkälainen toimintamallin pitäisi olla, jotta järjestelmän kehittämisessä otettaisiin käyttäjälähtöinen kehittäminen paremmin huomioon? Ja millä tavalla sisäinen asiakas (järjestelmän käyttäjä) itse voi ottaa vastuun järjestelmän kehittämisestä?

Työn analyysiosiossa pohditaan myös, miksi asiakasymmärrys tai käyttäjälähtöinen kehittäminen on tärkeää. Millä tavalla järjestelmäpäivityksestä tulisi viestiä tai miten käyttäjien osallistaminen edesauttaa muutosprosessin muutosjohtamista?

### 3.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda käyttäjälähtöisen kehittämisen toimintamalli, jossa asiakas on keskiössä. Mediateknologia-osaston ja asiakasorganisaation eli järjestelmän käyttäjien osastot luovat yhdessä kehitysryhmän, jonka tehtävänä on kartoittaa järjestelmän käytettävyyttä, pitää huolta sen ajantasaisuudesta liiketoiminnan tarpeiden suhteen sekä huolehtia kehitysjonoon kirjattujen kehityskohteiden tärkeysjärjestyksestä. Jatkuvan kehittämisen malli edesauttaa uudenlaisen ammatillisen tiedon luomista ja hiljaisen tiedon dokumentointia, joka toimii hyvänä perustana tuleville kehittämishankkeille (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 20). Tämä kehitysryhmä ja toimintamalli ovat tukitoimia järjestelmäpäivityksen kehittämishankkeelle.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskeistä on, että ongelmia ylipäättään havaitaan ja kyetään ratkaisemaan, ja että olemassa oleva teoria ja menetelmät auttavat kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. Pelkkä ongelmanratkaisu ei siis riitä, vaan tutkimuksellisella kehittämistyöllä saavutetaan muun muassa ihmisten välistä vuorovaikutusta, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista tai epävarmuuden kohtaamista. (Ojasalo ym. 2018, 20.) Jatkuvan kehittämisen mallin kehitysryhmä koostuu Ylen eri yksiköiden ja osastojen työntekijöistä. Yhteistyösuhteita on siis tarkoitus vahvistaa ja vuorovaikutusta lisätä niin, että se on osa arjen työntekeksen tapaa. Järjestelmäpäivitys itsessään on jo iso muutos. Tässä opinnäytetyössä käsittelemme muutosjohtamista eli sen ohjaamista ja mahdollisia epävarmuustekijöitä luvussa 6.

Kehitys ja uudistaminen pyrkii hyödyn tuottamiseen sekä asiakkaalle että palvelun tarjoajalle. Asiakkaan rooli on keskeinen, jotta palveluinnovaatio voi syntyä. (Ojasalo ym. 2018, 14.) Jatkuvan kehittämisen mallissa tehdään kehittämistyötä asiakkaan kanssa. Hiljainen tieto jää kirjaamatta muistiin, ellei järjestelmän käyttäjien kanssa käydä jatkuvaa keskustelua ja dokumentoida sitä. Hiljainen tieto on sitä tekijän tietoa tai osaamista, joka hankitaan ilman kielen välitystä, eli tekemällä havaintoja, jäljittelemällä ja käytännön harjoittelulla (Nonaka & Konno 1998, Anttila 2006, 75, mukaan). Hiljaista tietoa voi siis olla myös tekemäni havainnot siitä, että tällä hetkellä emme saa riittävästi tietoa käyttäjiltä, tai että sidosryhmästä puuttuu olennaisia tekijöitä eli rooleja. Verkostojen luominen sekä myös oman roolin löytäminen ovat olennainen osa hiljaista tietoa. Roolitusten merkitys korostuu organisaation sisäisen hiljaisen tiedon hallinnassa. Suunnitteluprosessien

onnistumiselle keskeisiksi kontaktiryhmiksi määritellään tekniset ja ammatilliset yhteistyökumppanit, oman organisaation jäsenet sekä muut suunnitteluun tai muutoksiin liittyvät intressiryhmät. (Saariluoma, Kujala, Kuuva, Kymäläinen, Leikas, Liikkanen & Oulasvirta 2010, 260–263.)

Järjestelmän käyttäjän hyödyntäminen järjestelmän kehittämisen suunnittelussa on asiakaslähtöinen kehittämismalli. Järjestelmäpäivityksen kehittämishankkeen tavoitteena on parantaa medianhallintajärjestelmän käytettävyyttä. Tämä tutkimustyö tuottaa hankkeen suunnitteluun tarvittavaa aineistoa. Asiakaslähtöisyyttä ja käytettävyyttä käsitteinä avataan enemmän työn luvuissa 4.3 ja 4.4.

### 3.3 Tutkimustyön prosessin työvaiheet

Organisaation muutostyössä opiskelijan kehittämistyö voi olla siitä kokonaisuudesta vain pieni osa ja on kestoltaan yleensä melko lyhyt. Muutostyön prosessin vaiheet ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. (Ojasalo ym. 2018, 23.) Kolmivaiheinen prosessi rakentuu opinnäytetyössä seuraavasti:

#### 1. Suunnittelu

Suunnitteluvaiheen muodostaa tavoitteiden asettaminen ja kehittämishaasteiden selvittäminen (Ojasalo ym. 2018, 22). Suunnitteluvaihe kuvataan työn tutkimusaiheesta ja tutkimusongelmasta kertovissa luvuissa. Tutkimustavoitteiden toteutuksen ja analysointivaiheen jälkeen jatkotoimenpiteenä ehdotan seuraavan suunnitteluvaiheen, eli järjestelmäpäivityksen muutostyön prosessin suunnitteluun liittyvien työvaiheiden aloittamista.

#### 2. Toteutus

Suunnitelman toteutus on muutosprosessin toteutusvaihe (Ojasalo ym. 2018, 22). Työn tavoitteiden toteutuksesta kerrotaan luvuissa 3.5.1 ja 5. Toteutusvaihe on tutkimusaineiston kartoittamisen työvaihe.

#### 3. Arviointi

Muutostyön onnistumisen arviointi on lopuksi tehtävä työvaihe. Usein käy niin, että arvioinnin pohjalta alkaa jo uuden kehittämistyön suunnittelu. (Ojasalo ym. 2018, 22.)

Tutkimustyötä analysoidaan luvussa 6 ja luvussa 7 esitellään myös jatkotoimenpide-ehdotuksia. Esiselvitysprojekti ja tämä tutkimustyö ovat olleet kolmivaiheisen muutosprosessin ensimmäinen kierros. Tutkimuksessa tuotettua aineistoa voidaan käyttää järjestelmäpäivityksen kehittämishankkeen tavoitteiden määrittelyn apuna.

Tutkimustyön prosessi on alkanut jo vuonna 2018. Luvussa 2.2 kerroin teettämästäni pääkäyttäjäkyselystä ja tekemistäni johtopäätöksistä. Koska riittävää asiakasrajapintaa ei sillä hetkellä ollut vastaamaan järjestelmäpäivityksen kehittämishankkeen alustavien suunnitelmien määrittelyyn käyttäjän näkökulmasta, päätin aloittaa esiselvitysprojektin valmistelun. Järjestelmäpäällikön toimenkuvaan ei kuulu olla palvelumuotoilun ammattilainen, mutta halusin lähteä tekemään käyttäjäkartoitusta asiakaslähtöisin menetelmin. Yle tekee yhteistyötä Silver Planet -palvelumuotoilijoiden kanssa. Tapasimme heidän kanssaan suunnittelupalaverissa, jotta esiselvitysprojektin tavoitteet saatiin kirkastettua. Seuraava vaihe oli projektiryhmän kanssa pidetty esiselvitystyöpaja, jonka tuloksena olivat tarvittavien työpajojen listaus sekä alustavat nimilistat. Koko prosessin päätyövaiheet on listattu taulukkoon (kuvio 4). Esiselvitysprojektin työvaiheita esitellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa 5.

Vuosi	Kuukausi	Työvaihe	Osallistujat	Tulokset
2018	toukokuu	KYSELY	- Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö - Medianhallintajärjestelmän pääkäyttäjäkokoukseen osallistuvat henkilöt	Muutosta tarvitaan: nykyinen malli ei ole riittävä
	syyskuu	ENSIMMÄINEN VISIO	- ICT:n Tuotantotekniikan päällikkö - Palvelunhallintatiimin esimies - Videonkäsittelyjärjestelmien kehityspäällikkö	Suunnitelmien kirkastaminen projektiryhmässä
	joulukuu	ESISELVITYSTYÖPAJA	- Yle Arkiston päällikkö - Yle Arkisto kehityspäällikkö - Medianhallintajärjestelmän kehityspäällikkö - Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö - Silver Planet palvelumuotoilijat	Päätös siitä, minkälaisia työpajoja lähdetään järjestämään. Määritetty seitsemän työpajakokonaisuutta ja hahmoteltu niihin tarvittavia tehtävänimikkeitä ja henkilöitä
2019	helmikuu	ESISELVITYSPROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN	- Silver Planet palvelumuotoilijat - Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö	Esiselvitysprojektin käynnistäminen, tavoitteet kirkastettu
	maaliskuu	MIKSU KICK OFF	- Yksiköiden esimiehiä ja avainhenkilöitä - MIKSU ohjausryhmän jäsenet - Silver Planet palvelumuotoilijat	Saadetaan käyttäjäorganisaatiolta hyväksyntä työpajoihin kutsuttavien henkilöiden resursointiin. Kerätään osallistujien nimiä
	maaliskuu	NYKYTILAN TYÖPAJAT (7 kpl)	- Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö - Medianhallintajärjestelmän käyttäjät - Silver Planet palvelumuotoilijat	Nykytilan palvelupolut taulukkomuotoon
	huhtikuu	TAVOITETILAN TYÖPAJAT (7 kpl)	- Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö - Medianhallintajärjestelmän käyttäjät - Silver Planet palvelumuotoilijat	Tavoitetilan lisäys nykytilan palvelupolkuihin
	toukokuu	KYSELY	- Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö - kaikki työpajoihin osallistuneet henkilöt	Palaute ja johtopäätökset käyttäjien näkemyksistä
	kesäkuu	TÄYDENTÄVÄT TYÖPAJAT	- Silver Planet palvelumuotoilijat	Täydentävää tietoa erikoisemmista käyttötapauksista
	syyskuu	LOPPURAPORTTI	- Silver Planet palvelumuotoilijat - Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö	Silver Planet julkaisee lopputuotoksen. Järjestelmäpäällikkö muokkaa siitä tiedotteita Yle intraan ja Metron käyttäjäfoorumiin
	syyskuu	KEHITYSJONO	- Silver Planet palvelumuotoilijat - Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö - Medianhallintajärjestelmän kehityspäällikkö - Medianhallintajärjestelmän asiantuntijat	Kehitystarpeiden jäsentely taulukkomuotoon backlogiksi
	lokakuu	TUTKIMUSTYÖ	- Medianhallintajärjestelmän järjestelmäpäällikkö	Jatkuvan kehittämisen malli

Kuvio 4. Tutkimuksellisen prosessin päätyövaiheet

Kokonaisuudessaan tutkimustyön prosessi on ollut melko pitkä, eikä työ olisi voinut valmistua ennen tätä hetkeä. Tutkimustyön valmistumisvaihe ajoittuu hetkeen, jolloin olemme jo järjestelmän päivityshankkeen käynnistymisen kynnyksellä. Työn lopputuotoksen eli jatkuvan kehittämisen mallin käyttöönotto on aloitettava heti alkuvuodesta 2020, jotta päivityshanke voi edetä hallitusti.

### 3.4 Työn rajaus

Tutkimuksessa ei analysoida valmista tuotetta, vaan tavoitteena on luoda uusi toimintamalli, joka voidaan ottaa käyttöön järjestelmän päivitysprojektin yhteydessä. Mahdollisten uusien roolien luomisessa tarvitaan liiketoiminnan vahvaa osallistumista, vaikkei työssä oteta kantaa liiketoimintamallien prosesseihin tai pyritä liiketoiminnan sisäisiin muutoksiin.

Tutkimuksesta rajataan ulos kustannukset, vaikka vahvempi liiketoiminta- ja asiakaslähtöinen malli saattaakin aiheuttaa joitakin muutoksia ylläpito- ja kehitystöiden tilausprosessiin. Ketterämpi ja käytettävämpi järjestelmä säästää myös työaika, mutta sitä ei arvioida talouden näkökulmasta tässä työssä.

### 3.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut laadullisen toiminta- ja kehittämistutkimuksen. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä, jotka voivat olla esimerkiksi yrityksiä tai julkisyhteisöjä. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista. Toimintatutkimuksesta tulee työyhteisön jäsenille läpi koko uran tapahtuva oppimis- ja kasvuprosessi. (Kananen 2009, 9.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteet ovat ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja mahdollisesti myös soveltaminen (Anttila 2016, 275). Laadullinen tutkimus ja toimintatutkimus tukevat toisiaan niiden tavoitteissa ja aineiston analysoinnin menetelmätavoissa.

Tässä tutkimuksessa pyrin tuomaan uutta näkökulmaa olemassa oleviin kehittämistyöhön liittyviin prosesseihin. Jatkuva kehitystyö on tärkeää muun muassa uusien liiketoimintamallien kehittämisen, asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämisen, toiminnan tehostamisen ja prosessien kehittämisen kannalta (Ojasalo ym. 2018, 12).

Toimintatutkimuksen aineisto tuotetaan ja visualisoidaan palvelumuotoilun keinoin, mutta tutkimusongelman analysoinnin menetelmänä käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimusta ei nähdä ulkoapäin annettuina ohjeina, käskyinä tai kehittämistoimintana vaan toimijoista kumpuavana toimintana. Siispä henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen yhdessä ratkaisun, sitoutuen samalla muutokseen. (Kananen 2009, 11.) Tässä toimintatutkimuksessa tavoitteet ovat työkuultuurin kehittämiseen tähtääviä, jossa toimijat ovat keskeisessä roolissa ensin osallistuessaan järjestettyihin työpajoihin ja sen seurauksena kehitysryhmän toimintaan.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan yksi metodologinen kysymys on työyhteisöjen toiminta tai kehittämishankkeiden logiikka. Sitä ei voida ymmärtää pelkästään virallisia tavoitteita, periaatteita ja organisaatiokaavioita tarkastelemalla. Olennaista on ymmärtää myös toimijoiden tapaa hahmottaa työtä, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 54.) Käyttäjälähtöisen kehittämisen ja käyttäjäkartoitusten tarkoitus on tuottaa yhdessä järjestelmän käyttäjien kanssa sellaista aineistoa, jota voidaan hyödyntää jatkotoimenpiteiden suunnittelussa ja organisoinnissa. Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen myötä asiakasymmärrys Mediateknologia-osaston päätöksenteon tukena lisääntyy.

### 3.5.1 Tutkimusaineiston tuottaminen

Tutkimusaineiston yhtenä osana on medianhallintajärjestelmä Metron käyttäjälähtöisen kehittämisen työpajojen loppuraportti, jonka on koostanut työpajat fasilitoineet palvelumuotoilijat. Työpajat olivat osa järjestelmän päivityshankkeen esiselvitysprojektia, joka toteutettiin yhdessä kahden Silver Planet -yrityksen palvelumuotoilijan kanssa. Käytän loppuraporttia lähdeaineistona opinnäytetyöni analyysiluvuissa. Lähtökohta työpajojen ja järjestelmän nykytilan kuvaamiselle syntyi tarpeesta lisätä asiakasymmärrystä järjestelmän merkittävän päivityksen kynnyksellä. Työpajoissa haluttiin selvittää järjestelmän käyttäjien kanssa, mitä tarpeita heillä on nyt ja tulevaisuudessa kyseisen järjestelmän osalta. Tavoitteena on varmistaa, että järjestelmän käytettävyyden paranee entisestään ja palvelee käyttötarkoitustaan vielä tulevaisuudessakin. Metron päivittäisiä käyttäjiä on noin 200 ja tavoitimme heistä työpajoihin 60. Voidaan siis sanoa, että työpajoissa kerättyä materiaalia voidaan käyttää relevanttina aineistona tiedon analysointiin ja jatkokehitykseen.

Palvelumuotoilun menetelmät valikoituivat työpajan aineistonkeruun metodiksi siitä syystä, että halusin saada asiakkaan kokemuksen aidosti kehittämistyön keskiöön. Halusin kuvata järjestelmän käyttötapaukset mahdollisimman tarkasti järjestelmän käyttäjän näkökulmasta. Metodiksi valittiin palvelupolun määrittely asiakkaan kokemasta palveluprosessista eli järjestelmän käytön (palvelun) vaiheista alusta loppuun asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. Järjestelmän käyttäjän (asiakas) toiminnot sekä myös palveluun tai palvelun jokaiseen kontaktipisteeseen (touch point) liittyvät tunteet kuvataan palvelupolkuun. (Ojasalo ym. 2018, 73.)

### **MIKSU-esiselvitysprojekti**

Esiselvitysprojekti sai nimekseen Metron käyttäjälähtöinen kehittäminen eli MIKSU. Työpajoissa saatiin tietoa järjestelmän käyttäjiltä pääasiallisista käyttötapauksista ja kehitystarpeista eli tutustuttiin perusteellisesti kehittämisen kohteeseen. Tätä tietoa käsitellään jatkuvan kehittämisen mallin mukaisessa kehitysryhmässä. Kehitysryhmä on työryhmä, jossa järjestelmän käyttäjä on yhdessä muiden käyttäjien kanssa keskeisessä roolissa päättämässä järjestelmän kehityspolusta ja kehitystarpeiden priorisoinnista. Työpajojen päätavoitteena oli luoda vankka tietoperusta, joka koostuu työelämän ja organisaatioiden hallussa olevasta tiedosta. Huolellinen tiedonhankinta on olennainen osa tutkimuksellisen tai uudistamisperustaisen kehittämistyön luotettavuutta (Ojasalo ym. 2018, 28).

Järjestelmän omistajan (Yle Arkisto), Silver Planetin palvelumuotoilijoiden ja Mediateknologian medianhallinnasta vastaavan kehityspäällikön kanssa havaitsimme, että medianhallintajärjestelmä voidaan jaotella käyttäjäryhmiin formaatin perusteella. Tämän havainnon perusteella etsimme käyttäjiä mahdollisimman monesta eri yksiköstä ja osastojen sisäisistä tehtävistä edustamaan omaa osastoaan eri työpajoissa. Nämä eri formaatit antoivat viitekehyksen jokaiselle työpajalle ja osallistujat kutsuttiin sen mukaan, kenellä on paras tietämys ja kokemuspohja kyseisen formaatin, eli mediaobjektin käytöstä Metrossa.

Kaiken kaikkiaan työpajoja järjestettiin 20 kevään 2019 aikana. Ensimmäisellä työpajakierroksella keskityttiin nykytilan kuvaukseen. Tuloksena oli 7 käyttötapauskuvausta: valmiin ohjelman (video), raakamateriaalin (video), audion, tekstityksen, still-kuvien ja kaupallisen musiikin sisäänsyöttö ja vienti sekä erillinen käyttötapauskuvaus median ja metadatan täydentämiselle. Toisella työpajakierroksella fokus oli tavoitetilan eli kehitystar-

peiden määrittelyn ja niiden alustavan priorisoinnin kuvauksessa. Tavoitetilan työpajoissa täydennettiin nykytilan työpajoissa tuotettua materiaalia. Loppuraportissa nämä tulokset on kirjattu samaan dokumentaatioon. Työpajoissa kerättyä aineistoa tullaan käyttämään Metron järjestelmäpäivitystä suunnitellessa. Oheisesta aikataulukaaaviosta näkee, minkälainen prosessi MIKSU-projekti on ollut.



Kuvio 5. MIKSU-esiselvitysprojektin työvaiheet

Keväällä 2019 järjestettyjen Metron käyttäjälähtöisen kehittämisen työpajojen jälkeen lähetin kyselyn kaikille työpajoihin osallistuneille henkilöille. Kartoitin mahdollisuutta löytää lisää aktiivisia käyttäjiä muodostaaksemme yhdessä järjestelmälle jatkuvan kehittämisen mallin eli kehitysryhmän, jossa käyttäjien tarpeet tulisi säännöllisesti ja laajasti esille. Kyselyn vastaukset on esitelty luvussa 5.2, jonka jälkeen esittelen seuraavia jatkotoimenpide-ehtotuksia muun muassa kyselystä saadun aineiston perusteella.

### 3.5.2 Tutkimustulosten analysointi

Laadulliseen analyysiin kuuluu kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. (Alasuutari 2014, 39.) Palvelumuotoilun metodeja hyödyntävässä toimintatutkimuksessa aineistona ovat tietyllä hetkellä tehdyt havainnot, joista pyrim tekemään sellaisia päätelmiä, joilla pääsemme kehittämään toimintaa. Alasuutari (2014) muistuttaakin, että analyysissä on tärkeää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi (Alasuutari 2014, 40).



Koska tutkimustyö tehdään tietyn järjestelmän käyttäjien tuottaman aineiston pohjalta, ei tämän tutkimuksen tuloksia voida yleistää muihin konteksteihin tai palvelualueisiin. Ylen erityisyyttä liiketoiminnan tarpeiden ja järjestelmävaatimusten osalta olen kuvannut luvussa 2.4. Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa onkin paikallinen selittäminen, joka pätee perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon (Alasuutari 2014, 243). Tutkimustyön arvo on Ylen sisäisessä toimintakulttuurissa ja erityisesti Mediateknologia-osaston palvelunhallintamallin kehittämisessä.

Tutkimukseni tarkoituksena on vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen siinä mielessä, että totuttu toimintatapa ei välttämättä ole ainoa tai paras keino järjestelmän kehittämiseksi. Tutkijan tulisi katsella itsestäänselvyyksien horisontin taa, kuten Alasuutari (2014, 234) muistuttaa. Tässä työssä tuon esiin havaintoja puuttuvista rooleista sekä toimintamalleista ja ehdotan niille ratkaisua.

#### **4 Teoreettinen viitekehys: työkuulttuurin kehittäminen**

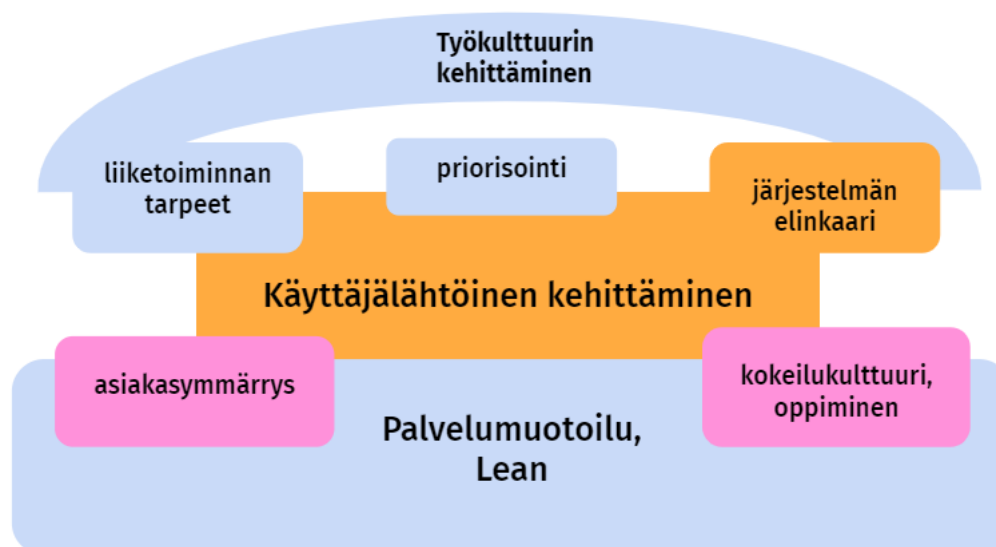
Lean-johtamisfilosofian ja palvelumuotoilun menetelmien avulla voimme Ylessä pyrkiä kohti parempaa asiakasymmärrystä ja edistää kokeilukulttuuria sekä ylläpitää jatkuvaa oppimista. Lean-johtamisfilosofian yksi keskeinen asiasana on ketteryys tai ketterä kehittäminen (agile), jolla pyritään kuvaamaan toiminnan sujuvoittamista.

Yle kehittää ketterästi sisältöjä ja palveluja ja niitä tukevia teknologiaratkaisuja sekä toimintatapoja ja työtiloja (Yle Strategia 2019).

Ylen organisaatiossa Yhteisten toimintojen yksikön Henkilöstö-osastolla on oma ketterän toiminnan kiihdyttämö. Ketterän toiminnan tehtävänä on tukea ja edistää Ylessä ketterää kokeilukulttuuria, jatkuvaa kehittymistä, autonomian kehittymistä, läpinäkyvyyttä, asiakasarvon ymmärrystä eli kokonaisvaltaista ajattelutavan muutosta kohti avointa, uudenlaista työ- ja johtamiskulttuuria (Ylen Ketterä toiminta 2019).

Tutkimuksen ytimessä on työkuulttuurin kehittäminen. Järjestelmän kehitystarpeita sanelevat paitsi järjestelmän elinkaareen liittyvät kehitystoimenpiteet, myös liiketoiminnan tarpeet, jotka liiketoiminnan edustajat pystyvät itse parhaiten määrittelemään. Yhdessä järjestelmän käyttäjien kanssa kehitystoiveita voidaan priorisoida eli asettaa tärkeysjärjestykseen kehitysjonolta (backlog) tuotantoon. Tämä on käyttäjälähtöistä kehittämistä, jota tutkimuksessa siis tarkastellaan toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen menetelmillä.

Teoreettisen viitekehysten kaaviossa kuvataan myös liiketoiminnan yksikköjen osuutta järjestelmän kehittämisessä. Käyttäjälähtöinen kehittäminen on Mediateknologia-osaston ja palvelunhallintatiimin tavoite, jolla pyritään kehittämään työkalukulttuuria kohti parempaa asiakasymmärrystä ja kokeilukulttuuria.



Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys

Palvelumuotoilun metodeilla ja työkaluilla visualisoidaan järjestelmän käyttäjiltä kerättyä tietoa järjestelmän nykytilasta ja kehittämistarpeista laatimalla perusteellinen palvelupolku sekä visualisoimalla käyttötapauksia kuvakäsikirjoituksiksi. Käyttötapaukset muodostuvat liiketoiminnan prosessien (business process) järjestelmän käyttötarpeista eli kertoo sen, mitä järjestelmällä tehdään, jotta työntekijät voivat suoriutua tehtävistään. Kehitystarpeet poimitaan niistä käyttötapauksien kontaktipisteistä, joissa käyttäjä kokee, että järjestelmä hankaloittaa hänen työtehtävästään suoriutumistaan. Seuraavissa aliluissa kuvataan tarkemmin nämä käyttäjälähtöisen kehittämisen viitekehyksessä olevat lähestymistavat.

#### 4.1 Lean-johtamisjärjestelmä asiantuntijatyössä

Yle on Lean-organisaatio, jossa kokeilukulttuuri ja oppiminen on strategian keskiössä. Kaikki tämä johtaa uudelleen tekemisen kulttuuriin, jota pyritään jatkuvasti ideoimaan ja viemään eteenpäin (Yle Ketterä toiminta 2019).

Terminologia järjestelmäpäällikön työn taustalla tulee sekä Teknologia ja kehitys -yksikön omaksumasta ITIL-prosessikehyksestä, palvelunhallintaprosessimallista (PAHA), että koko Ylen kattavasta Lean-työkulttuurista. Yleisradiossa Lean-johtamisjärjestelmään liittyviä ketterän kehittämisen toimintamalleja olemme alkaneet käyttää myös Mediateknologia-osastossa. Vaikka Lean on johtamiseen kehitetty metodi tai filosofia, soveltuu se mielestäni myös järjestelmäympäristön palvelunhallinnan organisoimiseen. Yhtä lailla järjestelmän käyttäjiä pitää osata johtaa ja järjestelmän kehitysprosessin virtaustehokkuutta seurata. Mediateknologian tuotantoteknologian päällikkö Paula Winberg kiteyttää opinnäytetyössään (Winberg 2018, 13) Lean-johtamisjärjestelmän tähtäävän yrityksen ja yksilöiden suorituskyvyn ja osaamisen kehittämiseen. Lean-johtamisjärjestelmä on myös tällä hetkellä tehokkain tunnettu tapa yrityksen osaamisen ja kyvykkyyden kehittämiseen. (Winberg 2018, 13.)

Torkkolan (2015, 11) mukaan tehdastuotannosta lähtöisin oleva Lean soveltuu myös asiantuntijatyöhön ja tietohallintoon. Torkkola (2015, 11) on koostanut esimerkkejä, jotka sopivat tietohallinnon ja asiantuntijatyön alaan *Lean asiantuntijatyön johtamisessa* -teoksessaan. Hänen mukaansa Lean tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Koska Lean-menetelmien käytön tavoitteena on poistaa toiminnasta turhaa niin sanottua hukkaa, sopii se palvelutyöhön erinomaisesti, koska asiakkaat ovat kiinnostuneita siitä, kuinka kauan he joutuvat odottamaan. (Torkkola 2015, 11.) Mediateknologian palvelunhallintaprosessimallit on analysoitu Lean-menetelmillä läpi ja saatu tuloksena palvelunhallinta 2.0. Käytössä olevat prosessit sujuvoitettiin ja pullonkaulat, toiminnon hidastajat ja ylimääräisiksi koetut kontaktipisteet oiottiin prosessista pois. Tällä hetkellä tekeillä on jo palvelunhallinta 3.0. Kyseessä ei siis ole jäykkä prosessi-ideologia, vaan tilanteen ja käyttötarkoitusten mukaan muuttuva malli.

Yleisradiossa on käytössä Gemba-läpikävelyt, joiden tarkoitus on antaa empiiristä tietoa tavasta tehdä töitä suoraan siellä, missä sitä tehdään. Gemba-kävely auttaa systeemitason muutoksia tekevää johtajaa ymmärtämään prosessin kokonaisuus, kun hän tutustuu siihen näkemällä itse, miten asiat todellisuudessa toimivat. (Torkkola 2015, 125.) Toinen tärkeä Lean-työkalu on Kanban-taulu, jonka tehtävä on visualisoida meneillään olevia töitä ja niiden läpivientiaikaa. Kanban-menetelmä tai työkalu on alun perin pyrkinyt rajoittamaan prosessissa olevaa keskeneräisen työn määrää. (Torkkola 2015, 63.) Kanban-tehtävätaulun käyttö edesauttaa vähentämään ylikuormitusta, helpottaa kontrollointia ja rajoittaa keskeneräisen työn määrää (Torkkola 2015, 64). Mediateknologia-osastossa on käytössä sisäisten tiimien kesken jaetut sähköiset visuaaliset tehtävätaulut,

joita käytetään Kanban-taulun tapaan. Taululla olevia töitä ja resursointeja seurataan lyhyissä viikoittaisissa tapaamisissa (weekly).

Kokemukseni mukaan ITIL-prosessit tai käytössä oleva palvelunhallintamalli ovat paikallaan niissä tilanteissa, kun pystymme käsittelemään ja purkamaan tehtäviä yhteneväisen prosessin mukaisesti. Henkilöjohtamiseen Lean on erinomainen työkuultuurin pohja, ja palvelumuotoilu auttaa meitä kuvaamaan ja kehittämään olemassa olevia työprosesseja ottaen huomioon edellä mainitut tekijät.

### **Lean Service Creation**

Lean Service Creation (LSC) on suomalaisen Futuricen kehittämä Leanin periaatteita, muotoiluajattelua (design thinking) ja ketterää filosofiaa yhdistävä digitaalisten palvelujen kehitysmalli (Sarvas, Nevanlinna & Pesonen 2017, iii). LSC käsikirja sisältää erilaisia kanvaaseja eli visualisointia tukevia suunnittelutyökaluja, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakkaan sitouttamisen, palveluprosessin kuvaamiseen (service blueprint) tai MVP:n (Minimum Viable Product) määrittelyyn tai testaamiseen. Näitä metodeja on syytä tarkastella alati kehittyvässä palvelumuotoilun ja ketterän kehittämisen kulttuurissa. Kanvaasit eli yksisivuiset suunnittelupohjat edesauttavat uusien toimintamallien todentamista visuaalisessa muodossa, yhtä lailla kuin palvelumuotoilun useat työkalut.

Ylen ketterä kiihdyttämö on järjestänyt muutamia LSC-koulutuksia Ylellä. Olen saanut osallistua yhteen niistä. Koulutuksen aikana harjoittelimme asiakashaastattelujen tekemistä ja palvelujen kuvaamista kanvaasien avulla. Isoin oppi lyhyestä koulutusjaksosta oli se havainto, miten vähän lopulta tiesinkään omien järjestelmien käyttäjistä ja heidän kokemuksistaan. Olin siihen asti tehnyt oletuksia, mutta vasta kun kysyin heiltä suoraan mitä mieltä he ovat, sain oikeaa tietoa käyttäjäkokemuksista. Tästäkin syystä tuntoaistini olivat herkkänä siinä vaiheessa, kun järjestelmäpäivitystä alettiin suunnitella ottamatta järjestelmän käyttäjiä mukaan heti alusta lähtien.

### **Muotoiluajattelu**

Organisaatio, joka omistautuu muotoiluajattelun (design thinking) ihmiskeskeisiin oppeihin on valaistunut oman edun harjoittaja. Jos asiakasta opitaan ymmärtämään paremmin, tyydytetään heidän tarpeensa paremmin. (Brown 2009, 177.)

Muotoiluajattelu ei ole yksioikoisesti palvelumuotoilun menetelmä tai palvelumuotoilua itsessään. Se on kuitenkin tärkeä osa sitä ajatusmallia tai tekemisen filosofiaa, jota tällä opinnäytetyöllä havainnollistetaan. Muotoiluajattelun koetaan olevan tärkeä ajattelutapa palvelumuotoilijalle (Miettinen 2011, 27, Brownin 2008 mukaan). En toimi tässä tutkimustyössä palvelumuotoilijan roolissa eikä se ole ammattini, mutta olen havainnut ja pystynyt määrittelemään järjestelmäpäivitykselle tärkeän esiselvitysprojektin, joka toteutettiin yhdessä palvelumuotoilijoiden kanssa. Muotoiluajattelijoiden empatiakyky edesauttaa huomaamaan pinnan alla olevia huomaamattomia asioita ja hyödyntää niitä innovaation lähteenä. Muotoiluajattelijoiden kykyihin kuuluu myös halu tarttua haasteisiin, uudenlaisten ratkaisujen luominen, kyseenalaistaminen ja rajoitusten tutkiminen. Muotoiluajattelijat ei toimi yksin vaan yhteistyössä muiden alojen asiantuntijoiden rinnalla. (Miettinen 2011, 27, Brownin 2008 mukaan.)

Lean, Lean Service Creation, palvelunhallinnan prosessit (PAHA) ja muotoiluajattelu luovat sen kokemuspohjan, jota olen työssäni saanut harjoittaa, unohtamatta palvelunhallinnan prosessien viitekehystä. Palvelumuotoilu ja sen metodien hyödyntäminen on luonnollinen jatke ongelmien havainnoinnin, työn visualisoinnin ja tutkimustyön äärellä.

#### 4.2 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä

Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistelee erilaisia metodeja ja työkaluja eri tieteenaloilta (Stickdorn & Schneider 2010, 28). Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan tai kehittämään olemassa olevia palveluja hyödyllisempään, käytettävämpään, käyttäjän kannalta haluttavampaan ja organisaatioille tehokkaampaan suuntaan (Moritz 2005, 6). Palvelumuotoilu on jatkuvassa kehittämisen tilassa oleva osaamisala. Palvelumuotoilussa on yhdistetty muotoilusta tutut palveluiden kehittämisen toimintatavat ja perinteiset palvelun kehityksen menetelmät. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Palvelumuotoilun määrittely on haastavaa, mutta toisaalta se pitää käsitteen rajat auki siinä mielessä, että jokapäiväiseen palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen voidaan tuoda uusia, ennen näkemättömiä tulokulmia ja antaa ympäröivän maailman muokata sitä. (Tuulaniemi 2011, 12.) Määrittelyn haastavuudesta huolimatta Wikipediaan on sanallistettu palvelumuotoilu hyvin ytimekkäästi: palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen (service experience) käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoita ovat palvelun kontaktipisteet (service

touchpoints), palvelutuokiot (service moments) ja palvelupolku (customer journey) (Wikipedia 2019b). Tässä luvussa pureudutaan muutamiin palvelukokemuksen rakennuspalikoihin sellaisten esimerkkien kautta, joita tutkimusaineiston kartoittamisessa on käytetty.

Tässä tutkimuksessa käytetään palvelumuotoilun menetelmiä järjestelmän käyttäjiltä saatavan tiedon keräämiseen ja visualisointiin. Järjestelmän käyttäjiä on useista eri osastoista eli sidosryhmistä. Tavoitteena on järjestelmän käyttäjien aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön, ja se onkin tärkeä palvelumuotoilun ominaispiirre (Ojasalo ym. 2018, 38). Palvelumuotoilun myötä tuodaan palvelun käyttäjät keskiöön ja heidän avulleen voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata palvelukonsepteja (Ojasalo ym. 2018, 71). Tutkimusaineiston kartoitusvaiheessa palvelun käyttäjät olivat mukana järjestelmän palvelupolkujen nykytilan kuvaamisessa ja voivat jatkossa osallistua järjestelmän kehittämiseen osallistumalla kehitysryhmän toimintaan. Osallistava kehittämistoiminta siis jatkuu vielä tämän tutkimustyön jälkeen, eikä nyt käytössä olleita menetelmiä unohdeta, vaan kartoitettua tutkimusaineistoa ylläpidetään ja päivitetään edelleen.

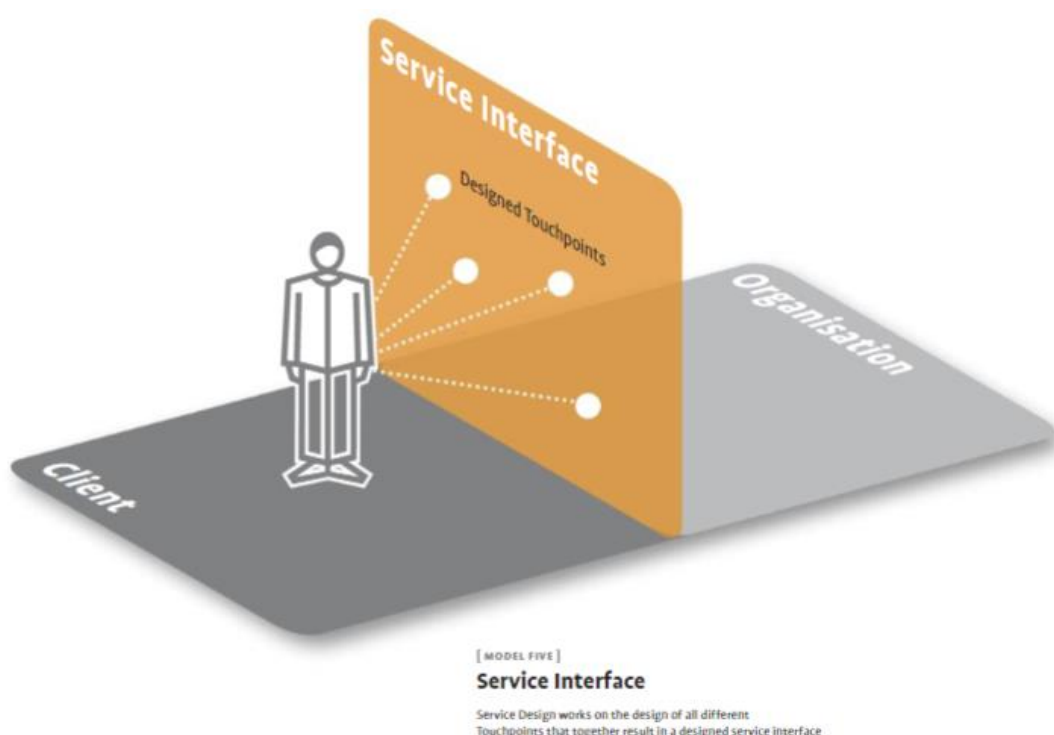
Palvelumuotoilun eri menetelmät auttavat käyttäjätiedon hankinnassa ja hyödyntämisessä. Sen lisäksi että palvelumuotoilulla voidaan kehittää palvelukokemusta, on käyttäjätieto tärkeää myös järjestelmän kehittäjille. Oikeat menetelmät valitaan tapauskohtaisesti ja niiden hyödyntäminen johtaa käytössä olevan toimintatavan kehittämiseen. Esittelen seuraavaksi ne menetelmät, joita olen hyödyntänyt tutkimusaineiston kartoitusvaiheessa.

### **Stakeholder: sidosryhmät**

Sidosryhmällä tarkoitetaan sitä joukkoa ihmisiä, joilla on kiinnostusta organisaation menestykseen. Näillä yksilöillä tai ryhmillä on myös kyky tuottaa haluttuja tuloksia. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi organisaation asiakkaat, omistaja ja henkilöstö. Sidosryhmien tärkeys on kasvanut suhteessa omistajaan, innovatiivisuuden merkityksen kasvamisen myötä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 135.). Medianhallintajärjestelmän viitekehyksessä lähimpiä sidosryhmiä ovat järjestelmän käyttäjät ja heidän edustamansa osastot ja yksiköt. Tutkimustyön myötä olen tehnyt havaintoja joidenkin olennaisten sidosryhmien puuttumisesta. Näihin sidosryhmiin tai niiden edustamiin rooleihin kuuluvat tuoteomistaja tai liiketoiminnan prosessien omistaja, jotka pystyisivät tuomaan järjestelmän kehityskusteluun olennaista ja tärkeää tietoa. Jatkuvan kehittämisen mallin kehitysryhmä pyrkii yhdistämään olennaiset sidosryhmät saman asian äärelle.

## Service Touchpoint: palvelun kontaktipisteet

Touchpoint kuvaa palvelun kontaktipistettä, jossa asiakas kohtaa yhden palvelun elementin, kuten vaikka vahvistuskirjeen vastaanottaminen. Kontaktipisteiden voidaan ajatella olevan palvelukokemuksen palapelinpaloja. Palveluliittymä (Service Interface) sisältää useita kontaktipisteitä ja ne johtavat kuluttajan kokemukseen (Moritz 2009, 41; 44.) Kontaktipisteet ovat niitä konkreettisia asioita, joiden kautta palvelu koetaan ja jonka perusteella asiakas määrittelee kokemansa palvelukokemuksen. Kontaktipisteitä voivat olla tietokoneen käyttöliittymä, mainos tai asiakaspalvelija (Moritz 2005 & Livework 2008, Miettinen 2011, 56 mukaan.).



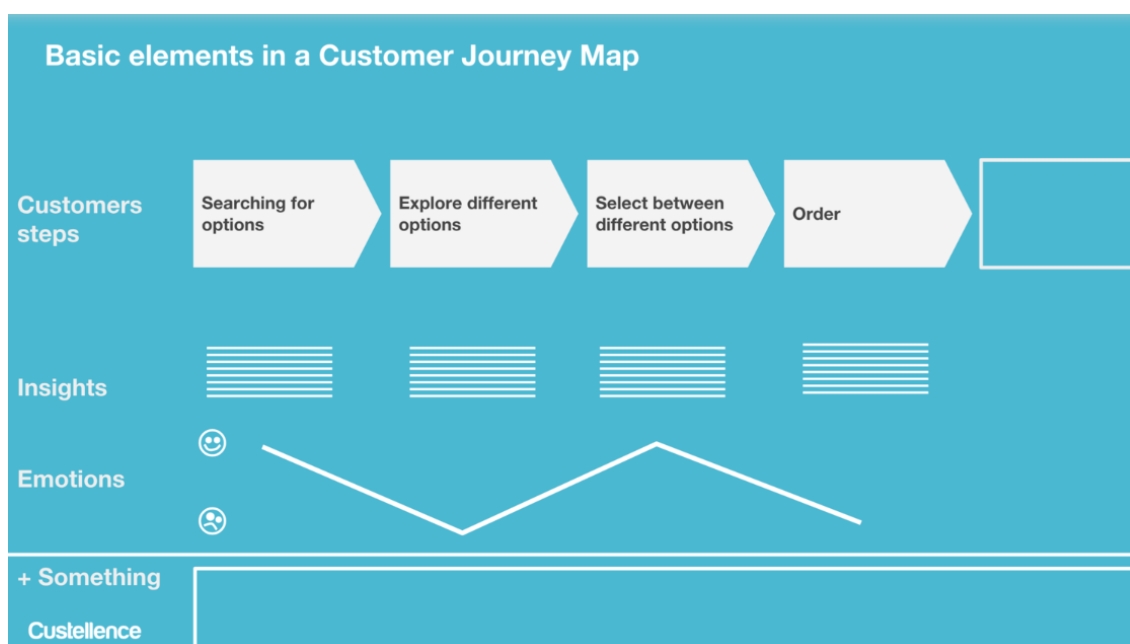
Kuvio 7. Kontaktipisteistä koostuva palveluliittymä (Moritz 2009, 41)

Asiakas on kontaktissa palveluun kontaktipisteiden kautta, kaikilla aisteillaan. Palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 79.) Palvelutuokion suunnittelussa on tärkeää ymmärtää, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia. Selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen palvelukokemus muodostuu harkittujen kontaktipisteiden suunnittelun kautta. (Miettinen 2011, 53.) MIKSU-esiselvitysprojektin työpajoissa tutkimusaineistoa lähdettiin tuottamaan palvelukokemusten kirjaamisella aika-akselille, joka oli palvelupolun muodostamisen ensimmäinen työvaihe. Työvaiheista kerrotaan lisää luvussa 5.1.1.

## Customer Journey: palvelupolku

Palvelupolku kuvaa ja kartoittaa asiakkaan havaintoja ja kokemuksia palvelun aika-akselilla. Siihen kuuluu myös varsinaista palvelua edeltävät ja seuraavat vaiheet. Kun palvelupolku luodaan, on hyvä päättää jo luomisvaiheessa sille ensimmäinen ja viimeinen palvelun kontaktipiste. (Mager 2009, Miettinen 2011, 55 mukaan.) Valittujen kontaktipisteiden muodostamien palvelutuokioiden välinen aikajana muodostaa palvelupolun, joka sisältää useita siihen liittyviä havaintoja. Nämä havainnot kirjataan ylös asiakkaan näkökulmasta. Customer Journey Map tarjoaa korkean tason yleiskuvan käyttäjän kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Palvelukokemus rakentuu käyttäjän näkökulmasta. (Stickdorn & Schneider 2010, 159.)

MIKSU-työpajoissa käyttäjäkartoitus tehtiin kartoittamalla eri käyttötappauksia, jotka visualisoitiin palvelupoluiksi. Jokainen käyttötappaus sisälsi useita palvelutuokioita ja kontaktipisteitä, joita järjestelmän käyttäjät saivat kommentoida oman palvelukokemuksensa mukaisesti. Kuvatut käyttötappaukset noudattivat Ewermanın (2018) palvelupolun kartan peruselementtejä. Customer steps ovat niitä palvelutuokioita, joissa palvelun käyttäjä tekee valintoja tai toimintoja. Insights kuvaa sanallisesti tarkemmin, mitä asiakas näissä palvelutuokioissa kokee. Emotions -fiilismittarilla voidaan visualisoida kokonaistunnelma nopeasti tulkittavaksi käyräksi. Customer Journey -mallipohjan alaosaan jää tilaa lisäkommenteille.



Kuvio 8. Palvelupolun kartan peruselementit (Ewerman 2018)



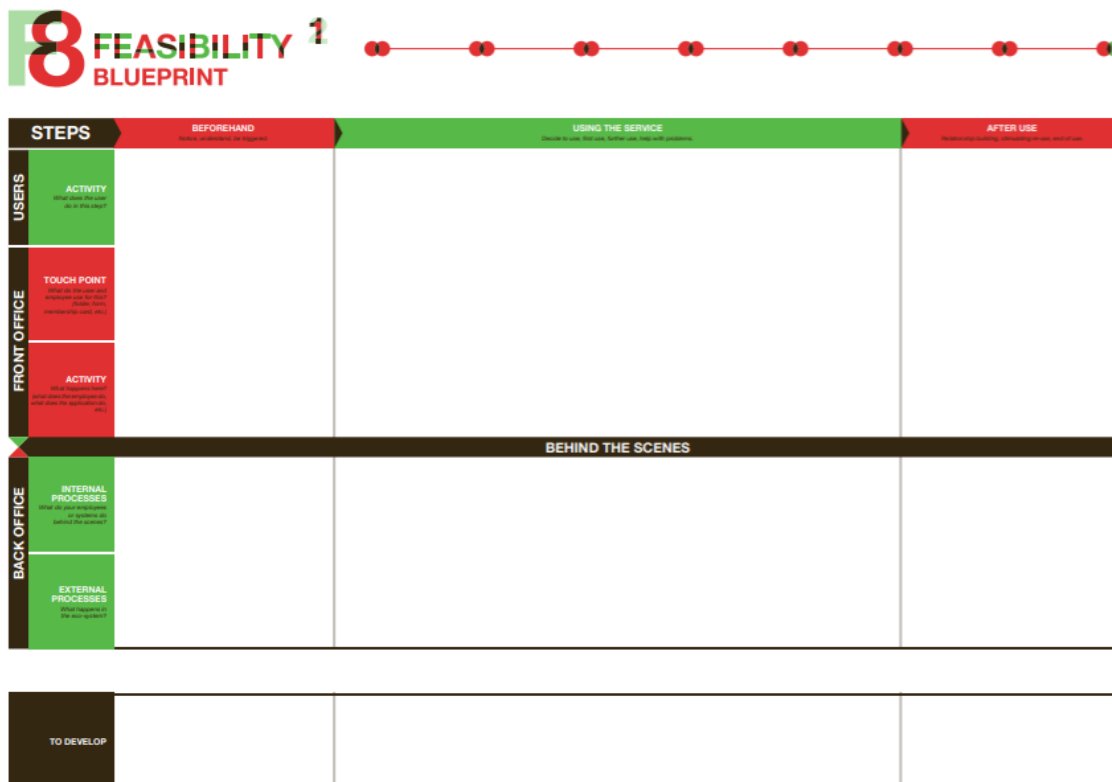
## Service Blueprint: palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus

Service Blueprint on suunnitelma palvelupolusta, joka koostuu kontaktipisteiden muodostamista palvelupoluista aikajanalla. Palvelupolkuun lisätään mahdolliset epäonnistumistekijät ja palveluun käytettävä aika. (The British Standard for Service Design, Miettinen 2011, 58 mukaan.) Tämä Shostackin prosessin analyysimenetelmä (Shostack 1982, 1984, Miettinen 2011, 58 mukaan) perustuu ajan ja liikkeen suunnitteluun. Palvelujärjestelmän visuaalisessa kuvauksessa näkyy toimenpiteiden looginen järjestys ja prosessit, ja sitä käytetään projektisuunnitteluun sekä tietojärjestelmä- ja ohjelmistosuunnitteluun. (Shostack 1982, 1984, Miettinen 2011, 58 mukaan.)

Blueprintingin käyttöä voidaan soveltaa, koska sen avulla voidaan lineaarisesti etenevänä prosessina esittää useita samanaikaisia toimijoita, tapahtumia tai interaktioita eri toimijoiden välillä. Blueprintingin viisi peruselementtiä ovat käyttäjän toiminnot, front-desk asiakaspalvelijan toiminnot, back-office henkilön toiminnot, tukiprosessit sekä havaittavissa olevat asiat asiakkaan näkökulmasta. (Inno-Vointi n.d.) Tuulaniemi (2011, 212) määrittelee front-deskin palvelun näyttämöksi eli asiakkaan kokemaksi asiaksi. Back-office tai backstage sisältää palveluntuottajan toiminnan näkyvän palvelun taustalla. (Tuulaniemi 2011, 212.)

Kuviossa 8 kuvattu Customer Journey -kartan malli mukailee Service Blueprintiä jossain määrin. Pohdin tarkemmin työpajan aineiston käsittelyluvussa 5.1, miksi tai miten käytötapausten visualisoinnit vastaavat joko palvelupolun tai palvelujärjestelmän visuaalisen kuvauksen määritelmää. Kronologisessa järjestyksessä vaiheistettu palveluketju kuvataan yli yrityksen eri tulosalueiden tai yritysten rajojen yli (Tuulaniemi 2011, 212). MIKSU-työpajojen palvelupoluissa yrityksen eri tulosalueet kuvattiin järjestelmien välisten integraatioiden tai suhteiden kautta.


Service Design Toolkit -verkkosivulla olevassa mallipohjassa aikajanan muodostaa ennen palvelun käyttöä, palvelun käytön aikaiset, sekä palvelun käytön jälkeisen ajan huomioid. Näistä jokaisesta kohdasta kirjataan, mitä käyttäjä siinä palvelun kontaktipisteessä tekee, kontaktipisteen tarkempi määrittely ja tapahtuma front officen näkökulmasta, back officen sisäiset sekä ulkoiset prosessit ja lopulta kehitysehdotukset.



Kuvio 9. Service Blueprint -kaaviomalli (Service Design Toolkit n.d.)

### Personas: käyttäjäprofiilit

Tutkimusaineiston pohjalta luodut kuvitteelliset käyttäjäprofiilit ovat työkalu käyttäjien ymmärtämistä varten. Profiilit sisältävät yleensä nimiä, persoonan kuvauksen, käyttäytymistapoja ja jopa elämäntapoja. (Williams 2006, Amdal & Chaikiat 2007 & Ndiwalana et al 2005, Miettinen 2011, 59, mukaan). MIKSU-esiselvitysprojektissa ei luotu käyttäjäprofiileja käyttötapausten monimuotoisuuden vuoksi. Ylessä tehdyn Videonkäsittelytyökalujen VIKSU-esiselvitysprojektin tuotoksina oli muun muassa kuusi käyttäjäprofiilia, joista Rauni (kuvio 10) esiintyy MIKSU-projektin storyboardissa, joka esitellään luvussa 5.1.1.

<b>Nimi</b>	Rauni		
<b>Ikä</b>	45		
<b>Ammatti</b>	Leikkaaja		
<b>Taustatarina</b>		<b>Tykkää</b>	<b>Ei tykkää</b>
Rauni on jo toisen polven yleläinen, joka opiskeli pitkään ja hartaasti elokuvataidetta. Opiskelut mainasivat hieman unohtua, kun Rauni imaistiin leikkaustaitojensa takia uraputkeen. Raunin harrastuksiin työelämän ulkopuolella kuuluu koiran koulutus sekä myös keramiikan keräily ja esineiden valmistus. Rauni toimii myös paikallisen sukelluskerhon kunniajäsenenä. Rauni on luonteeltaan romantikko ja rakastaakin vanhoja romanttisia mustavalkoelokuvia. Raunilla on omasta mielestään myös maailman parhaat AV -vekkeet kotona.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokeiluista</li> <li>• Työkavereista</li> <li>• Yksinäisyydestä ja keskittymisestä</li> <li>• Joustavasta työstä</li> <li>• Että vapaa-aika on vapaa-aikaa</li> <li>• Sukeltamisesta</li> <li>• Koirista</li> <li>• Kesästä ja puutarhan hoidosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aamuvuoroista</li> <li>• Kiireestä ja sähläämisestä</li> <li>• Metrotuksesta</li> <li>• Liian aktiivisesta selän takana käyttävästä ohjaajasta</li> <li>• Organisaatiomuutoksista</li> <li>• Rantäsateesta</li> </ul>
<b>Tavoitteita</b>		<b>Merkittäviä vaikuttajia</b>	
Pitkäntähtäimen tavoitteena Raunilla on eläköityä Yleltä, eli Rauni on tyytyväinen työnantajansa. Rauni haluaa päästä leikkaamaan kunnianhimoisempia tuotantoja, kuten mustavalkoelokuvan sukeltajasta, joka asuu koiransa kanssa Pohjameren rannalla. Koirista puheen ollen, Rauni tavoittelee myös kulkukoiran pelastamista Latvian kaduilta oman Miija koiransa kaveriksi. Kesälomailtaan Rauni tavoittelee mahtavia sukelluskokemuksia Baililta. Työvälineitään Rauni haluaa selkeyttää ja joustavuutta, joiden lisäksi hän tarvitsee selkeät työohjeet. Digitalisaation keskellä Rauni haaveilee myös paluusta filmileikkaukseen. Rauni myös tavoittelee AV-vehkeidensä päivittämistä Atmos aikaan.		Rauni ihallee Ranskan uutta aaltoa dokumenttien tyyliä. Hän on myös saanut vaikutteita Stanley Kubrickin sekä Thelma Schoonmakerin elokuvatuotannosta. Raunin uravaliintoihin on vaikuttanut myös 90-luvun lama, jolloin Yle näytti luotettavana ja turvallisena työnantajana. Rauni tapasi ensimmäistä kertaa Baililla keramiikkakerhonsa matkalla sukellusopettaja Carloksen, joka sai Raunin innostumaan sukeltamisesta.	

Kuvio 10. Leikkaaja Raunin käyttäjäprofiili (Santamäki & Luokkamäki 2018)

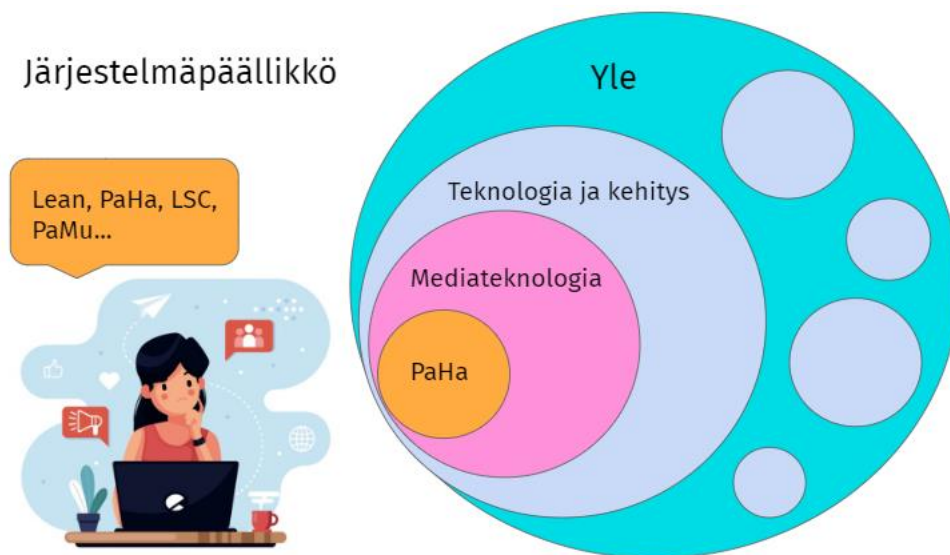
### Storyboard: kuvakäsikirjoitus

Kuvakäsikirjoitus on tuotteen käyttötilanteen juoni visualisoituna (Gruen 2000, Miettinen 2011, 150 mukaan). Kuvakäsikirjoitus on nimensä mukaisesti sarja kuvia, jotka visualisoivat tiettyä tapahtumasarjaa. Sarjakuvamaisessa formaatissa suunnittelija luo sarjan kuvituksia kertoakseen tutkittavana olevan tilanteen tarinan. Tavoitteena on, että kuka tahansa pystyy nopealla vilkaisulla näkemään kuvista, mitä niissä tapahtuu. (Stickdorn & Schneider 2010, 186.)

Kuvakäsikirjoitus vertautuu palvelupolkuun. Kuvat havainnollistavat tapahtumat nopeasti. Kuten palvelupolussakin, kuvakäsikirjoitus kuvaa palvelua aikajärjestyksessä asiakkaan perspektiivistä. (Miettinen 2011, 112.) MIKSU-projektin kuvakäsikirjoitukset tehtiin palvelupolkujen tueksi siitä syystä, että ne ovat nopeita ja helppolukuisia tiivistelmiä käyttötapaüksista. Kuvakäsikirjoituksia tullaan käyttämään viestinnän visuaalisen ulkoasun tukena. Kun palvelupolku-taulukot pakottavat lukemaan yksityiskohtaiset selvitykset siitä, mitä kontaktipisteissä tapahtuu, voi saman tarinan katsoa nopealla vilkaisulla kuvakäsikirjoituksesta.

#### 4.3 Asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen kehittäminen

Sekä Lean-johtamisfilosofia, Lean Service Creation, että palvelumuotoilu ovat ajattelumalleja tai lähestymistapoja, jotka tarjoavat sellaisia työkaluja, joiden avulla voidaan parantaa palveluja asiakaslähtöisiksi ja eri menetelmien kautta ymmärtämään asiakasta paremmin. Näiden lisäksi käytössäni on palvelunhallinnan prosessit, jotka auttavat järjestelmän häiriönhallinnan tai muutosprosessien organisoimisessa. Olen havainnollistanut seuraavaan kuvaan (kuvio 11) näkemystäni siitä, missä työminäni sijaitsee suhteessa Yleisradion organisaatioon. Palvelunhallintatiimin edustajana voin vaikuttaa Mediateknologia-osastossa tehtäviin ratkaisuihin ja muutosehdotuksiin. Omat sisäiset asiakkaani eli medianhallintajärjestelmän käyttäjät, sijaitsevat Teknologia ja kehitys -yksikön kanssa samanväristen yksikköympyröiden keskellä. Näiden rajojen tai siilojen yli on pystyttävä luomaan toimiva viestintä- ja keskustelukulttuuri asiakasymmärryksen toteutumiseksi.



Kuvio 11. Yle Mediateknologia järjestelmäpäällikkö (piirroskuvalainaus Freepik n.d.)

Uuden työskulttuurin luomisen onnistumiseksi on vähennettävä siiloja eli purettava rajoja organisaatorajojen välillä. Digitalisaation myötä läpinäkyvyys kasvaa ja asiakas kohtaa yrityksen yhä enemmän kokonaisuutena (Ilmarinen & Koskela 2015, 236). Tämä tarkoittaa Ylen kontekstissa sitä, että järjestelmät ovat läpileikkauksia yksiköiden ja osastojen välillä, joita Mediateknologia-osasto järjestelmän palvelunhallinnan ylläpitäjänä hallinnoi. Toisin sanoen on kyettävä kommunikoimaan yhden järjestelmän osalta koko Ylen hen-

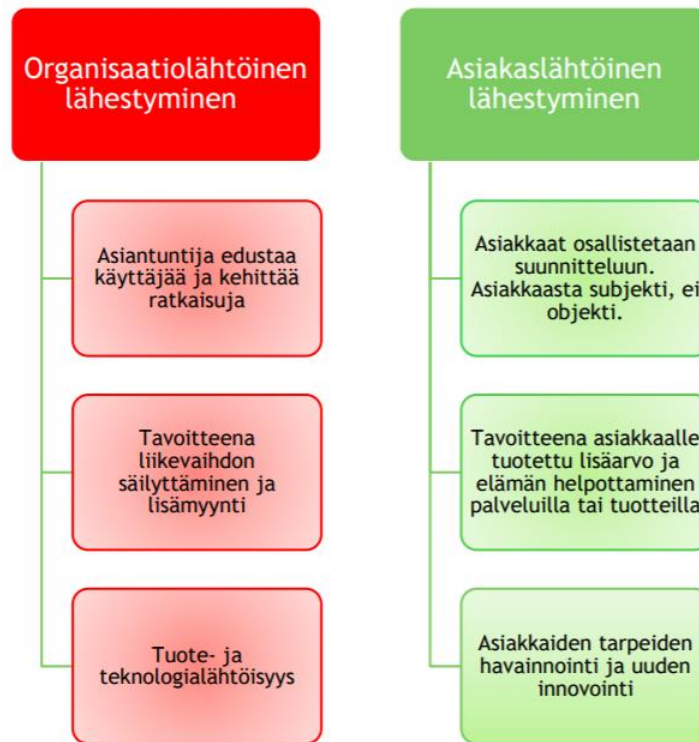
kilöstön kanssa. Koska järjestelmän palvelunhallinnasta vastaa vain yksi järjestelmäpäällikkö, on hyvät menetelmät ja työkalut keskustelun ja muun informaation ylläpitoon ja organisoimiseen tarpeen. Perinteinen näkemys organisaatiosta, sen rajoista ja strategioista kääntyy päälaelleen verkostojen ja ekosysteemien myötä. Verkostomaisen yhteistyön taustalla on yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Yhteistyöverkosto voidaan perustaa esimerkiksi siitä syystä, että ongelman ratkaisun selvittämisen ainoaksi ratkaisuksi on todettu verkoston tai yhteistyön muodostaminen. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 77–79.)

Liiketoiminnan prosessien muutoksia ei voi ymmärtää, jos ei itse työskentele siinä tiimissä, jossa muutoksia tapahtuu. Voidakseen palvella kaikkien liiketoiminnan prosessien tarpeita, tarvitaan hyvin toimiva kehitysryhmä, jossa nämä tarpeet osataan määrittellä ja tuoda esiin. Siksi olisi tärkeää saada kehitysryhmään nimettyjä henkilöitä, jotka voivat edustaa näitä liiketoiminnan eri prosesseja. Järjestelmän käyttäjä tuntee parhaiten työnsä vaatimukset ja tavoitteet sekä pystyy ottamaan niistä vastuun. Pelkästä teknisestä näkökulmasta järjestelmän kehittäminen ei ole järkevää. Tekniset muutokset saattavat ohjata liiketoiminnan prosesseja, mikä ei välttämättä ole järjestelmän käyttäjän tahotila.

Mediateknologia-osastolla kannattaa yleisestikin pyrkiä kohti sellaista mallia, jossa kehitystarpeet määritellään yhdessä järjestelmän käyttäjien kanssa. Opinnäytetyöni koskee tiettyä järjestelmää ja sen palvelualueita, mutta samankaltaisia toimintaympäristöjä on useita. Medianhallintajärjestelmä on hyvä ympäristö uuden toimintamallin kokeilulle hyvän ajoituksen vuoksi, eli järjestelmän päivityksen yhteydessä. Tavoitteenani on siis kehittää toimintamallia organisaatiolähtöisestä asiakaslähtöiseen lähestymistapaan, jota Hakkarainen (2018, 10) opinnäytetyössään käsittelee, mukaillen *Digiajan strategia* -teoksen (Hämäläinen ym. 2016) mukaista jaottelua. Lyhyesti Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 122) erottelee organisaatiolähtöisyyden ja asiakaslähtöisen lähestymisen muutamalla esimerkkikysymyksellä. Organisaatiolähtöinen lähestymistapa miettii, mitä asiakkaalle voi myydä, kun taas asiakaslähtöinen lähestyminen pohtii, mitä asiakas pyrkii tekemään tai saavuttamaan ja kuinka siinä voidaan häntä auttaa. (Hämäläinen ym. 2016, 122.)

Organisaatiolähtöisessä lähestymistavassa asiantuntija on avainasemassa ratkaisujen kehittämiseen, käyttäjän puolesta. Tässä lähestymistavassa voi olla se haaste, että jos vain oletamme tietävämmekä käyttäjä haluaa, se näkemys voi perustua tilanteeseen

tai tarpeeseen, joka on jo muuttunut liiketoiminnan prosessien muutosten myötä. Tuote- ja teknologialähtöisyys kuvastaa muun muassa aiemmin mainittua järjestelmän elinkaaren sanelemia kehittämistarpeita. Asiakslähtöisessä lähestymistavassa asiakkaat ovat mukana suunnittelussa, joka tuo myös lisäarvoa palvelujen ja tuotteiden käytön helpottamisella asiakkaan itsensä määrittelemien tarpeiden mukaisesti.



Kuvio 12. Organisaatiolähtöinen vs. asiakaslähtöinen kehittäminen (Hakkarainen 2018, 10)

Asiakasymmärryksen ja asiakaslähtöisen lähestymisen myötä järjestelmän suuret muutokset kuten käyttöliittymän päivitys voi olla helpompi omaksua, kun järjestelmän käyttäjät ovat olleet mukana muutoksen suunnittelussa alusta asti. Muutosvastarintaa pyritään vähentämään lisäämällä ymmärrystä tulevista muutoksista osallistamalla käyttäjät mukaan viestinnän kehittämisen, ohjeiden laatimisen ja käyttäjäkouluttamisen suunnitteluun. Avoin kaksisuuntainen viestintä ehkäisee kuulopuheiden syntymistä tai epäonnistumisen pelkoa. Jos viestintä aloitetaan hyvissä ajoin, ei käyttäjiä pidetä pimennossa muutokselta vaan he ovat osa sitä. Satakieli (2014) kirjoittaa artikkelissaan sisäisten tiimien ja tahojen huomioimisen tärkeydestä ja kannattavuudesta järjestelmämuutoksen päätöksenteossa. Sovellusten käyttäjiltä saadaan muutosten ideointiin arvokkaita näkökulmia ja vinkkejä. (Satakieli 2014.)

Parempi asiakasymmärrys auttaa kohdentamaan käytettävää tuotetta tai palvelua paremmin. Motiivi kuunnella asiakasta on usein liiketoiminnan menestyksen lähtökohta. Anttilan (2013) artikkelin mukaan asiakasymmärryksellä tarkoitetaan tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, motiiveista, tarpeista ja heille arvoa tuottavista asioista. Asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena. (Anttila 2013.) Mikäli ei ymmärretä mihin järjestelmää käytetään, ei voida myöskään tehdä oikeita ratkaisuja sen kehittämiseksi.

Tämän työn tavoitteena on luoda tiivis suhde järjestelmän käyttäjään, jotta luottamus palveluntuottajan (tässä tapauksessa Mediateknologia-osasto) ja asiakkaan (yleläinen medianhallintajärjestelmän käyttäjä) välillä kasvaa. Mikäli asiakas kokee tullessa kuulaksi, osallistuu hän jatkossakin mielellään työpajoihin ja palavereihin. Tulokset pitää siis olla asiakkaalle näkyviä, jotta hänen käyttämänsä aika järjestelmän kehittämiseksi antaa sille kuuluvan arvon.

#### 4.4 Käytettävyys ja käyttäjän kokemus

Tässä opinnäytetyössä en ole kehittämässä järjestelmän taustakoodia tai tekemässä parempaa käyttöliittymää. Järjestelmän käytettävyydellä on silti työlleni iso merkitys, sillä toimin järjestelmäpäivityksen tai järjestelmämuutosten tilaajana.

Käytettävyyden määritelmä voidaan tiivistää Jokelan (2010) mukaan epäformaalisti seuraavasti: käytettävyys on sitä, missä määrin sovellus tukee käyttäjän työtä. Käytettävyys parantaa käyttäjien tekemien työtehtävien sujuvuutta. Käytettävyydellä ei tarkoiteta sitä, miltä käyttöliittymä näyttää. (Jokela 2010, 19.)

Käyttäjäystävällisellä käyttöliittymällä tehostetaan loppukäyttäjän työprosesseja, vähennetään sovelluksen käyttökoulutustarvetta sekä käyttöohjeiden määrää, pienennetään käyttäjätuen tarvetta ja pidetään käyttäjät tyytyväisempinä sekä ehkäistään käyttäjän tekemiä virheitä (Jokela 2010, 11). Autenttisin palaute saadaan kysymällä käytettävyysarviointia suoraan järjestelmän käyttäjiltä. Tähänkin tosin liittyy mahdollisia sudenkuoppia. Pelkät mielihaluja kuvaavat kysymykset kuten mitä käyttäjä haluaa, ei välttämättä anna kovin luotettavaa kuvaa tarpeen todellisesta määrittelystä. Tehokkaampi käyttäjätarpeiden arviointimenetelmä on käyttäjähavainnointi, joka perustuu havainnoijan ajatteluun ja oivalluksiin käyttäjän sijasta. (Jokela 2010, 74.) MIKSU-työpajoissa annettiin käyttäjille

tehtäväksi kertoa kokemuksistaan ja haaveistaan järjestelmän suhteen. Keskustelunohjaus ja dokumentointi oli hyvin strukturoitua ja käyttäjien väitteet sekä toiveet perusteltuja.

Missä määrin käyttäjä siis kannattaa ottaa mukaan suunnitteluun? Jokela (2010, 62) tähdentää, että hyvän käytettävyyden saavuttamiseksi tuotteen oikeat loppukäyttäjät pitää ottaa tavalla tai toisella mukaan suunnitteluprosessiin. Siksi teettämässämme MIKSU-työpajasarjassa olemmekin antaneet käyttäjien antaa palautetta järjestelmän käytöstä eli käyttäjäkokemuksesta ja olemme koostaneet havainnot palvelumuotoilun menetelmin tiettyyn visuaaliseen muotoon. Käytettävyys on yksi osa käyttäjäkokemusta, jolla tarkoitetaan käyttäjän kokemuksen sisältöä (Saariluoma, Kujala, Kuuva, Kymäläinen, Leikas, Liikkanen & Oulasvirta 2010, 41).

Oikea-aikainen järjestelmän tai käyttöliittymän käytettävyyden suunnittelu pitäisi tapahtua jo projektin määrittelyvaiheessa (Jokela 2010, 63). Metron tapauksessa tämä ei ole mahdollista, koska järjestelmätoimittaja toimii omien liiketoimintaintressiensä mukaisesti. Työpajoissa tehdyt nykytilan ja tavoitetilan kartoitukset ovat kuitenkin aineistoa, jonka perusteella voidaan määritellä, mihin järjestelmää oikeasti halutaan nyt ja tulevaisuudessa käyttää. Mikäli järjestelmätoimittajan tarjoamat ratkaisut eivät enää vastaa Ylen medianhallintajärjestelmän tarvekartoitusta, voi olla paikallaan pohtia, olisiko joku toinen järjestelmä parempi siihen tehtävään.

## 5 Tutkimusaineiston tuottaminen

Tässä luvussa kuvaan ja analysoin työpajoissa sekä kyselyllä tuotettua aineistoa.

### 5.1 MIKSU-esiselvitysprojekti: käyttötapausten palvelupolut

MIKSU-esiselvitysprojektin työpajat järjestettiin keväällä 2019. Työpajoissa määriteltiin ensin järjestelmän käyttäjien kanssa nykytilan käyttötapaukset case-esimerkkien avulla, jonka jälkeen syntyneisiin palvelupolkuihin tarkennettiin vielä tavoitetilaa eli tunnistettiin järjestelmän kehityskohteita. Järjestelmän käyttötapaukset eli prosessit haluttiin kuvata vaihe vaiheelta. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka jaetaan eripituisiin osiin eli palvelutuokioihin. Vaiheittainen palvelun polun kuvaus edesauttaa palvelun analysointia. (Tuulaniemi 2011, 78.) Palvelutuokioita voidaan siis kehittää yksittäin sen sijaan, että koko palvelukokonaisuus pitäisi muuttaa kerralla.



Case-esimerkin valinta oli tärkeää siksi, että rajallisen työpaja-aikaikkunan puitteissa ehdittiin kuvata käyttötapaukset kokonaisuudessaan niin sisäänsyötön kuin vienninkin osalta. Palvelupolkujen visualisointeja täydennettiin tavoitetilan työpajakierroksella. Palvelupolkujen mallipohja on Silver Planetin palvelumuotoilijoiden suunnittelema ja työpajat fasilitoitiin heidän toimestaan. Osallistuin työpajoihin työn tilaajan, koollekutsujan ja järjestelmän edustajan roolissa ja sain samalla arvokasta oppia järjestelmästä suoraan sen käyttäjiltä. Palvelumuotoilun esimerkkimenetelmiä käsittelevässä luvussa 4.2 pohdin tehtyjen visualisoinnin määritelmää. Se, kuvataanko niitä tässä työssä Service Blueprintinä vai palvelupolun visualisointina, ei mielestäni ole käytännön tasolla merkitystä. Palvelumuotoilu sallii soveltamisen ja tärkeintä oli saada käyttäjien näkökulma esille järjestelmän teknisen kuvauksen sijaan.

### **Nykytilan työpajojen tapahtumakulku**

1. Osallistujien lyhyt esittelykierros
2. Case-esimerkin valinta
3. Palvelutuokioiden kirjaaminen aika-akselille aikajärjestyksessä, ensin sisään-  
syötön vaiheiden, ja sitten vientivaiheiden (export) mukaisesti
4. Jokaisen kontaktipisteen tai palvelutuokion tarkempi kuvaus: työkalut, työympä-  
ristö, sisäiset toiminnot
5. Numeraalisen arvion määrittely kuvaamaan käyttäjän tunnetilaa kyseisen palve-  
lutuokion aikana ja tunnetilan sanallistaminen
6. Ideoiden ja havaintojen kirjaaminen

Visualisointi tehtiin mallipohjalle, joka oli tulostettu työpajoihin isoksi seinäjulisteeksi. Havaintojen ja tapahtumien kirjaamiseen käytettiin muistilappuja. Ei ole itsestään selvää, että työpajoihin osallistuvat henkilöt pystyvät heittäytymään keskusteluun tai että he ehtivät lyhyessä ajassa omaksumaan työpajatyöskentelytavat ilman aiempaa kokemusta. Silti jokaisessa työpajassa osallistujat olivat läsnä alusta loppuun asti, eikä palavereista tuttuja kannettavan tietokoneen näyttöjä tai matkapuhelimia näkynyt pöydillä. Jokainen osallistuja antoi itsestään juuri sitä asiantuntevaa tietoa, jota tarvittiin käyttötapauksen määrittelemiseksi.

## Nykytilan palvelupolku

= Tällä värillä maalatuissa kohdissa työpajan osallistujilla oli eriävät työtavat  
 = Kriittiset kehityskohteet

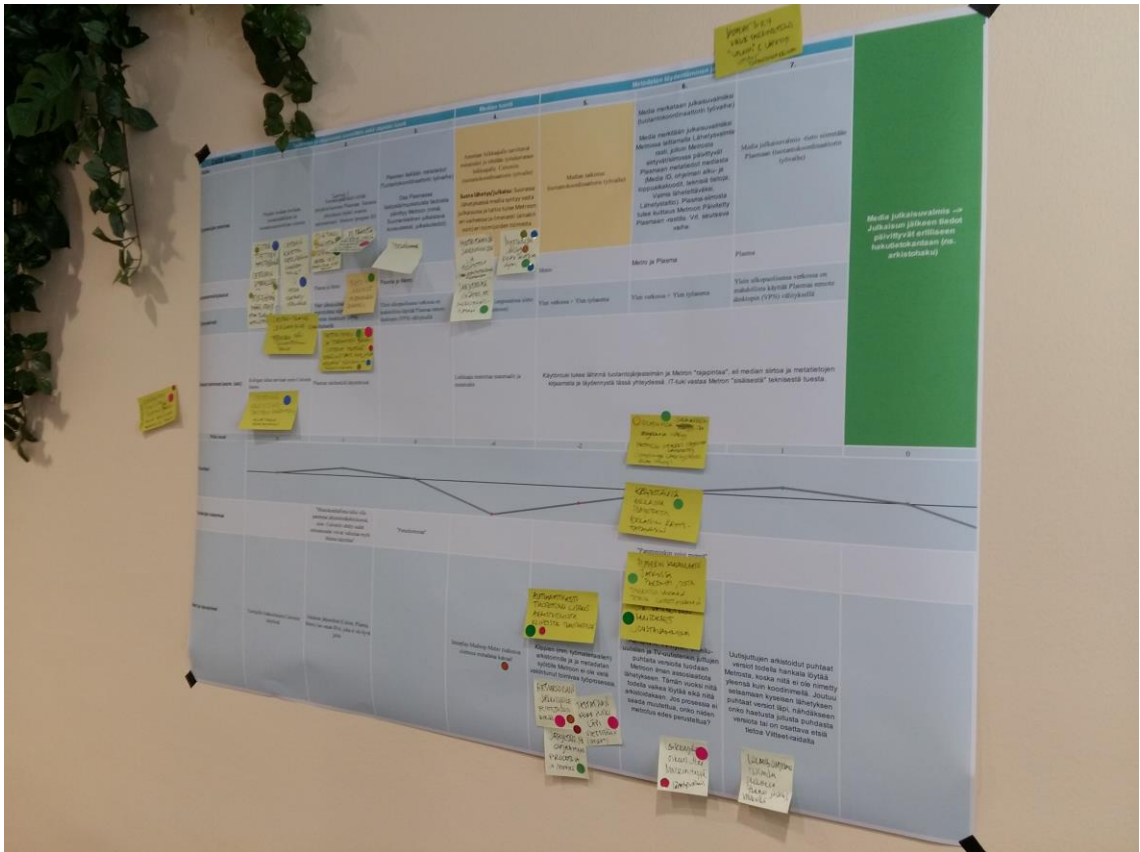
Case:					
Työntekijän toiminta	kontaktipiste, joka kuvaa työntekijän toimintaa				
Järjestelmä/työkalut	mitä järjestelmää kyseinen kontaktipiste koskee				
Työympäristö	mitä kontaktipisteen toiminto vaatii toimiakseen (tietty työasema, sisäinen verkko)				
Sisäiset toiminnot (esim. tuki)	vaatiko kontaktipisteen toiminto teknistä tukea tai jonkun toisen henkilön työsuorituksen?				
Fiilismittari: arviointi asteikolla 0...3	0 = jurppii 1 = toimii jotenkuten 2 = toimii ihan ok 3 = mukava työvaihe				
Työntekijän kokemus	fiilismittarin sanallinen arviointi				
Ideat ja havainnot	mahdolliset kehitysehdotukset ja muut havainnot				

Kuvio 13. Palvelupolun visualisoinnin pohja (Santamäki & Luokkamäki 2019)

### Tavoitetilan työpajojen tapahtumakulku

1. Osallistujien lyhyt esittelykierros (kokoonpano ei välttämättä ollut sama kuin nykytilan työpajoissa)
2. Nykytilan työpajassa tuotetun materiaalin tarkistuskierron
3. Kehitystarpeiden kirjaaminen ja niiden jaottelu: Metroon liittyvät tarpeet, sidosjärjestelmään liittyvät tarpeet ja muuhun kuin järjestelmään liittyvät tarpeet
4. Kehitystarpeiden priorisointi

Priorisointia varten jokainen osallistuja sai kolme tarraa, jotka hän sai liimata sen kehitysehdotuksen kohdalle, joka hänen mielestään pitäisi ehdottomasti saada lisättyä järjestelmän kehitysjonolle ja vaikka kaikki samalle lapulle. Nämä fyysiset materiaalit sähköistettiin taulukoksi, jotta osallistujat pääsivät helposti kommentoimaan tuotettua materiaalia. Koska järjestelmän prosessikuvaukset sisältävät paljon Ylen sisäistä tietoa järjestelmäkokonaisuuksista, olen valinnut kuvaesimerkit siten, että niistä ei pysty tarkoituksella lukemaan koko sisältöä.



Kuvio 14. Esimerkki palvelupolun ja tavoitetilan visualisoinnista (Santamäki & Luokkamäki 2019)

Audio-objekteja käsittelevässä työpajassa sisäänsyötön prosessi vaiheistettiin kymmeneksi palvelutuokioksi (kuvio 16). Monimuotoinen prosessi etenee usean eri järjestelmän läpi joko samanaikaisesti tai eri vaiheissa. Kuvioista 15 ja 16 näkee, millä tavalla prosessin eli käyttötapausten palvelupolku voidaan vaiheistaa tai visualisoida. Kuvioon 15 valitsin näistä vaiheista ensimmäiset kuusi kohtaa luettavuuden mahdollistamiseksi.

**Audio import ja export tavoitetilan palvelupolku 10.5.2019**

= Tällä värillä maalatuissa kohdissa työpajan osallistujilla oli eriävät työtavat ja/tai mielipiteet asiasta eli näissä kohdissa on vaihtoehtoisia toimintatapoja  
 = Kriittiset kehityskohteet

Audio Import					
1	2	3	4	5	6
Metroon siirtymisen ajankohta Radiomanin runkosuunnitteluun. Työvaihe sisältää metrotäpän laittamisen.  Tässä vaiheessa voidaan syöttää jo metadataa (Esim. Ei sis. Musiikkia, toimittaja, haastattelvat, Kustannuspaikka jne.)	Audio tallennetaan QEP-äänieditorilla tietokantaan	Audio kiinnitetään Radiomanin Day Planningissä (Lähetyspaikka)	Metadatan täydennys (Jaksokohtaiset tiedot)	Ohjelma lähetetään radiossa (Tästä alkaa esim. 7 päivän "countdown" metro siirtoon)	Metatietoja on mahdollista täydentää Radiomanissa vielä tarvittaessa 7 päivän sisällä

Kuvio 15. Audio-objektin sisäänsyötön vaiheet (Santamäki & Luokkamäki 2019)

Radion ajojärjestelmässä valitaan ohjelma siirtymään Metroon	Metadatan esisyöttövaihe
Audio tallennetaan äänieditorilla tietokantaan	
Audio kiinnitetään ajojärjestelmässä lähetykselle	
Metadatan täydennys	jaksokohtaiset tiedot
Ohjelma lähetetään radiossa	ohjelma siirtyy 7 päivän aikana Metroon
Metatietoja on mahdollista täydentää ajojärjestelmässä	Aikaa tähän on 7 vuorokautta
Audio-file siirtyy Metroon	Objekti on kuunneltavissa Metrossa. Metatieto siirtyy radioarkistojärjestelmään.
Radioarkistosta tiedot siirtyy arkistohakujärjestelmään	
Metrosta audiolinkki arkistohakuun	
Data ja audio käytössä arkistohakujärjestelmässä	

Kuvio 16. Audio-objektin sisäänsyötön 10 palvelutuokiota

Audio-työpajassa tehtiin seuraavia havaintoja:

1. Audio-objektin sisäänsyötön prosessissa tarvitaan kuuden eri järjestelmän tai sovelluksen yhteistyötä
2. Metadata ei siirry kaikista järjestelmistä vaan se pitää käydä kopiaimassa manuaalisesti järjestelmästä toiseen
3. Audio-objektin sisäänsyötön käyttäjät (lähinnä radiossa työskentelevät henkilöt) nostivat esiin huonon viestinnän ja tietojen nimeämisen vaihtelevat käytännöt
4. Kohdassa 7 audio-objekti siirtyy audiojärjestelmästä Metroon ja käyttäjät ovat arvioineet kontaktipisteen numeroarviolla 1 (asteikolla 0–3)

Kommentti materiaalista:

Käyttäjä ei tiedä onko ohjelma arkistoitunut eikä osaa sitä tarkistaa. Tieto on vaikeasti löydettävissä eikä oikeastaan edes kiinnosta. (Santamäki & Luokkamäki 2019).

Kaikista työpajoista kerätyt havainnot, ideat ja kehityskohteet on kirjattu erilliseen taulukkoon kehitysjonoksi. Se esitellään alaluvussa 5.1.2.

### 5.1.1 Käyttötapaukset kuvakäsikirjoituksiksi

Käyttötapausten visualisointi ja vaiheistus kontaktipisteitä ja palvelutuokioita sisältäväksi palvelupoluksi kuvaa järjestelmän käyttäjien kokemuksia ja edesauttaa järjestelmän kehittäjiä ymmärtämään heidän tarpeitaan paremmin.

MIKSU-projektin yhtenä lopputuotoksena oli myös kolme kuvakäsikirjoitusta eli storyboardia. Tämä esimerkki havainnollistaa, minkälainen prosessi materiaalin sisäänsyöttö Metroon voi olla, ja kuinka monen eri henkilön työpanosta prosessiin tarvitaan. Aiemmin luvussa 5.1 esitellyt palvelupolut esitetään storyboardissa kerronnallisemmin. Fiktiiviset hahmot eli persoonat ovat visualisoinnin ja järjestelmän toiminnan kuvaukseen hyvä tapa havainnollistaa, mitä palvelupolussa tapahtuu missäkin vaiheessa, ja miltä se käyttäjästä tuntuu. Storyboardin kohdissa 3 ja 9 näkee selvästi, että siinä palvelutuokion kohdassa järjestelmän käyttäjää harmittaa tai turhauttaa. Lienee sanomattakin selvää, että näiden palvelutuokioiden prosessissa tai järjestelmän teknisessä kyvykkyudessa on kehitettävää.



Kuvio 17. Storyboard valmiin ohjelman sisäänsyötön käyttötapauksesta (Santamäki & Luokkamäki, 2019)

### 5.1.2 Järjestelmän kehitystarpeiden kehitysjo

Työvaiheiden purun perusteella pystyimme haarukoimaan kehitystarpeet hyvin tehokkaasti ja jokaisen työpajan loppuksi käyttäjät saivat myös arvottaa kehitystarpeet. Näin saimme tehtyä alustavan priorisoinnin kehitystarpeille, joita kertyi työpajojen loppuksi noin 180 riviä yhteen taulukkoon. Tätä kehitystarpeiden dokumentointia käytämme jatkokehityksessä kehitysjonona (backlog) eli listauksena tehtäville, jotka vaativat lähempää tarkastelua.

Kehitysjo on jo otettu käyttöön työvälineenä kehitystarpeiden eteenpäin vientiin. Osa kehitysjoon kirjatusta ominaisuuksista korjaantuu järjestelmän päivityksen myötä ja osa odottelee päivityksen jälkeistä aikaa. Kirjasimme ylös myös kehityskohteet, jotka eivät liity suoraan Metroon. Linjaukseen tai liiketoiminnan prosesseihin liittyvät kehityskohteet viedään omalle polulle ja eri järjestelmiä koskevat havainnot käydään myös läpi niiden järjestelmien vastaavien järjestelmä- ja kehityspäälliköiden kanssa.

Kehitysjoa voidaan käyttää joko taulukossa tai siirtää tiedot toiseen sovellukseen. Yleisradiossa on käytössä järjestelmä, johon saa laadittua visuaalisen tehtävätaulun. Seuraavat tiedot tulisi pystyä määrittelemään tai suodattamaan tehtävätaulussa:

<b>ID</b>	juokseva numero kehityskohteille
<b>Kehityskohde</b>	sanallinen kuvaus kehityskohteen sisällöstä
<b>Tarkenne</b>	lisätietoja
<b>Alue</b>	video, audio, musiikki...
<b>Kokonaisuus/teema</b>	integraatio, metadata, toimintamalli...
<b>Kohde</b>	järjestelmä, johon kehitysehdotus liittyy
<b>Edellytykset</b>	riippuvuudet muihin järjestelmiin
<b>Jatkokehitys</b>	missä projektissa huomioitava
<b>Korjaantuu päivityksessä</b>	rasti ruutuun, jos huomioitu päivityksen 1. vaiheessa
<b>Käyttäjä-rating</b>	työpajoissa määritelty priorisointi
<b>Prioriteetti</b>	1 = tärkeä 2 = hyödyllinen 3 = toivottu
<b>Perustelu</b>	käytettävyyys tms.
<b>Jatkotoimenpiteet</b>	vaatiiko jatkokehitystä
<b>Vastuuhenkilö</b>	nimetään henkilö, joka vie ehdotuksen eteenpäin
<b>Osallistajat</b>	olennaiset henkilöt kehitysehdotuksen ratkaisuun

Kuvio 18. Backlog-kehitysjonon rakenne

## 5.2 Kysely: käyttäjien näkemys käyttäjälähtöisestä kehittämisestä

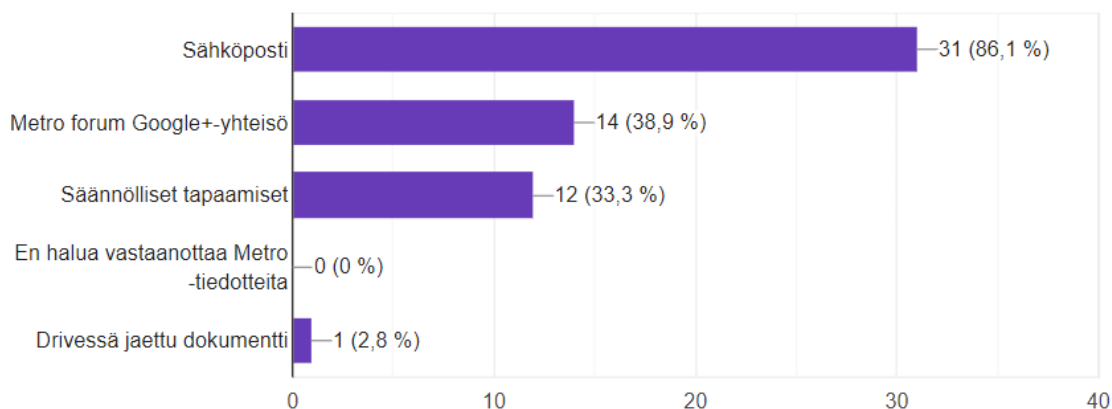
Metron käyttäjälähtöisen kehittämisen työpajat pidettiin keväällä 2019. Työpajojen jälkeen kaikille osallistuneille (86 henkilöä) lähetettiin palautekysely. Kaikki työpajoihin osallistuneet henkilöt ovat yleläisiä liiketoiminnan edustajia ja medianhallintajärjestelmän käyttäjiä. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä, eli kyselyn vastausprosentti oli 41. Kaikki kyselyyn vastanneet antoivat kuvan käyttää vastauksia opinnäytetyöni aineistona.

Suljetussa kyselyssä tutkija on määritellyt kysymysten joukon ja antanut niihin vastausvaihtoehdot. Avoimella kyselyllä tarkoitetaan kyselyn tarkoituksen määrittelyä yleisellä tasolla, ja vastaaja saa kirjoittaa mielipiteensä vapaasti. (Saariluoma ym. 2010, 198.) Lähettämäni kysely oli avoimen ja suljetun kyselyn välimuoto. Pääosin kysymykset olivat valintakysymyksiä, viimeistä vapaan palautteen avointa kysymystä lukuun ottamatta. Kyselyn aluksi perustelin, miksi kysely tehdään, kuka sen on tehnyt ja mitä kysely koskee, kuten Saariluoma ym. (2010, 198) suosittelee. Kyselylomake on luettavissa työn liitteessä 1.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, onko medianhallintajärjestelmän jatkuvan kehittämisen mallin luomiselle kiinnostusta järjestelmän käyttäjien osalta. Tällä hetkellä käytössä oleva pääkäyttäjämalli ei toimi halutulla tavalla. Sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen liittyvä kysymys on tärkeä siksi, että tällä hetkellä kaikkien käyttäjien tavoitettavuutta on vaikea mitata ja motivaatio eri viestin lukemiseen oli tässä vaiheessa mahdollista selvittää.

Kysymys 1: Miten haluat vastaanottaa tietoa järjestelmän muutoksista?

Ylellä on käytössä Googlen sähköiset työkalut: niin sähköposti kuin muut sovellukset (chat, Google+ -yhteisö) ja ne ovat Ylen virallisia sisäisen viestinnän välineitä. Jokainen yleläinen on koulutettu käyttämään näitä työkaluja. Lisäksi palvelunhallinnan käytäntöjä ovat säännölliset palaverit, joista osa on räätälöity järjestelmän käyttäjien tarpeita vastaaviksi. Tavoitteena on kehittää jatkuvasti toimintaa, jotta keskustelu pysyy vireänä.

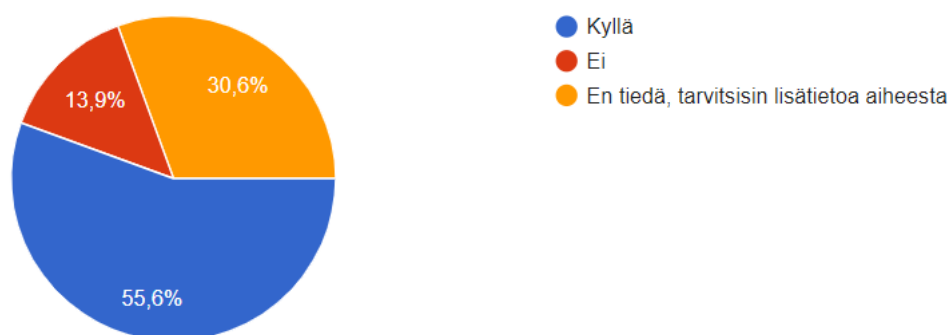


Kuvio 19. Toivottu formaatti tiedottamiseen

Tiedon vastaanottamisen mieluisimmaksi formaatiksi valikoitui sähköposti. Sitä luetaan mieluummin kuin sähköisen yhteisösivuston kautta tulleita viestejä tai saavutaan paikalle tapaamaan järjestelmän muitakin käyttäjiä. Lohduttavaa on huomata, että tiedotteet ja viestintä koetaan kuitenkin tärkeäksi: yksikään vastaaja ei ollut sitä mieltä, että tiedotteita ei pitäisi lähettää ollenkaan. Kyselyn lähettämisen jälkeen Ylellä otettiin käyttöön uusi intranet. Nähtäväksi jää, saako uusi ja toimivampi alusta laajempaa kannatusta sähköpostin sijaan.

Kysymys 2: Haluaisitko olla mukana Metron jatkuvassa kehittämisessä?

Kyselyn yksi tärkeimmistä tarkoituksista oli selvittää mahdollisen jatkuvan kehittämisen mallin luomisen mahdollisuudet. Käyttäjälähtöistä kehittämistä on vaikea ylläpitää, jos osallistumista kehitystarpeiden määrittelyyn ja priorisointiin ei koeta kiinnostavana.



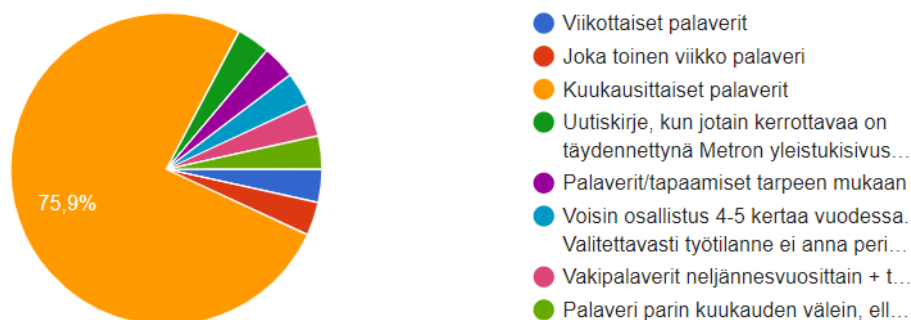
Kuvio 20. Halukkaiden osallistujien määrä



Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he haluaisivat olla mukana medianhallintajärjestelmän jatkuvassa kehittämisessä. Melkein kolmasosa vastaajista halusi saada lisätietoa aiheesta ennen päätöksentekoa. Koen tämän vastauksen kuitenkin positiivisena merkkinä kiinnostuksesta aiheeseen.

Kysymys 3: Miten haluaisit osallistua Metron jatkuvaan kehittämiseen?

Tällä hetkellä pääkäyttäjäpalaverit on järjestetty noin kerran kuukaudessa. Selkeästi suurin osa pitää tätä sykliä sopivana. Muutamia ehdotuksia vakiopalaverien vaihtoehdoista syklistä kuitenkin saatiin: vapaatekstinä annettujen vastausten sisältö on melkein sama kahdessa eri ehdotuksessa. Nämä yhteenlaskettuna noin neljännesvuosittain järjestettävät palaverit saivat kannatusta 6,8 %. Myös uutiskirje, tarpeen mukaan järjestetyt palaverit tai jopa nopeampi sykli (viikoittain) saivat ehdotuksia.



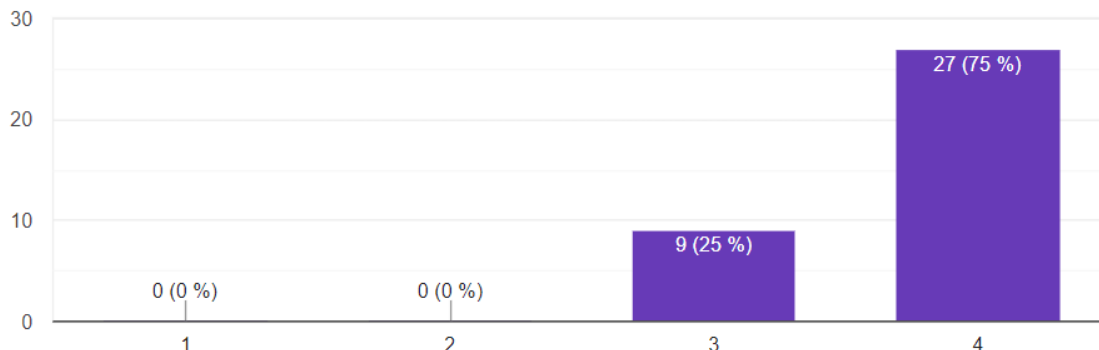
Kuvio 21. Toivottu sykli tapaamisille

Vaikka suurin osa pitääkin nykyistä tapaamissykliä sopivana, on mielestäni uutiskirje tai neljännesvuosittainen tapaaminen varteenotettavia kehitysideoita. Keväällä järjestetyt työpajat koettiin positiivisena tapana tulla kuulluksi ja miksipä tällaisia työpajoja ei voisi järjestää jatkossakin. Harvempi kokoussykli antaa aikaa valmistella agenda, sekä kerätä kehitystarpeita niin, että jokaisen tapaamisen merkitys on vähintäänkin ajankäytöllisesti palkitsevaa.

Kysymys 4: Kuinka tärkeäksi koet käyttäjälähtöisen kehittämisen?

Käyttäjälähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan käyttäjien tarpeiden säännöllistä seuranta ja huomioimista. Käyttäjät pääsevät priorisoimaan kehitystarpeita yhteisellä päätöksellä. Käyttäjälähtöinen kehittäminen on melko uusi toimintamalli Ylellä. Medianhallinta-

järjestelmän käyttäjäpalautteen kartoitukseen tämä asiakaslähtöinen menetelmä oli käytössä ensimmäistä kertaa. Työpajojen perusteella kyselyyn vastanneet arvioivat käyttäjälähtöisen kehittämisen tärkeäksi. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin numeraalinen arvio.



Kuvio 22. Käyttäjälähtöisen kehittämisen tärkeys

Asteikolla 1–4 pyrittiin välttämään keskiarvon asettaminen eli ns. helppo vaihtoehto. Vastauksella 1 käyttäjälähtöistä kehittämistä ei koettu lainkaan tärkeäksi ja vastaavasti numerolla 4 erittäin tärkeäksi. Vastanneista suurin osa (75 %) antoi arvosanan neljä ja loput numeron kolme. Tästä voidaan päätellä, että käyttäjät kokevat oman panoksensa ja sen huomioonottamisen tärkeäksi järjestelmän kehittämisessä tai arvioinnissa.

Kyselyssä oli myös vapaan palautteen mahdollisuus. Osa käyttäjistä harmitteli ajan vähyttä tai sitä, että jokaiseen havaintoon ei ehditty paneutua tarpeeksi syvälle. Työpajoissa oli kuitenkin tehtävä jonkin verran geneerisiä kompromisseja, eikä tarkoituksena ollutkaan tehdä täydellistä järjestelmän määrittelytyötä. Jatkokehityksen näkökulmasta yksi palaute kiteytti tämänkin työn tavoitteet ja merkityksen erinomaisesti:

Ensimmäistä kertaa tuntui siltä, että käyttäjiä todellakin kuunnellaan (vastaaja 33).

## 6 Käyttäjälähtöinen kehittäminen osaksi toimintakulttuuria

Tässä luvussa esitellään jatkuvan kehittämisen malli, joka on suunnitelma käyttäjätiedon säännönmukaiseen kartoittamiseen sekä kehitysryhmän rakenteen (kuvio 21 ja 23) ja avainroolien kuvaus (kuvio 21 ja 22). Jatkuvan kehittämisen malli on tuotos tutkimusaineiston kontekstin tulkinnasta. Kontekstin ymmärtämisellä tarkoitetaan sitä, miten jokin asia tai ilmiö liittyy ympäristöönsä. Konteksti on siis olennaisen tärkeä myöhemmille tul-

kinnoille. (Anttila 2006, 52.) Jatkuvan kehittämisen mallissa on kyse yhteistyöstä, tiedonjakamisesta, vastuunottamisesta ja sen jakamisesta, vuorovaikutuksesta sidosryhmien kesken ja päätöksenteon nopeuttamisesta.

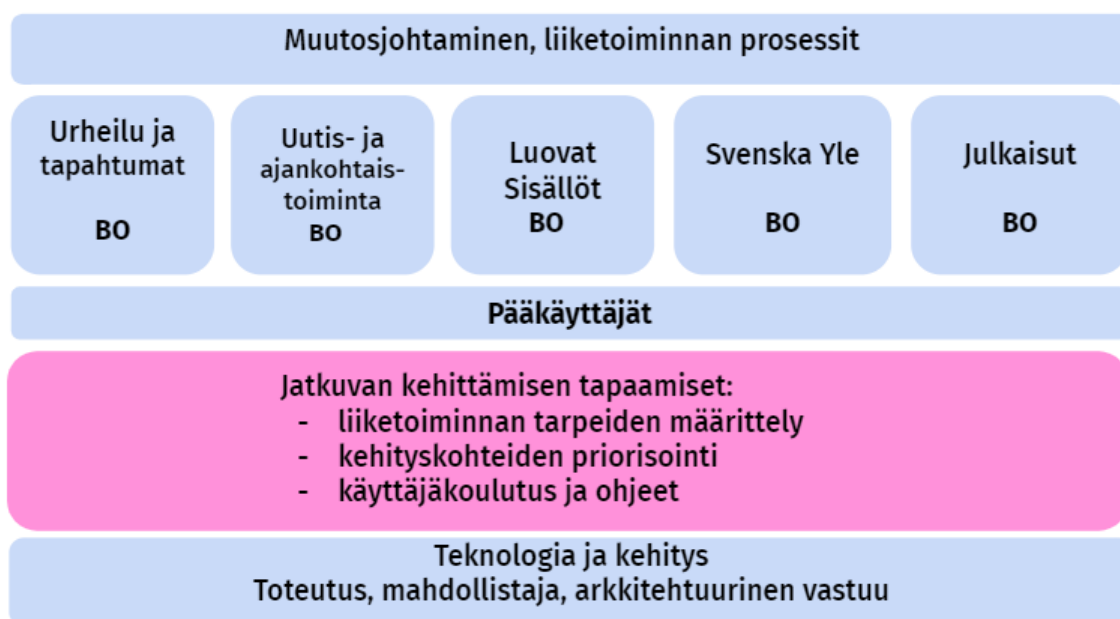
Käyttäjälähtöinen kehittäminen on Ylellä vielä melko uutta. Järjestelmän kehitystarpeet on aiemmin kerätty lähinnä teknisten korjaustarpeiden listaksi, mutta tässä tutkimuksessa liiketoiminnan tarpeet ovat lähtökohtana järjestelmän käytettävyyden parantamiseen. Jotta voimme yhdessä järjestelmän käyttäjien kanssa priorisoida eri kehitystarpeita, tulee Teknologia ja kehitys -yksikön kiinnittää huomiota ja kehittää asiakasymmärrystä. Koska en voi suoraan ottaa kantaa liiketoiminnan toimintatapoihin, ehdotan uudenlaista toteutustapaa aluksi kokeiluna.

Metron käyttäjälähtöinen kehittäminen -esiselvitysprojekti on tuottanut arvokasta tietoa järjestelmän todellisista käyttötapauksista ja niihin liittyvistä kokemuksista. Työpajasarjan jälkeen lähetetyn kyselyn avoin palaute oli pääosin positiivista. Tämä rohkaisee jatkamaan tiedonkeruuta suoraan käyttäjiltä. Kehittämistyö vaatii aikaa ja resursseja ja siitä syystä käyttäjän osallistamiselle jatkuvan kehittämisen työhön pitää olla selkeät tavoitteet ja roolit.

Toimintatutkimuksen tarjoaman ratkaisumallin validointi ja arviointi voi tapahtua vasta sen käyttöönoton jälkeen. Metron käyttäjälähtöisen kehittämisen projektin tuotokset julkaistaan kaikkien yläleisten luettavaksi ja käytettäväksi. Toiveena on, että samankaltaista toimintamallia voitaisiin soveltaa muissakin järjestelmäympäristöissä. Mediateknologia-osastolla on tehty vasta muutama palvelumuotoilua hyödyntänyt järjestelmän kehitysprojekti. Siksi aineistonkeruun menetelmät, ja työstä saadut tulokset ovat tärkeitä jakaa avoimesti. Kokeilukulttuuri mahdollistaa uudenlaisten ideoiden kokeilun ja niistä oppiminen on tärkeää jakaa myös projektin ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Kokeilukulttuuria rakennetaan kokeiluilla. Kokeilemisen edellytyksenä on vastuu ja valta päättää ja toimia. Lean-johtamisfilosofiaan liittyy autonomia, joka rohkaisee itsenäiseen päätöksentekoon, vaikka se ei tarkoitaakaan, että päätöksiä tehdään yksin. Tehokkaiden kokeilujen aikaansaamiseksi käytettävissä oleva tieto ja tarvittavat näkökulmat kootaan vaivattomasti yhteen, jotta päätöksiä voidaan tehdä. (Martela & Jarenko 2017, 255–257.)

## 6.1 Kehitysryhmän rakenne

Liiketoiminnasta eli järjestelmän käyttäjäorganisaatiosta olisi hyvä löytää kaikista edustaja järjestelmän jatkuvan kehittämisen työryhmään. Tälle kehitysryhmälle tarvitaan myös vetäjä, joka toimii organisoijana jatkuvan kehittämisen työryhmälle. Koska järjestelmän ylläpito ja kehittäminen on Ylen Teknologia ja kehitys -yksikölle kuuluva tehtävä, on vetovastuun luonnollisesti tultava sieltä. Käytännössä yksiköiden osastot eli esimerkiksi Mediateknologia, voi mukauttaa mallia omaan palvelualueeseensa sopivaksi. Kehitysryhmässä liiketoiminnan puolelta on tultava prosessien osaaminen ja niiden määrittelykyky. Siispä liiketoiminnan prosessien omistaja (Business Owner eli kuvassa BO) sovellettuna roolina edustaa omaa yksikköään ja toimii vastuullisena henkilönä yksikön tarpeiden huolehtimisesta ja niistä viestimisestä kehitysryhmälle. Business Owneiden lisäksi kehitysryhmään tarvitaan pääkäyttäjiä, jotka ovat edustaneet järjestelmän käyttäjäosastoja aiemminkin. Metron pääkäyttäjämallista ja sen vajavaisuudesta kerroin luvussa 2.2.



Kuvio 23. Kehitysryhmän rakenne ja vastuut

Työn tavoitteena on löytää liiketoiminnasta vastinpari Mediateknologian järjestelmä- ja kehityspäällikölle, mutta yhtä tärkeää on kehittää myös osaston omaa toimintaa ja sisäisiä rooleja. Kehitysryhmän ja jatkuvan kehittämisen mallin tuomat tavoitteet haastavat järjestelmäpäällikön ja kehityspäällikön nykyisiä tehtäväkuvauksia. MIKSU-loppuraportissa (Santamäki & Luokkamäki 2019, 46) esitellään fiktiivinen kehitysvastaavan rooli, jota tällä hetkellä ei siis ole olemassa. Kehitysvastaava on Metron tapauksessa Mediateknologia-osaston työntekijä, jonka vastuulla on pääkäyttäjärühmän johtaminen, Metro Forum -kokousten organisointi sekä järjestelmään liittyvistä muutoksista viestiminen. Kehitysvastaavan tulee pitää systemaattisesti yhteyttä Metron sidosprojekteihin, toimia keskeisessä roolissa Metron kehittämisessä (huolehtiakseen, että kehitys- ja sidosprojekteissa edetään Metron käyttäjien kannalta samansuuntaisesti) ja osallistua kehitysjonon käyttäjätarpeiden priorisointityöhön. (Santamäki & Luokkamäki 2019, 46.)



Kuvio 24. Mediateknologia-osaston kehitysvastaavan rooli (Santamäki & Luokkamäki 2019, 46)

Jatkuvan kehittämisen mallin käyttöönotto ajoittuu tilanteeseen, jossa ollaan ison järjestelmäpäivityksen valmistelun alkuvaiheessa. Muutosjohtamiseen liittyvät haasteet tulevat ajankohtaisiksi siinä vaiheessa, kun päivityksen ajankohta lähestyy. Käyttäjien koulutukset ja tiedottaminen ovat tärkeässä roolissa voidaksemme valmistella käyttäjät uuteen järjestelmäversioon, joka tulee olemaan hyvin erilainen verrattuna vanhaan. Järjestelmäpäivityksen läpiviennin tueksi jatkuvan kehittämisen malliin liittyy säännölliset käyttäjätapaamiset ja käyttäjätiedon kartoittamisen työpajat. Nämä toimenpiteet on koottu työliseksi kuviossa 25.

Tapahtuma	Kuvaus	Sykli	Osallistujat: pakolliset	Osallistujat: optio
työpajat	Kehitystarpeiden tarkempi määrittely.	tarpeen mukaan	- aiheeseen mukaan valitut käyttäjät - järjestelmäpäällikkö	- kehityspäällikkö - järjestelmän asiantuntijat
Metro Forum	Metro Forum -tapaaminen. Mahdollisuus kysyä järjestelmäpäivitykseen liittyvistä asioista.	kerran kuukaudessa	- kehityspäällikkö - järjestelmän asiantuntijat - järjestelmäpäällikkö - käytön tuki - pääkäyttäjät	- kuka tahansa yleläinen Metrosta kiinnostunut työntekijä
uutiskirje	Uutiskirje lähetetään sähköpostiviestinä sekä julkaistaan Ylen intranetin Metro Forum -kanavalla.	kerran kuukaudessa	- järjestelmäpäällikkö	
pääkäyttäjäkokous	Palaveri pääkäyttäjille ja käyttön tuelle, jos esimerkiksi käyttäjäohjeistusta pitää suunnitella tai muuttaa.	tarpeen mukaan	- järjestelmäpäällikkö - pääkäyttäjät - käytön tuki	- kehityspäällikkö
kehitysryhmä	Päätävä kokous, jossa kehitysjonolla olevat työt asetetaan tärkeysjärjestykseen ja päätetään niiden toteutusaikataulusta.	kerran kuukaudessa	- kehityspäällikkö - järjestelmän asiantuntijat - järjestelmäpäällikkö - tuoteomistajat - liiketoiminnan prosessien omistajat - pääkäyttäjät	

Kuvio 25. Jatkuvan kehittämisen mallin työlista

Tämä työ ei ole sen päätepisteessä, vaan tulee muuttumaan sitä mukaa kun opimme lisää. Esittelemäni jatkuvan kehittämisen malli tulee kehittää yhdessä järjestelmän käyttäjien kanssa. Käyttäjälähtöisen kehittämisen ja käyttäjäkartoituksen ylläpitämiseksi työpajatyöskentelyjä pitää järjestää jatkossakin. Kehitysehdotuksiin pureutuminen voi vaatia usean eri osaston edustajan näkemyksiä, ja samat henkilöt voivat olla mukana useammassa eri pienryhmissä. Olennaista on, että käyttäjäkartoitus ei ole kertaluonteinen tehtävä. Se, millä tavalla malli otetaan käyttöön ja mitä muotoja se saa, todentuu vasta kun sitä päästään käynnistämään ja kokeilemaan. Joka tapauksessa tässä opinnäytetyössä on tunnistettu, että ilman vuoropuhelua järjestelmän käyttäjien kanssa kehittämisen mallia ei voida toteuttaa.

## 6.2 Järjestelmäpäivitys tulossa: muutosprosessin haasteita ennakoiden

Ylen sisäisesti merkittävän järjestelmän päivityksessä on otettava huomioon sen keston tuomat haasteet. Päivityshanketta on valmisteltu jo pidempään ja nyt syksyllä 2019 määritellään, mitä vaiheita voidaan toteuttaa kevään 2020 aikana. Kesään 2020 mennessä meillä on käytössä järjestelmän taustalla uudet prosessit. Tämä ei ole vielä käyttäjille näkyvä osa muutosta, vaikkakin se nopeuttaa median läpivientiä järjestelmässä, eli sujuvoittaa tekemistä niiltä osin, kun se on aiemmin vienyt kokonaisprosessissa paljon aikaa.

Tekniikassa on ensi sijassa kyse ihmisestä, ja he motivoituvat tekniikan kehittämiseen paremmin, jos heidän ajatuksiaan todella hyödynnetään. Näin ollen ihminen tulee nostaa toiminnan keskiöön ja tehdä heidän ajatuksistaan totta. Näin voidaan varmistaa, ettei tuki hyvälle idealle jää ilman laajaa käyttäjäkuntaa. (Saariluoma ym. 2010, 267.) Olemmekin onnistuneet osallistamaan järjestelmän käyttäjät jo päivityksen esiselvityksen varhaisessa vaiheessa työpajojen myötä. Näissä työpajoissa pystyimme jo kertomaan, että päivitys on tulossa ja järjestelmän käyttäjien työpanos on arvokasta. Päivitys ei siis tule kovinkaan monelle yllätyksenä.

Järjestelmäpäivitys voi olla muutos, joka aiheuttaa muutosvastarintaa. Jos järjestelmän toiminta muuttuu oleellisesti, vaikuttaa se ihmisten tapaan tehdä töitä ja niihin rutiineihin, jotka tekevät heistä oman työtehtävänsä asiantuntijoita. Ei siis ole ihme, että isot muutokset saattavat pelottaa tai aiheuttaa ennakkoluuloja. Mäki & Palonen (2012, 244) nostavat esiin *Johtamisen tilat ja paikat* -teoksessaan puheenvuoroja kirjoittajilta, joilla on kokemusta tai näkemyksiä johtamisesta. Muutosprosessin viestinnästä kirjoittaja (T2) pohtii keskeneräisten asioiden esittelemisen pelkäämisen johtavan siihen, että kehittävät tahot ovat tietoisia muutoksista paljon ennen muita. Epävarmuutta poistaisi asioista viestiminen niiden edetessä. Näin muutoksen kohteena olevilla henkilöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa ja vaikuttua muutoksen tärkeydestä ja tavoitteista. (Mäki & Palonen 2012, 244.) Järjestelmäpäällikön työssä en ole pelännyt kertoa sen, minkä itsekin tiedän, vaikka se ei olisikaan vielä valmis ajatus tai tehty päätös. Olen havainnut, että osa tiedon vastaanottajista kykenee keskustelemaan viestin vastaanottoon, mutta osalle on vaikeaa tottua siihen, että tieto ei ole aina ylhäältä alas johdettua tai pelkästään tiedoksi annettu asia, vaan siihen voi myös vaikuttaa kertomalla oman mielipiteensä.

Järjestettyjen työpajojen ja kyselyn jälkeen niihin osallistuneiden henkilöiden osalta uskallan väittää, että he ovat jo odottavaisin mielin kuulemassa lisää tulevasta järjestelmäpäivityksestä. Toki tiedonjakamisen ja työpajoihin osallistumisen tuoma vastuu aiheuttaa myös huolta siinä mielessä, saiko käyttäjä omasta mielestään kerrottua tilanteesta tarpeeksi hyvin.

Mukana ollut toivoo, että on itse muistanut kaikki asiat, jotka pitikin muistaa. Siksi-kin on tärkeää, että Metron kehitystyö jatkuu jollain tavalla edelleen. Yleensä vasta käytännössä törmää niihin asioihin, joiden kehittämisessä on toivottavaa. (vastaaja 31.)

Harmillisesti projektia varten ei oltu varattu erillistä työaika, jolloin asiaan ei ehtinyt perehtyä huolellisemmin. Pääallekkäisten menojen johdosta myös toinen tapaa-

minen jäi hyvin lyhyeksi ja toinen kokoaan väliin. Eri puolilla taloa tarpeet ja käytännöt ovat hyvin erilaisia, joten henkilökohtainen tai ao. ryhmän välinen kartoitus olisi mielestäni hyvä tapa aloittaa projekti. (vastaaja 21.)

Jatkuvan kehittämisen mallin tavoitteena on jatkaa työpajatyöskentelyä ja palautteen keräämistä. Työpajoissa ei ollut kyse järjestelmämäärittelyn tekemisestä järjestelmätoimittajalle, vaan tavoitteena oli saada koostettua yleiskuvaus Metron käyttötarkoituksesta ja käyttötapauksista. Kyselyn avulla saatu palaute kertoo kuitenkin selvästi järjestelmän käyttäjien halusta osallistua ja päästä vaikuttamaan järjestelmän kehittämiseen liittyviin asioihin. Tekniikan kehittäminen ei välttämättä olekaan aina teknologian kehittämisen lähtökohta, vaan se voi olla myös asiakkaan toiminnot. Tämä on osaltaan vuorovaikutussuunnittelua, jossa mietitään mitä asiakas todella tekee, jotta asiakkaan toimintoja voidaan edistää tarjolla tai kehitteillä olevien teknologioiden avulla. (Saariluoma ym. 2010, 265.)

Muutosvastarintaa voi ennaltaehkäistä se, että työpajojen kautta olemme tavoittaneet jo 60 järjestelmän käyttäjää. Toivon, että nämä henkilöt tai osa heistä voisi toimia eräänlaisina muutosagenteina omalle osastolleen. Pelkästään järjestelmä- ja kehityspäälliköiden viestintä ei riitä, ja se voi tuntua ylhäältä alas tulevalta viestinnältä. Jatkuvan kehittämisen mallilla järjestelmäpäivityksestä saadaan yhteinen muutosprosessi, eikä autoritäärisesti johdettu pakollinen muutos.

Järjestelmäpäivityksen valmisteluun kuuluu olennaisena osana myös käyttäjäkoulutusten oikea-aikainen järjestäminen sekä ohjeistuksen laatiminen. Ajatuksena on, että osallistamalla järjestelmän käyttäjät tutustumaan päivityksen tuomiin haasteisiin jo varhaisessa vaiheessa, auttaa heitä omaksumaan uudet toiminnallisuudet nopeammin. Näin ollen he ovat myös ne parhaat henkilöt kouluttamaan kollegojaan tai laatimaan käyttöohjeita.

Jatkuvan kehittämisen malli, jossa järjestelmän käyttäjät ovat pääroolissa, auttaa muutostavastarinnan ehkäisyyn. Kun päivitysprojekti on yhteinen, ei viesti tule ulkoa käyttäjille annettuna pakotteena, vaan on asia, jonka eteen kaikki tekevät työtä. Yhteisten tavoitteiden määrittely edellyttää vastuunottoa, jota jokaiselta tarvitaan.

Laamanen ja Tinnilä (2009, 39) listaa jatkuvan parantamisen, muutosjohtamisen, oppivan organisaation ja innovaatiot puheenaiheiksi organisaatioiden toiminnan kehittämisen yhteyteen. Olen mukailut kehittäminen, innovointi ja oppiminen -taulukkoa vastaamaan



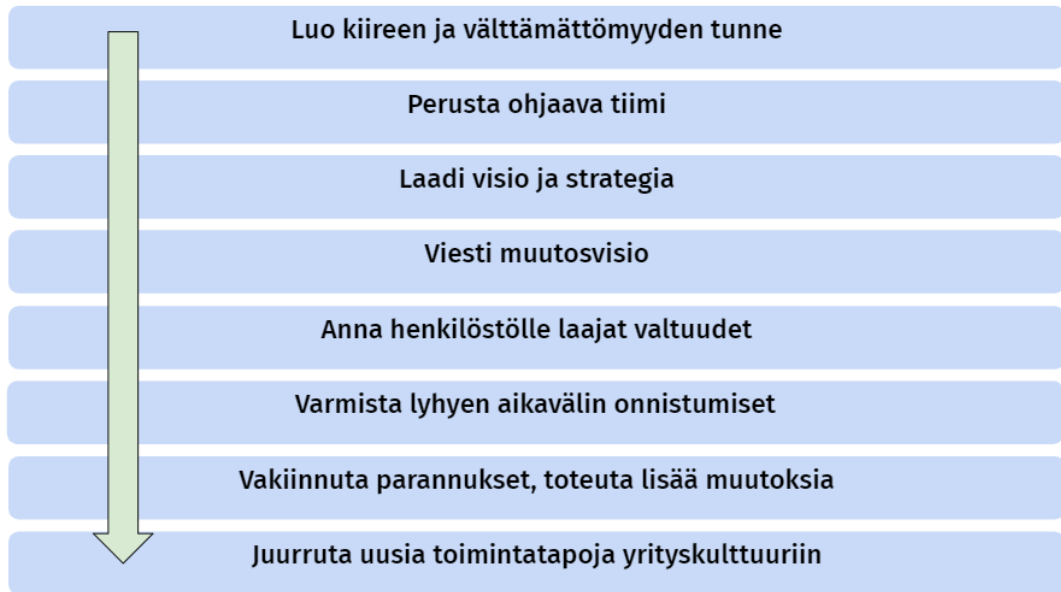
valitsemani tutkimusmenetelmän tavoitetta. Taulukossa listataan kehittämisprosessiin liittyviä vaiheita ja työkaluja.

	<b>Kehittäminen</b>
<b>Muutoksen kohde</b>	Toimintatapa, järjestelmä, prosessi
<b>Lähestymistapa</b>	Analyttinen, analyysoiva, luonnontieteellinen
<b>Tyypillisiä työvaiheita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ongelman tunnistaminen</li> <li>• tiedon hankinta</li> <li>• analysointi</li> <li>• ratkaisun ideointi</li> <li>• toimivuuden testaus</li> </ul>
<b>Tukevia järjestelmiä organisaatiossa</b>	Tavoitteet ja mittaaminen, projektien käynnistämistapa, laatujärjestelmä
<b>Tyypillisiä mittareita</b>	Kustannukset, aikataulu, parantunut suorituskyky

Kuvio 26. Kehittäminen, innovointi ja oppiminen (Laamanen & Tinnilä 2009, 39. Mukailtu taulukko)

Kehittämisprosessiin liittyy ongelman tunnistaminen ja parantavista toimenpiteistä sopiminen. Tämä lähestymistapa sopii yksinkertaisten ongelmien ratkaisuun ja joskus se johtaa reaktiiviseen toimintatapaan, jos ongelman syihin ei paneuduta. Ongelmat eivät siis poistu vaan niiden kanssa opitaan elämään. Toimintatavoissa tehokkaat muutokset toteutetaan kehitysprojektien avulla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

Jatkuvan kehittämisen malli vaatii henkilöiden sitouttamista eri osastoista, mikä tarkoittaa, että näiden henkilöiden muodostama kehitysryhmä on eräänlainen virtuaalitiimi. Uudenlaista ajattelua tai asennetta vaativat uudet toimintatavat tarvitsevat onnistuakseen muutosjohtamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 40). Kuten edellä pohdin, saattaa mahdollinen vastustus eli muutosvastarinta johtua mm. pätevyyden menettämisen tunteesta, väärinymmärryksestä, oman aseman heikkenemisestä tai intressiristiriidasta (Laamanen & Tinnilä, 40). Muutosjohtamisen tueksi kehitetyistä malleista Laamanen ja Tinnilä (2009, 40) nostavat Kotterin muutosjohtamisen mallin:



Kuvio 27. Kotterin muutosjohtamisen malli (Laamanen & Tinnilä 2009, 41)

Kotterin muutosjohtamisen malli sisältää vaiheistuksen projektin johtamisen ja toteutuksen tueksi. Vaikka malli on suunniteltu johtajia varten, jotka suunnittelevat organisaatiomuutoksia tai muita isoja muutosjohtamista vaativia prosesseja, voi sitä mielestäni soveltaa myös matalamman kynnyksen muutosprosesseihin, kuten järjestelmäpäivityksen läpivientiin. Päivitys koskee kuitenkin laajaa osaa yläläisiä työntekijöitä ja vaikuttaa heidän päivittäiseen tai viikoittaiseen tapaan tehdä töitä. Jatkuvan kehittämisen malli on juuri se ohjaava tiimi, jota järjestelmän kehitykseen tarvitaan.

Laamanen & Tinnilä (2009, 41–42) listaavat vielä muutokseen liittyviä periaatteita, joista on hyvä olla tietoinen:

Ihminen voi sitoutua uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin vain, jos hän tiedostaa, ymmärtää ja hyväksyy uuden toimintatavan.

Vaikutusvaltaiset henkilöt voivat estää merkittävät muutokset organisaatiossa.

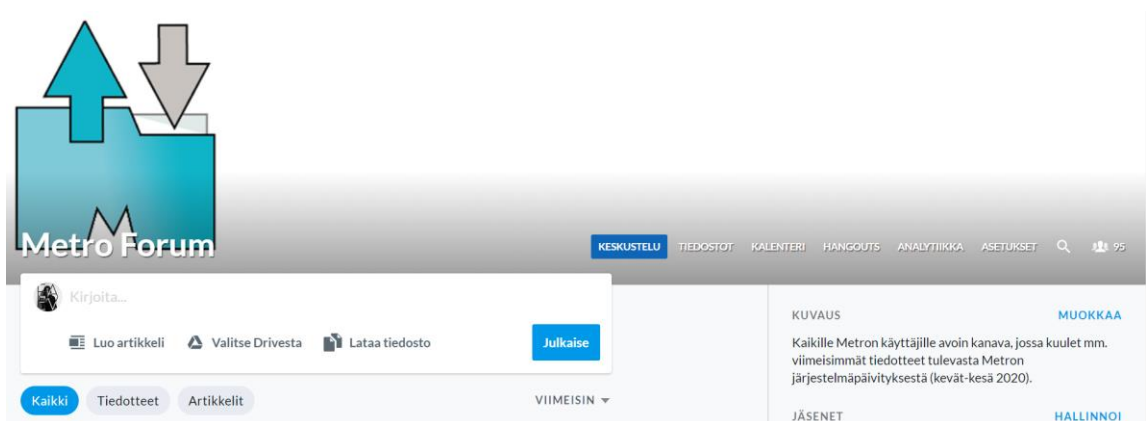
Ihmisten suhtautuminen on usein tunnepohjaista eikä siihen voi vaikuttaa pelkillä asiaperusteluilla. Ihminen ei muuta toimintaansa tiedon perusteella, tarvitaan aikaa sulatella muutosta ja mahdollisuutta itse vaikuttaa muutokseen.

Erilaiset ihmiset kohtaavat muutoksen eri lailla, ääriolajoilla toiset etsivät seikkailua ja toiset turvallisuutta. (Laamanen & Tinnilä (2009, 41–42.)

### 6.3 Viestintä

MIKSU-projektin loppuraportin yksi olennainen osa on viestinnän merkityksen korostaminen. Organisaatioissa yksisuuntainen viestintä on usein helppokulkuinen tie. Valitettavasti se on usein myös väärä tie. Vain kaksisuuntaisia kanavia käyttämällä todellinen ihmisten vuorovaikutus voi tapahtua. (Groysberg & Slind 2012, 109.) Minulla ei ole esimiesasemaa suhteessa järjestelmän käyttäjiin. Minulla on osittainen valta päättää, mitä ja miten järjestelmän palveluympäristössä tehdään töitä. Olen silti käyttäjien suhteen työntekijältä työntekijälle – tasavertaisessa asemassa. Siitäkin syystä viestinnän on oltava avointa ja oikea-aikaista.

Työpajojen yhteydessä teetetyin kyselyn perusteella sähköpostilla lähetetyt uutiskirjeet olivat käyttäjien toive tiedonsaannille. Tämän lisäksi tulemme ylläpitämään lokakuussa 2019 uudistuneen Ylen intranetin sisäistä kanavaa eli alisivustoa, nimeltään Metro Forum. Se on kaikille yleläisille avoin kanava, jossa voi seurata Metroon liittyviä tiedotteita, ohjeistusta tai järjestelmäpäivitykseen liittyviä julkaisuja. Myös MIKSU-loppuraportti on julkaistu tällä kanavalla eli järjestelmän käyttäjät ovat päässeet lukemaan ja kommentoimaan työpajoista tuotettua yhteenvetoa.



Kuvio 28. Metro Forum -kanava Ylen intranetissa

Metro Forum -kanavalla voi julkaista tiedotteita tai artikkeleita. Kanavan jäsenet voivat kommentoida julkaisuja ja tykätä niistä eli painaa sydänsymbolia, joka viestii julkaisun kirjoittajalle, miten julkaisuun on reagoitu.

Kuukausittaisen uutiskirjeen visualisoinnin tueksi suunniteltiin muutama logo tai symboli, joita voin käyttää tekstin kuvittamiseksi. Näin viestin vastaanottaja pystyy yhdistämään viestit koskemaan järjestelmän päivitykseen liittyvää viestintää. Metron käyttäjät pääsivät osallistumaan symbolin valintaan. Samat symbolit ovat käytössä Metro Forum

-kanavan ulkoasussa ja artikkelijulkaisujen kuvituksessa. Värisävyt valikoitui Yle-turkoo-  
sin mukaisesti, joka kuvaa hyvin järjestelmän laajaa käyttäjäkuntaa.

Kohdennetun viestinnän määrittelyyn luotiin taulukko, joka toimii myös aikataulu-tehtä-  
välistana. Ensimmäisten uutiskirjeiden ja viestien myötä havaitsimme, että myös palaut-  
teen säännöllinen kysyminen on oppimisen kannalta tärkeää. Jotta voimme tuottaa jär-  
jestelmän päivitystä seuraaville yleläisille parasta mahdollista viestintää, täytyy meidän  
antaa mahdollisuus sekä alusta myös jatkuvan palautteen antamiseen. Toistaiseksi pa-  
lautetta on pyydetty joko suoraan käyttäjältä, sähköpostitse tiedotteen tai kyselyn yhtey-  
dessä, tai käyttäjä on halutessaan voinut kommentoida intranetin yhteisön julkaisuihin.

## 7 Johtopäätökset

Ylen medianhallintajärjestelmä Metro on tulossa elinkaarensa päähän. Sekä sen back  
end eli tietokanta, että käyttöliittymä ovat vanhentuneet. Järjestelmätoimittajan kanssa  
suunniteltavan järjestelmäpäivityksen tueksi tilasin esiselvitysprojektin, jonka tavoitteena  
oli kuvata Metron käyttötarpeet. Tarvekartoitus oli tehty viimeksi järjestelmän käyttöö-  
non yhteydessä eli vuonna 2009. Metron käyttäjälähtöinen kehittäminen eli MIKSU to-  
teutettiin Silver Planet -yrityksen palvelumuotoilijoiden kanssa. MIKSU-esiselvitysprojek-  
tiin sisältyi työpajasarja, syvähaastattelut, kehitysjonon laatiminen sekä loppuraportin  
tuottaminen. Työpajasarja oli kevät–kesän 2019 mittainen laaja käyttäjäkartoitus, jossa  
tuotettiin järjestelmän nykytilan kuvaus ja tavoitetilan ja kehitysehdotusten listaus.

Medianhallintajärjestelmän käyttäjäkartoitus eli MIKSU-työpajat toteutettiin palvelumu-  
toilun keinoja hyödyntäen. Lopputuotoksena oli järjestelmän seitsemän palvelupolkua  
visuaalisessa muodossa, kolme käyttötapausta kuvaavaa kuvakäsikirjoitusta sekä kehi-  
tysjono-tilausjärjestelmän käyttäjien määrittelemille kehitystarpeille. Käyttötapausten  
ja -tarpeiden määrittely auttaa jäsentämään järjestelmäkokonaisuutta, joka on tällä het-  
kellä hyvin monimutkainen. Nyt tehty kartoitus on aineistoa, jota hyödynnetään järjestel-  
män päivityksen kehittämishankkeessa, joka käynnistyy opinnäytetyön valmistumisen  
aikana.

Tutkimushankkeen ja sen tulosten tavoitteena on asiakasymmärryksen parantaminen  
Mediateknologia-osaston ja liiketoiminnan yksiköiden välillä. Asiakasymmärrystä pyri-  
tään ylläpitämään jatkuvan kehittämisen mallilla, joka on suunnitelma käyttäjätiedon

säännömukaiseen kartoittamiseen sekä kehitysryhmän rakenteen ja avainroolien kuvaus. Kehitysryhmässä yhdessä tekeminen on vastuunjakamista, ja siihen pitää liittää edustajia järjestelmän vastuu- ja käyttöpuolelta. Tavoitteena ei ole vain tuottaa asiakkaalle parempia järjestelmiä vaan luoda toimintatavat yhdessä sisäisen asiakkaan kanssa. Asiakasymmärrys paranee, kun järjestelmän käyttäjän kanssa ollaan säännöllisesti tekemisissä.

## 7.1 Tutkimuskysymysten arviointi

Tutkimustyö on valmistunut ja voin vain arvioida sen tulevia vaikutuksia työelämässäni. Anttila (2016) muistuttaa, ettei tutkimustulos voi olla lopullinen ja varma vastaus (Anttila 2016, 520). Kertaan vielä tutkimuskysymykset ja reflektoin, miten onnistuin työssä niihin vastaamaan. Havainnoiteja ja jatkotoimenpiteitä esittelen vielä työn viimeisissä luvuissa 7.2 ja 7.3.

### **Minkälainen toimintamallin pitäisi olla, jotta järjestelmän kehittämisessä otettaisiin käyttäjälähtöinen kehittäminen paremmin huomioon?**

Tällä työkuultuurin muutokseen tähtäävällä mallilla pyritään liiketoiminnan parantamiseen. Kun järjestelmä on yhdessä sen käyttäjien kanssa suunniteltu, on todennäköisempää, että se sujuvoittaa työntekoa siinä määrin, että liiketoiminnan ydintoiminto eli sisälöntuottaminen Ylen kuluttajille on nopeampaa ja helpompaa. Toimintamallin muutosehdotus on tehtävä yhdessä niin että myös kehittävän osaston (Mediateknologia) edustajan tulee viettää aikaa sisäisten asiakkaiden kanssa. Tutkimuksen tulokset antavat alkusysäyksen analyysille ja havainnoille, mutta käytännössä uusi toimintamalli on otettava osaksi arkipäivää.

Olen jo käynyt keskusteluja jatkuvan kehittämisen mallin käyttöönotosta sekä Mediateknologia-osaston uuden päällikön, että järjestelmän käyttäjien kanssa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteet on siinä mielessä tavoitettu, että työkuultuurin muutokseen liittyvä ilmiö on työssä käyty perusteellisesti läpi, sitä on pyritty selittämään sekä tulkitsemaan aineiston perusteella ja lopuksi sovellettu eli luotu kontekstiin sopiva muutosehdotus. Vertailuarvioinnin näkökulmasta lähtökohta järjestelmän käyttäjälähtöiselle kehittämiselle ennen tätä tutkimustyötä on ollut epäsäännöllistä tiedonkeruuta, koska edellinen käyttökartoitus ajoittuu kymmenen vuoden takaiselle ajalle ja seuraava kartoitus tehtiin vasta nyt.

### **Millä tavalla sisäinen asiakas (järjestelmän käyttäjä) itse voi ottaa vastuun järjestelmän kehittämisestä?**

Työpajoista saatujen kokemusten ja tehdyn kyselyn perusteella järjestelmän käyttäjiä kiinnostaa osallistua järjestelmän määrittelyyn ja kehittämiseen. Haasteeksi voi osoittautua se, että emme voi suoraan vaatia eri organisaatioita resursoimaan näitä henkilöitä tekemisen tapaan, joka vaatii sitoutumista ja pitkäjänteistä tekemistä. Vaikka järjestelmän päivitys on projekti, joka alkaa ja päättyy, ei jatkuvan kehittämisen mallilla ole loppua. Se on työ, joka on käynnissä päivitysprojektin rinnalla koko ajan ja jatkuu niin kauan kuin järjestelmä on käytössä.

### **Millä tavalla järjestelmäpäivityksestä tulisi viestiä käyttäjille?**

Viestintää ja tiedon jakamista tulee kehittää, jotta muutosprosessin läpivienti onnistuu. Tämän kehittämishankkeen toimesta tilatun esiselvitysprojektin loppuraportti julkaistaan kaikkien yläläisten luettavaksi ja kommentoitavaksi. Läpinäkyvyys edesauttaa luottamuksen syntymistä järjestelmän palvelunhallintaosaston ja järjestelmän käyttäjäosastojen välillä. Viestinnän tehostamiseksi on luotu uusi kanava Ylen intranettiin, joka toimii tiedotuskanavana, artikkelien julkaisualustana sekä keskustelufoorumina. Tämän lisäksi järjestelmän käyttäjille lähetetään kuukausittainen uutiskirje, jossa kerrotaan ajantasaista tietoa järjestelmän päivityshankkeen etenemisestä.

### **Miten käyttäjien osallistaminen edesauttaa muutosprosessin muutosjohtamista?**

Opinnäytetyössä on todettu, että muutosjohtaminen tulee ottaa huomioon hyvissä ajoin ennen järjestelmäpäivityksen aloittamista. Käyttäjien huomioonottaminen jo järjestelmäpäivityksen suunnittelun alkuvaiheessa edesauttaa läpinäkyvyyttä ja luo yhdessä tekemisen tunteen. Hyvillä viestintätaidoilla tulevat muutokset eivät tule käyttäjille yllätyksenä, vaan he saavat riittävästi aikaa muutosten aiheuttamien vaikutusten prosessointiin ja niihin valmistautumiseen. Käyttäjän sitouttaminen muutosprosessiin onnistuu helpommin, jos hänelle annetaan mahdollisuus vaikuttaa prosessin etenemiseen. Sitoutuneista työntekijöistä voidaan käyttää termiä muutosagentti, joka on tärkeä rooli tulosten aikaansaamisen edistäjänä.

## 7.2 Jatkoimenpiteet

Työkulttuurin kehittäminen sidosryhmien kanssa vie yhtiön sisäistä tekemistä ketterämpään suuntaan, kun yksiköiden ja osastojen rajoja hälvennetään sekä tarkastellaan järjestelmää sen käyttötapausten ja -tarpeiden kautta. Yhteneväisyyksiä käyttötapauksille on helpompaa havaita, kun järjestelmän käyttäjät pääsevät kertomaan kokemuksistaan toisilleen. Nämä toimintamallit tukevat Ylen ketterän toiminnan strategiaa. Ylen ketterä kiihdyttämö toimii Lean-johtamismallin sanansaattajana, Yle Lean Culture Toolkit:in ylläpitäjänä sekä esimerkiksi tuoteomistajaroolin (Product Owner) kouluttajana.

Järjestelmän jatkuvan kehittämisen mallissa tuotiin esille liiketoiminnan prosessien osaaajan (Business Owner) sovellettu rooli. Kehittämisryhmään tarvitaan prosessiosaajien ja vastuunkantajien lisäksi tuoteomistajia eri yksiköistä, sekä pääkäyttäjiä. Koska liiketoiminnan prosessien osaaaja tai omistaja ei Ylellä vielä ole, olisi hyvä järjestää koulutuksia, joista saisi tukea tämän uuden roolin ja vastuualueen omaksumiseen. Ketterän kiihdyttämön osasto ottaa varmasti mielellään tämän haasteen vastaan. Uuteen rooliin koulutautumisen edellytyksenä on, että liiketoiminta on valmis sitoutumaan järjestelmän kehittämiseen esitetyllä tavalla. Liiketoiminnan prosessien omistajan mukaan tuominen järjestelmän jatkuvan kehittämisen työryhmään edellyttää myös, että kyseisellä henkilöllä on tarpeeksi tietoa yksikkönsä tavoitteista ja liiketoiminnan kehittämisen suunnasta. Näillä edellytyksillä hän voi edustaa ja kehittää Metroa kokonaispalveluna oikeaan suuntaan yhdessä muiden kehittämisryhmään osallistuvien henkilöiden kanssa.

MIKSU-esiselvitysprojektista järjestetään retrospektiivi, jossa pääsemme tarkastelemaan mitä projektilla lähdettiin tavoittelemaan ja mitä sillä saavutettiin. Opit jaetaan koko Mediateknologia-osaston kesken, jotta hyvän ja hyödyllisen kokemuksen myötä palvelumuotoilun menetelmistä voisi hyötyä jonkun toisenkin järjestelmän palvelualueen edustajat ja käyttäjät.

Kehitysjonoa eli kehitystarpeiden backlogia käytetään osamateriaalina järjestelmän päivityksen suunnittelussa. Kehitysjono saattaa vielä muuttua muotoaan sellaiseen sovelusalueeseen tai visuaaliseen tehtävätauluun, jossa sitä pääsee tarkastelemaan ja muokkaamaan mahdollisimman moni järjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvä työntekijä.

Kyselyt ovat olennainen osa palautteen keräämistä. Metro Forum -kanavalle on mahdollista tallentaa linkki kyselylomakkeeseen, joka voidaan suunnitella niin, että se toimii jatkuvan palautteen keräilykanavana.

### 7.3 Lopuksi

Käyttäjätiedon kartoitus ja sen ylläpitäminen on aikaa vievää, mutta sen arvoista työtä. Samalla pääsee tutustumaan talon työntekijöihin eli verkostoitumaan. Medianhallinnan järjestelmän suhteen on se haaste, että kaikkiin käyttäjän toivomiin tarpeisiin emme voi vaikuttaa, sillä järjestelmätoimittajalla on valta valita, mitä korjauksia he haluavat tuoteeseensa lisätä. Tämä on kaikkien valmiina ostettujen järjestelmä- ja sovellusratkaisujen haittapuoli, vaikka etuna olisikin niiden käyttöönoton tai ylläpidon helppous ja nopeus. Yleisradion historiassa ollaan oltu tilanteessa, jossa omatuotantoisia järjestelmiä on ollut käytössä useampia. Tämä trendi alkaa taas nosta päätään, ja Ylelle on perustettu oma sovelluskehitystiimi. Esiselvitysprojektin tiimoilta tehty käyttäjätiedon kartoitus on arvokasta tietoa, joka antaa järjestelmän kehittäjille mahdollisuuden arvioida käytössä olevan järjestelmän sopivuutta siihen käyttötarkoitukseen, johon se on hankittu. Maailma ympärillä ja järjestelmän käyttötapaukset elävät ja markkinoille tulee koko ajan lisää vaihtoehtoja, jotka vastaavat ainakin suurinta osaa Yleisradionkin monimutkaista vaatimuslistaa.

Koska järjestelmän käyttäjät ovat lähteneet ennakkoluulottomasti mukaan järjestelmän käyttäjälähtöisen kehittämisen esiselvitysprojektiin ja antaneet sille arvokasta työaikansa, on vähintäänkin kohtuullista tarjota heille toimintamalli, jossa sekä järjestelmän kehittämisvastuussa olevat henkilöt, että käyttäjät itse pystyvät toimimaan tasavertaisesti.



## Lähteet

Alasuutari, Pertti 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: AKATIIMI Oy.

Anttila, Tuomas 2013. Asiakasymmärrys ja asiakkaan profilointi. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <<https://tuomasanttila.wordpress.com/2013/10/01/asiakasymmarrys-ja-asiakkaan-profilointi-2/>> (Luettu 7.9.2019).

Brown, Tim 2009. Change by Design. New York: HarperCollins Publishers.

Ewerman, Daniel 2018. What lanes should I put in my Customer Journey Map for it to make sense and be useful? [Verkkodokumentti] Luettavissa: <<https://custelence.com/blog/what-lanes-do-i-need-in-my-customer-journey-map.html>> (Luettu 12.11.2019).

Groysberg, Boris & Slind, Michael 2012. Talk, Inc. Boston: Harvard Business School Publishing.

Hakkarainen, Paula 2018. Digitaalisen palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen. Case: Yliopistopalvelut. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu. Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta.

Haukka, Matti & Petäinen, Mia n.d. Projektit onnistuvat, jos omistajuus toimii. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <[https://www.projekti-instituutti.fi/files/58/Omistajuus\\_PRY0206.pdf](https://www.projekti-instituutti.fi/files/58/Omistajuus_PRY0206.pdf)> (Luettu 7.9.2019).

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Liettua: Talentum Media Oy.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Liettua: Talentum Media Oy.

Inno-Vointi n.d. Service Blueprint. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <<http://www.innovointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/service-blueprint>> (Luettu 14.11.2019).

Jokela, Timo 2010. Navigoi oikein käytettävyyden vesillä. Pello: Väylä-Yhtiöt Oy.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and Concepts in Business Process Management. 4. painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Liettua: BALTO print.

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu. Tampere: Tammerprint Oy.

Moritz, Stefan 2005. Practical access to an evolving field. Lontoo. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <[https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/4](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4)> (Luettu 3.11.2019).

Mäki, Kimmo & Palonen, Tuire 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Poimala, Sami & Tolvanen, Perttu n.d. Ketteryys haltuun: Scrum pähkinänkuoressa. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <<https://www.meteoriiitti.com/2013/06/06/ketteryys-haltuun-scrum-pahkinankuoressa/>> (Luettu 2.11.2019).

Saariluoma, Pertti & Kujala, Timo & Kuuva, Sari & Kymäläinen, Tiina & Leikas, Jaana & Liikkanen, Lassi A. & Oulasvirta, Antti 2010. Ihminen ja teknologia. Tampere: Tammerprint Oy.

Santamäki, Elina & Luokkamäki, Mikko 2019. MIKSU Metron käyttäjälähtöinen selvitys. Lopputuotokset. Diaesitys. Tekijän hallussa.

Santamäki, Elina & Luokkamäki, Mikko 2018. VIKSU Videonkäsittelytyökalujen selvitysprojekti. Leikkaaja -lisämateriaali. Diaesitys. Tekijän hallussa.

Sarvas, Risto & Nevanlinna, Hanno & Pesonen, Juha 2017. Lean Service Creation. Helsinki: Futurice.

Satakieli, Timo 2014. IT-järjestelmät osa 2: Osallistava päätöksenteko järjestelmämuutoksissa. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <<https://www.alfame.com/blog/it-%C3%A4rjestelm%C3%A4t-osa-2-osallistava-paatöksenteko-jarjestelmamuutoksissa>> (Luettu 21.9.2019).

Savolainen, Timo & Lehmuskoski, Kati 2017. Digimuutos.fi. Turku: HansaPrint Oy.

Selkälä, Elina 2019. Metro - lakisääteiset velvoitteet ja järjestelmän perimmäinen käyttötarkoitus. Sähköpostiviesti: 16.10.2019. Tekijän hallussa.

Service Design Toolkit n.d. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <<https://www.servicedesigntoolkit.org/downloads.html>> (Luettu 14.11.2019).

Stickdorn, Marc & Schneider, Jakob 2010. This is Service Design Thinking. Alankomaat: BIS Publishers.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. 3. painos. Liettua: Talentum Media Oy.

Wikipedia, Digitalisaatio 2019a. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <<https://fi.wikipedia.org/wiki/Digitalisaatio>> (Luettu 3.11.2019).

Wikipedia, Palvelumuotoilu 2019b. [Verkkodokumentti] Luettavissa: <<https://fi.wikipedia.org/wiki/Palvelumuotoilu>> (Luettu 7.9.2019).

Winberg, Paula 2018. Digitalisaation murros IT-asiantuntijatyön kehittämisen ajurina. Opinnäytetyö. Haaga-Helia. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma.

Winberg, Paula 2015. Yle ICTT toimintamallit ja roolit. Diaesitys. Tekijän hallussa.

Ylen ketterä toiminta 2019. Yle+, Ylen sisäinen intra. [Verkkodokumentti] Tekijän hallussa. (Luettu 10.11.2019).

Ylen Strategia 2019. Yle+, Ylen sisäinen intra. [Verkkodokumentti] Tekijän hallussa. (Luettu 10.11.2019).

## Liite 1: Kyselylomake Metron käyttäjälähtöinen kehittäminen 2019

### Metron käyttäjälähtöinen kehittäminen 2019

Kyselyn tarkoitus on saada palautetta työpajoista, sekä lisätietoa ajatuksistanne jatkoa ajatellen. Vastausaikaa on kaksi viikkoa, tiistaihin 4.6.2019 asti. Kysely on lähetetty kaikille kevään työpajoihin osallistuneille. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

Tulen mahdollisesti käyttämään kyselystä muodostuvaa aineistoa osana medianomin YAMK - tutkinnon opinnäytetyötäni Metropolia Ammattikorkeakoululle. Kerään sähköpostiosoitteesi, jotta sinuun voi olla myöhemmin yhteydessä kehittämistutkimukseni tiimoilta. Vastaajat eivät tule olemaan tunnistettavissa lopullisesta tutkimusraportista. Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstäni, aineiston käyttötarkoituksesta tai muusta työpajoihin tai tähän kyselyyn liittyvistä asioista.

Kiitos kaikille vastaajille!

Ystävällisin terveisin,  
Eeva Partanen

\*Pakollinen

#### 1. Sähköpostiosoite \*

---

#### 2. Vastaustani saa/ ei saa käyttää osana Metropolia YAMK opinnäytetyötä

Valitse jompikumpi vastausvaihtoehdoista  
Merkitse vain yksi soikio.

- Vastaustani saa käyttää aineistoksi tutkielmaan
- Vastaustani ei saa käyttää aineistoksi tutkielmaan

#### 3. 1a. Nykytilan työpaja(t), joihin osallistuit: \*

Valitse kaikki ne nykytilan työpajat, joihin osallistuit kevään 2019 aikana  
Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Nykytila: Metadatan ja median ylläpito 20.3.
- Nykytila: Videoiden (työmateriaali) import ja export 25.3.
- Nykytila: Tekstityksen import ja export 28.3.
- Nykytila: Musiikin import ja export 29.3.
- Nykytila: Still-kuvien import ja export 2.4.
- Nykytila: Audion import ja export 4.4.
- Nykytila: Videoiden (valmis ohjelma) import ja export 8.4.
- En osallistunut nykytilan työpajoihin

**4. 1b. Tavoitetilan työpaja(t), joihin osallistuit: \***

Valitse kaikki ne nykytilan työpajat, joihin osallistuit kevään 2019 aikana  
*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Tavoitetila: Metadatan ja median ylläpito 24.4.
- Tavoitetila: Videoiden (työmateriaali) import ja export 26.4.
- Tavoitetila: Tekstityksen import ja export 29.4.
- Tavoitetila: Musiikin import ja export 3.5.
- Tavoitetila: Still-kuvien import ja export 6.5.
- Tavoitetila: Audion import ja export 10.5.
- Tavoitetila: Videoiden (valmis ohjelma) import ja export 16.5.
- En osallistunut tavoitetilan työpajoihin

**5. 2. Miten haluaisit vastaanottaa tietoa tai tiedotteita Metrosta? \***

Missä formaatissa tai miten haluat vastaanottaa järjestelmää koskevia tiedotteita? Voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Sähköposti
- Metro forum Google+-yhteisö
- Säännölliset tapaamiset
- En halua vastaanottaa Metro -tiedotteita
- Muu: \_\_\_\_\_

**6. 3. Haluaisitko olla mukana Metron jatkuvassa kehittämisessä? \***

Mikäli jatkuvan kehittämisen malli perustetaan, haluaisitko olla siinä mukana edustamassa omaa liiketoiminnan prosessiasi eli sitä, minkälaisia tarpeita tiimilläsi on Metro-järjestelmän kehittämisen suhteen?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä
- Ei
- En tiedä, tarvitsisin lisätietoa aiheesta

**7. 4. Miten haluaisit osallistua Metron jatkuvaan kehittämiseen?**

Mikäli jatkuvan kehittämisen malli perustetaan, mikä on mielestäsi paras keino käydä asioita yhteisesti läpi?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Viikottaiset palaverit
- Joka toinen viikko palaveri
- Kuukausittaiset palaverit
- Muu: \_\_\_\_\_

**8. 5. Kuinka tärkeäksi koet käyttäjälähtöisen kehittämisen? \***

Käyttäjälähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan käyttäjien tarpeiden säännöllistä seurantaa ja huomioimista. Käyttäjät pääsevät priorisoimaan kehitystarpeita yhteisellä päätöksellä.

*Merkitse vain yksi soikio.*

- 1      2      3      4
- Ei lainkaan tärkeäksi               Erittäin tärkeäksi

**9. 6. Vapaa palaute työpajoista tai muusta Metroon liittyvästä työskentelystä:**

Voit kirjoittaa tähän myös toiveitasi, lisätietopyyntöjä, mitä vain Metroon liittyvää!

---

---

---

---

---

---

Palvelun tarjoaa



## Liite 2: Metro pääkäyttäjäkysely

### Kysely: Metron pääkäyttäjätöiminta

Kyselyn tarkoitus on parantaa pääkäyttäjryhmän ja -kokousten toimivuutta. Samalla pyrin tutustumaan paremmin toimintaanne.

\*Pakollinen

1. Nimi \*

---

2. Ammattinimike, organisaatio sekä esimies \*

---

---

---

---

---

3. Kuinka kauan olet toiminut Metron  
pääkäyttäjänä (tai muussa aktiivisessa  
Metroon liittyvässä roolissa)?

---

4. Mitä toimenkuvaasi kuuluu (yleisesti)?

---

---

---

---

---

5. Vapaa palaute (koskien esim. pääkäyttäjäkokouksen sisältöä tai ajankohtaa, rakennetta ja mahdollisia kehitysehdotuksia :))

---

---

---

---

---

Palvelun tarjoaa

