



”...Kun pitää kaikkien osaamisesta huolta, niin se on kaikkien intressi.”

Ohjelmistokehittäjän osaamisen kehittäminen työntekijäkeskeisesti

Susanna Virta

Laurea-ammattikorkeakoulu

**”...Kun pitää kaikkien osaamisesta huolta, niin
se on kaikkien intressi.”**

**Ohjelmistokehittäjän osaamisen kehittäminen
työntekijäkeskeisesti**

Susanna Virta
Palvelumuotoilu, YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2023

Susanna Virta

”...Kun pitää kaikkien osaamisesta huolta, niin se on kaikkien intressi.” Ohjelmistokehittäjän osaamisen kehittäminen työntekijäkeskeisesti

Vuosi

2023

Sivumäärä

85

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli tarkastella ja kehittää suomalaisessa asiantuntija- ja ohjelmistoyrityksessä työskentelevien ohjelmistokehittäjien osaamisen kehittämistä. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ohjelmistokehittäjän osaamisen kehittämisen tarpeista, toiveista ja haasteista sekä kehittää työntekijäkeskeistä osaamista palvelumuotoilun keinoin. Tavoitteena oli lisäksi tarkastella palvelumuotoilun työntekijäkeskeisyyttä sekä luoda osallistavan ideoinnin kautta ratkaisuja osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen oli työntekijöiltä lähtenyt toive ja kehittämisen kohde.

Tietoperustan luomisessa perehdyttiin syvällisesti oppimiseen ja osaamiseen, jotta voitiin muodostaa laaja tietopohja ja ymmärrys osaamisen kehittämiseksi, oikean haasteen löytymiseksi sekä ratkaisun kehittämiseksi. Osaaminen ja osaamisen kehittäminen johtavat työntekijäkokemuksen sekä arvon muodostumiseen, siksi ne olivat mukana teoreettisessa viitekehyksessä.

Palvelumuotoilu tarjosi työntekijäkeskeisen lähestymistavan osaamisen kehittämiseksi. Palvelumuotoilun prosessi toteutettiin Design Councilin Tuplatimanttimallia mukaillen. Löydä-vaiheessa toteutettiin mm. laadulliset haastattelut, jotka mahdollistivat työntekijän syvällisemmän kuulemisen sekä tarpeiden kartoittamisen. Määritä -vaiheessa kiteytettiin työpajassa kehittämishaaste. Tähän työkaluina toimivat mm. tarpeiden ja haasteiden koonti, työntekijäpersoonaa sekä osaamispolun rakentaminen ja ”Miten voisimme” (HMW) -kysymykset. Kehitä -vaiheen työpajassa ideoitiin ratkaisuja haasteeseen yhdessä työntekijöiden kesken käänteinen aivoriihi -työkalun avulla. Prosessin tarjoamat menetelmät sekä työkalut mahdollistivat osallistavan ja luovan kehittämisen. Pienemmistä kehittämiskohteista edetään parhaimmillaan kohti laajempaa työntekijäkokemusta sekä työntekijän hyvinvointia edistäviä elementtejä, jotka tuottavat pidemmällä tähtäimellä arvoa työntekijöille, asiakkaille sekä organisaatiolle.

Kehittämistyön konkreettisena tuloksena kehitettiin ohjelmistokehittäjän työtä ja osaamista edistävät palautteen toimintatavat yrityksen omiin sisäisiin projekteihin sekä yksilöä palvelevat palautteenannon pelisäännöt. Palautekulttuurin kehittämisellä edistyy yksilön, tiimin ja organisaation oppiminen ja reflektointi. Jatkokehittämisideoina voitaisiin muun muassa tarkastella syvemmin palautekulttuuria osana oppivaa organisaatiota. Työntekijän tarpeista lähtevät sekä heidän itsensä ideomat ratkaisut osaamisen kehittämiseksi soveltuvat niin pieniin kuin suurempiinkin organisaatioihin alasta riippumatta.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, palvelumuotoilu, työntekijäkokemus, arvonmuodostus

Susanna Virta

” ...When You Take Care of Everyone’s Competence, It Is Everyone’s Interest.” Employee-Centric Development of Software Developer’s Competence

Year

2023

Pages

85

The purpose of this thesis was to investigate and look into the competence development of a software developer in a Finnish consultancy and software company. The objective was to understand and develop the needs, hopes and challenges in developing competencies as a software developer, and to enhance the employee-centric competence development with service design methods. The aim was to also view the levels of employee involvement and centrality in service design and develop solutions to competence development through participatory ideation. Software developers initiated the need for competence development.

The theoretical framework consists of learning and competence, to create a comprehensive basis of knowledge and understanding of competence development, finding the right challenge, and developing a meaningful solution. Competence and competence development lead to employee experience and value formation, which is why also these elements are included in the theoretical framework.

Service design offered a human-centric approach to competence development. The service design process followed Design Council’s Double Diamond model. Discover -phase included for instance qualitative interviews, which allowed deeper listening and mapping of the software developer’s needs. Define -phase included a workshop, which allowed the developers to crystallize the development challenge. The tools to help finding the right challenge were drawing together key insights, creating an employee persona, building a competence map, and “How Might We” (HMW) -questions. Employees created solutions to the challenge in an ideation workshop using Reverse Brainstorming -technique in the Develop -phase. The tools and processes provided by the service design process enabled co-creative development. By designing and delivering small solutions to everyday problems, it is possible to pave a way towards broader employee experience and elements for wellbeing, which form value to employees, customers, and organization in the long term.

The concrete development work comprises of feedback procedures for in-house projects in the form of code-reviews and feedback, which improve software developer’s competence development and work. In addition, more individual feedback rules were designed to aid with giving and receiving feedback. By developing the feedback culture in an organization, it is possible to improve individual, team, and organizational learning and reflection. Further studies could focus on cultivating feedback-enhancing culture as a part of a learning organization. These kinds of solutions to competence development that are human-centric and generated by people themselves, can be taken advantage of in both small and larger organizations, in any field.

Keywords: competence, competence development, service design, employee experience, value formation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työntekijän tarpeista lähtevä osaamisen kehittäminen sekä työntekijäkokemus	8
2.1	Osaamisen kehittäminen	8
2.1.1	Osaaminen ja oppiminen	9
2.1.2	Osaamisen kehittäminen yksilön ja organisaation näkökulmista	11
2.1.3	ICT ala ja ohjelmistokehittäjien osaaminen	13
2.1.4	Reflektoinnilla ja palautteella kohti oppimista	15
2.1.5	Osaamisen kehittämisen johtaminen ja kehittämisen haasteet	15
2.1.6	Osaamisen tulevaisuus	17
2.2	Työntekijäkokemus	18
2.2.1	Miksi työntekijäkokemus? Työntekijäkokemuksen hyödyt	20
2.2.2	Työntekijäkokemuksen kehittäminen.....	22
2.2.3	Osaamisen kehittäminen ja vaikutukset työntekijäkokemukseen	24
2.3	Arvonmuodostus ja työntekijäkokemus	25
2.4	Tietoperustan yhteenveto	26
3	Kehittämisasetelma	27
3.1	Kehittämisprojektin tavoite ja rajaus.....	28
3.2	Palvelumuotoilu lähestymistapana tutkimukselliseen kehittämistyöhön.....	28
4	Palvelumuotoilun prosessikuvaus vaiheittain.....	31
4.1	Löydä -vaihe - syventymistä ohjelmistokehittäjän maailmaan	32
4.1.1	Palvelumuotoilun prosessin aloitus valmistelevalle tutkimuksella	32
4.1.2	Kysely ja yksilöhaastattelut tiedonkeruun menetelminä	34
4.2	Määritä -vaihe oivallusten ja löydösten herättäjänä	39
4.2.1	Aineistojen purkaminen ja analysointi	40
4.2.2	Määritä -vaiheen työpaja	48
4.3	Kehitä -vaihe.....	52
4.3.1	Kohti kehitä vaiheen ideointityöpajaa - ennakkotehtävä.....	52
4.3.2	Kehitä -vaiheen työpajan suunnittelu ja toteutus	53
4.4	Tuota -vaihe	56
5	Tulokset	58
5.1	Ohjelmistokehittäjien osaamisen kehittämisen nykytila, tarpeet ja haasteet	59
5.2	Osaamisen kehittämisen unelmat.....	60
5.3	Kehittämishaasteen määrittely sekä ideointi	60
5.4	Kehittämisidean konseptointi	61
5.5	Osaamisen kehittämisestä työntekijäkokemukseen ja hyvinvointiin	63
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	64

6.1	Vastauksia kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin	64
6.1.1	Osaamisen kehittämisen nykytila ja lähtökohdat	64
6.1.2	Miten palvelumuotoilun menetelmin voidaan uudistaa ja kehittää osaamisen kehittämistä työntekijäkeskeisesti?	66
6.1.3	Miten osaamisen kehittämistä tulisi edistää?	67
6.2	Pohdinta	68
6.2.1	Tulosten hyödynnettävyys.....	71
6.2.2	Prosessin arviointia.....	72
6.2.3	Kehittämistyön rajoitukset.....	74
6.2.4	Tiedonkeruun etiikka	75
6.2.5	Itsereflektointia ja pohdintaa	75
6.2.6	Jatkokehitysideat.....	76
	Lähteet.....	78

1 Johdanto

Olen ollut palvelumuotoilun opintojeni kautta mukana työhyvinvointimuotoilun projektissa, jossa asiakasorganisaatioiden työhyvinvointia kehitettiin palvelumuotoilun keinoin. Tämä on herättänyt kiinnostukseni työhyvinvointimuotoiluun, joten halusin myös opinnäytetyössäni lähteä tutkimaan ja ratkaisemaan työntekijöihin kohdistuvaa arjen haastetta tai ongelmaa. Unelmani oli opinnäytetyön myötä auttaa sekä organisaatiota luomaan parempaa työntekijäkokemusta, että työntekijää suoriutumaan työssään ja elämässä ylipäättään paremmin.

Omat toiveeni sekä opinnäytetyön kohdeyrityksen Yritys X:n toiveet kävivät yhteen: Yritys X:ssä on panostettu viime aikoina yhä enemmän osaamisen kehittämiseen, ja he ottivat ilolla vastaan opinnäytetyön tekijän syventämään ymmärrystä ja tutkimaan lisää osaamisen kehittämistä ohjelmistokehittäjien työssä. Tätä kautta pääsin tekemään opinnäytetyötä, jolla on merkitystä työntekijöille, toimeksiantajalle ja minulle.

Toimeksiantajan haasteena ja kehittämiskohteena on osaamisen kehittäminen. Nykypäivän nopeasti kehittyvä teknologia ja väestörakenteen muutokset luovat organisaatioille mahdollisuuksia, mutta myös paineita osaamisen kehittämiseen (Pelster, Haims, Stempel & van der Vyver 2016, 57). Tieto- ja viestintäteknologia kehittyy jatkuvasti, ja ohjelmistokehittäjä, joka pysyy aallonharjalla uusien teknologioiden kehityksessä, on kysyttyä työvoimaa ohjelmistokehityksen alalla (Acarer, 2021, 18).

Digitalisaatio ja globaali kilpailu on pyyhkäissyt aallon lailla läpi koko ekosysteemin, jossa elämme. Muuttuvat trendit, tekoäly, koneoppiminen ja syväoppiminen kysyvät osaavia työntekijöitä, jotka ovat joustavia, mukautuvia sekä avoimia uusille haasteille (Nair, Kaushik & Dhoot 2023, 82-83). Osaamisen kehittäminen on noussut uuteen arvoon ja priorisoinnin kohteeksi. Puhutaan neljännessä teollisuudesta (engl. Industry 4.0), joka perustuu nopeaan teknologian kasvuun sekä tuottavuuden parantamiseen. Tämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. (Soldo 2021, 191). Organisaatioiden on pysyttävä nopeasti muuttuvien osaamistarpeiden mukana, mutta myös löydettävä omasta organisaatiostaan potentiaali ja osaaminen. Tähän päästään kehittämällä uudenlaisia kyvykkyyksiä, jotka vastaavat markkinoiden tarpeisiin.

Työ- ja elinkeinoministeriö teettää vuosittain työolobarometrin (Työolobarometri 2021 - ennakkotiedot), selvityksen suomalaisten työelämän tilasta ja muutoksista. Yksi työolobarometrin sisällöstä ja tutkimuksen kohteista on osaamisen kehittäminen, ja julkaisussa on laajennettu tietosisältöä liittyen osaamisen kehittämiseen. Barometrissa on haluttu selvittää useiden kysymysten muodossa uuden oppimisen mahdollisuuksista, sekä työpaikan ja työkuulttuurin

roolista uuden oppimisen kokeiluun kannustavana ja tukevana osapuolena. (Työolobarometri 2021 - ennakkotiedot, 24.)

Opinnäytetyön myötä tarjoutui tilaisuus lähteä tutkimaan ja kehittämään suomalaisessa asiantuntija- ja ohjelmistoyrityksessä työskentelevien ohjelmistokehittäjien osaamista. Työntekijäkeskeinen kehittäminen on ollut avainasemassa ja kompassina koko prosessin ajan ja sen pohjalta lähdettiin myös toimeksiantajan kanssa liikkeelle.

Tämän kehittämistehtävän asiakasorganisaatio on vuonna 2016 perustettu noin 20 hengen suomalainen asiantuntija- ja ohjelmistoyritys, johon tässä työssä viitataan nimellä Yritys X anonyymiteetin säilyttämiseksi. Yritys X kehittää digitaalisia palveluja, jotka painottuvat sosiaali- ja terveysalalle. Yritys X:n arvoissa korostuvat välittäminen, kunnianhimo, avoimuus sekä into. Yrityksessä panostetaan työntekijöiden hyvinvointiin, mikä heijastuu myös asiakkaiden suuntaan. Yritys X:ssä toimitaan matalalla hierarkialla ja ketterästi. (Yritys X 2023.)

Yritys X:ssä ohjelmistokehittäjiä on 17, jotka koostuvat sekä kokeneemmista senior- että tuoreemmista juniorkehittäjistä. Yritys X:ssä panostetaan ohjelmistokehittäjän osaamiseen ja sen kehittämiseen erilaisin menetelmin kuten mentoritoiminta, ajan allokointi osaamisen kehittämislle sekä urasparrit. Yritys X:n vuoden 2022 yhteinen tavoite oli ”kehittää osaamista ja kehittymistä sekä niiden prosessia”. Tarve osaamisen kehittämislle on noussut työntekijöiltä itseltään.

2 Työntekijän tarpeista lähtevä osaamisen kehittäminen sekä työntekijäkokemus

Tämän opinnäytetyön tietoperusta rakentuu osaamisen, osaamisen kehittämisen, työntekijäkokemuksen, arvonmuodostuksen sekä niihin kytkeytyvien teemojen ympärille. Lähtökohtana osaamisen kehittämisessä on ollut työntekijöiden tarpeista lähtevä kehittäminen, työntekijäkokemuksen viitekehyksessä, kehittämistapana palvelumuotoilun prosessi. Osaamisen kehittäminen oli kehittämistyön tulokulma, joten oppimisen ja osaamisen kehittämisen teoriaa esitellään ensin, jonka jälkeen käsitellään työntekijäkokemusta sekä arvonmuodostusta. Osaamisen kehittäminen ja sen tietoperusta keskittyy osaamisen kehittämiseen työelämässä, työn arjessa. Työntekijäkeskeisyys näkyy palvelumuotoilun prosessissa, joka on koko kehittämistyön punainen lanka.

2.1 Osaamisen kehittäminen

Teknologian ja globalisaation nopeat muutokset ovat muuttaneet maailmanlaajuisesti työn tekemistä (Claus 2019, 207). Työntekijän taidot ja osaaminen sekä työnantajan tehtävä työntekijän rohkaisemisessa taitojensa kehittämiseen on merkityksellistä sekä organisaatiolle että työntekijälle (Nair ym. 2023, 83). Ketteryys prosesseissa sekä jatkuvan koulutuksen tarve ovat

keskeisiä vaatimuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla (López-Alcarria, Olivares-Vicente & Poza-Vilches 2019, 1). Kilpailu kiristyy ja nopeat muutokset sekä tarve osaamisen päivittämiselle vavisuttavat organisaatioiden oppimista. Tämä asettaa uuden näkökulman, joka laittaa ihmiset, työntekijät, osaamisensa johtamisen ja kehittämisen keskiöön. (Pelster ym. 2016, 57.) Ojalan mukaan osaamispääoma ja ihmiset sen tuottajina on yrityksen tärkein resurssi (Ojala 2008, 12).

Työvoiman muuttuessa yhä digitaalisemmaksi, globaalimmaksi, monimuotoisemmaksi ja sosiaalista mediaa hyödyntäväksi tarvitaan myös uudenlaista osaamista ja taitoja (Walsh & Volini 2017, preface, 5). Työntekijät pitävät oppimista ja kehittymismahdollisuuksia tärkeinä tekijöinä valitessaan työpaikkaa (Deloitte 2022, 13).

Tulevaisuudessa tärkeämmäksi tulee valmius ja asenne oppia uutta. Muutokset ja neljäs teollinen vallankumous vaatii myös organisaatioilta joustavan ja elinikäisen oppimisen uudenlaista sisäistämistä. (Kupias & Peltola 2019, 27, 238). Organisaatioiden olisikin välttämätöntä pitää hyvät työntekijät ja lahjakkuudet palkkalistoillaan uudistamalla osaamisen johtamista ja tarjoamalla työntekijöille merkityksellisiä kokemuksia (Claus 2019, 207).

Informaatio- ja viestintäteknologia tuo vielä painokkaammin oman, erityisen näkökulman osaamisen kehittämiseen. ICT alalla nopeasti kehittyvät teknologiat näkyvät konkreettisesti työn arjessa ja asiakasprojekteissa. Osaavista ja kyvykkäistä ohjelmistokehittäjistä on yhä suurempi pula. Ohjelmistokehityksen ala on yksi tieto- ja osaamisintensiivisimmistä aloista ja puute ohjelmistokehittäjien osaamisessa vaikuttaa koko alaan heikentävästi. (Hyrnsalmi, Rantanen & Hyrnsalmi 2021, 1.)

Seuraavassa, osaamisen kehittämistä käsittelevässä osuudessa tarkastellaan ensin osaamisen ja oppimisen käsitteitä työelämän kontekstissa, minkä jälkeen osaamista lähestytään ohjelmistokehittäjän näkökulmasta. Tämän jälkeen siirrytään osaamisen kehittämisen keinoihin, sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Lopuksi siirrytään osaamisen kehittämisen tulevaisuudennäkymiin.

2.1.1 Osaaminen ja oppiminen

”Ensimmäinen askel onnellisuuden tavoittelussa on oppiminen.” (Dalai Lama 1998, Ojala 2008, 11 mukaan).

Osaaminen ja oppiminen ovat toisiinsa linkittyviä käsitteitä; osaaminen pohjautuu oppimiseen (Ojala 2008, 65; Kupias & Peltola 2019, 5).

Oppiminen on kehittyvä ja muotoaan muuttava ilmiö: oppiminen muuttaa ihmisen aiempia taitoja, tietämystä tai ajatuksia, joko niitä syventäen tai kääntäen aiemmin omaksutun tiedon kokonaan päinvastaiseksi. Emme voi välttyä oppimiselta; toisinaan oppiminen tiedostetaan,

toisinaan ei, mutta se on jatkuvaa. (Kupias & Peltola 2019, 11-12, 86.) Ojala viittaa konstruktiviseen oppimiskäsitykseen, jonka mukaan yksilö ei opi ”tyhjiössä”, vaan oppimiseen vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät, kuten toiset oppijat ympärillä sekä kulttuuri, jossa oppiminen tapahtuu. Oppija haluaa oppimisella saavuttaa jotain, ja oppiminen toteutuu proaktiivisesti. (Ojala 2008, 65.)

Ojalan (2008, 47) mukaan ”Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia.” Osaamiseen liitetään muun muassa termit kompetenssi (engl. competence, competency) (Eilström & Kock 2008, 6) ja kyvykkyys sekä taidot (engl. skills) (Paloniemi 2006, 439, 442). Kompetenssi on itsessään hyvin laaja, kirjavasti kuvattu ja vaikeasti mitattava käsite, joka elää ja muuttuu (Škrinjarić 2022, 3, 5; Shavelson 2010, 43-44). (Shavelson (2010, 41) yhdistää kompetenssin ja taidot, joka tarkoittaa muutakin kuin omaksuttua ja opittua tietoa; tietoa täytyy myös osata soveltaa, jotta voidaan ratkaista arkisia ongelmia ja tehtäviä. *Kompetenssin* ja suorituksen perustana on monimutkainen yhdistelmä kykyjä, joita ihminen yhdistelee nopeasti reagoidakseen tehtävien asettamiin vaatimuksiin (Shavelson 2010, 42).

Škrinjarić (2022, 1-2) viittaa osaamismalleihin, joissa osaaminen jaetaan organisaatiolähtöiseen ja yksilölliseen osaamismalliin. Organisaatiolle osaaminen merkitsee työntekijän kyvykkyyttä suorittaa tiettyjä tehtäviä tuotannon tehostamiseksi ja koulutuskustannusten minimoimiseksi. Yksilöllinen osaamismalli puolestaan korostaa yksilön kyvykkyksiä heijastuen vallitseviin osaamisvaatimuksiin työmarkkinoilla. Chouhan & Srivastava (2014, 14) kytkevät osaamisen ja osaamismallit tiiviiksi osaksi organisaation henkilöstöhallintoa. Osaamismalleja käytetään sekä yksilöllisen että organisaation tehokkuuden lisäämiseen.

Yksilön osaaminen koostuu tietotaidon lisäksi muun muassa asenteesta sekä tunneälystä, jotka luetaan henkilökohtaisiksi attribuuteiksi. Osaamisen tavoitteena on työtehtävien sujuminen. (Ojala 2008, 50-51.) Kauhanen (2012, 147) puhuu kompetenssista yksilön pätevytenä, joka käsittää laajasti ihmisen eri taito- ja osaamisalueita. Pätevyys muodostuu siis muustakin kuin vain tiedoista tai ammattitaidosta. Tärkeinä pätevyyksinä pidetään myös sosiaalista muutuvuuskykyä sekä tiimityöskentelytaitoja. Kauhanen (2012, 147) sekä Ojala (2008, 51) mainitsevat myös ihmishdeverkostojen luomisen sekä ylläpitämisen tärkeänä osana osaamista. Verkostojen kautta osaaminen kehittyy ja mahdollisuudet uuden oppimiseen lisääntyvät, kun tietoa ja kokemuksia verrataan ja vaihdetaan. Nopeasti vaihtuvat projektit ja tiimit korostavat taitoja ylläpitää ja luoda ihmishdeverkostoja (Kauhanen 2012, 145-147).

Mistä yksilön osaaminen koostuu? Kupias & Peltola kuvaavat kuviossa 1 yksilön omaa osaamista ja oppimistarpeita. Jotta omassa työssä pärjää, on omattava tehtäväkohtaista osaamista, joka määräytyy työtehtävän mukaan. Tämän lisäksi tarvitaan organisaatio-osaamista, eli osaamista, jota organisaatio tarvitsee pärjätäkseen. Osaamistarpeisiin kuuluvat myös vuorovaikutus- ja tehtäväosaaminen. Kehittämisen- ja kehittämisosaaminen edustavat yhä merkittävämpää osuutta osaamistarpeiden kohteina. Olemme oppimisen äärellä jatkuvasti, osaamistarpeiden muuttaessa muotoaan organisaation ja tehtävien vaihtuessa. (Kupias & Peltola 2019, 79-81.)



Kuvio 1: Osaamistarpeita (mukaillen Kupias & Peltola 2019, 80)

2.1.2 Osaamisen kehittäminen yksilön ja organisaation näkökulmista

Osaamisen kehittäminen, osaaminen, oppiminen, kompetenssi, pätevyudet sekä taidot, ovat kaikki yhteen kietoutuneita ja siten monisyisiä kokonaisuuksia (Chouhan & Srivastava 2014, 20). Osaamisen kehittäminen on ytimekkäästi kuvaten sitä, että osaa soveltaa opittua joka-päiväisessä työssä (Eklund 2021, 36).

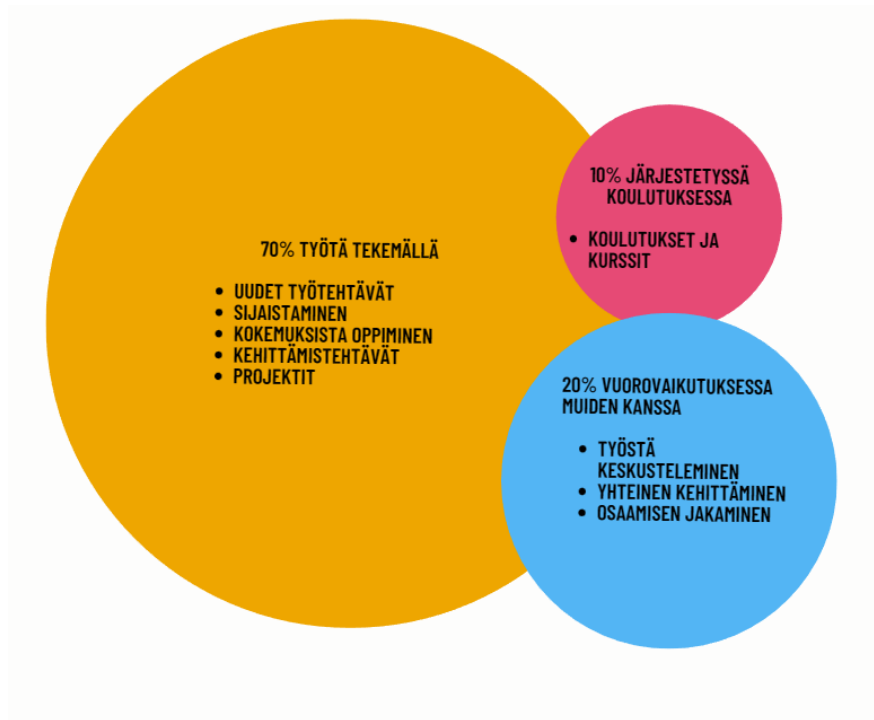
Eilström & Kock (2008, 7) viittaavat osaamisen kehittämiseen toimenpiteinä, joiden avulla osaamiseen vaikutetaan. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi koulutus, urasuunnittelu tai tiimien organisointi. Osaamisen kehittäminen voidaan jakaa yksilölliseen ja organisaatioon liittyvään kehittämiseen. Ojala (2008, 213-214) kuvailee osaamisen kehittämisohjelmia, jotka ovat osana organisaation rakennepääomaa. Perustana on liiketoiminnan osaamistarpeisiin vastaaminen kaikkein tärkeimmillä osa-alueilla. Kehittämiskeinot organisaation oppimisprosessiin

ovat mm. työssäoppiminen, henkilökohtainen valmennus, pelit, sosiaalinen media, yhteisölliset oppimismenetelmät, kuten Learning Café sekä kokemusten vertaaminen.

Eklund (2021, 158-159) avaa perinteisten osaamisen kehittämisen menetelmien lisäksi uudempiä osaamisen kehittämisen keinoja, joita ovat mm. sisällön etsiminen YouTubesta, äänikirjat, webinaarit ja podcastit, sekä yhä lisääntyvä etäkoulutus. Myös sparrailu on hyödyllinen tapa osaamisen kehittämiseen. Sparrailla voi kenen kanssa tahansa, ja Eklundin mukaan nimenomaan keskustelu jonkin toisen ammatin edustajan kanssa on saattanut tuottaa huomattavaa lisäarvoa. Sparrailussa mukana on myös hyvinvointiin liittyvä aspekti, kun tullaan ymmärretyksi ja saadaan tukea vertaisilta. Yksittäisiä menetelmiä osaamisen kehittämiseksi on useita, joista organisaatio voi valita itse mieluisimmat (Ojala 2008, 213; Eklund 2021, 29).

Käytännössä osaamisen kehittyminen tapahtuu arjessa, työtä tehdessä (Eklund 2021, 29). Työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä kuvataan 70-20-10-mallilla, joka esitetään kuviossa 2. Mallin mukaan 70 % työssä oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 % vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja 10 % järjestetyssä koulutuksessa (Eklund 2021, 38; Kupias & Peltola 2019, 23-24).

Sekä Eklund (2021, 38) että Kupias ja Peltola (2019, 23) ovat sitä mieltä, että tämä malli saattaa olla jo aikansa elänyt eikä välttämättä päde enää tämän päivän työnteon ilmentymisessä. Toisaalta Eklundin mukaan malli on käyttökelpoinen vielä tänä päivänä, sillä sen avulla voidaan organisaatiossa arvioida osaamisen rakentumista nykyhetkessä sekä kartoittaa osaamisen suhteita tulevaisuudessa (Eklund 2021, 38). Nykypäivänä myös kaikki kolme oppimisen muotoa sulautuvat toisiinsa enemmän, ja vuorovaikutuksella on yhä isompi rooli kaikissa kolmessa oppimisen muodossa (Kupias & Peltola 2019, 23).



Kuvio 2: 70-20-10 malli työssä oppimisessa (mukaiillen Kupias & Peltola 2019, 24)

Otala (2008, 50-51) kuvailee osaamista työntekijän, tiimin ja organisaation voimavarana. Eklund (2021, 28-29) korostaa osaamisen kehittämisen yhteydessä osaamisen jakamista muiden kanssa yhdessä. Tietotaitoa tulisi kylvää ympärilleen, jotta voitaisi kehittyä yksilöinä ja työntekijöinä. Osaamisen kehittämisen edistämiseksi tarvitaan avointa mieltä, ennakkoluulotonta tulevaisuuteen suuntaamista ja tietoisuuden lisäämistä osaamisen kehittymistä kohtaan. Yksilönä voi myös valita ne tavat, miten osaamistaan kehittää. Kehittämistavat riippuvat luonnollisesti myös työn sisällöstä ja omista yksilöllisistä tavoitteista. (Eklund 2021, 28-29.)

2.1.3 ICT ala ja ohjelmistokehittäjien osaaminen

Ohjelmistokehittäjän työ on tietotyötä sen kehittyneemmässä ja haastavammassa muodossa. Tietotyö terminä käsittää yhä laajemman kirjon työtä, jota tehdään tietotekniikan laitteilla, joilla tietoa käsitellään, ja sitä kautta luodaan lisäarvoa tiedolle. (Otala 2008, 21.) Samanlaisina toistuvat ja kopioitavat prosessit sekä ohjeet harvemmin enää pätevät työssä, jossa palvelut ja työ syntyy asiakkaiden tarpeista, jotka harvoin ovat samanlaisia. Tässä korostuu työn ainutlaatuisuus; toimijalta odotetaan riittävää osaamista, osaamisen soveltamista tiettyyn tilanteeseen sopivaksi ja kyvykkyyttä tuottaa samalla uutta osaamista. Johdon ja esihenkilöiden on siis tärkeä varmistaa, että työntekijöille annetaan riittävät puitteet tiedon luomiseen. (Otala 2008, 22.)

Ohjelmistokehityksessä käytetään nykypäivänä laajalti ketteriä kehitysprosesseja, jotka vaativat erityistä osaamista ja asennetta. Ketterät prosessimallit ja niiden menestys perustuvat ihmilliseen pääomaan, toisin sanoen osaaviin työntekijöihin, jotka ovat motivoituneita ja joiden tiimitaidot ovat kehittyneitä. (Tam, da Costa Moura, Oliveira & Varajão 2020, 171, 174.)

Ohjelmistokehittäjiltä vaaditaan teknisiä taitoja, mutta ketterien prosessimallien myötä yhä tärkeämmiksi kyvyksi on noussut organisointikyky. Kyky säännölliseen vuorovaikutukseen henkilökohtaisella tasolla, taito ottaa vastaan ristiriitaisia mielipiteitä kollegoilta ja asiakkailta ja linjata näkökulmat yhteen ovat näitä tärkeitä organisointikykyjä, joita ketterässä ohjelmistokehityksessä vaaditaan. (Venkatesh, Thong, Chan, Hoehle & Spohrer 2020, 738, 751.) Organisointitaidot ovat osa niin kutsuttuja pehmeitä taitoja, joita Maturro, Raschetti & Fontan (2019, 38) tutkivat ohjelmistokehittäjien kontekstissa. Heidän mukaansa pehmeät taidot, sisältäen muun muassa analyttiset taidot sekä ihmissuhdetaidot, ovat myös tärkeässä osassa ohjelmistokehittäjän työssä (Maturro ym. 2019, 16).

Lemmetyn ja Collinin (2020, 47) mukaan itseohjautuva oppiminen korostuu informaatioteknologia-alalla ketterien organisaatioiden sekä työssä oppimisen korostumisen myötä. Lemmetty ja Collin (2020, 47) kirjoittavat lisäksi nopeista muutoksista teknologioissa sekä kiristyvistä kilpailusta ICT-alalla ja painottavat, että työntekijältä odotetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta oppimisen kartuttamiseksi, eikä organisaatio ole isossa roolissa osaamisen kehittämisessä. Ketterät organisaatiot ja työssä oppiminen korostavat itseohjautuvaa oppimista. Alan työntekijät kuvailevat itseohjautuvaa oppimista käytäntönä, joka on sidoksissa itse työhön. Itseohjautuva oppiminen on heidän mukaansa joustavaa ja nopeatempoista, tehostaen luovuutta. Oppiminen on olennainen osa ohjelmistokehittäjän työtä (Lemmetty & Collin 2020, 63). Gijbels, Raemdonck, Vervecken & Van Herck (2012, 420) linkittävät itseohjautuvuuden ja joustavuuden sekä elinikäisen oppimisen. Heidän mukaansa yksilön korkeampi orientaatio itseohjautuvalle oppimiselle korostaa työssäoppimista.

Kupias & Peltola (2019, 191) yhdistävät ketteryyden sekä oppimiseen että itse oppijaan. Ketterä oppija hyödyntää toisilta tulleen palautteen ja käyttää hyväkseen eri oppimisen tapoja ja ilmentymiä. Palaute on iso osa koko ohjelmistokehityksen ketterää prosessimallia: ketterät prosessimallit korostavat aikaisen ja nopean palautteen merkitystä (Williams & Cockburn 2003, 41).

Itseohjautuvan organisaation ja osaamisen kehittämisen tukemisen välillä on löydetty myös haasteita. Itseohjautuvassa organisaatiossa voidaan nähdä osaamisen kehittämisen tuen puutetta sekä vastuun epäselvyyttä. Tarve oppimiselle ja kehittymiselle on selvää, mutta sen tärkeyttä ei aina nähdä organisaatiotasolla. (Collin, Keronen, Lemmetty, Auvinen & Riivari 2021, 104-105.)

Viitala (2013, 227) puhuu tietotyön tuomasta kuormasta työhyvinvoinnin yhteydessä ja viittaa siihen, että nopeat muutokset erilaisissa tiedonkäsittelyn sovelluksissa ja ohjelmistoissa edellyttävät ohjelmistokehittäjältä jatkuvaa uusien tapojen ja välineiden opettelua muutenkin kiireisen työn lisäksi. Tämä lisää kuormittavuutta ja uupumusta ja on näin uhkana työhyvinvoinnille. Venkateshin ym. (2020, 733-734, 752) mukaan ketterät ohjelmistokehityksen prosessimallit yhdistettynä yksilön organisointitaitoihin vähentävät työuupumusta. Näin ollen organisointikyvyyn puuttuminen saattaa lisätä työuupumusta ohjelmistokehittäjien keskuudessa.

2.1.4 Reflektoinnilla ja palautteella kohti oppimista

Reflektointi on oman oppimisen syventämistä, jota voidaan toteuttaa hyvällä suunnittelulla sekä analysoinnilla (Eklund 2021, 159). Itsensä kehittäminen tarkoittaa käytännössä ajan ottamista reflektoinnille sekä tavoitteiden selkeyttämiseksi. Reflektointi on tärkeää oman kehittymisen eteen tehtävää toimintaa, jossa voi koko ajan edistyä. Itsearviointin kautta työntekijä käy läpi omia kokemuksiaan ja löytää uusia näkökulmia oppimistilanteista. Vain ymmärtämällä omaa toimintaa voi kehittyä ja muokata omaa toimintaansa. (Eklund 2021, 159-160.)

Kupias ja Peltola (2019, 85) yhdistävät reflektion sekä palautteen pyytämisen: itselleen opitaan antamaan palautetta reflektoinnin kautta erityisesti kertyneen asiantuntijuuden ja työkokemuksen myötä. Ulkopuolisen antama palaute antaa uudenlaista näkökulmaa omiin vahvuuksiin tai kehittämiskohteisiin. Jokainen hyötyy ulkopuolisesta palautteesta. Kupias ja Peltola (2019, 208-209) yhdistävät palautteen organisaatiokulttuuriin. Heidän mukaansa palaute esiintyy eri tavalla ja tarkoituksessa eri kulttuureissa. Joissain kulttuureissa palaute on keino kehittää toimintaa, ja on tärkeää, että organisaatiossa määritellään palautteen tarkoitus ja miten palautetta halutaan hyödyntää. Palaute nähdään näin osana oppimiskulttuuria. (Kupias & Peltola 2019, 208-209.)

Eva, Meacham, Newman, Schwarz ja Tham (2019, 1) tutkivat palautteen ja innovatiivisuuden yhteyttä. Heidän mukaansa säännöllinen palautteen saaminen usealta eri taholta (mukaan lukien esihenkilöt sekä kollegat) vahvistaa työntekijän sitoutumista ja psykologista sopimusta, jotka edesauttavat innovatiivista käyttäytymistä.

2.1.5 Osaamisen kehittämisen johtaminen ja kehittämisen haasteet

Organisaation kontekstissa osaamisen johtaminen on edellytys organisaation menestykselle ja kilpailukyvyille (Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri 2017, 15). Osaaminen ja oppiminen työelämässä lisää myös työntekijän hyvinvointia, ja osaamisen kehittämisen mahdollistamiseen kannattaa organisaatiossa panostaa (Panari, Guglielmi, Simbula & Depolo 2010, 175). Osaamisen johtamista voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Se käsittää sekä strategian yhdistämisen osaamisen kehittämiseen että organisaation osaamistarpeen ja henkilöstön osaamisen taitavan kohdentamisen. Osaaminen on organisaation strateginen resurssi, jossa liikkeelle

lähdetään tavoitteista. (Ojala 2008, 81, 89.) Viitala (2013, 171) mainitsee oppivan organisaation, joka osaa hyödyntää osaamista läpi koko organisaation tiedostamalla osaamistarpeet ja omaamalla uudistumiskykyä.

Osaamisen kehittäminen ei ole kopioitavissa suoraan muilta. Osaamisen kehittäminen on organisaation omista yksilöllisistä tarpeista ja toimintamalleista liikkeelle lähtevää (Kupias & Peltonen 2019, 31).

Osaamisen johtamisessa on kyse ihmisen johtamisesta, jossa tarvitaan ihmistuntemusta ja sitä kautta ihmisten ohjaamis- ja opastamiskykyä (Ojala 2008, 43). Myös Eklund (2021, 21) painottaa osaamisen kehittämistä ihmisten johtamisen perspektiivistä. Kun tuodaan esiin ihmisen luontainen uteliaisuus, uuden oppimisen into ja onnistumisen merkitys, nähdään ne mahdollisuudet, jotka osaamisen kehittämisellä saavutetaan. Viitalan (2013, 55) mukaan henkilöstön voimavarojen johtamisella on keskeinen merkitys, sillä yrityksen menestystekijänä on kyvykyys, joka luodaan henkilöstön osaamisella. Kustannuksiin keskittyvä ”kova” johtaminen on pelkästään haitallista yritykselle pitkässä juoksussa.

Osaamisen johtaminen ei ole aina kovin yksinkertaista organisaatioissa. Osaamisen johtamisen lähtökohta on merkityksen ja sisällön yhteinen sanoittaminen ja näkyväksi tekeminen, mutta osaamista ei voi kehittää, jos ei tiedetä, mitä osaaminen tietyn yrityksen tai yhteisön kohdalla pitää sisällään, ja miten osaamista yrityksessä syntyy. (Ojala 2008, 48, 82.)

Myös vastuut osaamisen kehittämisessä saattavat olla epäselviä. Osaamisen kehittäminen on koko organisaation, eikä ainoastaan esimerkiksi henkilöstön kehittämyksiköiden vastuulla. Yhtenä vaikuttavana tekijänä tähän on se, että asiat ja osaaminen muuttuvat niin nopeasti, että olisi haasteellista pitäytyä ajan tasalla, jos ainoastaan HR olisi vastuussa osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2013, 192.)

Viitalan (2013, 189) mukaan vastuu osaamisen kehittymisestä on jokaisella työntekijällä itsellään, ja organisaatio tukee osaamista kehittämisessä oikeanlaisella johtamisella ja toimintamalleilla. Osaamisen kehittämisen tulee olla sekä organisaation että työntekijän vastuulla. Myös sitoutumisen on oltava molemminpuolista. Työntekijä sitoutuu oman osaamisensa ylläpitämiseen ja työnantaja tukee työntekijää luomalla mahdollisuuksia ja hyviä lähtökohtia osaamisen kehittämiselle. (Viitala 2013, 189.) Osaamisen kehittäminen on lähtökohtaisesti jokaisen omalla vastuulla, mutta organisaation tulee luoda puitteet ja tuki, jotka antavat tilaisuuksien osaamisen kehittämiselle. Tärkeää on asennemuutos. Osaamisen kehittäminen on työtä, jota työntekijä tekee ja johon hänet on palkattu, eikä erillinen suorite, jota ajatellaan ylimääräisenä osana ”varsinaisen” työn lisäksi. (Eklund 2021, 39.)

2.1.6 Osaamisen tulevaisuus

Osaaminen on yhä tärkeämmässä osassa tulevaisuudessa, kun globalisaatio, väestön rakenteiden muutos ja kehittyvät teknologiat muuttavat työn kuvaa ja työntekijän asemaa (Claus 2019, 207). Organisaation kyvyt ja työntekijöiden ainutlaatuinen ja kehitetty osaaminen muodostavat tänä päivänä ehdottoman kilpailuedun muihin. Vahva organisaatiokulttuuri sekä työntekijän sitoutuminen ovat keinoja pitää työntekijä organisaation listoilla. Antamalla oppimisen mahdollisuuksia edistetään työntekijän pysymistä organisaatiossa. (Hongal & Kinange 2020, 64, 69.)

Myös Sitra käsittelee työelämän muutoksia sekä niiden vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin vuoden 2023 Megatrendien valossa. Väestö ikääntyy ja työelämään kohdistuu entistä enemmän epävarmuuksia mm. toimeentulosta. Ammatteja katoaa, kun toimialat ovat murroksessa, mikä lisää osaamisen kehittämistä ja vaikuttamishalukkuutta omaan työnkuvaan. Osaamisen kehittäminen on yhä keskeisempää tulevaisuudessa, ja uudenlaisia malleja ja innovatiivisuutta kaivataan myös osaamisen kehittämisessä. (Dufva & Rekola 2023.)

Cantrell, Jones, Griffith ja Hiipakka (2022, 4, 7) avaavat Deloitteen vuonna 2022 tehtyä tutkimusta, joka tehtiin yli 1000 työntekijälle sekä 225:lle yritys- ja henkilöstöjohtajalle. Tutkimuksessa kerrotaan organisaatioiden siirtyvän yhä enemmän perinteisestä työn rakenteesta ja hierarkkisuudesta kohti taitolähtöistä työn tekemistä ja organisaatiomallia. Taitolähtöinen työn tekeminen vapauttaa työntekijän suorittamasta tiettyä spesifiä työtä organisaatiossa ja avaa mahdollisuuksia työntekijän taitojen ja kompetenssin holistiseen hyödyntämiseen. Deloitteen tutkimuksen mukaan 65 % työntekijöistä on sitä mieltä, että taidot ja osaaminen, joita työnkuva vaatii, ovat muuttuneet kahden viime vuoden aikana. Työ siirtyy yhä enemmän siihen, että vastataan nopeasti ympäristön vaatimuksiin ja nopeaan muutokseen. (Cantrell ym. 2022, 14.)

Claus (2019, 207) viittaa osaamisen johtamisen muutostarpeeseen ja painottaa työntekijäkokemukseen panostamista työntekijän tarpeista lähtevästi ottamalla muun muassa muotoiluajattelun sekä ketterän johtamisen mukaan henkilöstön johtamiseen. Deloitte Human Capital Trends 2016 -raportin mukaan suorituskykyiset, osaamisen kehittämisen keskeisyyden ymmärtävät organisaatiot asettavat työntekijän keskiöön. Tällaiset organisaatiot kehittävät jatkuvan ja kaikkien vastuulla olevan oppimisen visiota, sekä korostavat oppimaan oppimisen mentaliteettia. Kehittyäkseen oppivaksi organisaatioksi, tulisi organisaatioiden käyttää muotoiluajattelun periaatteita edistämään työntekijöiden hetkiin perustuvia oppimiskokemuksia. (Pelster ym. 2016, 58, 62.)

Muotoiluajattelussakin oleellinen *yhteiskehittäminen* onkin tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Otalan (2008, 53) mukaan yhteiskehittämällä eli yksilöiden osaamista jakamalla, yhdistelemällä sekä yhdessä kehittämällä syntynyt osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi.

Muutos tai muunlainen uusi suunta on helpompaa työntekijöille, jos he pääsevät myös osallistumaan kehittämiseen (Kupias & Peltola 2019, 221). Kupias ja Peltola kuvailevat yhteiskehittämistä *dialogin* kautta. Dialogimaisessa keskustelussa ei ole ”minun” ja ”sinun” ajatuksia erikseen, vaan ne sulautuvat yhteiseksi ajatteluksi ja kehittämiseksi. Olennaista on myös vuorovaikutus, jossa dialogisuus toteutuu, kun osaaminen, ajatukset ja ideat kytkeytyvät toisiinsa ihmisten keskuudessa. (Kupias & Peltola 2019, 156-157.)

2.2 Työntekijäkokemus

Kiristynyt kilpailu osaavista työntekijöistä, palvelullistuminen, kokemustalouteen siirtyminen, tietoyhteiskunnan tuoma digitalisaation lisääntyminen ja sen kautta nopea tiedon jakaminen on tehnyt työntekijät yhä tietoisemmiksi omasta asemastaan ja siitä, mitä he työltään odottavat ja haluavat (Zel & Kongar 2020, 1). Työntekijöille ei enää riitä pelkästään palkkaa vastineeksi työstä, vaan työltä haetaan myös merkityksellisyyttä sekä lisäarvoa työntekijän elämään (Batat 2022, 1004-1008; Huhta & Myllyntaus 2021, 77; Morgan & Goldsmith 2017, 17, 22).

Etenkin nuorempi sukupolvi on pakottanut organisaatiot keskittymään yhä enemmän työntekijöihin ja heidän tarpeisiinsa. Nykyajan millenniaalit sekä Z-sukupolvi arvostavat yhä enemmän sujuvaa työntekijäkokemusta. He odottavat, että heidän tarpeitaan kuunnellaan ja että heidän työtehtävänsä ovat linjassa heidän arvojensa kanssa. Deloitte millenniaaleille ja Z-sukupolvelle teettämän tutkimuksen mukaan lähes kaksi viidestä nuoresta sekä lähes puolet nuorista johtavassa asemassa ovat kieltäytyneet työstä, koska se on vastoin heidän henkilökohtaista etiikkaansa. (Deloitte 2022, 13.)

Työntekijäkokemus on hyvin laaja ja monisäikeinen kokonaisuus. Termi työntekijäkokemus on yhdistelmä työntekijän havaintoja, tunteita, ajatuksia ja mielikuvia, joita työntekijällä syntyy hänen ollessaan vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77; Maylett & Wride 2017, 38; Plaskoff 2017; 137.) Työntekijäkokemus on holistinen ja subjektiivinen kokonaisuus, joka luodaan yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa ja johon molemmat tahot vaikuttavat. Työntekijäkokemus on pitkän tähtäimen toimintaa, joka pohjautuu organisaation kokonaisvaltaiseen, työntekijäkokemuksen keskiöön tuovaan uudelleenmuotoiluun. (Morgan & Goldsmith 2017, 23.) Työntekijäkokemus on jatkuvaa ja iteratiivista vuoropuhelua työntekijän ja organisaation välillä (Morgan & Goldsmith 2017, 152), kun taas Huhta & Myllyntaus (2021, 10) esittävät, että työntekijäkokemus voidaan käsittää joko koko organisaation kattavana ”mindsettinä” eli ajattelutapana tai enemmänkin projektiluontoisena, jolloin kehityksellä on alku ja loppu.

Huhta & Myllyntaus (2021, 77) liittävät työntekijäkokemuksen kohtauspisteisiin eli kohtaamiin, joita työntekijällä on työnantajan kanssa uransa varrella. Työntekijäkokemusta voidaan ajatella yleisemmällä tasolla, jolloin työntekijäkokemus muodostuu käsityksistä työnantajasta

kokonaisvaltaisesti. Työntekijäkokemusta voidaan ajatella toisaalta pienemmässä mittakaavassa, jolloin työntekijäkokemus muodostuu yksittäisistä tilanteista, kuten kahvikupillisesta toimiston tiloissa. Kohtauspisteiden ei täten tarvitse välttämättä olla ihmisten välillä tapahtuvaa kanssakäymistä, vaan kaikkea sitä, mikä vaikuttaa työntekijän mielikuvaan ja havainnointiin organisaatiosta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 30, 77, 90.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 9) yhdistävät työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin toisiinsa ja tuovat esiin, miten molemmat vaikuttavat toisiinsa. On tärkeää, että se miten työnantaja itseään myy ja markkinoi työntekijöille, toteutuu myös käytännössä työntekijäkokemuksen kautta. Työntekijän tarpeista lähtevä työntekijäkokemus parantaa myös työnantajabrändiä. Työntekijäkokemus sekä työnantajabrändi ovat osa työpaikan vetovoimaa. Vetovoima on se magneetti, joka toisaalta houkuttelee yrityksessä jo työskenteleviä työntekijöitä ja työnantaja hitsautumaan yhteen ja toisaalta vetää puoleensa myös potentiaalisia, tulevia työntekijöitä.

Huhta ja Myllyntaus (2021, 45-48) painottavat työntekijäkokemuksen kehittämisessä *työntekijäymmärrystä*, joka tarkoittaa työntekijöiden tarpeiden, toiveiden ja mielikuvien keräämistä ja analysoimista. On tärkeä tietää, mitä työntekijät haluavat tai toivovat, ennen kuin voidaan kasvattaa organisaation vetovoimaa. Työntekijäymmärryksen lisääminen voidaan aloittaa muun muassa laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä, kuten haastatteluilta, kyselyillä tai pulssitutkimuksilla. Työntekijäymmärryksen kehittämisellä voidaan vastata entistä paremmin työntekijöiden tarpeisiin ja muutosten ennakkointiin.

Jotta työntekijäkokemusta voitaisiin ymmärtää vielä laajemmin, määritellään seuraavaksi myös se, mitä työntekijäkokemus ei ole. Työntekijäkokemus ei ole pelkästään hyvät edut tai työtiloihin tuotu pöytäjalkapallo (Maylett & Wride 2017, 188; Plaskoff 2017, 136-137). Nämä asiat ovat tärkeitä, mutta eivät yksistään toteuta loistavaa työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemus ei myöskään ole yhtä kuin työntekijän elinkaari, joka keskittyy konkreettisiin ja ajallisesti toisiaan seuraaviin työntekijän vaiheisiin (muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen sekä urakehitys) uransa aikana. Työntekijän elinkaari ei ole yhtä kuin työntekijäkokemus, mutta se on osa sitä. (Maylett & Wride 2017, 38.)

Myös Morgan & Goldsmith (2017, 168-173) vastustavat perinteistä työntekijän elinkaarta korostavaa lähestymistapaa työntekijäkokemukselle, jossa työntekijällä on uransa aikana ennalta arvattava polku. Tämän sijaan Morgan & Goldsmith näkevät tärkeämpänä *tunnistaa* ne työntekijäkokemuksen hetket, joilla on työntekijälle merkitystä ja jotka tekevät vaikutuksen. Näitä hetkiä kuvataan kuviossa 3. Näihin hetkiin ei sisälly pelkästään työntekijän työhön liittyvät hetket, vaan myös työn ulkopuolella tapahtuvat merkitykselliset tai arvoa tuovat asiat. Ensimmäinen palkki kertoo hetkistä, joilla on aitoa merkitystä ja vaikutusta työntekijälle, kuten ensimmäinen työpäivä. Toinen palkki kuvaa niitä kanssakäymisiä, joita työntekijällä on

esimerkiksi kollegoiden tai johdon kanssa. Näitä hetkiä ei ole välttämättä suunniteltu etukäteen eikä näitä hetkiä ole aina helppo erotella tai tunnistaa, vaan ne tapahtuvat spontaanisti. Kolmantena ovat hetket, jotka luodaan tarkoituksella, ja joiden tarkoitus on vastata työntekijän ja/tai organisaation tarpeeseen. (Morgan & Goldsmith 2017, 168-172.)



Kuvio 3: Merkityksellisiä hetkiä työntekijän elämässä (mukaillen Morgan & Goldsmith 2017, 171)

2.2.1 Miksi työntekijäkokemus? Työntekijäkokemuksen hyödyt

Myönteisellä työntekijäkokemuksella on vaikutusta sekä organisaation tulokseen että työntekijän kukoistukseen (Maylett & Wride 2017, 13), ja näitä vaikutuksia voidaan tarkastella monelta eri kantilta lisäarvoa tuottavina tekijöinä (Huhta & Myllyntaus 2021, 77-79). Työntekijäkokemukseen vaikuttaa ja siitä hyötyy eri tekijät, jotka synergisesti vaikuttavat toisiinsa. Voidaan puhua positiivisesta ketjusta, jossa jokaisella tekijällä on oma osuutensa. Näitä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työntekijän tyytyväisyys ja hyvinvointi, jotka vaikuttavat työn tekemiseen, työn tuottavuuteen, asiakaskokemukseen sekä lopulta organisaation tulokseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77-79.)

Onnistuneesta työntekijäkokemuksesta hyötyy myös organisaatio monella tavalla. Organisaation tulos paranee (Maylett & Wride 2017, 13), ja työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon (Tucker 2020, 183). Työntekijäkokemus parhaimmillaan vaikuttaa positiivisesti myös työnantajabrändiin, eli siihen millaiset odotukset työntekijällä on organisaatiosta työskentelypaikkana. Molemmat ovat osa organisaation vetovoimaa. Vetovoiman kehittäminen on organisaatiolle etu työntekijöistä kilpailtaessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 6, 9.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaminen on yksi työntekijäkokemuksen hyödyistä. Myönteinen työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen ja sitä kautta kannattavuuteen

positiivisesti. (Huhta & Myllyntaus 2021, 25; Maylett & Wride 2017, 193.) Työntekijät, jotka asetetaan etusijalle, joita arvostetaan ja jotka luottavat työnantajaansa, välittävät työstään ja haluavat tarjota erinomaisen asiakaskokemuksen. Tämä syntyy luonnollisena jatkumona erinomaisesti hoidetusta työntekijäkokemuksesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 13; Maylett & Wride 2017, 38; Morgan & Goldsmith 2017, 32.) Pysyvä ja ensiluokkainen asiakaskokemus luodaan pysyvän ja ensiluokkaisen työntekijäkokemuksen kautta (Maylett & Wride 2017, 38). Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus ovat toisiaan vahvistavana ketju, joka toteutuu moninkertaisena ja kompleksisena yhdistelmänä. Parempi työntekijäkokemus saa aikaan parempaa asiakaskokemusta. Yhdistetty ihmiskokemus on itseään vahvistava ketju, jossa molemmat osapuolet ammentavat toisiltaan, ja vaikuttavat toisiinsa vahvistavasti. (Pine 2020, 21.)

Työntekijäkokemuksen hyödyt näkyvät myös eri tavoin toteutuviissa työntekijän hyvinvointiin liittyvissä tekijöissä. Tätä linkkiä hyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen välillä on tutkinut Batat (2022, 993). Työntekijäkokemus on hyvinvoinnin näkökulmasta linkittynyt ja synerginen: monet hyvinvointia tukevat elementit kuten työtyytyväisyys ja työntekijän sitoutuminen linkittyvät työntekijäkokemukseen (Batat 2022, 1005). Islamin & Aminin mukaan työntekijän työssä oppimisen sekä oppivan organisaation näkökulmat toimivat perustana inhimillisen pääoman sekä hyvinvoinnin suhteelle (Islam & Amin 2021, 504).

Batat kuvailee työntekijäkokemusta tärkeänä ja kokonaisvaltaisena viitekehyksenä työntekijän työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi on sekä työntekijäkokemuksen liikkeelle-paneva voima, että sen lopputulema. Toisin sanoen, panostamalla työntekijäkokemukseen saadaan aikaan tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijöitä. Hyvinvoinnilla ja työntekijäkokemuksella on selkeä yhteys (Batat 2022, 993, 996-997, 1005.)

Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen yhteyttä on myös oleellista tarkastella. Työntekijän sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen välillä on selvä toisiinsa vaikuttava yhteys (Batat 2022, 996). Tuckerin (2020, 183-187) mukaan sitoutuneet työntekijät hyväksyvät organisaation tavoitteet ja ovat motivoituneita antamaan oman panostuksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajat valjastavat työntekijöiden sitoutumisen työntekijäkokemuksen avulla. Maylett & Wride (2017, 14-16) kuvaavat työntekijäkokemusta ”alustaksi”, jossa työntekijän sitoutuminen on yhtä työntekijäkokemuksen kanssa ja muodostaa pohjan organisaation menestykselle. Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen hyvinvoinnin näkökulmasta tuottaa sitoutuneempia työntekijöitä (Huhta & Myllyntaus (2021, 77).

Morgan ja Goldsmith (2017, 22-24) käsittelevät työntekijän sitoutumista työntekijäkokemuksen yhteydessä. Heidän mukaansa työntekijän sitoutuminen yritykseen sekä työntekijäkokemus eivät tarkoita täysin samaa asiaa. Pikemminkin onnistunut työntekijäkokemus *edesauttaa* työntekijän sitoutumista yritykseen. Työntekijän sitoutuminen on siis seurausta onnistuneesta työntekijäkokemuksesta. Toisaalta Morgan & Goldsmith toteavat, että työntekijäkokemuksen

kehittämisen ja työntekijän sitouttamisen ei tarvitse sulkea toisiaan pois. Työntekijäkokemus keskittyy enemmän organisaation muotoilemiseen kulttuurin, teknologian ja fyysisten ominaisuuksien osalta. Työntekijän sitouttaminen on enemmän konkreettista, lyhyen ajan tarpeiden tyydyttämistä. (Morgan & Goldsmith 2017, 22-24.)

2.2.2 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Työntekijäkokemuksen kehittäminen hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota. Työntekijäkokemusta kehitetään, jotta työntekijöiden työn imua ja tyytyväisyyttä voidaan edistää ja jotta organisaatio pysyy mukana kiristyvässä kilpailussa hyvistä työntekijöistä sekä heidän päätöksessään pysyä organisaation palkkalistoilla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 76.) Deloitteen millenniaaleille ja Z-sukupolvelle teettämän tutkimuksen mukaan 38 % millenniaaleista ja 46 % Z-sukupolven edustajista ovat kaiken kaikkiaan stressaantuneita joko jatkuvasti tai suurimman osan ajasta. Myös työuupumus on korkealla: 45 % millenniaaleista sekä 46 % Z-sukupolven edustajista kokevat työuupumusta työpaikan korkealle asettamien vaatimusten ja työn intensiteetin vuoksi. Tutkimuksen mukaan nuoret ovat yhtä mieltä siitä, että työnantajat ovat alkaneet panostamaan työhyvinvointiin, mutta kokevat, ettei panostuksella ole saatu merkittävää vaikutusta hyvinvointiin aikaiseksi. (Deloitte 2022, 28-31.)

Työnantajat ovat nähneet muutoksen työntekijöiden työn tekemisessä ja siihen perustuvissa arvoissa ja tarpeissa ja he ovat alkaneet vastata tähän muutokseen pitääkseen työntekijät palkkalistoillaan ja lisätäkseen heidän työtyytyväisyyttään. Bersin, Flynn, Mazor ja Melián (2017, 51) viittaavat Deloitteen tekemään kyselyraporttiin (Deloitte Global Human Capital Trends 2017), jonka mukaan lähes 80 % johtajista arvioi työntekijäkokemuksen erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi teemaksi, mutta vain 22 % kertoi onnistuneensa erinomaisesti työntekijäkokemuksen muodostamisessa.

Yksi syy työntekijäkokemuksen kehittämisen ja johtamisen haasteellisuudessa saattaa olla työntekijäkokemuksen kompleksisuus, sillä työntekijäkokemusta ei ole laaja-alaisuutensa ja kontekstisidonnaisuutensa vuoksi helppo määritellä (Huhta & Myllyntaus 2021, 32, 77; Morgan & Goldsmith 2017, 28). Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys itse määrittelee sen, mikä ja millainen työntekijäkokemuksen kehittäminen on juuri heidän yritykselleen olennaista (Huhta & Myllyntaus 2021, 77; Morgan & Goldsmith 2017, 28).

Työntekijäkokemukseen voidaan vaikuttaa monella eri tavalla. Morgan & Goldsmith (2017, 28, 58-89) esittelevät kolme eri ympäristöä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen sekä sen kehittämiseen: fyysinen, teknologinen sekä kulttuurillinen ympäristö.

Fyysinen ympäristö käsittää 30 % työntekijäkokemuksesta ja siihen kuuluu muun muassa työtilojen sisustus tai työpaikkaruokailu, mutta myös organisaation arvot, jotka heijastuvat

fyysisessä ympäristössä. Jotta fyysistä ympäristöä voidaan parantaa, voi työnantaja keskittyä esimerkiksi joustavuuteen työajoissa tai työympäristössä tai arvojen näkyväksi tuomisessa.

Teknologinen ympäristö muodostaa 30 % työntekijäkokemuksesta (Morgan & Goldsmith 2017, 30). Teknologinen ympäristö pitää sisällään työtä helpottavan teknologian, esimerkiksi sovelukset ja ohjelmistot, tehtävienhallinnan tai laskutuksen ohjelmat. Olemalla avoin uusista työpaikalla sovellettavista teknologioista, sisällyttämällä HR:n ja tietohallinnon osastojen toimintoja toisiinsa ja tuomalla työntekijöiden mieleen olevia vapaa-ajan teknologioita organisaatioon voidaan teknologisesta ympäristöstä tehdä työntekijäkokemukselle suotuisampi.

Kulttuurillinen ympäristö on se osa ympäristöä, jonka voi vain tuntea, eikä se ole käsin koskeltavissa. Kulttuurillinen ympäristö muodostaa 40 % työntekijäkokemuksesta, mikä on suurin osuus kehittämisen kolmesta ympäristöstä. (Morgan & Goldsmith 2017, 30.) Morgan ja Goldsmith (2017, 88) käyttävät termiä *ylistetty kulttuuri*, joka kuvastaa hyvin työkuulttuurin tärkeyttä: Kulttuurilla vaikutetaan siihen, miten työntekijöitä kohdellaan, onko kulttuuri tasa-arvoista ja inklusiivista tai edistääkö organisaatio työntekijöiden hyvinvointia. Rohkaisemalla yhteistyötä osastojen välillä, olemalla ajan tasalla organisaation sisällä käytävistä keskusteluista ja asioista, jotka eivät toimi, sekä rohkaisemalla ylempää johtoa ottamaan valmentajamaista otetta työntekijöihin, pystytään työntekijäkokemusta kehittämään positiiviseen suuntaan. (Morgan & Goldsmith 2017, 88.)

Koko työntekijäkokemuksen rakentaminen ja perusta lähtee liikkeelle määrittelemällä organisaation olemassaolon tarkoitus, joka kiteyttää arvot ja olemassaolon tarkoituksen niin, että se inspiroi työntekijöitä ja keskittyy muuhun kuin taloudelliseen hyötyyn. Olemassaolon tarkoituksen toteuttaminen käytännössä tulisi lähteä liikkeelle toimitusjohtajasta sekä ylemmästä johdosta, istuttamalla olemassaolon tarkoituksen osaksi työn tekemistä, kommunikointia ja vuorovaikutusta, omalla esimerkillään ja omistautumisellaan työntekijöiden huolehtimiseen. (Morgan & Goldsmith 2017, 59, 183.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen kulminoituu kokemusten luomiseen. Kokemusten muotoilu määrittää lopulta työntekijän suhtautumista ja mielikuvia organisaatiota kohtaan. (Morgan & Goldsmith 2017, 17.) Organisaation on hyvä tiedostaa kokemusten ja niiden tuomien merkitysten asema työntekijän elämässä ja työntekijäkokemuksen synnyssä. Kokemusten keräily kuuluu myös työelämään, ja kokemukset tuovat elämään merkityksellisyyttä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 87.)

Työnantajakokemusta kehitetään palvelumuotoilusta sekä muotoiluajattelusta tutuksi tulleiden metodien ja periaatteiden mukaisesti (Maylett & Wride 2017, 84-86; Huhta & Myllyntaus 2021, 207-208; Plaskoff 2017, 137). Työnantajakokemuksen kehittämisessä tärkeää on työntekijöiden tarpeista lähtevä kehittäminen, empaattisuus sekä iteratiiviset kokeilut (Plaskoff 2017, 138-140). Työntekijäkokemuksen kehittäminen muotoilun avulla tuo työntekijät

keskiöön. Kehitys lähtee liikkeelle työntekijöiden tarpeista ja osallistaa työntekijät mukaan kehittämistyöhön. (Huhta & Myllyntaus 2021, 17-20.)

Tucker (2020) painottaa työntekijäkokemuksen muotoilua, joka johtaa työntekijän sitoutumiseen. Hänen mukaansa kokemusmuotoilu edesauttaa ilahduttavien kokemusten luomisessa työntekijöille. Kokemuksia lähdetään kehittämään työntekijöistä käsin, tunnistamalla merkitykselliset kosketuspisteet työntekijöille. Näitä tärkeimpiä kosketuspisteitä ovat muun muassa työntekijän oppimiseen liittyvät pisteet. (Tucker 2020, 184-185.) Tucker (2020, 185) esittää muotoilun vaiheita työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Näitä ovat:

- *sitoutuminen* työntekijöihin empatiaa ja ymmärrystä lisäävillä menetelmillä
- työntekijöille merkityksellisimpien kosketuspisteiden *tunnistaminen*
- *persoonien* luominen, jotta voidaan nähdä, miten eri työntekijäryhmät kokevat eri kosketuspisteet
- *ideointi*, jossa yhdessä työntekijöiden kanssa parannetaan tunnistettuja kosketuspisteitä
- *yhteiskehittäminen*, jossa yhdessä kartoitetaan parannetut kosketuspisteet
- paranneltujen kosketuspisteiden *pilotointi*
- parannusten *seuranta* työntekijän kontekstissa, peilaus uudelleen kokemukseen ja sen onnistumiseen empaattisin työkaluin ja kyselyin
- työntekijöiden *sitouttaminen* seuraaviin muotoilutapaamisiin ja parhaiden pilottien hiomiseen.

Myös Vignoli, Di Norcia ja Bertolotti (2021, 9, 15) ehdottavat organisaation johtajille ja muotoilijoille palvelumuotoilusta tuttujen metodien käyttämistä työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden kehittämiseen. Muotoilun kautta parannetaan mahdollisuuksia kehittää ihmiskeskeistä kehittämistä sekä niiden vaikutusta organisaatiossa.

2.2.3 Osaamisen kehittäminen ja vaikutukset työntekijäkokemukseen

Osaamisen kehittäminen on nykypäivän nopeasti kehittyvän teknologian, osaamisvaatimusten nousun, globalisaation ja kilpailun kiristymisen kannalta yrityksille elintärkeää. Sillä on myös iso merkitys työntekijäkokemuksen kehittämisessä, sillä työntekijät pitävät oppimista ja oman uran kehittämistä työpaikalla tärkeänä. Deloitte sekä millenniaaleille että Z-sukupolvelle teettämän globaalien kyselyistä tehdyn raportin mukaan oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä ovat toiseksi isoin syy (ensimmäisen syyn ollessa työn ja vapaa-ajan tasapaino) siihen, että työntekijä haluaa olla töissä työnantajallaan. Raportin mukaan positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttaa työntekijän kehittymistarpeisiin vastaaminen muun muassa koulutuksen, työssä tukemisen sekä vaikuttavan oppimiskulttuurin kautta. (Deloitte 2022, 13.)

Osaamisen ja työssä kehittymisen sekä työtyytyväisyyden yhteyksiä ovat tutkineet muun muassa Lehtonen, Nokelainen, Rinta ja Puhakka (2022, 88, 103). Heidän mukaansa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja vähentynyttä halua vaihtaa työpaikkaa, kun hänelle tarjotaan resursseja oppimisen tukemiseen sekä henkilökohtaiseen kasvuun. Osaamisen kehittäminen ja urapolkuun liittyviin tarpeisiin vastaaminen sekä huomion antaminen edesauttaa työtyytyväisyyttä ja työssä pysymistä.

Työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että tunnistetaan työntekijöiden osaamisen lähtökohdat ja haasteet ja kehitetään osaamista tarjoamalla mahdollisuuksia laajempaan työssä oppimiseen uusien projektien kautta tai oppimalla muilta esimerkiksi tiimityön tai mentoroinnin kautta (Huhta & Myllyntaus 2021, 116).

Morgan & Goldsmith (2017, 89) toteavat, että oppiminen ja osaamisen kehittäminen on työntekijälle jatkuva intressi sekä inspiraation lähde, joka vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Ihminen on luonnostaan utelias ja haluaa oppia uutta sekä kehittyä urallaan. Työnantajan tulisi tarjota mahdollisuuksia ja resursseja uuden oppimiseen sekä kehittymiseen.

2.3 Arvonmuodostus ja työntekijäkokemus

Yritykselle elinehtona on arvonmuodostus, jota ilman liiketoiminta ei olisi kannattavaa. Tuotteiden ja palveluiden tavoitteena on arvon luominen asiakkaalle. Työterveyslaitoksen mukaan arvonluonti tarkoittaa toimintaa, joka synnyttää arvoa, jolla on merkitystä ihmisen maailmassa, ja jonka hän kokee arvokkaaksi (Työterveyslaitos 2023).

Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson (2010, 531) esittelevät arvonluonnin logiikoita ja ehdottavat arvonluonnissa siirtymistä entistä enemmän palvelukeskeisestä logiikasta kohti asiakaskeisistä logiikkaa. Palvelukeskeisessä logiikassa lähdetään siitä periaatteesta, että organisaatio luo palveluita, joiden ajatellaan luovan arvoa asiakkaalle. Asiakaskeisessä logiikassa lähestytään asiakkaan maailmaa erilaisesta näkökulmasta, jossa arvonluonnin lähtökohta ei ole niinkään palveluiden tarjoamasta arvosta asiakkaalle, vaan miten asiakas kokee arvoa hänen omassa maailmassaan ja miten palvelu on osana asiakkaan tavoitteiden saavuttamista. Logiikka lähtee näin liikkeelle asiakkaasta, ei palvelusta. (Heinonen ym. 2010, 534.) Asiakaskeisessä logiikassa asiakas sisällyttää palveluntarjoajan palvelut omaan maailmaansa ja ekosysteemiinsä (Heinonen & Strandvik 2015, 2). Samalla tavalla voidaan ajatella työntekijäkokemuksessa arvonluonnin mahdollistajana: työntekijäkokemuksen onnistumisen ja lisäarvon tuottamisen määrittelevät työntekijät itse, eikä niitä voi organisaatio päättää työntekijän puolesta (Huhta & Myllyntaus 2021, 130).

Viimeistään Covid19-pandemia kiihdytti digitalisaation asemaa yhteiskunnassa ja liiketoiminoissa ja tarpeen innovoida uudenlaisia palveluita. Tämä opinnäytetyö koskee työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja sitä kautta työntekijäkokemuksen edistämistä, johon arvonluonnin

käsitleminen tuo tärkeän näkökulman, sillä myös työntekijät luovat arvoa yritykselle työntekijäkokemuksen kautta (Morgan & Goldsmith 2017, 133).

Arvolupausta voidaan katsastella myös työnantajalupauksen kautta. *Työnantajalupaus* tarkoittaa työnantajan lupauksia, joka antaa työnantajasta muista erottuvan ja puoleensavetävän, mutta samaan aikaan realistisen kuvan. Työnantajalupaus on pragmaattista, sisältäen muuta kuin pelkästään hyvien asioiden korostamista työntekijöitä rekrytoitaessa tai työnantajabrändiä luodessa. Voidaan ajatella, että työnantajalupauksen kautta luodaan lisäarvoa työntekijälle. Hyvä työntekijäkokemus luo pohjan sille, että työnantajalupaus myös toteutuu kuten on annettu ymmärtää. (Huhta & Myllyntaus 2021, 149.) Työnantajalupaus joko onnistuu tai epäonnistuu täyttämään ne odotukset, joita työntekijällä on työnantajaa kohtaan. Työnantajalupaus on se arvo, jonka työntekijä saa, kun hän tekee töitä työnantajalle. (Maylett & Wride 2017, 119.) Työntekijäkokemus luo arvoa työntekijälle. Työntekijäkokemus on uusi työnantajalupaus. (Panneerselvam & Balaraman 2022, 205.)

Arvonluonnissa asiakas on johdossa ja päätösvallassa siitä, miten palvelun toimittaja on hänen verkostossaan läsnä. Oleellista on ymmärtää ja pohtia tarjoajan asemaa asiakkaan maailmassa ja verkostoissa. (Heinonen & Strandvik 2015, 21-22.) Vastaavasti työntekijä voidaan nähdä organisaation ”asiakkaana”, jolla on tarpeita ja toimintoja (Pelster ym. 2016, 62). Työntekijää tulisi ajatella enemmän asiakkaana, jolle työ on työntekijän tarpeita vastaava ”tuote”. Tällainen ajattelutapa lisää myös tuottavuutta. (Bowers & Martin 2007, 95.)

2.4 Tietoperustan yhteenveto

Tietoperusta rakentuu osaamisen, oppimisen, osaamisen kehittämisen sekä työntekijäkokemuksen ympärille. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen linkittyvät toisiinsa, sillä ilman oppimista ei ole osaamista.

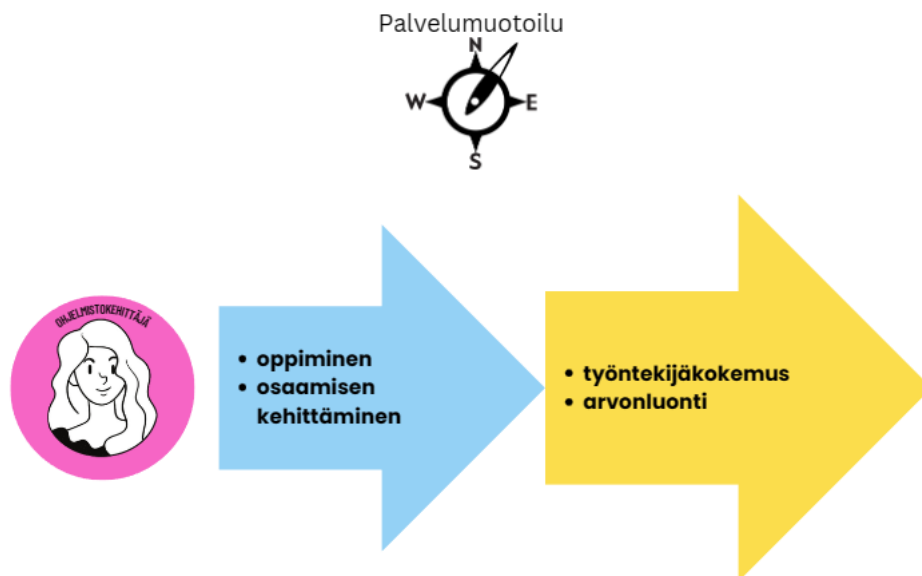
Osaamisen kehittäminen kytkeytyy työntekijän työhön sitoutumiseen sekä arvokkaisuuteen kokemuksiin. Osaamisen kehittäminen edesauttaa myös onnistuneita kokemuksia työssä oppimisessa ja linkittyy näin työntekijän tyytyväisyyteen. Näin osaamisen kehittäminen peilautuu työntekijäkokemukseen, jossa erilaiset kohtaamiset ja vuorovaikutus vaikuttavat työntekijän havainnointiin ja tulkittuihin hetkiin työnantajansa kanssa.

Osaamisen kehittämistä tarkastellaan tässä kehittämistyössä työntekijäkeskeisesti. Tämän vuoksi tietoperusta pohjautuu ensinnäkin osaamisen kehittämiseen, sillä se on toimeksiantajan lähtökohta koko kehittämistyölle. Osaamisen kehittäminen on se, mitä on haluttu lähteä kehittämään. Työntekijäkeskeisyyteen liittyvän tietoperustan muodostaa työntekijäkokemus, sillä työntekijäkokemuksen kehittäminen perustuu palvelumuotoiluun sekä muotoiluajattelun kaltaisille prosesseille, jotka asettavat ihmisen kehittämisen keskiöön. Osaamisen kehittäminen linkittyy työntekijän hyvinvointiin. Työntekijän työtyytyväisyys ja sitoutuminen linkittyvät

työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja ovat sekä työntekijäkokemuksen syy että sen seuraus.

Sekä osaamisen kehittämistä että työntekijäkokemusta voidaan luoda työntekijäkeskeisesti palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilu on kuin kompassi, joka ohjaa osaamisen kehittämistä sekä työntekijäkokemusta oikeaan suuntaan. Nämä yhteydet näkyvät kuviossa 4.

Yhdessä työntekijäkokemus sekä palvelumuotoilun menetelmät antavat perusteet kestäväälle, mukautuvalle ja työntekijälähtöiselle kehittämiselle.



Kuvio 4: Tietoperustan yhteenveto

3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa kuvataan kehittämistehtävä. Ensin käsitellään kehittämistyön tarkoitus sekä kehittämisprosessia ohjaavat kysymykset. Tässä yhteydessä avataan tarkemmin toimeksiantajan lähtötilannetta osaamisen kehittämiseen. Seuraavaksi tarkastellaan palvelumuotoilua lähestymistapana kehittämistyössä ja sen soveltamista tässä kehittämistyön prosessissa. Luvun lopussa esitellään kehittämistyön prosessia kuvaava tuplatimanttimalli (Design Council, 2007), jonka kautta visualisoidaan prosessin aikataulu, vaiheet sekä käytetyt menetelmät.

3.1 Kehittämiprojektin tavoite ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan palvelumuotoilun prosessimallia, jossa lähdetään liikkeelle toimeksiantajan tarpeista. Opinnäytetyön tavoite määräytyy toimintaympäristön sekä tarpeiden analyysissä. (Vilkkä 2021, 132.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on saada muutosta aikaan liiketoiminnassa tai työelämässä (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 23).

Yritys X:n ollessa kohtalaisen uusi ja ketterä yritys on osaamisen kehittäminen lähtenyt liikkeelle vähitellen. Yritys X:lle sekä heidän työntekijöilleen sopivia keinoja ja menetelmiä oman osaamisen kehittämiseksi on etsitty kokeilevasti ja iteratiivisesti. Kuitenkin osaamisen kehittämistä haluttiin lähteä viemään eteenpäin, sillä työntekijöiltä on tullut toiveita osaamisen kehittämiseksi ja vuonna 2022 yrityksen tavoitteena on ollut ”kehittää osaamista, kehittämistä sekä niiden prosessia.” (Virta 2022.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä Yritys X:n ohjelmistokehittäjien osaamisen kehittämisen nykytilasta, kartoittaa heidän tarpeitaan ja toiveitaan sekä haasteitaan osaamisen kehittämistä kohtaan. Tarkoituksena on kehittää osaamisen kehittämistä työntekijälähtöisesti. Kehittämällä osaamisen kehittämistä työntekijälähtöisesti päästään lähemmäksi positiivista työntekijäkokemusta sekä pystytään muodostamaan arvoa työntekijälle.

Kehittämistyön tuloksena Yritys X:lle kehitetään uusi toimintamalli, joka edistää työntekijän osaamisen kehittymistä. Tämän lisäksi Yritys X:lle ehdotetaan jatkokehittäväksi suuntaviivoja siihen, miten osaamista voitaisiin Yritys X:ssä viedä eteenpäin. Koska osaamisen kehittäminen on koettu Yritys X:n työntekijöiden kesken tärkeäksi jo pitkään, on osaamisen kehittäminen *merkityksellistä* Yritys X:n ohjelmistokehittäjille. Kehittämällä osaamisen kehittämisen keinoja sekä lisäämällä tietoisuutta sitä kohtaan muodostetaan työntekijäkokemusta.

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat seuraavat kysymykset:

1. Mikä on osaamisen kehittämisen lähtökohta, tarpeet, haasteet ja toiveet kyseisessä asiantuntija- ja ohjelmistoyrityksessä?
2. Miten palvelumuotoilun menetelmin voidaan uudistaa ja kehittää osaamisen kehittämistä työntekijäkeskeisesti?
3. Miten osaamisen kehittämistä voidaan tukea ja edistää?

3.2 Palvelumuotoilu lähestymistapana tutkimukselliseen kehittämistyöhön

Palvelumuotoilu lähestymistapana soveltuu hyvin tähän kehittämistyöhön, sillä se asettaa käyttäjän eli työntekijän keskiöön ja palvelumuotoilulla voidaan kehittää palvelua useilla eri tasoilla, esimerkiksi yrityksen toiminnoissa, prosesseissa tai palveluympäristössä (Ojasalo ym. 2014, 71).

Palvelumuotoilu soveltuu palveluiden kehittämiseen ja tuotekehitysprosesseihin eri aloilla (Ojasalo ym. 2014, 71; Vilka 2021, 31). Vilka (2021, 36) painottaa sitä, että palvelumuotoilu ei ainoastaan ratkaise käytännön ongelmia, vaan palvelumuotoilun avulla tuodaan esiin myös palvelun tai kehitettävän tuotteen monimutkaisuutta tai merkityssuhteita. Ojasalo ym. (2014, 71) puhuvat palvelumuotoilun mukautuvuuden puolesta: palvelumuotoilulla voidaan kehittää palveluita kaikilla tasoilla, kuten yrityksen strategiassa tai palveluympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 71.) Vilkan (2021, 37) mukaan palvelumuotoilun kehittämistoiminnan kohteeksi voi ottaa jonkin liiketoiminnan osa-alueen, työympäristön tai ihmisten työtavan.

Tärkeää palvelun kehittämisessä on hyödyllinen, erottuva ja haluttava lopputulos. Palvelumuotoiluun kuuluvan muotoiluajattelun ja luovuuden avulla voidaan jäsentää käyttäjä- tai asiakaskokemus arvoa luovaksi palveluksi. (Vilka 2021, 37.) Palvelumuotoilu mahdollistaa syvemmän ymmärryksen kohteen (oli se sitten asiakas, käyttäjä tai työntekijä) käyttäytymisestä ja arvoista empaattisten menetelmien myötä (Ojasalo ym. 2014, 74).

Palvelumuotoilu luo arvoa käyttäjälle ja laajemmalla skaalalla palvelumuotoilu ulottuu kokonaisuun arvonluonnin ekosysteemeihin. Stickdorn ym. ovat siirtyneet käyttäjäkeskeisyydestä enemmän ihmiskeskeisyyteen, mikä auttaa ymmärtämään käyttäjää laajemmassa kontekstissa sekä laajentamaan termiä käyttäjä koskemaan kaikkia, joihin palvelu vaikuttaa. Parhaimmillaan palvelumuotoilulla muokataan ihmisen toimintaa, oli se sitten palveluiden kehittämisen, innovoinnin tai asiakaskokemuksen kautta. Kaiken keskiössä on kehittää kokemuksia, jotka vastaavat ihmisen tarpeeseen. (Stickdorn ym. 2018, 15, 23-27.)

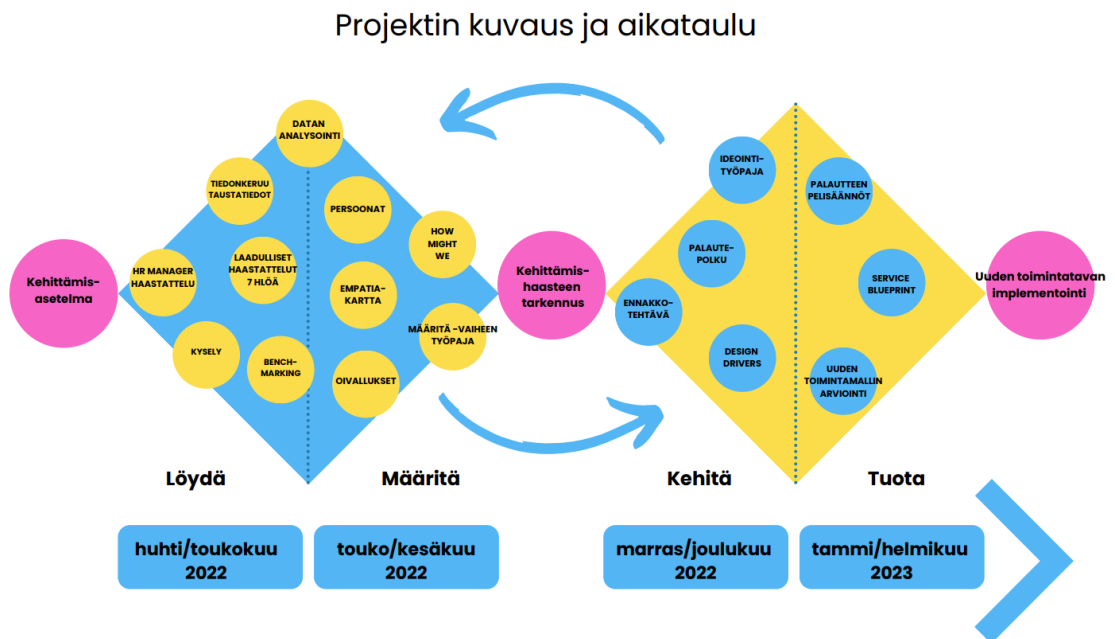
Palvelumuotoilun prosesseja ja tapoja tehdä on kattavasti erilaisia, eikä yhtä oikeaa tapaa tehdä ole olemassa (Stickdorn ym. 2018, 83). Palvelumuotoilun prosessien tarkoitus on mukautua kyseessä olevaan haasteeseen tai ongelmaan, eikä niin päin, että ongelma mukautuu palvelumuotoilun prosessiin. Katja Tschimmelin (2012, 11) mukaan päätös siitä, mitä muotoiluajattelun metodia käytetään, riippuu muun muassa kontekstista, käsillä olevasta tehtävästä sekä siihen annetusta ajasta.

Palvelumuotoilu, vaikkakin hyvin monen näköinen ja kontekstista riippuvainen, noudattelee kuitenkin tiettyjä peruspiirteitä ja toimintoja. Näitä esittelevät muun muassa Stickdorn ym. kuvaillessaan palvelumuotoilulle tyypillisiä toimintoja. (Stickdorn ym. 2018, 83-93.) Jotta palvelumuotoilu edistäisi juuri uudenlaisia ja ongelmia ratkovia ratkaisuja, on *divergentti* ja *konvergentti* lähestymistapa oleellista näihin ratkaisuihin pääsemisessä. Divergentti toiminta perustuu laajaan ja avaavaan ajatteluun ja toimintoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tutkimusvaiheessa sitä, että aineistoa ja tietoa kerätään mahdollisimman laajasti eri metodein. Ideointivaiheessa tämä toisaalta tarkoittaa sitä, että tuotetaan mahdollisimman paljon ideoita ja edellytyksiä vaikuttavimpiin ideoihin. Divergentti ajattelu edistää avointa ja mahdollisuuksia löytävää asennetta. Divergenttiä vaihetta seuraa konvergentti vaihe, jossa

laajasta aineistosta eri metodein tiivistyvät oleelliset sekä tarpeita parhaiten vastaavat löydökset ja valintojen teko. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi ideointivaiheessa sitä, että laajasta aineistosta (ideoista) valitaan ne, jotka ovat toteutettavissa esimerkiksi määrärahojen puitteissa tai ovat toteuttamiskelpoisimpia. (Stickdorn ym. 2018, 85-86.) Tuplatimanttimallissa divergenttiä, avaavaa vaihetta seuraa aineiston analysointi ja syntetisointi, jossa laajasta aineistosta kiteytyvät ja jalostuvat ne ideat, jotka prototypoidaan ja viedään eteenpäin. (Design Council 2007, 14.)

Kehittämistyössä on tärkeä suunnitella käytettävät menetelmät, jotka tukevat parhaiten kehittämistä. Näitä menetelmiä ovat muun muassa laadulliset sekä määrälliset tutkimusmenetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Palvelumuotoilussa käytetään sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä. Paras yhdistelmä on käyttää sekä määrällistä että laadullista tutkimusta, mutta laadullinen tutkimus paljastaa ihmisen todelliset tarpeet sekä auttaa löytämään syvemmän merkityksen ja oivalluksen. Laadullinen tutkimus auttaa myös vähentämään etukäteen tehtyjä olettamuksia. (Stickdorn ym. 2018, 98.) Määrällisten ja laadullisten menetelmien erot on hyvä pitää mielessä, ja vaikka näiden menetelmien rajat sekoittuvat, on menetelmien pääasia olla välineitä, jotka siivittävät kehittämistyötä kohti parhaita uudenlaisia käytäntöjä. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

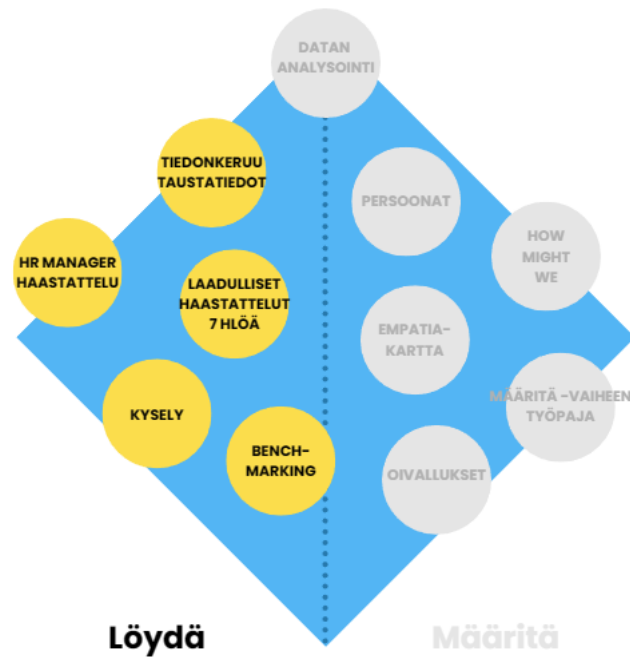
Tässä opinnäytetyössä on käytetty pohjana Design Councilin tuplatimanttimallia, joka perustuu kahteen ”timanttiin” ja koostuu neljästä vaiheesta, joiden huomattiin toistuvan muotoilijoiden tekemissä suunnitteluprosesseissa. Timantin muoto kuvastaa osuvasti muotoilun divergenttiä ja konvergenttiä etenemistapaa. (Design Council 2007, 6.) Tässä tutkimustyössä on myös käytetty mukailen muita muotoilun malleja, kuten Stickdorn ym. (2018) palvelumuotoiluprosessia. Tuplatimanttimalli antaa visuaalisesti ymmärrettävän muodon prosessille, jonka vuoksi tässä tutkimustyössä on myös visuaalisena pohjana kyseinen timantti. Eri vaiheille on eri termejä käytettynä kuvaamaan prosessin eri vaiheita, ja tässä työssä vaiheet ovat seuraavat: löydä, määritä, kehitä ja tuota -vaiheet (vrt. Design Councilin engl. Discover, Define, Develop ja Deliver). Jokainen vaihe sisältää tietyt metodit ja sille ominaiset piirteet, joita kuvaillaan seuraavassa luvussa. (Design Council 2007, 6.) Tämän kehittämistyön muotoiluprosessi, sen aikataulu ja käytetyt menetelmät on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5: Palvelumuotoilun prosessin etenemissuunnitelma

4 Palvelumuotoilun prosessikuvaus vaiheittain

Seuraavaksi esitellään tässä opinnäytetyössä käytetyn palvelumuotoilun prosessin käytännön vaiheet. Prosessi on eritelty neljään kohtaan, mutta palvelumuotoiluun kuuluu iteratiivisuus. Vaiheet ovat olleet osittain myös limittäisiä eivätkä kaikki vaiheet aina toteudu samassa tietyssä järjestyksessä. Tämä kuuluu palvelumuotoilun luonteeseen, jossa prosessi ei etene lineaarisesti, järjestys ja tulokset etukäteen suunniteltuina ja odotettuina, vaan iteratiivisesti tutkien ja rakentaen edellisten ”suunnittelusyklien” päälle (Stickdorn ym. 2018, 90). Vaikka prosessi ei etene täysin lineaarisesti, on prosessin vaiheet tässä opinnäytetyössä esitelty pääosin kronologisessa aikajärjestyksessä, jotta opinnäytetyötä olisi selkeämpää ja johdonmukaisempaa lukea. Näin prosessin vaiheet, löydökset sekä analysoinnin kautta syntyneet oivallukset tulevat esiin prosessin ja kehittämistyön edetessä.



Kuvio 6: Löydä -vaihe

4.1 Löydä -vaihe - syventymistä ohjelmistokehittäjän maailmaan

Palvelumuotoilun prosessi lähtee liikkeelle tutkimusvaiheesta, jonka päämääränä on pyrkiä aidosti ymmärtämään ihmistä (esimerkiksi asiakasta tai kyseisessä opinnäytetyön tutkimustapauksessa työntekijää) suhteessa palveluun tai tuotteeseen, eläytyä kohteen maailmaan sekä sieltä kumpuaviin tarpeisiin ja motivaatioihin. Löydä -vaiheessa, joka näytetään kuviossa 6, tehtävät tutkimusmenetelmät auttavat lähtemään liikkeelle avoimesti, välttämättä heittäytymistä valmiiksi tarjottuihin oletuksiin. (Stickdorn ym. 2018, 91, 97, 100.)

Tämän tutkimustyön löydä -vaiheen tavoitteena oli toisaalta syventyä siihen, miten osaamisen kehittäminen näkyy yleisemmällä tasolla nykyaajan ketterässä ja matalahierarkkisessa organisaatiossa, ja toisaalta siihen, miten oman osaamisen kehittäminen, tarpeet ja haasteet näkyvät juuri Yritys X:n ohjelmistokehittäjän arjessa. Millaisia haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen liittyy? Pääosassa ovat työntekijät ja heidän tarpeensa koskien oman osaamisen kehittämistä, osaamisen kehittämisen ilmeneminen työn kontekstissa sekä tavat, joilla omaa osaamista kehitetään tällä hetkellä.

4.1.1 Palvelumuotoilun prosessin aloitus valmistelevalle tutkimuksella

Löydä -vaiheen tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon taustatietoa kehitettävästä kohteesta. Usein palvelumuotoilun prosessissa tehdään ensin alustavaa tutkimusta, jossa

perehdytään tarkemmin projektiin liittyvään alaan sekä pyritään tarkentamaan kehittämiskysymystä. (Stickdorn 2018, 118.)

Prosessi lähtee käytännössä liikkeelle hyvästä suunnittelusta, kirkastamalla tutkimuksen *ta-voite* sekä *tarkoitus* yhdessä tiimin kanssa. Tämän opinnäytetyön puitteissa liikkeelle lähdettiin sopimalla toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön tekemisestä, aikataulusta sekä muista yksityiskohdista. Seuraava askel oli lisätä ymmärrystä vallitsevaan osaamisen kehittämisen tilanteeseen ja lähtökohtiin sekä tehdä alustavaa tutkimusta tulevaa projektia varten.

Tämän opinnäytetyöprojektin alkaessa alkuvuodesta 2022 opinnäytetyön tekijä haastatteli Yritys X:n HR manageria, jonka kanssa keskusteltiin yrityksen tämänhetkisistä haasteista osaamisen kehittämisessä. Haastattelun myötä ymmärrys yrityksen osaamisen kehittämisen tilannetta sekä muita yrityksen toimintoja ja sisäisiä prosesseja kohtaan lisääntyi, ja lähtökohdat tutkimustyöhön kirkastuivat.

Haastattelun myötä kartoitettiin nykyistä tilannetta osaamisen kehittämisessä. HR managerin mukaan selkeä tarve osaamisen kehittämistä kohtaan on nähty Yritys X:ssä jo pitkään. Tämä on tullut esiin esimerkiksi yrityksen sisäisissä kyselyissä sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa ohjelmistokehittäjien kanssa. Ohjelmistokehittäjät ovat antaneet myös omia ideoita ja kehitysehdotuksia työssään kehittymiseen. Ohjelmistokehittäjät kaipaavat sekä mahdollisuuksia että tukea työnantajalta siihen, miten omaa osaamista voisi kehittää eteenpäin.

Ohjelmistokehittäjien osaamisen kehittämisen eteen on kokeiltukin erilaisia ratkaisuja. Yritys X:ssä on muun muassa allokoitu ohjelmistokehittäjille tietty aika kuukaudessa oman osaamisen kehittämiselle. Ohjelmistokehittäjillä on myös mahdollisuus osallistua koulutuksiin työpaikan ulkopuolella. Lisäksi on kehitetty urasparri -tapaamiset, joiden yhtenä osana kuuluu oman osaamisen ja uralla etenemisen kartoittaminen yhdessä HR managerin sekä työntekijän kesken.

Oman osaamisen kehittäminen on kuitenkin koettu ohjelmistokehittäjien puolelta välillä haastavaksi, vaikka resursseja ja mahdollisuuksia sille on luotu. Haasteena on ollut muun muassa projektista irtautuminen projektin ulkopuoliselle oman osaamisen kehittämiselle sekä ajankäytölliset haasteet. Ohjelmistokehittäjät kaipaavat yritykseltä myös lisää tukea oman osaamisen kehittämiselle. Toisaalta organisaatiokulttuurin näkökulmasta uudehko ja ketterä organisaatorakenne aiheuttaa omat haasteensa osaamisen kehittämiselle; selkeys rakenteissa oman osaamisen kehittämisen suhteen on vähäistä ja häilyvää. Myös organisaation pieni koko aiheuttaa haasteita osaamisen kehittämiselle. Kuitenkin Yritys X:ssä koetaan, että pieni organisaatio on vahvuus: työntekijät tuntevat toisensa hyvin, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yritys X:ssä koetaan, että yhteisöllisyys, avoimuus ja välittäminen korostuvat pienessä organisaatiossa. (Virta 2023.)

Opinnäytetyön tekijä perehtyi syvemmin ohjelmistokehitykseen liittyviin osaamisen kehittämisen haasteisiin lukemalla alan kirjallisuutta, artikkeleita sekä selaamalla internetistä alan blogeja sekä muun muassa alan muiden ohjelmistoyritysten tapoja kehittää omaa osaamistaan. Osaamisen kehittämistä koskevan webinaarin kuunteleminen sekä tutustuminen Sitran tulevaisuuden näkyymiin osaamisen kehittämisen suhteen edisti aiheeseen perehtymistä edelleen.

Opinnäytetyön tekijä on myös konkreettisesti vierailut Yritys X:n toimistolla useasti vahvistukseen empatiaa ja ymmärrystä työntekijöiden arkeen ja organisaatiokulttuuriin. Jutustelut ohjelmistokehittäjien sekä yrityksen muiden työntekijöiden kanssa osaamisen kehittämisestä ovat auttaneet tuntemaan Yritys X:ää ja sen työntekijöitä paremmin. On tärkeää viettää aikaa niiden ihmisten kanssa, joita aihe koskettaa (Design Council 2023). Alustavaan tutkimukseen liittyvä aineisto on kerätty Miro -alustalle erilaisin visuaalisin kuvin sekä tekstein opinnäytetyön tekijän toimesta.

4.1.2 Kysely ja yksilöhaastattelut tiedonkeruun menetelminä

Tiedonkeruuseen ja aineiston kokoamiseen on useita eri tapoja ja menetelmiä, ja menetelmän valintaan vaikuttavat tutkittava kohde ja opinnäytetyön päämäärä (Vilkkä 2021, 67). Palvelumuotoilussa painotetaan eri tutkimusmenetelmien käyttöä ja valintaa sen pohjalta, että ymmärrys sekä empatia käyttäjää kohtaan lisääntyy (Stickdorn ym. 2018, 97).

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 33), Vilkkä (2021, 101) sekä Stickdorn ym. (2018, 107) pohtivat erilaisia aineiston yhdistämistapoja ja -menetelmiä sekä menetelmätriangulaatiota. Tärkeintä olisikin tutkimusmetodeja valitessa pohtia sitä, millainen yhdistelmä tiedonkeruumenetelmiä palvelisi parhaiten sitä, että kerätty tieto, löydökset sekä oivallukset perustuvat tarpeeksi tukevalla ja rikkaalla sekä eri menetelmin kerätylle pohjalle. Palvelumuotoiluun perustuvassa tutkimuksessa triangulaatio palveleekin enemmän tutkimusta *rikastavan* aineiston keräämistä oikeiden oivallusten löytymiseksi, eikä niinkään keinona validoida tutkimustuloksia. (Stickdorn 2018, 107-108.)

Stickdorn ym. tarjoavat erilaisia tarkkojakin suunnitelmia ja metodeja palvelumuotoilun tutkimusaineiston keräämiseen. Kuitenkin he lisäävät, että kaikkia vaiheita ja menetelmiä ei ole tarpeen noudattaa kirjaimellisesti, vaan tutkija ja muotoilutiimi voi itse valita sopivat menetelmät kuhunkin tutkimukseen. (Stickdorn ym. 2018, 100.) Tämän opinnäytetyön löydä -vaiheen taustatutkimusta ja tiedonkeruuta varten Yritys X:n ohjelmistokehittäjille tehtiin sekä kysely että puolistrukturoidut haastattelut.

Kyselyn tavoite, suunnittelu ja toteutus

Kysely on tehokas ja ketterä menetelmä, jolla kerätään tietoa laajalta joukolta kysymyksillä, jotka ovat samanlaisia jokaiselle (Ojasalo ym. 2014, 104). Kyselyllä dataa voidaan tuottaa sekä laadullisesti että määrällisesti. Laadullinen data toteutuu kyselyssä avoimilla kysymyksillä. (Ojasalo ym. 2014, 134.)

Tutkimusdatan keräysmenetelmän keinona kyselyissä on sekä hyviä että huonoja puolia. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 36-37) puoltavat kyselylomaketta sen nopeuden ja käsittelyn helppouden vuoksi, mutta toteavat kyselyn toisaalta olevan erittäin epäluotettava tapa kerätä materiaalia. Vilkka (2021, 68-69) painottaa tarkoituksen ja tavoitteen terävöittämistä; kyselyssä on tärkeää tietää, mitä tutkii. Vilkka puhuu operationalisoinnista, jolla tarkoitetaan sitä, että termit ja käsitteet ymmärretään sekä tutkijan että kyselyyn vastaajien osalta samalla tavalla (Vilkka 2007, 36). Derek Layder (2019, 22) esittää tutkivan tutkimuksen (engl. investigative research) yhteydessä, että määrällistä tutkimusta voidaan käyttää täydentämään laadullista tutkimusta tietyissä yhteyksissä. Vilkan (2021, 78) mukaan palvelumuotoilulla toteutettavassa opinnäytetyössä kyselytutkimus voi toimia osana tiedon kokoamista, lähtien ihmisen (tässä tapauksessa Yritys X:n ohjelmistokehittäjän) tarpeista.

Tämän opinnäytetyön tarkoitukseen laadittu kysely suunniteltiin yhdessä HR managerin kanssa. Koska osaamisen kehittäminen on ollut Yritys X:ssä ajankohtainen ja tärkeä asia ja siitä on Yritys X:ssä käyty keskusteluja sekä tehty kyselyjä, oli Yritys X:n HR managerilla hyvää tuntumaa aiheeseen valmiiksi Yritys X:n ohjelmistokehittäjien kontekstissa. Lisäksi opinnäytetyön ohjaaja oli tukena kysymysten muotoilemisessa. Kyselyn avulla voidaan saada tukea ja täydentää laadullisista haastatteluista syntynyttä aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 32).

Kyselyn teettäminen on myös nopea ja tehokas tapa kerätä tietoa (Ojasalo ym. 2014, 121). Ohjelmistokehittäjät ovat kiireisiä, joten kysely oli hyvä vaihtoehto yhdeksi tiedonkeruun menetelmäksi. Lisäksi tavoitteena oli saada lisätietoa ja syventää ymmärrystä siihen, miten ohjelmistokehittäjät kokevat osaamisen kehittämisen omassa työssään ja mitä tarpeita ja haasteita heillä on osaamisen kehittämisen kontekstissa. Kysely toimi myös aiheeseen orientoivana menetelmänä. Kyselyä voidaan käyttää myös tutkittavan aiheen ”herättelyyn” ja inspiroimaan tutkimusprosessia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 32.)

Kysely jaettiin alkukysymysten (ikä, kokemusvuodet ym.) lisäksi teemoihin, jotka vastaisivat parhaiten opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin sekä edistäisivät aineistosta syntyviin löydöksiin osaamisen kehittämisen alueelta. Voidaan ajatella, että osaamisen kehittäminen toimi eräänlaisena ”kattotason” teemana, jonka alle teemat suunniteltiin. Kyselyn teemoina olivat

1. Hyvinvointini ja roolini työntekijänä
2. Osaamisen kehittäminen ja itseohjautuvuus

3. Työnantajan rooli osaamisen kehittämisessä
4. Osaamisen kehittämisen tulevaisuus

Näiden lisäksi teemojen alle oli laitettu tilaa lisäkommenteille tai kysytty tarkempi avoin kysymys tietystä teemasta.

Yritys X:ssä ohjelmistokehittäjät ovat tottuneita kyselyihin, sillä ohjelmistokehittäjille toteutetaan HR managerin toimesta kerran kuukaudessa mitä kuuluu -kysely, sekä laajempi henkilöstökysely kaksi kertaa vuodessa. Kysely haluttiin kuitenkin tehdä yksilöhaastatteluiden lisäksi, sillä kyselyyn vastaaminen käy kohtalaisen nopeasti ja matalalla kynnyksellä, ja vastaajia voisi näin saada laajemmin mukaan kyselyn kautta. Kyselyn lopussa olevat avoimet kysymykset saattaisivat tuoda esiin eri näkökulmia ja avata enemmän ohjelmistokehittäjien tarpeita osaamisen kehittämisen suhteen. Ojasalon ym. (2014, 132) mukaan avointen kysymysten käyttö on hyvä silloin, jos vastaajat tunnetaan aktiivisina. Yritys X:ssä ohjelmistokehittäjät ovat aktiivisia ja innokkaita kehittämään asioita ja ottamaan kantaa.

Kysymykset myös kyselyn avointen kysymysten osiossa pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina ja konkreettisina. Ojasalo ym. (2014, 131) kirjoittavat kyselyn selkeyden ja yksinkertaisuuden puolesta; tarkoituksena on se, että kaikki vastaajat sisäistäisivät kysymykset mahdollisimman samankaltaisesti. Kyselyn alkuun suunniteltiin myös saatekirje (verkkokyselyn ollessa kyseessä saatekirje vastasi kyselyn alussa olevaa esittelyä), jossa vastaajille kerrottiin mahdollisimman ymmärrettävästi, millaiseen kyselyyn he osallistuvat ja miksi.

Kysely toteutettiin toukokuussa 2022 ja vastausaikaa annettiin kesäkuun alkupuolelle. Samanaikaisesti (touko/kesäkuu 2022) suoritettiin puolistrukturoidut haastattelut. Kysely avattiin Google Formsin kautta verkkokyselynä touko/kesäkuussa 2022 kaikille ohjelmistokehittäjille. Vastausaikaa oli alun perin pari viikkoa, mutta sitä pidennettiin vielä hieman alkuperäisestä, jotta vastauksia saataisiin lisää. Koska kysely oli auki pitkälti samanaikaisesti yksilöhaastatteluiden kanssa, saattoi se laskea todennäköisyyttä siihen, että yksilöhaastatteluihin osallistuneet olisivat samanaikaisesti vastanneet myös kyselyyn. Tästä oltiin kuitenkin tietoisia, että näin ei välttämättä käy, ja yksilöhaastatteluun osallistunut ihminen on saattanut vastata myös kyselyyn. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä yhdeksän kappaletta, mikä vastaa yli puolta Yritys X:n ohjelmistokehittäjistä.

Yksilöhaastattelut tarpeiden tunnistamisen menetelmänä

Haastattelu on paljon käytetty ja suosittu tapa kerätä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34; Ojasalo ym. 2014, 106, Vilkkä 2021, 74). Haastattelulla pyritään keräämään tietoa tietystä aiheesta, mikä tekee siitä ennalta suunnitellun ja haastattelijan laukaiseman tapahtuman (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42-43; Ojasalo ym. 2014, 107).

Tutkimushaastattelun menetelmiä on monenlaisia. Kontekstuaalisessa haastattelussa kohdetta (tässä tapauksessa ihmistä työntekijänä) haastatellaan hänen omassa kontekstissaan, esimerkiksi hänen työpaikallaan. Syvähaastattelu taasen on astetta syvällisempi ja tehokas keino saada tietoa ihmisen odotuksista, kokemuksista ja tarpeista. (Stickdorn ym. 2018, 121-122.) Vilka (2019, 75-76) pohtii tutkimushaastatteluiden ominaisuuksia ja eroja, ja painottaa haastattelun perustuvan vuorovaikutustilanteeseen, jossa haastateltavalle annetaan tilaa ja valtaa siihen, miten vuorovaikutus etenee.

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruuseen käytettiin kyselyn lisäksi kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä yksilöhaastattelua. Haastattelun tapaa suunniteltaessa on hyvä miettiä, mitä ongelmaa halutaan ratkaista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34) ja millaista informaatiota tarvitaan (Ojasalo ym. 2014, 106). Yksilöhaastatteluja suunniteltaessa haluttiin niiden tarjoavan mahdollisimman laajaa ymmärryksen lisäämistä osaamisen kehittämistä kohtaan ohjelmistokehittäjien työarjessa.

Tämän prosessin kontekstissa yksilöhaastattelu noudatteli teemahaastattelun piirteitä. Teemat varmistettiin ja käytiin läpi HR managerin sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa vahvistuksen saamiseksi siihen, että teemat vastasivat toimeksiantoa. *Teemahaastattelu*, josta käytetään myös termiä *puolistrukturoitu* haastattelu, rajaa haastattelun tiettyihin aiheisiin eli teemoihin, joihin keskitytään. Aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu on myös joustava niin, että teemojen järjestystä ja muotoa voi vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Käytännössä ohjelmistokehittäjien yksilöhaastattelut noudattivat teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoa. Vilkan (2021, 76) mukaan näiden haastattelutapojen raja on häilyvä, ja teemahaastattelussa voi hyvinkin ilmetä avoimen haastattelun piirteitä, jolloin vuorovaikutustilanne siirtyy luonnollisesti tietyistä teemaan liittyvistä kysymyksistä aitoon keskusteluun. Teemahaastattelu valittiin haastattelutavaksi siksi, että saataisiin vastauksia ja aineistoa liittyen juuri osaamisen kehittämiseen (teemat osaamisen kehittämisen ympärillä), mutta haastattelulle ei annettu liian rajoitettuja sääntöjä sille, miten ne etenisivät. Yksilöhaastatteluiden avulla saadaan kerättyä tärkeää tietoa ja vastauksia kysymykseen miksi. Näin pääsee lähemmäksi työntekijän arkea, tarpeita ja toiveita, sekä syvempää ymmärrystä. (Stickdorn 2018, 98). Tärkeää opinnäytetyön tekijälle oli, että haastattelut olisivat enemmän vuorovaikutusta ja empatian sävyttämää keskustelua kuin virallista kysymys - vastaus dialogia.

Yksilöhaastatteluiden yläteemoina olivat:

1. Osaamisen kehittäminen yksilötasolla
2. Itseohjautuvuus ja itseohjautuva oppiminen
3. Osaamisen tukeminen ja johtaminen organisaatiotasolla
4. Osaamisen tulevaisuus

5. Unelmien osaamisen kehittäminen ja muut ideat

Yksilöhaastattelut toteutettiin touko/kesäkuussa 2022. Haastatteluihin kutsuttiin yhteensä seitsemän ohjelmistokehittäjää, joista kolmea haastateltiin kasvokkain Yritys X:n toimitiloissa ja neljää haastateltiin etänä Teamsin välityksellä. Haastateltavat valittiin HR managerin toimesta, ja koska ohjelmistokehittäjiä Yritys X:ssä on 17 kpl, rajasi pelkästään määrä haastateltavien valintaa. Lisäksi yksi haastateltava toteutui ad hoc -tyylisesti Yritys X:n toimistolla. Yksilöhaastatteluiden kutsut lähetettiin sähköpostilla ja kutsuissa kerrottiin haastattelun tavoite, tarkoitus sekä luottamuksellisuus. Näin edistettiin sitä, että haastatteluiden kautta saadaan mahdollisimman paljon tietoa, kun haastateltava tietää ennakkoon haastattelun aiheesta. Tämä puolestaan takaa menestyksekkäämmän haastattelun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.)

Pieni haastateltavien joukko ei tarkoita sitä, että aineistoa olisi vähän. Teemahaastattelut keräävät tavallisesti runsasta ja rikasta aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.) Tärkeää on myös valita niin monta haastateltavaa kuin on tarpeen, jotta saatu tieto on tutkijan mielestä riittävää (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58).

Haastattelut kestivät n. 1-1½ tuntia per haastateltava. Haastattelut purettiin ensin lähes sanasta sanaan nauhoitteista ja Teams -videohaastatteluista suoraan Word -dokumenteiksi. Dokumenteissa haastateltavat nimettiin ja tallennettiin tunnuksilla H1, H2 jne. anonymiteetin lisäämiseksi. Hirsjärvi ja Hurmeen (2008, 138) mukaan litterointi voidaan tehdä koko haastattelusta tai valikoidusti, esimerkiksi teema-alueista.



Kuvio 7: Määritä -vaihe

4.2 Määritä -vaihe oivallusten ja löydösten herättäjänä

Tuplatimantin prosessissa ensimmäisen timantin toinen puolisko koostuu määritä -vaiheesta (kuvio 7), jossa laajaa kerättyä aineistoa analysoidaan ja syntetisoidaan (Design Council 2007, 14). Curedale kirjoittaa muotoiluajattelusta ja sen konvergentista vaiheesta, jossa laajasta datasta tiivistetään merkityksellisimmät ja oleellimmat löydökset. Tärkeää olisi löytää niitä tarpeita, joihin ei ole välttämättä vielä vastattu. (Curedale 2019a, 331.)

Määritä -vaiheen tavoitteena on syventää ymmärrystä loppukäyttäjistä (tässä tapauksessa ohjelmistokehittäjistä), analysoimalla ja yhdistelemällä laajaa aineistoa löydä -vaiheesta, ja löytämällä palvelumuotoilun menetelmin aineistosta oleelliset löydökset, oivallukset ja ”ahaa-elämykset”, jotka ohjaavat suunnittelutyötä eteenpäin. (Ojasalo 2014, 74; Stickdorn ym. 2018, 100, 113-114.)

Stickdornin ym. (2018, 86) mukaan määritä -vaiheen tärkeimpiä tavoitteita on varmistua siitä, että ratkaistaan ongelmaa, joka on todellinen sekä kohteen tarpeista ja haasteista kumpuava. Tarkoitus on löytää ”katkokset” ihmisen kokemuksessa, oli kyseessä sitten asiakas tai tämän tutkimuksen kyseessä ollessa työntekijä (Stickdorn ym. 2018, 114). Vilkan mukaan analysoitu tieto on osaltaan pohjustamassa sitä, miksi johonkin tiettyyn ratkaisuun päädyttiin palvelumuotoilun prosessin kautta syntyneessä palvelussa tai tuotteessa (Vilka 2021, 154).

Kyselyn sekä laadullisten haastatteluiden aineisto purettiin käytännössä post it -lapuin Miro -alustalla olevalle tutkimusseinälle, jossa oli jo pohjalla valmistelevalle tutkimuksen aineistoa. Tutkimusseinä on datan visuaalinen esitysmuoto, mikä helpottaa näkemään ja luomaan kokonaiskuva kompleksisesta ja laajasta aineistosta. Tutkimusseinän avulla on helpompaa muodostaa yleiskatsaus datasta sekä löytää oivallukset sekä aukot aineistossa. (Stickdorn ym. 2018, 111.)

4.2.1 Aineistojen purkaminen ja analysointi

Sekä kyselystä että laadullisista haastatteluista syntyi paljon aineistoa purettavaksi ja analysoitavaksi. Osaamisen kehittäminen on aiheena varsin laaja ja monisyinen kokonaisuus, ja kysymykset sekä kyselyssä että haastatteluissa olivat laajoja aihepiireiltään. Toisaalta laajasti ja avoimesti liikkeelle lähtevä kehittäminen antaa parhaiten tilaa oikealle ja oikeisiin tarpeisiin vastaavalle kehittämishaasteelle.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 136) mukaan analyysi alkaa tutkijan mielessä jo haastatteluja tehdessään. Laadullisen aineiston analyysiin liittyy vahvasti induktiivinen ja deduktiivinen päättely. Induktiivinen päättely tarkoittaa yksittäisestä yleiseen syntyvää päättelyä ja logiikkaa, deduktiivinen taas yleisestä yksittäiseen kehittyvää logiikkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Stickdorn ym. (2018, 113) mukaan induktiivinen lähestymistapa syntyy kerätystä aineistosta, jossa tutkija tekee analyysiä aineistolähtöisesti, luokittelemalla tai kategorisoidulla aineistoa. Deduktiivinen päättely lähtee teoriasidonnaisesti liikkeelle, käyttäen pohjalla aiempia kategorioita aiemmasta teoriasta tai kirjallisuudesta. Analyysin ja syntetisoinnin jatkuessa kategorioita poistetaan tai lisätään. Löydä -vaiheen datan analysoimisessa ja tätä kautta tarpeiden kartoittamisessa käytetään tyypillisesti induktiivista päättelyä. (Stickdorn 2018, 113-114.) Myös tässä kehittämistyössä käytettiin induktiivista päättelyä aineiston analysoinnissa.

Määritä -vaiheessa keskitytään aineiston syntetisointiin ja analysointiin, johon on olemassa monia eri tapoja. Stickdorn ym. (2018, 111) mainitsevat akateemisen lähestymistavan laadullisen aineiston analysointiin, ja puhuvat sisällönanalyysistä, jossa aineistoa luokitellaan ja ryhmitellään, jonka jälkeen koodatusta aineistosta etsitään tiettyjä rakenteita tai lasketaan luokkien esiintymisiä. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat laadullisen tutkimuksen yhteydessä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineistoa käsitellään periaatteessa kolmivaiheisesti: aineistoa *yksinkertaistetaan*, *ryhmitellään* sekä lopuksi abstrahoidaan eli *käsitteellistetään*. Ensimmäinen vaihe tarkoittaa käytännössä aukikirjoitetun haastattelun läpikäyntiä, jossa etsitään tutkimustehtävää vastaavia ilmaisuja ja tutkimukseen kuulumaton, toissijainen data jätetään käsittelemättä. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään, jossa etsitään yhdistäviä ja/tai erottavia käsitteitä. Lopuksi aineisto käsitteellisestään, jolloin ryhmitelystä aineistosta suodatetaan ja prosessoidaan eteenpäin ylempiä käsitteitä ja johtopäätöksiä niin kauan, että päästään

teoreettiseen käsitteistöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127). Vilka (2021) puolestaan käyttää käsitettä *pragmaattinen sisällönanalyysi*, joka käsittää samankaltaisen analysointitavan: Yksittäiset havainnot jäsennellään kokonaisuuksiksi etsimällä yhteneväisyyksiä ja sen kautta teemoja, joista muodostuu lopulta ylä- ja alakategorioita. Tarkoituksena on lopulta löytää merkityssuhteita kategorioiden välillä, mikä kirkastaa tutkijan kuvaa tutkimuskohteesta ja auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. (Vilka 2021, 154.)

Haastatteluiden analysointi toteutettiin sisällönanalyysinä. Pienestäkin haastattelumäärästä voidaan saada jo hyvin dataa. Koska kyseessä on pieni organisaatio, ja ohjelmistokehittäjiä organisaatiossa on yhteensä tällä hetkellä 17 henkilöä, on siitä määrästä seitsemän henkilöä melko kattava määrä suhteessa yrityksen kokoon. Litteroiduista haastatteluista, jotka olivat Word -dokumentteina, tiivistettiin oleellinen ja tutkimusta palveleva aineisto Miro -alustalle vastaajittain, jokainen haastateltava eriteltynä omalla värikoodilla, sekä tiivistettiin teemoja, jotka nousivat haastatteluista esiin (kuvio 8). Laadullisesta aineistosta oli Miro -alustalle vietyä otettu epäoleelliset asiat pois (reduointi), ja alustalle oli viety tutkimustyöhön liittyvä, oleellinen aineisto.



Kuvio 8: Haastatteluiden purkaminen Miro -alustalle

Kyselyn purku tehtiin suoraan Miro -alustan tutkimusseinälle. Kysely lähetettiin kaikille ohjelmistokehittäjille (17 hlöä), joista kyselyyn vastasi yhteensä yhdeksän ohjelmistokehittäjää. Kyselyn vastaukset vietiin Miro -alustalle. Kyselyistä muodostuneet Google Formsin toimittamat pylväsdiagrammit vietiin sellaisenaan Miroon, ja avoimet vastaukset vietiin koottuna pylväsdiagrammien yhteyteen. Koska kysely oli suhteellisen pieni ja tiivis, pystyi yleiskatsauksen sekä yleisimmät vastaukset ja oivallukset summaamaan kohtalaisen nopeasti. Kyselyn

vastauksista tehdyt löydökset ja oivallukset koottiin post-it lapuilla tutkimusseinälle ja otettiin mukaan osaksi laadullista analysointia. Sisällönanalyysillä voidaan tehdä laajasti erilaisia tutkimuksia ja sisällönanalyysi ei rajoitu pelkästään laadullisen tutkimuksen kautta saatuun aineistoon, vaan myös määrällistä tutkimusta voidaan analysoida sisällönanalyysinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Myös tämän tutkimustyön kyselyosio toteutettiin sisällönanalyysinä, sillä tutkimuksista kerätyt vastaukset tiivistettiin ja yhdistettiin samaan laadullisten haastatteluai- neistojen kanssa.

Kyselyn tuloksia

Seuraavaksi esitellään kyselyn kvantitatiivisen osuuden keskeisiä tuloksia. Kyselyn vastaukset tulivat osaksi laadullista sisällönanalyysiä. Koska kyselyn tarkoitus oli pääosin toimia tukevana metodina laadullisten haastatteluiden lisäksi, käydään seuraavaksi tiivistetysti läpi vain tutkimuksen kannalta olennaisimmat vastaukset.

Kahdeksan vastaajaa yhdeksästä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaamisen kehittäminen on *tärkeä osa hänen työnsänsä*. Kuusi vastaajaa yhdeksästä oli jokseenkin eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä siitä, että heillä on riittävästi aikaa oman osaamisen kehittämiseen työajan puitteissa.

Työnantajan rooli osaamisen kehittämisessä -teemaa koskien kysyttiin, tarjoaako työnantaja riittävästi menetelmiä oman osaamisen kehittämiseen. Vastaajista viisi yhdeksästä on jokseenkin eri mieltä. Toisaalta seitsemän vastaajaa yhdeksästä kokee, että työnantaja kuuntelee toiveita osaamisen kehittämistä kohtaan.

Affinity diagram aineiston purkamisen ja analysoinnin välineenä

Käytännössä tässä kehittämistyössä käytettiin sisällönanalyysinä *samankaltaisuuskaavio* (engl. affinity diagram) -menetelmää. Affinity diagram -menetelmällä suuresta löydä -vaiheessa syntyneestä aineistomäärästä pystytään analysoimaan ja luomaan ennalta-arvaamattomiakin yhteyksiä aineiston välillä ja siten suuntaamaan muotoiluprosessia uusien yhteyksien mukaisesti. (Curedale 2019b, 106-107.) Vastaavalla tavalla kuin sisällönanalyysi, jossa aineistoa pelkistetään, ryhmitellään, luodaan sen kautta kokonaisuuksia ja käsitteellistetään aineistoa, affinity diagramissa kerätään tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset asiat (reduointi), ryhmitellään ja teemoitellaan, muodostetaan ryhmille otsikot, sekä otiskoiduille ryhmille vielä ylemmän käsitteen yläotsikot. (Curedale 2019b, 111-114.)

Käytännössä affinity diagramia alettiin toteuttamaan Miro -alustalla lukemalla ensin kaikki haastattelun tiivistykset läpi Mirossa, tutustumalla niihin huolellisesti ja käymällä aineisto läpi useampaan kertaan. Tämän jälkeen tiivistetystä aineistosta ryhdyttiin erottelemaan post it -lapuilla oleelliset sanat ja/tai sanonnat haastattelun teemojen alle. Post it -lappuja ei

tässä kohtaa enää värikoodattu erikseen. Teemojen alla olevista post it -lapuista alettiin seuraavaksi ryhmitellä toisiinsa liittyviä sanoja tai sanontoja, jolloin samankaltaiset asiat alkoivat muodostaa ryhmiä. Tässä vaiheessa itse haastatteluteemoilla ei enää ollut merkitystä, vaan ryhmittelyä tehtiin nimenomaan niin, ettei valmiiksi nimettyjä teemoja otettu huomioon. Kuten aiemmin on jo mainittu, kyselyn aineisto liitettiin samaan klusterointiin ja otsikointiin.

Post it -lappuja luettiin, siirreltiin ja ryhmiteltiin etsimällä samankaltaisuuksia ja merkitysyhteyksiä lappujen välillä. Analyysiä ja sitä seuraavaa syntetisointia ohjasivat kysymykset, kuten ”Mitä yhteyksiä näiden asioiden välillä nähdään?”, ”Mitä uutta oivallusta näen aineistossa, mitä ei ehkä aiemmin ole ajateltu?”, ”Mitä näiden tarpeiden tai sanojen taakse kätkeytyy?” Syntetisointia johtavat pitkälti oivallukset, jotka ovat uudenlaisia, tai joita ei aikaisemmin ole tällä tavoin yhdistetty toisiinsa. Oivallusten tarkoitus on olla selittäviä ja toimivia. (Curedale 2019a, 331.) Sekä kyselystä että haastatteluista syntyi paljon post it -lappuja, ja analysointia tehtiin huolellisesti pohtien ja yhteyksiä etsien.

Affinity diagramin avulla saatiin selkeyttä laajasta datasta ja voitiin löytää ohjelmistokehittäjien tarpeita ja oivalluksia sekä arjen haasteita. Yhteyksien ja merkitysten löytyminen ryhmittelyn jälkeen vaati aineiston läpikäyntiä useampaan kertaan eikä ryhmittely ollut aivan helppoa. Tutkimuksen tavoitetta ajatellen, ennen määritä -vaiheen työpajaa, ryhmittely ja alasekä yläkäsitteiden hahmottumiseen meni yllättävän paljon aikaa, aiheen ollessa varsin laaja ja monitahoinen. Vähitellen aineistosta ja ryhmistä alkoi hahmottua uudenlaisia yhteyksiä ja oivalluksia.

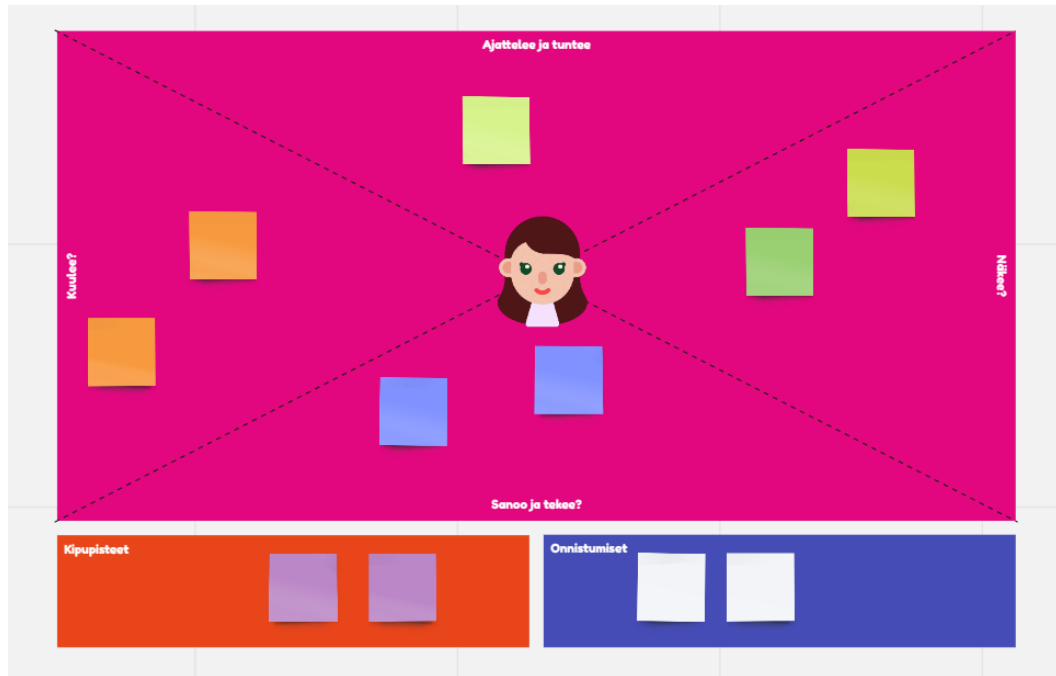
Empatiakartta

Seitsemästä haastateltavasta täytettiin myös empatiakartta. Ulkopuolelle jäi vain ad hoc -tyylisesti haastateltu, koska haastattelu oli niin lyhyt, ettei materiaalia saatu riittävästi empatiakartan täyttämiseen.

Empatiakartta on keino syventää empatiaa ja ymmärrystä käyttäjää kohtaan. Empatiakartta koostuu kerätystä datasta, ja karttaan täytetään eri segmenttejä, joita ovat: mitä käyttäjä ajattelee/tuntee, kuulee, näkee, sekä sanoo/tekee. Lisäksi kerrotaan, mitkä ovat käyttäjän *kipupisteet* ja *onnistumiset*. (Bland 2020.)

Empatiakartat auttoivat aineiston koostamisessa sekä ymmärryksen syventämisessä. Empatiakarttojen avulla haastatteluista tiivistyi oleellinen tieto käyttäjän tarpeista, ja empatiakartat auttoivat tulevien persoonien muodostamisessa. Empatiakartat tehtiin erikseen jokaisesta haastateltavasta, tiivistämällä post it -lapuille oivalluksia jokaisesta haastateltavasta erikseen, mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen, kun haastattelut olivat vielä hyvin muistissa. Tunnistamisen vähentämiseksi ja pienen haastatteluotannon vuoksi karttoja ei näytetty ohjelmistokehittäjille yhteisissä työpajoissa tai yhteenvedoissa. Empatiakarttoja ei

myöskään siten näytetä täytettynä haastateltavan tiedoilla (kuvio 9). Empatiakartta tyhjänä versiona antaa kuitenkin käsityksen siitä, mitä empatiakartta pitää sisällään ja mistä näkökulmista sitä on lähdetty täyttämään.



Kuvio 9: Empatiakartta

Analysoinnin tuloksia

Analysoinnin ja syntetisoinnin tuloksena aineistosta tiivistyi alatason ryhmiä, joita ovat mm:

1. Osaamisen kehittämisen sysääjät ja mahdollistajat
2. Osaamisen kehittämisen haastajat
3. Osaamisen kehittämisen rakenteet ja tuki
4. Tiedon jakaminen

Teemoittelun jatkuessa aineistosta syntyi myös muita oivalluksia ja löydöksiä. Osaamisen kehittäminen on hyvin monisyistä, jossa on ulkoisia ja sisäisiä ”sysääjiä” osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen mahdollistaja ja toisaalta estäjä on motivaatio, joka on sisäisestä sysäyksestä lähtevää. Asiakasprojektit puolestaan ovat enemmän ulkoisesta sysäyksestä lähtevää osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen voi olla yhteisöstä, innostuksesta tai hyödyistä kumpuavaa, itseohjautuvuuteen tai vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Kokonaisvaltaisemmin voidaan ajatella, että osaamisen kehittäminen *aktivoituu* itsestä, projektista, tiimistä, organisaatiosta tai asiakkaasta.

vaiheen työpajassa pitäydettiin yksinkertaisuudessa ja esitettiin vain suurempaa otosta edustava persoona.

Persoonat muokkautuivat ryhmittelyn ja teemoittelun sekä oivallusten ja ydinlöydösten avulla. Haastatelluista ohjelmistokehittäjistä tehtiin kaksi eri persoonakorttia. Ensimmäinen vastasi enemmän junior eli uransa alkupuolella olevaa, kokemattomampaa ohjelmistokehittäjää (kuvio 11), toinen senior eli kokeneempaa ohjelmistokehittäjää (kuvio 12). Jako oli luontevaa tehdä kokemusvuosien perusteella, koska isoimmat erot ja oivallukset osaamisen kehittämisen tarpeissa nähtiin vähemmän alalla olleiden (junior) ja kokeneempien (senior) välillä. Toisaalta haastatteluiden ja kyselyn kautta syntyneiden löydösten perusteella osaamisen kehittämässä, kehittämisen haasteissa ja tarpeissa on voitu nähdä paljon samankaltaisuuksia ohjelmistokehittäjien keskuudessa, riippumatta kokemusvuosista.

KUVAUS

Dora on 28-vuotias ohjelmistokehittäjä. Doralla on alan työkärsiä 2,5 vuotta. Dora osuu pääkaupunkiseudulle. Hän tekee suurimmaksi osaksi töitä toimistolla, mutta tekee välillä töitä myös etänä. Doralla työ- ja vapaa-aika ovat sopivassa suhteessa. Organisaatiossa yhteisöllisyys ja avoimuus sekä hyvä ilmapiiri ovat asioita, jotka saavat hänet viihtymään työssään, ja ovat hänelle merkityksellisiä asioita. Työnantajan arvot kohtaavat hyvin Doran arvojen kanssa.

OSAAMISEN TAUSTAA

Dora omaa monenlaisia ammattin liittyvää osaamista. Hän on vielä kohtalaisen alussa urallaan ja kokee tarvitsevansa lisää osaamista eri osa-alueilla. Doraa kiinnostaa uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen, ja hän kokee sen tärkeäksi ja merkitykselliseksi asiaksi. Osaamisen kehittämisen hän näkee hyödylliseksi itselleen ja organisaatiolle sekä asiakasprojektille. Osaamisen kehittämisen kautta hän pystyy kehittymään ja oppimaan uusia asioita sekä laajentamaan osaamistaan. Kehittämällä osaamista Dora on tyytyväisempi myös pidemmällä tähtäimellä, kun saa kehittyä. Doran mielestä hänelle tärkeä yhteisöllisyys korostuu, kun hän voi kehittyä yhdessä kollegoiden kanssa ja jakaa osaamista myös sen kautta.

Dora Devaaja

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

Dora kehittää osaamistaan tällä hetkellä pääosin asiakasprojekteissa. Dora katsoo myös Youtube videolista tutoriaaleja, käyttää Googlea sekä kysyy kollegoilta neuvoja Slackin kautta tai kasvatusten.

Dora osallistuu tekkiseilyihin tai on mukana tiimeissä. CTO ringissä hän kuulee vinkkejä ja aiheita itseoppimiseen. Tiimin kesken toteutetaan urasparreja. Dora kokee, että muiden auttaminen edistää myös omaa oppimista ja osaamista. Dora koki hyötynsä siitä, että osaamista tuotettiin vielä tietoisemmin esin.

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN HAASTEET

Dora haluaisi kehittää omaa osaamistaan, koska näkee sen tärkeiden asioiden projektin, oman uran ja organisaation kannalta. Dora kuitenkin kokee, että vaikka oman osaamisen kehittämiseen on allokoitu aikaa, ja Dora kokee annetun ajan hyväksi asiaksi, kokee hän silti ajankäyttöä haasteita ja pohtii, miten käyttäisi annettua aikaa parhaiten hyödykseen. Lisäksi tietoa on niin paljon saatavilla, että on vaikea hahmottaa olennaisia ja tärkeitä asioita, mitä kannattaisi opetella.

Dora kärsii toisinaan hujarikyöndroonasta, ja kokee ettei osaa niin paljon kuin mitä omasta mielestään hänen pitäisi.

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TARPEET JA TOIVEET

Dora toivisi osaamisen kehittämisen yhdessä tekemistä ja osallistavaa toimintaa, niin että se olisi konkreettista ja tavoitteilista, esimerkiksi jokin työn ulkopuolinen projekti. Dora usko, että yhdessä tekemällä voidaan päästä helpommin tavoitteisiin ja tehdä siitä motivoivaa, myös osaamisen kehittämiseen.

Dora toivisi enemmän tukea ja rakentaa oman osaamisen kehittämiseen työnantajan puolelta. Hän tiedostaa, että osaamisen kehittäminen on työntekijän vastuulla, mutta kalpalsi apua siihen, miten ja missä tilanteissa voisi osaamistaan kehittää, ja että siitä tulisi organisoidumpaa.

Kuvio 11: Työntekijäpersoona Dora Devaaja

Dora on kokemattomampi ohjelmistokehittäjä ja urallaan kohtalaisen alussa. Hän pitää osaamisen kehittämistä tärkeänä asiana ja kokee tarvitsevansa lisää osaamista eri osa-alueilla. Hän näkee osaamisen kehittämisen olevan hyödyllistä sekä itselleen, organisaatiolle että asiakasprojektille. Doralle yhteisöllisyys on tärkeää ja hän kokee osaamisen kehittämisen edistävän myös yhteisöllisyyttä. Osaamisen kehittämisen haasteina Dora kokee ajankäytön ja priorisoinnin, motivaation vähyyden projektin ulkopuoliselle osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen kehittämisen hajanaisuuden ja rakenteiden puutteen. Tarpeina ja toiveina Doralla on osaamisen kehittäminen osallisuutta ja yhteisöllisyyttä lisäämällä. Myös konkreettinen

osaamisen kehittäminen, tavoitteellisuus ja matala kynnyksensä osaamisen jakamiseen ovat Doran toiveita osaamisen kehittämistä kohtaan.

Klaus Koodari on kokenempi ohjelmistokehittäjä, jolla on jo useampi vuosi ohjelmistokehittäjän uraa takanaan. Klausin osaaminen on laajaa, mutta hän tietää alan nopean kehityksen ja haluaa sen vuoksi kehittää omaa osaamistaan. Hän kokee, että voisi jakaa omaa osaamistaan myös muille. Klausin haasteet osaamisen kehittämisessä on priorisointi ja ajan puute elämän muiden osa-alueiden ja velvollisuuksien viedessä myös aikaa. Klaus tiedostaa oman aktiivisuuden ja aloitteellisuuden oman osaamisen kehittämisessä, mutta kaipaa rakenteita ja suunnitelmallisuutta sekä vapaamuotoisia yhteisprojekteja kollegoiden kanssa ja sitä kautta oppimista.



Klaus Koodari

KUVAUS
Klaus on 30-vuotias ohjelmistokehittäjä. Kallella työkokemusta on kertynyt alalta 10 vuotta. Klaus pitää työskentelystä sekä toimistolla, että etänä. Klausin työ ja vapaa-aika on hyvässä tasapainossa.

OSAAMISEN TAUSTAA
Klaus viihtyy työssään ja kokee, että työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki. Hänellä on jo pidempi kokemus ohjelmistokehittämisestä, ja omakin laaja-alainen osaamista, mutta on tietoinen alan nopeasta kehityksestä ja siksi haluaa kehittää omaa osaamistaan. Klaus kokee, että voisi jakaa omaa osaamistaan vielä enemmän, ja esimerkiksi mentorina oleminen kiinnostaa.

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT
Klaus kehittää osaamistaan asiakasprojekteissa. Asiakasprojektien lisäksi osaaminen kehittyy omilla projekteilla tai intresseillä työn ulkopuolella.

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN HAASTEET
Klaus on elämänsä vaiheessa, jossa työ ja muu elämän tuomat velvollisuudet vievät häneltä paljon aikaa. Kiinnostusta osaamisen kehittämiselle on, mutta ajankäyttöä asettaa haasteita.

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TARPEET JA TOIVEET
Klaus toivoo tukea ja rakenteita oman osaamisen kehittämiseen. Klaus olisi halukas jakamaan osaamistaan. Klaus on kokenut ja itseohjautuva ammattilainen, mutta kaipaisi jäsennellympää ja suunnitelmallista tukea osaamisen kehittämiseen. Klaus toivoo yhdessä tekemistä rennolla otteella, ja sen kautta osaamisen kehittymistä.

Kuvio 12: Työntekijäpersoonaa Klaus Koodari

Löydökset

Aineistoa analysoidessa yhdistelyn ja priorisoinnin kautta saatiin monenlaisia oivalluksia työntekijän tarpeista. Ensimmäiset oivallukset syntyvät jo tiedonkeruun alkuvaiheissa, ja analysoinnin sekä syntetisoinnin aikana oivalluksia syntyy lisää. (Stickdorn ym. 2018, 131.) Oivallukset ovat niitä ”ahaa-elämyksiä”, joita tutkijan mielessä syntyy hänen analysoidessaan ja yhdistellessään aineistoa.

Aineistoa analysoidessa ja tutkimusaineistoa kootessa esiin nousi muutamia tärkeimpiä oivalluksia:

- Ohjelmistokehittäjä haluaa kehittää omaa osaamistaan ja se on heille tärkeää, mutta ajan irrottaminen oman osaamisen kehittämiseksi projektin ulkopuolella koetaan haasteelliseksi.
- Junior eli aloitteleva ohjelmistokehittäjä toivoisi apua kokeneemmalta eli senior ohjelmistokehittäjältä, jotta saisi palautetta sekä neuvoja omaan kehittymiseen, mutta avun pyytämiseksi ei ole aikaa ja/tai junior ei viitsi apua pyytää.
- Oma osaamistaan haluttaisiin kehittää kaksin tai tiimissä, mutta siihen tarvittaisiin vahvempaa rakennetta ja suunnittelua, jotta se toteutuisi.
- Ohjelmistokehittäjä nauttii itseohjautuvan organisaatiomallin tuomasta vapaudesta myös osaamisen kehittämisessä, mutta kaipaa silti raameja ja ohjausta osaamisen kehittämiseksi.

4.2.2 Määritä -vaiheen työpaja

Jotta voidaan varmistua siitä, että prosessissa lähdetään ratkaisemaan ja kehittämään oikeaa ongelmaa, järjestettiin seuraavaksi määritä -vaiheen työpaja. Työpaja koettiin tärkeäksi koko prosessissa, jotta saataisiin kiteytettyä löydä -vaiheen aineistosta kehittämishaasteen, joka kumpuaa aidoista ohjelmistokehittäjän tarpeista.

Työpajaan kutsuttiin videoklipin kautta kaikki ohjelmistokehittäjät, jotka halusivat tulla mukaan. Tavoitteena oli, että mukana olisi mahdollisimman monta sellaista, joita oli myös haastateltu, sillä haastatelluilla oli jo valmiiksi orientoitunut asenne ja taustalla kokemusta haastatteluiden myötä. Työpajoihin on tärkeää osallistaa ne, joita työpajan tavoite ja tulokset koskettavat ja joilla on annettavaa suhteessa lopputulokseen (Stickdorn ym. 2018, 397). Yritys X:n HR managerin kanssa myös keskusteltiin mahdollisista osallistujista työpajaan ja HR manager muistutti työpajasta sekä toi esiin siihen osallistumisen tärkeyttä ohjelmistokehittäjille.

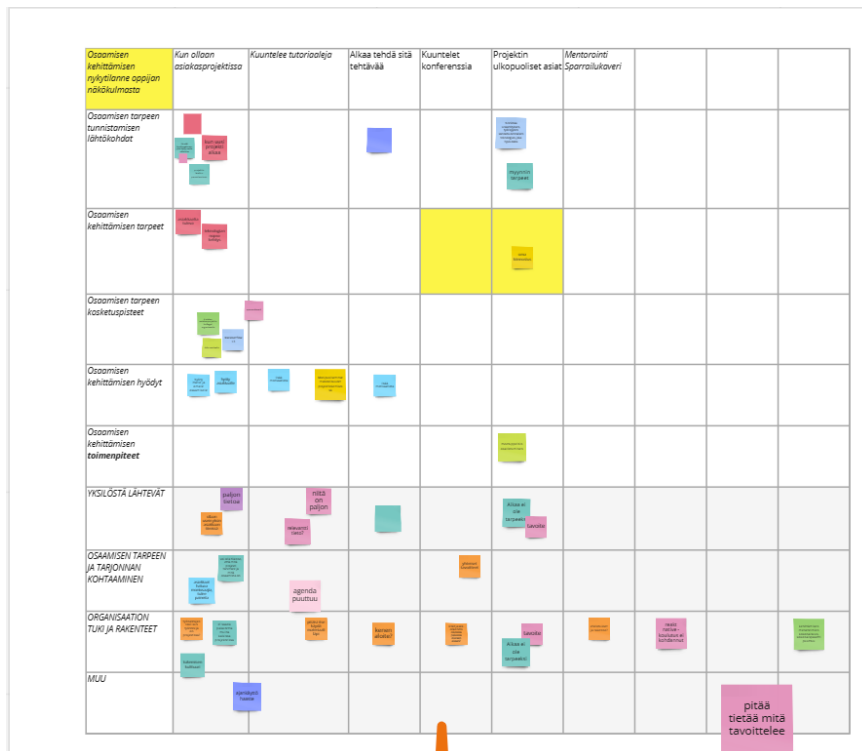
Työpaja pidettiin 17.6.2022 Yritys X:n toimistotiloissa hybridimallilla. Jokaiselle osallistujalle oli lähetetty etukäteen työpajakutsu, jossa kerrottiin muun muassa työpajan tavoite sekä työpajan agenda. Työpajaan osallistui yhteensä viisi ohjelmistokehittäjää sekä HR manager pääosin apufasilitoijan roolissa. Osallistujista neljä oli paikan päällä fyysisesti, ja yksi ohjelmistokehittäjä osallistui etäyhteyksin. Työpaja tallennettiin, jotta siihen voitaisiin palata seuraavia vaiheita suunnitellessa. Työpajan tavoitteena oli esitellä löydä -vaiheessa syntyneitä löydöksiä ja oivalluksia, esitellä persoonakortti, rakentaa osaamispolkua sekä lopuksi kiteyttää äänestyksen kautta kehittämishaaste. Kehittämishaasteen kiteytyttyä voitiin lähteä kehittä -vaiheeseen.

Työpaja kesti n. 2 ½ tuntia. Työpajassa tärkeimpinä elementteinä olivat persoona sekä osaamispolun rakentaminen. Valitsin työpajaan esitettäväksi vain yhden persoonan, Dora Devaa-
jan, sillä työyhteisö on pieni, ja näin Dora Devaa-
jan ja hänen maailmansa esittämisen kuitenkin monilta osin koskevan myös kokeneempia kehittäjiä.

Kehittämishaasteeseen päästiin kiinni keskustellen sekä osaamispolkua rakentaen. Työpajassa rakennettiin kaksi osaamispolkua: nykytilan osaamispolku sekä parannettu versio osaamispolusta. Ensimmäistä eli nykytilan polkua rakennettiin keskustelemalla ja post it -lappuja sijoittelemalla. Tärkeää oli kiinnittää huomio polulla esiintyviin teemoihin, jotka oli laitettu osaamispolulle (kuvio 13) analysoinnin ja teemoittelun tuloksia mukailten. Nämä teemat olivat:

1. Yksilöstä lähtevät (osaamisen kehittämisen tarpeet)
2. Osaamisen tarjonnan ja tarpeen kohtaaminen
3. Organisaation tuki ja rakenteet

Osaamispolkua täytettäessä oli tärkeää pohtia, miten nämä teemat vaikuttavat *haastavasti* tai *estävästi* eri vaiheisiin osaamisen kehittämisessä. Ensimmäisen vaiheen jälkeen siirryttiin täyttämään uutta osaamispolkua, jota täytettäessä pohdittiin edellä syntyneitä kriittisiä kohtia ja miltä polun teemat näyttäisivät ihannetilanteessa. Tavoitteena oli löytää niitä osaamisen kehittämisen tekijöitä, joiden avulla voitaisiin päästä optimaaliseen osaamisen kehittämisen kokemukseen ja käytäntöihin.



Kuvio 13: Osaamispolun rakentamista määrittä -vaiheen työpajassa

Työpajan lopuksi siirryttiin konkreettisempaan menetelmään, jotta saataisiin kiteytettyä kehittämishaaste. Tähän otettiin keinoksi HMW eli How Might We... -työkalu. *How might we* on työkalu, jolla kerätystä aineistosta päästään kysymyksen asettelulla (Miten voisimme...) tarpeiden ja mahdollisuuksien esittämiseen konkreettisella tasolla. (Stickdorn ym. 2018, 179.) Käytännössä löydösten ja persoonakortin esittelyn jälkeen sekä keskustelujen ja oppimispolkujen täyttämisen myötä ohjelmistokehittäjät pääsivät pohtimaan vastauksia HMW kortteihin itsenäisesti Miro alustalla post it -lapuille. Lopuksi HMW lappuja yhdisteltiin ja niiden väliltä äänestettiin tärkeimmät kehityskohteet, jotka kiteytyivät kahteen haasteeseen:

- Miten voisimme luoda rakenteen Yritys X:n palautteenantokulttuuriin?
- Miten voisimme tukea kokemattomampien kehittäjien kehittymistä?

Näihin kahteen kehittämishaasteeseen keskustellessa liitettiin keskusteluissa myös muita näkökulmia. Ensimmäiseen haasteeseen, palautteenantokulttuuriin, yhdistettiin seuraavat kysymykset:

- Miten voisimme löytää vahvuuksia ja heikkouksia työkavereista? Tällä tarkoitettiin sitä, että osattaisiin antaa palautetta työkaverille, myös kehittämiskohteista.
- Miten voisimme edistää yhdessä oppimisen kulttuuria?

Toiseen haasteeseen, miten voisimme tukea kokemattomampien kehittäjien kehittymistä, liitettiin seuraavat näkökulmat:

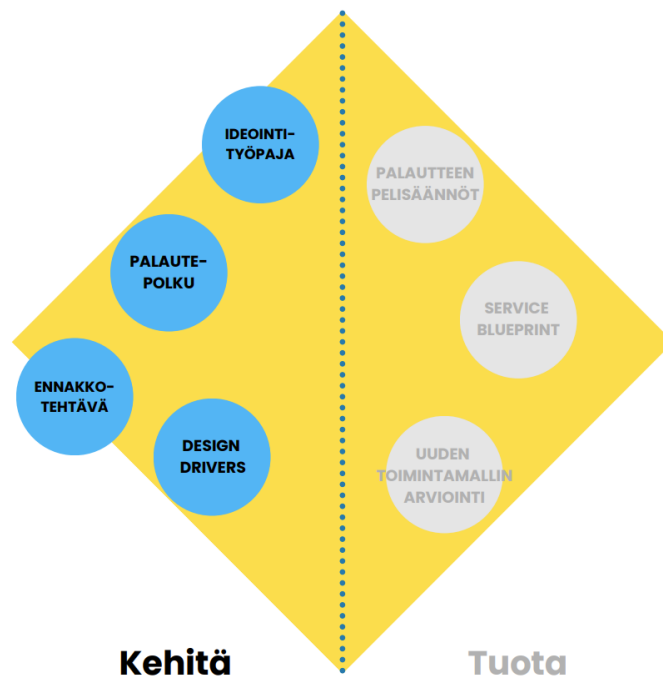
- Miten voisimme Yritys X:ssä pitää huolta siitä, että vähemmän kokeneiden osaaminen pysyy relevanttina?
- Miten voisimme välttyä siltä, että kukaan ei jää uuden (junnut, uusi teknologia) kanssa yksin?
- Miten saada junnut hyviin projekteihin?

HMW kysymykset herättivät paljon keskustelua, ja äänestäminen ja päätöksen tekeminen koettiin hieman haasteelliseksi vaiheeksi. Työpajaan osallistujat kokivat usean aiheen tärkeäksi kehittää.

Kehityshaasteen valinta ja suunnitteluohjurit

Kehittämisen prosessi jatkui syksyllä 2022, jolloin pidettiin tiivis kahdenkeskinen suunnitteluohjureita koskeva palaveri HR managerin kanssa. Palaveri pidettiin puhelimitse. Palaverin tarkoituksena oli kirkastaa ja valita kehittämishaaste kahden eniten ääniä saaneen kehittämishaasteen väliltä. On tärkeää, että lähdetään kehittämään oikeaa ongelmaa, ja muotoiluprosessissa löydä -vaiheen lopputulos ohjaa oikeaan suuntaan myös seuraavissa vaiheissa, kuten kehittä -vaiheen ideoinnissa (Stickdorn ym. 2018, 114).

Kehittämiskohteeksi eniten ääniä saaneiden kehityshaasteiden väliltä valikoitui palautekulttuurin kehittäminen. Kehittämishaastetta peilattiin vielä suunnitteluohjureihin. Suunnitteluohjurit ovat ikään kuin opasteita varmistamassa sitä, että suunnitellaan oikeaa, käyttäjistä lähtevää asiaa. Tuulaniemen (2011, 55) mukaan suunnitteluohjurit ohjaavat suunnittelua tutkimusdatan pohjalta kohti asiakasta ja hänen tarpeitaan parhaiten vastaavia ideoita. Suunnitteluohjureita ohjaavaksi kysymykseksi esitettiin: ”Miten tämä asia parhaimmillaan auttaa työntekijää osaamisen kehittämisessä?” Vastaukseksi HR manager kertoi, että palautteenantokulttuurin myötä ohjelmistokehittäjä tietää, mitä tekee hyvin ja missä osaamisen kehittämisen osa-alueessa olisi vielä kehitettävää. Toisin sanoen kehittämällä palautteenantokulttuuria, työntekijät pystyvät tunnistamaan omat vahvuutensa ja haasteensa ja siten kasvattamaan tietoisuutta osaamiseensa sekä keinoihin kehittää omaa osaamistaan. Toinen suunnitteluohjuri liittyi kokemattomampiin työntekijöihin. Palautteenantokulttuurin myötä ”junnu osaa ja uskaltaa pyytää ja kysyä apua ja palautetta”. Kokemattomampi ohjelmistokehittäjä saattaa kokea, ettei uskalla kysyä palautetta, mutta kehittyvän palautekulttuurin kokemus edistää vähemmän kokemusta omaavan työntekijän rohkeutta pyytää palautetta. Palautekulttuuri valittiin myös siksi, että HR managerin mukaan palaute on ollut ajankohtainen aihe Yritys X:ssä ja siitä on syntynyt Yritys X:ssä paljon keskustelua.



Kuvio 14: Kehitä -vaihe

4.3 Kehitä -vaihe

Kehitä -vaiheessa (kuvio 14) aktiviteetti, jota yleisimmin tässä vaiheessa prosessia käytetään, on ideointi ja ideoiden laaja tuottaminen (Curedale 2019a, 447; Stickdorn ym. 2018, 85). Kuten palvelumuotoilun prosessin useissa vaiheissa, myös tässä vaiheessa punaisena lankana on divergentti ja konvergentti toiminta. Divergentissä vaiheessa tuotetaan mahdollisimman paljon ideoita, ja konvergentissa vaiheessa niistä valitaan kehittämiskelpoisimmat eteenpäin prototyyppitaviksi. (Stickdorn ym. 2018, 85, 350.)

Stickdorn ym. (2018, 157) haastavat ideoinnin painotuksen ja tavoitteen: Ideointivaihe tuottaa paljon ideoita, mutta tärkeämpää on sen ominaisuus ongelmanratkaisun sekä kehittymisen väylänä. Ideoinnissa korostuvat myös sen osallistava ja yhteisöllinen luonne (Ojasalo 2014, 75).

4.3.1 Kohti kehitä vaiheen ideointityöpajaa - ennakkotehtävä

Kehitä -vaiheen työpaja nähtiin tärkeänä vaiheena, jotta kehittämishaasteen ratkaisemiseksi saataisiin yhteiskehittämällä mahdollisimman monia ideoita työntekijöiltä itseltään. Samalla lisättäisiin työntekijöiden tietoisuutta ja orientaatiota osaamisen kehittämistä kohtaan. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijä päätti toteuttaa ennen ideointityöpajaa ennakkotehtävän kaikille ohjelmistokehittäjille, myös niille, jotka eivät osallistuneet työpajaan.

Ennakkotehtävä sisälsi ohjelmistokehittäjän palautepolun luomista (Kuvio 15). Käytännössä Yritys X:n toimiston seinälle pystytettiin ohjelmistokehittäjän palautepolku, jonka avulla haastettiin työntekijöiden eri vaiheiden pohdintaa palautteen kannalta. Polkuun oli tehty valmiiksi neljä palautteen näkökulmaa: *yksilöpalaute*, *tiimipalaute*, palaute *organisaatiosalla* sekä muiden *sidosryhmien* palaute. Näiden näkökulmien lisäksi oli oma sarakkeensa muihin, yleisiin ajatuksiin koskien palautetta.

Käytännössä ennakkotehtävä kiinnitettiin Yritys X:n ruokailutilan seinälle kolme viikkoa ennen kehitä -vaiheen työpajaa, ja etänä työskenteleville lähetettiin Miro -linkki, jonka takaa löytyi digitaalinen palautepolku täytettäväksi. Miroon ei lopulta kukaan täyttänyt polkua, mutta fyysiseen palautepolkuun kerääntyi aineistoa mukavasti. Opinnäytetyön tekijä otti myös fasilitoijan roolia ollessaan fyysisesti toimistolla ja keräsi työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä seinälle keskustelun lomassa.

Seinältä kerätyt löydökset ja oivallukset siirrettiin ennen työpajaa Miro -alustalle työpajapohjaan. Osaamispolku esitettiin kehityshaasteen esittelyn jälkeen. Palautepolku herätti mielenkiintoa työntekijöiden keskuudessa ja lisäsi tietoisuutta palautetta kohtaan.

Ennakkotehtävä auttoi keräämään tietoa tämänhetkisestä palautteenannosta sekä palautteen vastaanottamisesta Yritys X:ssä. Ennakkotehtävässä kerättiin ohjelmistokehittäjien tarpeita ja toiveita sekä haasteita palautteen kontekstissa.



Kuvio 15: Palautepolun luomista toimiston seinällä

4.3.2 Kehitä -vaiheen työpajan suunnittelu ja toteutus

Kehitä -vaiheen työpaja suunniteltiin hyvissä ajoin. Suunnitteluun kuului työpajan kutsun, tilojen, työpajan mallin, nauhoituksen, työvälineiden ja muun ”lavasteen” suunnittelua. Työpajaan otettiin mukaan myös pehmoleluja. Tuomalla leluja tai muita esineitä, edistetään työpajan turvallista tilaa (Stickdorn ym. 2018, 409). Työpajan suunnittelu kannattaa kuitenkin aloittaa tekemällä hyvä alustus työpajaan tavoitteiden sekä aiemman vaiheen (tiedonkeruun löydökset sekä määritä -vaiheen työpajan HMW-kysymykset) kautta. Tärkeää on kirkastaa itselleen työpajan tavoite sekä se, miten siihen päästään: suunnittelemalla menetelmät, käytössä oleva aika, osallistujat sekä päätösten tekeminen. (Stickdorn ym. 2018, 163-164, 397, 408.)

Työpaja pidettiin hybridimallisena marraskuussa 2022 Yritys X:n toimistotiloissa ja sen kesto oli n. 2½ tuntia. Osallistujille lähetettiin ennen työpajaa kutsut, joissa kerrottiin edellisen määritä -vaiheen tulos eli valittu kehittämishaaste. Kutsussa kerrottiin myös työpajan tavoite, aikataulu, taustaa palvelumuotoilun prosessista sekä linkki Miro -alustalle, jossa työpaja toteutettaisiin. Osallistujia työpajaan oli yhteensä seitsemän, joista kolme osallistui etänä Google Meetsin kautta ja loput olivat paikan päällä. Osallistujista viisi olivat

ohjelmistokehittäjiä, näiden lisäksi mukana ideoimassa olivat myös HR manager sekä Yritys X:n palvelumuotoilija.

Työpaja alkoi kertaamalla nopeasti palvelumuotoilun prosessi, jonka jälkeen osallistujille kerrottiin työpajan tavoitteet ja ohjelma. Tämän jälkeen tehtiin pieni lämmittely, jossa voitiin luoda turvallinen tila työpajaan. Vaikka Yritys X on pieni yritys ja ohjelmistokehittäjät tuntevat toisensa, oli lämmittely hyvä avaus työpajalle. Palautteen ollessa ideointityöpajan teema, teetettiin lämmittelykierroksena ”Viisi Peetä” eli Pieni Positiivinen Palaute Päivässä Piristää -lämmittely, jossa jokainen vuorollaan antoi viereisestä kaverista positiivisen palautteen. Lopuksi myös fasilitoija itse sai yllättäen positiivista palautetta. Tämän jälkeen kerrattiin kehittämishaaste ja sen taustaa eli käytiin läpi löydä -vaiheen haastatteluista nousseita löydöksiä sekä ennakkotehtävän eli palautepolun löydöksiä.

Seuraavaksi, ennen varsinaista ideointimenetelmää, tehtiin nopea, fasilitoijan itse kehittämä yhteistehtävä nimeltään ”palautekimara”, jossa osallistujia pyydettiin miettimään minuutin ajan, mitä sanasta *palaute* tulee mieleen ja kirjoittamaan palautteesta mieleen tulevia asioita post it -lapuille. Tässä haettiin orientoitumista tulevaan ideointiin. Palautekimarasta tuli erilaisia teemoja palautteesta mieleen kuten *kehittymisen edellytys*, *työhyvinvointi*, *tukea* sekä *kritiikki*.

Itse varsinainen ideointimenetelmä oli työpajassa käänteinen aivoriihi. Käänteinen aivoriihi rohkaisee ongelmanratkaisuun lähestymällä asiaa negatiivisesti. Sen sijaan, että lähdetäisiin miettimään ratkaisua tai ideoita aiheeseen tai haasteeseen, käännetäänkin aihe negatiiviseksi kysymällä esimerkiksi, miten voisimme huonontaa tilannetta. Negatiivinen (myös termillä käänteinen) aivoriihi on menetelmä, jossa haasteet ja ongelmat käännetään ensin negatiiviseksi ideoiksi, jonka jälkeen ne käännetään takaisin positiivisiksi (Tevere 2022.) Negatiivisen ajattelun kautta saadaan uutta näkökulmaa positiivisiin ja kehitettäviin ideoihin.

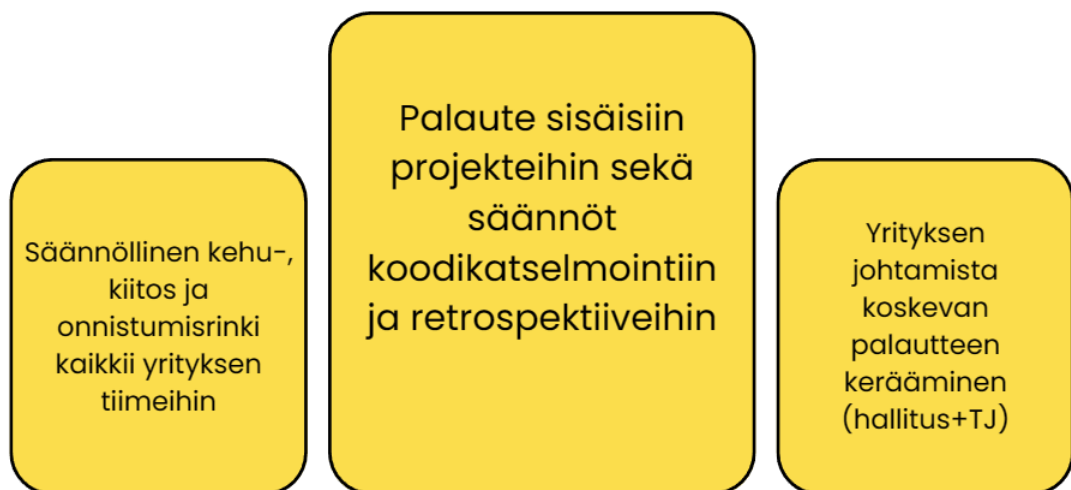
Negatiivisen aivoriihen jälkeen lähdettiin etenemään kohti konvergenttia vaihetta. Osallistujat jaettiin ensin pareihin. Osallistujamäärän ollessa seitsemän oli muodostettava kolme tiimiä, joista yhdessä oli kolme henkilöä. Parityöskentelyn tavoite oli lukea ensin kaikki negatiivisen aivoriihen ideat läpi, jonka jälkeen keskustelemalla lähteä ideoimaan yhä parempaa palautekulttuuria ja lisäämään työntekijän kehittymistä palautteen kautta. Tehtävän alussa kannustettiin toisen idean jatkojalostamiseen ja yhteiseen keskusteluun. Ideoita tuli kehitellä nelikenttään, johon ideoitii yksi idea per kenttä. Nelikentän teemoina olivat palautekulttuurin kehittäminen *yksilön*, *tiimin*, *organisaation* sekä muiden *sidosryhmien* näkökulmista. Tarkoituksena oli ideoida uusia toimintatapoja ja kokeiluja paremman palautekulttuurin edistämiseksi jokaisella neljästä osa-alueesta.

Työpajan lopuksi jokainen ryhmä esitteli omat ideansa muille tiimeille. Tämän jälkeen keskustelu jatkui, ja nelikentällä olevista ideoista äänestettiin tämän palvelumuotoilun projektin

puitteissa toteuttamiskelpoisin Miro -alustan äänestä -toiminnolla. Ideoista syntyi paljon keskustelua, ja äänestys koettiin hyväksi Miro alustalla, koska toisten äänestysvalintoja ei kukaan nähnyt etukäteen. Kolme eniten ääniä saanutta ideaa sijoitettiin seuraavaksi ideaportfolioon. Ideaportfolio on päätöksentekoa edistävä menetelmä, jossa pääajatuksena on idean arvottaminen nopeasti ja analyttisesti. Kun ideat arvotetaan ja niiden ympärillä keskustellaan, ymmärrys sekä luotto oikean aiheen kehittämiseen lisääntyy. (Stickdorn ym. 2018, 185.) Ideaportfolion kriteereiksi valittiin arvonmuodostus (eniten arvoa työntekijälle) sekä toteuttamiskelpoisuus (helppo toteuttaa). Koska osaamisen kehittäminen ja palautekulttuuri ovat vahvasti työntekijäkokemukseen liittyviä asioita ja koska palvelumuotoilun projektilla halutaan kehittää jotain, jolla on vaikutusta ja joka on silti toteutettavissa oleva asia, valittiin kriteereiksi juuri arvonmuodostus ja toteuttamiskelpoisuus. Ideaportfolion kolmesta aiheesta keskusteltiin ja lopuksi valittiin kehityskelpoisin pikaäänestyksellä. Työpajan lopuksi sovittiin jatkotoimenpiteitä sekä pyydettiin työpajasta palautetta.

Kehitä -vaiheen tulokset

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on ollut löytää keinoja ohjelmistokehittäjien osaamisen kehittämiseksi, mikä linkittyy kattotasolla strategian kehittämisessä työntekijäkokemukseen. Kehitä -vaiheen työpajan tuloksena kolme eniten ääniä saanutta ideaa olivat palaute sisäisiin projekteihin sekä säännöt koodikatselmointiin ja retrospektiiveihin, säännöllinen kehu-, kiitos- ja onnistumisrinki kaikkiin Yritys X:n tiimeihin sekä yrityksen johtamista koskevan palautteen kerääminen (hallitus ja toimitusjohtaja). Nämä ideat esitellään kuviossa 16.

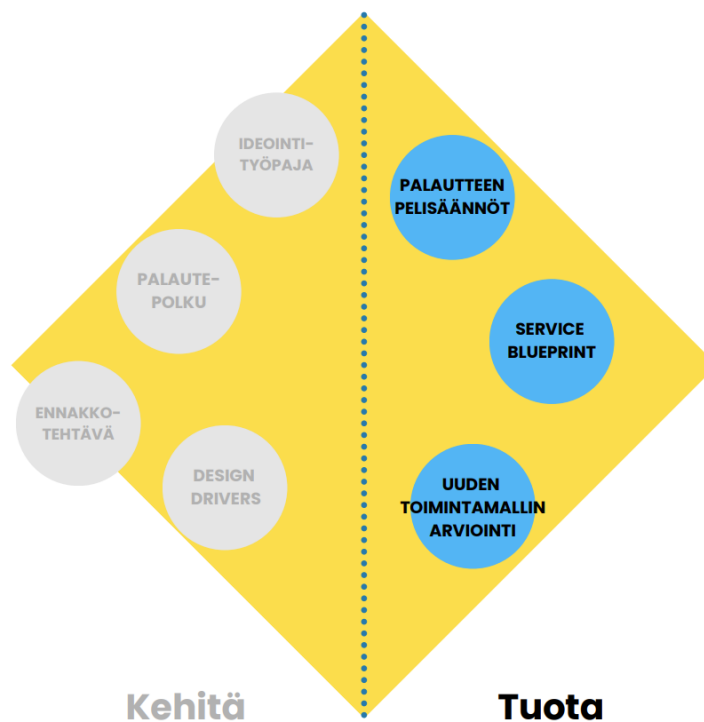


Kuvio 16: Ideointityöpajasta syntyneet kehitysideal

Kehittämiskelpoisimmaksi ideaksi äänestettiin **palautekäytännön kehittäminen Yritys X:n sisäisiin projekteihin sekä säännöt koodikatselmointiin ja retroihin eli retrospektiiveihin**. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Yritys X:n sisäisissä projekteissa otettaisiin

vakiintuneeksi käytännöksi koodikatselmointi. Koodikatselmointi ohjelmistokehityksen yhteydessä tarkoittaa sitä, että toinen ohjelmistokehittäjä, tässä tapauksessa kollega tutkii ja tarkistaa ohjelmistokehittäjän tekemää ohjelmakoodia. Tavoitteena on parantaa koodin laatua ja samalla koodia tekevän ohjelmistokehittäjän osaaminen kehittyy ja hän voi oppia toisilta.

Ideointityöpajan ja ratkaisuehdotusten yhteydessä työntekijät ehdottivat, että jos halutaan palvelumuotoiluprosessille luontaisesti tehdä kevyt testaus sekä tavoitella pienellä vaivalla suurta hyötyä nopeasti, voi koodikatselmointiprosessin myös kehittää myöhemmin ”kevyenä versiona”, jossa katselmoijalta vaaditaan hyväksyntä koodin luomisen yhteydessä. Tavoitteena olisi, että vain koodikatselmointia pyytämällä pääsee eteenpäin prosessissa, jolloin palautteen saaminen ja antaminen olisi ”pakollinen” osa prosessia, mikä edistäisi palautteenannon jalkauttamista rutiininomaiseksi osaksi prosessia.



Kuvio 17: Tuota -vaihe

4.4 Tuota -vaihe

Palvelumuotoilun prosessin lopulle tunnusomaista on konseptointi, josta Stickdorn ym. (2018, 272) käyttävät termiä *implementatio* eli uuden toimintatavan ottaminen käytäntöön. Käytäntö saattaa tarkoittaa muutosjohtamisen prosesseja organisaation käytäntöjä kohtaan tai konkreettisesti uuden fyysisen esineen tuottamista. Rajat prototypoinnin, pilotoinnin sekä

implementoinnin välillä ovat muuttuvia ja adaptoituvia. (Stickdorn ym. 2018, 272.) Kuviossa 17 esitellään tuota -vaihe ja siihen kuuluvat menetelmät.

Uuden palvelun mallintaminen palvelun prosessikuvauksella ja prototypointi

Konseptissa kuvataan palvelun keskeisin idea esittämällä se tarinan muodossa suurien linjojen kautta (Tuulaniemi 2011, 191). Uuden konseptin luomista toteutetaan muun muassa palvelun prosessikuvauksen (engl. service blueprint) avulla (Stickdorn ym. 2018, 275). Konseptoinnin toteuttamiseksi kehittä -vaiheen työpajan jälkeen tuotettiin palvelun prosessikuvaus, jolla voidaan konkretisoida sisäisen projektin palautemallin käytännöt sekä koodikatselmointi. Palvelun prosessikuvaus on palvelun suunnitelma, joka kuvaa käytännönläheisesti ja seikkaperäisesti palvelun eri vaiheet kohteen (tässä tapauksessa työntekijän) näkökulmasta. Suunnitelmaan sisältyy työntekijälle näkyvät ja näkymättömät toiminnot sekä tukitoiminnot. Suunnitelma tuo visuaalisesti näkyväksi ja ymmärrettävämmäksi eri toimintojen suhteet ja vaikutukset työntekijään. (Innokylä 2023.)

Palvelun prosessikuvauksessa esitetään seikkaperäisesti palautekäytäntö Yritys X:n sisäisiin projekteihin. Kuvauksessa näkyvät kaikki ne vaiheet, toimijat ja käytännöt, joilla palautemalli implementoidaan sisäisiin projekteihin. Suunnitelman avulla tehdään näkyväksi se, miten palaute ja koodikatselmointi käytännössä näkyy ohjelmistokehittäjän työssä ja miten rakenteet palautteen ympärillä muodostuvat.

Käytännössä ideointityöpajan jälkeen pidettiin yhdessä HR managerin kanssa palvelun prosessikuvauksen suunnittelupalaveri etäpalaverina Teamsin kautta. Palaverissa hahmoteltiin palautteen toteuttamista seuraavassa Yritys X:n omassa projektissa keskustelemalla ja rakentamalla ja suunnittelemalla prosessikuvausta. Palaverin jälkeen opinnäytetyön tekijä täydensi vielä prosessikuvausta sekä lisäsi siihen palautemallin hyödyt ohjelmistokehittäjille.

Palautteen konkretisointi ja prototypointi palautteen pelisäännöiksi

Päätin tuoda näkyväksi palautteen yleisellä tasolla Yritys X:n työntekijöille laittamalla Yritys X:n toimistotilojen seinille julisteita palautteesta, jota kutsutaan tässä yhteydessä palautteen pelisäännöiksi. *Palautteen pelisäännöt* (kuvio 18) sisältävät ohjeita sekä kannustamista palautteenantoon sekä vastaanottamiseen, reflektointiin ja palautteen sisäistämiseen sekä tiedostamiseen. Palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti on hyvä aloittaa pienistä projekteista sekä tehdä muotoilu näkyväksi ja käsinkosketeltavaksi (Stickdorn ym. 2018, 456, 470).



Kuvio 18: Palautteen pelisäännöt

Palautteen pelisäännöt saivat positiivista palautetta ja voidaan ajatella, että nämä julisteet ja palautteen pelisäännöt toimivat ikään kuin alustavana prototyyppinä sekä palautteen toimintatapojen jalkauttamisena Yritys X:ssä. Pelisäännöt ja niistä tullut positiivinen palaute kuvastavat palautteen tärkeyttä ja toimivat hyvänä ”lisänä” itse palautemallin kehittämisen oheen.

Tärkeimmän kehittämisidean yhteyteen ideoitiin myös sääntöjen kehittäminen koodikatselmointiin ja retrospektiiveihin. Tämän systemaattinen jalkauttaminen ja seuranta sekä sitä tukevat prosessit vaativat lisää aikaa sekä paneutumista, joten se jää Yritys X:lle itselleen jatkossa kehitettäväksi.

5 Tulokset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä osaamisen kehittämisen nykytilasta ohjelmistokehittäjien keskuudessa eli kartoittaa heidän haasteensa, tarpeensa sekä toiveensa koskien osaamisen kehittämistä. Tämän lisäksi tavoitteena oli kehittää ideoinnin avulla uusia tapoja kehittää ohjelmistokehittäjän osaamista sekä tutkia sitä, miten palvelumuotoilun menetelmin voidaan uudistaa ja kehittää osaamisen kehittämistä työntekijäkeskeisesti.

Tämän kehittämistyön tulokset ovat jaettuna eri osiin. Tässä luvussa esitellään tuloksia ja löydöksiä kehittämisessä käytetyn palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa syntyneestä datasta sekä sen analysoinnista. Tämän jälkeen esitetään prosessin myötä kehitetty konsepti sekä sen hyödyt ohjelmistokehittäjälle.

5.1 Ohjelmistokehittäjien osaamisen kehittämisen nykytila, tarpeet ja haasteet

Mikä on ohjelmistokehittäjän osaamisen kehittämisen lähtökohdat, tarpeet ja haasteet? Tähän vastausta haettiin haastatteleamalla prosessin aluksi HR manageria lähtötilanteen kartoittamiseksi sekä laadullisilla haastatteluilla, joissa ohjelmistokehittäjiä pyydettiin kuvailemaan nykytilannetta osaamisen kehittämisen suhteen.

Osaamisen kehittäminen on Yritys X:ssä tärkeää, koska Yritys X:n kaltainen asiantuntija- ja ohjelmistoyritys tarvitsee osaavia työntekijöitä, jotka pystyvät työskentelemään eri asiakasprojekteissa sekä organisaation sisäisissä projekteissa, ratkomaan eteen tulevia ongelmia ja tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Pysyäkseen teknologian kehityksessä mukana tulee ohjelmistokehittäjien päivittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Tämä hyödyttää sekä työntekijää itseään että organisaatiota. Kuten haastatteluissakin tuli ilmi, on osaamisen kehittäminen keskeinen osa ohjelmistokehittäjän työtä.

Yritys X on moderni konsultointi- ja asiantuntijaorganisaatio, jossa korostuvat ketteruus ja matalahierarkisuus. Itseohjautuvuus korostuu tiimien kokoamisessa sekä yksilön työn tekemisessä. Osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi ja osaamisen kehittämisen eteen työntekijöille on annettu vapauksia muun muassa valita kiinnostavia kursseja tai muita oman osaamisen kehittämiseen valikoituvia keinoja. Lisäksi ohjelmistokehittäjillä on Yritys X:ssä allokoitu aikaa oman osaamisen kehittämiseen. Yritys X:ssä on käytössä myös mentoritoimintaa sekä kotitiimejä, jotka keskittyvät osaamisen kehittämisen edistämiseen.

Ohjelmistokehittäjien osaaminen kehittyy tällä hetkellä pääosin työssä eli projekteissa. Tässä isossa roolissa on myös asiakkaat, sillä asiakkaan tarpeet sanelevat ohjelmistokehittäjän osaamisen kehittymistä. Toisaalta asiakasprojektin mukaan tietyt ohjelmistokehittäjät valitaan tiettyihin projekteihin muun muassa kompetenssinsa perusteella.

Löydä -vaiheen haastatteluista sekä kyselyistä kävi ilmi, että suurin osa ohjelmistokehittäjistä kokee osaamisen kehittämisen tärkeäksi asiaksi, mutta aikaa oman osaamisen kehittämiseen on välillä haasteellista löytää. Ohjelmistokehittäjät kokevat, että osaaminen kehittyy parhaiten työssä, eli asiakasprojekteissa tai sisäisissä projekteissa koodia kirjoittamalla. Kuitenkin ohjelmistokehittäjät tunnistavat tarpeen oman osaamisen kehittämiseen myös oman työnkuvan ulkopuolella. Ohjelmistokehittäjät tiedostavat sen, että omaa osaamista täytyy kehittää, jotta voi vastata sekä organisaation asettamiin osaamistarpeisiin että yksilön oman uran ja kehittymisen ylläpitämiseen.

Ohjelmistokehittäjille tarjotaan keinoja oman osaamisen kehittämiseen, mutta haasteeksi muodostuu runsauden pula, oikean ajankohdan löytyminen sekä osaamisen kehittämistä syävävä tuki. Osaamisen kehittämisen rakenteita kaivataan. Vastuu oman osaamisen kehittämisestä tunnistetaan omalla kontolla olevaksi toiminnaksi, mutta työnantajalta toivottaisiin

enemmän tukea ja päätöksiä siihen, miten osaamista kannattaisi kehittää. Aikaa oman osaamisen kehittämiseen annetaan, mutta ohjelmistokehittäjät kokevat, että projekteista irtautuminen on haasteellista. Lisäksi toiveena olisi, että osaamisen kehittämisen voisi ajoittaa oikeaan aikaan vastaamaan juuri sen hetkiseen osaamisen kehittämisen tarpeeseen.

5.2 Osaamisen kehittämisen unelmat

Laadullisissa haastatteluissa kysyttiin myös osaamisen kehittämiseen liittyviä unelmia. Vastajista suurin osa yhdisti unelmien osaamisen kehittämiseen yhteisöllisyyden. Osaamista ei haluta kehittää tyhjiössä, vaan yhdessä työkavereiden kanssa.

Konkreettisia unelmia kuvastivat muun muassa yhteiset *hackathonit* eli tapahtumat, joissa tiiminä luodaan uutta ja kehitetään osaamista yhdessä, esimerkiksi ohjelmistokehityksen rakentelutapahtuman kautta. Haastateltavat mainitsivat myös työpajat ja kehittävät asiakasprojektit oman osaamisen kehittäjinä. Ohjelmistokehittäjien omat ideat osaamisen kehittämiseksi koskivat myös pitkälti yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta joko parikoodauksen, mentoringin tai osallistavan kehittelyn muodossa.

5.3 Kehittämishaasteen määrittely sekä ideointi

Palvelumuotoilun prosessin aikana toteutetun määrittä -vaiheen työpajassa kehittämishaasteeksi kiteytyi *palautekulttuurin kehittäminen*. Palautekulttuuri nähdään Yritys X:ssä tärkeänä asiana sekä työnantajan että työntekijän näkökulmista ja Yritys X:ssä koetaan, että palautteen saamisessa ja antamisessa on vielä kehitettävää. HR managerin mukaan palaute on ollut ylipäätään ajankohtainen asia Yritys X:ssä viime aikoina.

Palautekulttuurin kehittäminen oli siten lähtökohtana kehittä -vaiheeseen ja asetti viitekehyksen työpajan ideoinnille. Palautteen antaminen ja saaminen koetaan Yritys X:ssä tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Tarpeita sekä haasteita palautteen antamiselle ja saamiselle kartoitettiin ennakotehtävässä, jossa ohjelmistokehittäjiä pyydettiin täyttämään palautepolkua. Ennakotehtävän myötä päästiin kiinni palautetta koskeviin tarpeisiin sekä haasteisiin. Lisäksi palvelumuotoiluun kuuluvan iteroinnin kautta palattiin myös haastatteluissa palautetta koskeviin kommentteihin ja löydöksiin.

Palaute kuten osaamisen kehittäminen ylipäätään, koetaan tärkeänä oppimisen väylänä Yritys X:ssä. Palaute on myös parhaimmillaan vuorovaikutuksellinen tilanne esimerkiksi koodikatselmoinnin tai muun työhön liittyvän toiminnan yhteydessä. Samalla tarjoutuu tilaisuus reflektoinnille. Tässäkin, samalla tavalla kuin osaamisen kehittämisen toiveissa ja tarpeissa, korostuu *yhteisöllisyys*.

Haasteiksi koetaan palautteen oikea-aikaisuus ja selkeys, oikeat kanavat palautteelle sekä se, että palautteen antaminen unohtuu helposti, jos sitä ei heti ehdi tai pysty antamaan toiselle.

Palaute koetaan myös hyvin tunnepitoisena sekä henkilökohtaisena aiheena: palaute saattaa pelottaa tai työkaveria ei viitsitä häiritä, jos haluaa pyytää palautetta itselleen. Kuviossa 19 esitetään palautepolulta poimittuja huomioita.



Kuvio 19: Palautepolun huomioita Miro -alustalla

Kehitä -vaiheessa haastettiin ideoimaan luovasti ratkaisua palautekulttuurin kehittämiseksi. Ideointi tuotti tulokseksi palautteen sisäisiin projekteihin sekä säännöt koodikatselmointiin ja retrospektiiveihin. Yritys X:n omiin sisäisiin projekteihin kaivataan palautemallia, joka edistäisi samalla myös palautekulttuuria. Ohjelmistokehittäjän työnkuva on sidoksissa koodin kirjoittamiseen, mikä on taas kytköksissä uuden oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen.

5.4 Kehittämisisidean konseptointi

Tämän kehittämistyön puitteissa kehitettiin palvelun prosessikuvaus (Kuvio 20), joka toimii palautteen kehitys- ja suunnittelumallina. Malli ohjaa käytännön kautta palautteen rakentamista koodikatselmoinnin kautta ja edistää laajemmassa mittakaavassa palautekulttuuria. Palvelun prosessikuvausmallia voidaan ajatella tässä kehittämistyössä asiakkaan palvelun kuvaamisen sijasta työntekijälle kohdistetun palvelun kuvaamisena. Palvelulla tarkoitetaan käytännön palautemallia koodikatselmoinnin muodossa.



Kuvio 20: Palvelun prosessikuvaus

Koodikatselmoi tuottaa 'sivutuotteena' myös palautetta yleisellä tasolla ohjelmistokehittäjälle. Tämä edistää ohjelmistokehittäjän osaamisen kehittämistä koodikatselmoitinnin kautta, mutta myös systeemisesti. Palaute on osa vuorovaikutusta, työelämätaitojen kehittämistä, sekä organisaation osaamis- ja palautekulttuurin edistämistä. Hyödyt ohjelmistokehittäjille näkyvät visualisoituna kuviossa 21.

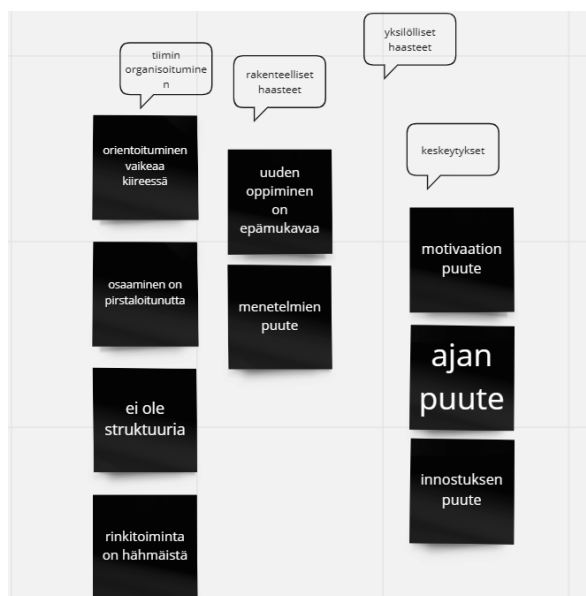


Kuvio 21: Palautteen hyödyt ohjelmistokehittäjälle

5.5 Osaamisen kehittämisestä työntekijäkokemukseen ja hyvinvointiin

Kehittämistyössä kerätyn aineiston ja sen tulosten kautta opinnäytetyön tekijä pääsi analyysin ja affinity diagram -menetelmän kautta erilaisiin teemoihin ja yhteyksiin osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen on laaja ja kompleksinen kokonaisuus, ja tuloksia analysoitaessa voitiin nähdä monenlaisia ulottuvuuksia sekä riippuvuuksia osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisessä voidaan nähdä muun muassa osaamisen kehittämisen *sisäiset* ja *ulkoiset haasteet* (kuvio 22). Sisäiset, pitkälti työntekijän yksilöllisiin ominaisuuksiin perustuvat haasteet ovat muun muassa motivaation puute, itseohjautuvuuden haasteet, epämurkavuus-alueelle meneminen sekä oma kiinnostus. Ulkoisia haasteita ovat muun muassa organisaation tuki, sen määrä sekä osaamisen kehittämisen oikea-aikaisuus.



Kuvio 22: Osaamisen kehittämisen haasteita

Osaamisen kehittämiseen on tulosten perusteella paljon *mahdollistajia*. Mahdollistajilla tarkoitetaan erilaisia keinoja ja välineitä oman osaamisen kehittämiseen. Näitä ovat muun muassa kotitiimit, mentorointi, videot, kurssit sekä tärkeimpänä itse työprojektit. Näiden kautta omaa osaamistaan voi kehittää. Mahdollistajiin sisältyy sekä muodollinen, etukäteen suunniteltu, että informaalinen eli spontaani oppiminen, kuten projekteissa työtä tehdessä ja koodia kirjoitettaessa.

Osaamisen kehittämisessä voitiin nähdä erilaisia *sysääjiä*. Sysääjiä ohjelmistokehittäjien osaamisen kehittämiseksi voivat olla halu oppia uutta, kehittää taitojaan projektin ulkopuolella sekä kokonaisuuksien ymmärtäminen. Jatkuva kehitys ja tekemällä oppiminen olivat myös keskeisessä osassa. Sysääjiä voi olla sekä muodollisia että epämuodollisia ja sysääjät ovat yksilöstä riippuvaisia.

Analysointi ja synteesi tuottivat systemisen katsauksen osaamisen kehittämiseen. Kattotasolla osaamisen kehittäminen on osa *työntekijäkokemusta* ja *työhyvinvointia*. Osaamisen kehittämisen keinot, haasteet, mahdollistajat ja sysääjät ovat työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Osaamisen kehittämisen esteet kuten ajankäytölliset haasteet sekä tuen puute vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Tukemalla osaamisen kehittämistä ja antamalla mahdollisuuksia kehittymiselle kokemuksellisten hetkien avulla, muodostuu myös positiivista työntekijäkokemusta.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoite oli lisätä ymmärrystä ja kartoittaa ohjelmistokehittäjän osaamisen kehittämistä työntekijän kontekstissa, työn arjessa. Tavoite oli päästä kiinni ohjelmistokehittäjän lähtökohtiin; miten ohjelmistokehittäjä kehittää osaamistaan nyt ja mitä tarpeita, toiveita ja haasteita osaamisen kehittämiseen liittyy. Lisäksi haluttiin tutkia, miten voidaan uudistua ja kehittyä osaamisen kehittämisessä työntekijäkeskeisesti palvelumuotoilun menetelmillä. Tavoitteena oli saada prosessin kautta jatkokehitysideoita osaamisen kehittämisen ympärille. Tavoitteena oli kehittää osaamisen kehittämistä palvelumuotoilun keinoin, mikä mahdollisti työntekijäkeskeisen lähestymistavan kehittämistyöhön. Kerätyn tiedon ja aineiston perusteella pystyttiin nimeämään kehittämishaaste, jota lähdettiin yhdessä ratkaisemaan ideointityöpajassa. Ideoinnin kautta voitiin kehittää yhä parempaa, työntekijän tarpeista lähtevää osaamisen kehittämistä kohdeorganisaatiossa. Kehittämisidean pohjalta luotiin palaute-malli organisaation sisäisiin projekteihin, minkä lisäksi kehitettiin myös yksilöllisempiä toimintamalleja palautteenantoon luomalla palautteen pelisäännöt työntekijöille.

6.1 Vastauksia kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin

Opinnäytetyön kehittämistä ohjasivat kysymykset, jotka terävöityivät ja muuntautuivat kehittämistyön edetessä ja kehittämishaasteen sekä kehittämistuotoksen tarkentuessa. Kehittämistä ohjaavat kysymykset olivat seuraavat: Mikä on osaamisen kehittämisen lähtökohta, tarpeet, haasteet ja toiveet kyseisessä asiantuntija- ja ohjelmistoyrityksessä? Entä miten palvelumuotoilun menetelmin voidaan uudistaa ja kehittää osaamisen kehittämistä työntekijäkeskeisesti? Miten osaamisen kehittämistä voidaan tukea ja edistää? Näihin asioihin etsittiin vastauksia.

6.1.1 Osaamisen kehittämisen nykytila ja lähtökohdat

Kehittämistyö lähti liikkeelle tarkastelemalla osaamisen kehittämisen nykytilannetta, mikä pohjusti kehittämistyön ja antoi avoimen sekä ennakkoluulottoman katsauksen siihen, mistä osaamisen kehittämisessä lähdetään liikkeelle sekä miten osaamisen kehittämistä on Yritys X:ssä edistetty. Toimeksiantajan HR managerille tehdyn alkuhaastattelun perusteella

osaaminen ja sen kehittäminen koetaan tärkeäksi asiaksi Yritys X:ssä. Työntekijät ovat itse määritelleet osaamisen kehittämisen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi asiaksi, jota halutaan kehittää.

Etenkin nykyaikaisissa, ketterissä ohjelmistoyrityksissä, jossa työ perustuu erilaisiin teknologioihin ja ketterään ohjelmistokehitykseen, on oman osaamisen kehittäminen lähtökohta työn tekemiseen sekä arvon tuottamiseen työntekijälle itselleen, organisaatiolle sekä asiakkaalle. Osaamisen kehittäminen on ehdoton kilpailuetu, joka saa parhaat työntekijät pysymään yrityksen palkkalistoilla.

Kehittämistyössä käytetty palvelumuotoilun tuplatimanttimallin (Design Council 2015, 6) löydä -vaihe lisäsi ymmärrystä osaamisen kehittämisen nykytilaa kohtaan sekä empatiaa ohjelmistokehittäjiä kohtaan heidän kertoessaan osaamisen kehittämisen tilanteesta, tarpeista, haasteista ja toiveista. HR managerin sekä työntekijöiden haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että työnantaja tukee ja kannustaa osaamisen kehittämistä, mutta osaamisen kehittämisen rakenne ja vastuu hakevat vielä paikkaansa. Haastatteluissa havaittiin syvempiä haasteita ja tarpeita osaamisen kehittämisessä ja päästiin syvemmälle juurisyihin sekä latentteihin tarpeisiin kiinni.

Ohjelmistokehittäjän oma osaaminen kehittyy suurimmaksi osaksi työtä tehdessä, itse projektissa. Asiakasprojekteista lähtevä osaaminen ja oppiminen korostuu ohjelmistokehittäjän työssä, sillä vastaajista jokainen mainitsi asiakasprojektista lähtevän sysäyksen oman osaamisen kehittämiseksi. Ohjelmistokehittäjän työ ja osaamisen kehittäminen on projektisidonnaista sekä projektista riippuvaista.

Osaamisen kehittämistä tuetaan työnantajan puolelta esimerkiksi siten, että työntekijä saa valita toivomiaan kursseja omalle kehittymiselle. Samaten työnantaja on allokoanut aikaa osaamisen kehittämiseksi työajan puitteissa. Irtaantuminen työstä eli asiakasprojektista kehittämään omaa osaamistaan koetaan kuitenkin hankalaksi. Kehittäjät kokevat, ettei osaamisen kehittäminen projektin ulkopuolella ole osa työn tekemistä. Myös motivaatiota osaamisen kehittämiseksi projektin ulkopuolella on välillä vaikea löytää. Yhtenä syynä ohjelmistokehittäjät mainitsivat tavoitteellisuuden puutteen, mikä haastaa motivaation löytymistä. Menetelmiä ja keinoja oman osaamisen kehittämiseksi on tarjolla paljon, mutta ohjelmistokehittäjät kokevat oikean menetelmän ja oikean ajankohdan löytämisen haasteelliseksi.

Työnantajan taholta tukea osaamisen kehittämiseen siis on, mutta keinot ja osaamisen johtaminen on pirstaloitunut. Rakenteet osaamisen kehittämiseksi hakevat vielä paikkaansa, ja vastuun ottaminen osaamisen kehittämisestä muun työn lisäksi ei ole helppoa. Tiimien organisoituminen ilman selkeää vastuunjakoja ja määriteltyjä tavoitteita jää työntekijöiden mukaan puolitehen. Lisäksi osaamisen kehittämisessä on haasteita ajankäytön kanssa. Asiakasprojekti

kohdistaa omia vaatimuksia koodin kirjoittamiselle ja projektin etenemiselle aikatauluineen ja määräaikoineen.

Myös henkilökohtainen elämäntilanne ja osaamisen kehittäminen tuovat ristiriitoja ja paineita omalle kehittymiselle. Ajan löytäminen osaamisen kehittämiseksi työn ulkopuolella on haastavaa. Henkilökohtaiset motivaattorit, arvot ja oma innostus ovat oleellisia tekijöitä oman osaamisen kehittämisessä. Epämukavuusalueelle meneminen uuden oppimisessa koetaan vaikeaksi työntekijöiden puolelta, mutta toisaalta kehittäjät näkevät itsensä haastamisen tarpeellisenä, jotta kehittymistä tapahtuisi.

Itseohjautuvat organisaatiot, joita etenkin modernit ja ketterät ohjelmisto- ja asiantuntijaorganisaatiot nykypäivänä usein ovat, kannustavat itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvaan oppimiseen. Haastatteluiden perusteella itseohjautuvuus ja oppiminen koetaan positiiviseksi ja halutuksi asiaksi, mutta rakenteita ja vastuuta osaamisen kehittämiseksi toivotaan myös organisaation puolelta. Työntekijän itsensä vastuu oman osaamisensa kehittämisestä tiedostetaan, mutta vastuussa peräänkuulutetaan myös organisaation vastuuta; rakenteiden sekä strategian vahvaa yhteispeliä sekä toteutumista osaamisen kehittämisessä ja jalkauttamisessa kaivattaisiin vielä lisää.

6.1.2 Miten palvelumuotoilun menetelmin voidaan uudistaa ja kehittää osaamisen kehittämistä työntekijäkeskeisesti?

Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluva systeeminen ajattelu, osallistaminen, yhteiskehittäminen sekä ihmisen asettaminen keskiöön toimivat erittäin hyvin osaamisen kehittämisen kartoittamiseen sekä edistämiseen. Työntekijälähtöisyys korostui esimerkiksi yksilöhaastatteluissa ymmärrystä lisänneiden tarpeiden tunnistamisen kautta. Kehittämistehtävän alkuun ei haastetta rajattu, mikä salli ennakkoluulottoman ja avoimen lähestymisen osaamisen kehittämiseen. Osallistavat työpajat sekä määritä- että kehitä -vaiheissa vahvistivat Yritys X:n sisäistä dialogia ja loivat yhteisen ymmärryksen sekä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Palvelumuotoilun kautta työntekijät ovat päässeet kuulemaan kollegoidensa eri näkökulmia, keskustelemaan aihepiiristä sekä ideoimaan toistensa kanssa, lisäten synergiaa kehittämisessä. Mikä tärkeintä, työntekijät ovat haastatteluiden myötä löytäneet juurisyyt osaamisen kehittämisen esteille ja saaneet pohtia syvällisemmin tarpeita ja haasteita osaamisensa kehittämisessä. Työpajat edistivät myös tilan luomista kriittiselle keskustelulle, mutta ilman arvostelua tai tuomitsemista. Tätä edesauttoi avoimuus ja tarkoituksenmukaisesti fasilitoitu työpaja. Jokaisen näkökulmat tulivat esiin yhteiskehittämisessä. Sitoutuminen kehittämistavoitteeseen lisääntyi, kun työntekijät pääsivät itse osallistumaan kehittämiseen.

Kehittämistyön edetessä eri vaiheissa opinnäytetyön tekijä sai positiivista palautetta muun muassa työpajoista sekä seinille kiinnitetystä palautteen pelisäännöistä. Palautetta työpajan jälkeen tuli muun muassa siitä, että erityisesti ideointityöpaja oli hyvin fasilitoitu ja toi

paljon ajattelemisen aihetta työntekijälle. Yhteisen pöydän äärellä oleminen ja yhteiskehittäminen loi uudenlaisia näkökulmia kehittämishaasteeseen ja sanoitti, mikä on ohjelmistokehittäjälle tärkeää osaamisen kehittämisessä. Työskentely työpajoissa oli onnistunutta, ja ideointityöpajassa ideoitiin runsaasti erilaisia ideoita palautekulttuurin edistämiseksi. Työpajan osallistujat saivat äänestää arvokkaimman idean, jolloin kaikkien äänet olivat kuultuja myös toteutettavan idean tärkeyden suhteen.

Palvelumuotoilun prosessiin kuuluneessa ideointityöpajassa kiteytyi osaamisen kehittämisideaksi palautekulttuurin kehittäminen sisäisten projektien palaute- ja toimintatavoilla muun muassa koodikatselmoinnin muodossa. Uusi toimintatapa, sen rakenne ja suunnitelmallisuus tehtiin näkyväksi palvelun prosessikuvauksen avulla. Palvelun prosessikuvauksessa esitetään seikkaperäisesti toimintatapojen toteutus, seuranta sekä mittaaminen. Lisäksi kehitettiin myös yksilöllisemmät, palautteenantoon ja palautteen vastaanottamiseen liittyvät pelisäännöt, jotka sijoitettiin toimiston seinille. Uuden toimintatavan konkreettinen jalkauttaminen ja integroiminen Yritys X:n omissa projekteissa jäi tämän kehittämistyön ulkopuolelle ja Yritys X:n vastuulle, sillä aika tuli tämän kehittämistyön puitteissa vastaan. Yritys X:ssä on alkuvuonna 2023 alettu kehittää Yritys X:n *kulttuurikäsikirjaa*, jonka osaksi muun muassa tässä kehittämistyössä kehitelty palautemalli tulee.

Osaamisen kehittäminen palautekulttuurin kautta monipuolista näkökulmaa osaamisen kehittämiselle. Kehittämistyöhön lähtiessä oltiin avoimin mielin kehittämishaastetta sekä myöhempäälle kehittämisideaa kohtaan. Toimeksiantajan puolelta ei etukäteen annettu tarkempaa kehittämiskohdetta, mikä toisaalta aiheutti sen, että kehittämistyö oli varsin laaja. Toisaalta avoin ja ennalta määräämätön kehittämiskohde takasi sen, että kehittäminen lähti aidosti työntekijöiden tarpeista liikkeelle. HR managerin kanssa keskusteltiin ja päätettiin kahdesta eniten ääniä saaneesta kehittämishaasteesta ja valittiin organisaatiolle tällä hetkellä tärkeämpi haaste. Palvelumuotoilussa otetaan myös huomioon kehittämisen konteksti sekä organisaation tarpeet.

Tulokset ovat toimeksiantajalle hyödyllisiä. Tämän opinnäytetyön loppupuolella opinnäytetyön tekijä haastatteli HR manageria kehittämistyön palautteen saamiseksi. HR managerin mukaan kehittämistyöstä on ollut hyötyä ja hänelle on ollut mielenkiintoista nähdä palvelumuotoilun prosessi ja sen vaiheet. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään näitä tuloksia, muun muassa organisaatiolla työn alla olevan kulttuurikäsikirjan osana. Myös sisäisten projektien palautteen toimintamalli otetaan talon omissa projekteissa käyttöön.

6.1.3 Miten osaamisen kehittämistä tulisi edistää?

Kehittämistyössä käytetyn palvelumuotoilun prosessin määrittä -vaiheessa esiin nousut tutkimushaaste kulminoitui palautekulttuurin ympärille, ja kehittä -vaiheen ideointityöpajaan lähdettiin palautekulttuurin kehittämisen näkökulmasta. Ohjelmistokehittäjät pitävät palautetta

sekä yksilö- tiimi- että organisaatiotasolla tärkeänä. Ideoita erilaisiin palautejärjestelmiin syntyi runsaasti ja tärkeimmäksi niistä valittiin palautemalli Yritys X:n omiin sisäisiin projekteihin sekä retrospektiiveihin.

Toimeksiantajaorganisaation osaamisen kehittämisen jatkoa ajatellen opinnäytetyön tekijä kehitteli palvelun prosessikuvauksen, jonka avulla visualisoitiin Yritys X:n sisäisten projektien palautemalli ja toimintatavat. Prosessikuvauksessa voidaan nähdä konkreettisesti yhteiset toimet ja tekijät palautemallissa sekä tuoda näkyväksi hyödyt ohjelmistokehittäjille.

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen haasteet ja tarpeet vastaavat ohjelmistokehittäjillä melko samoja asioita kuin heidän osaamisensa kehittäminen; palaute on tärkeää, mutta sitä ei tapahdu oikea-aikaisesti, ja rakenne palautteelle puuttuu. Palaute on lisäksi sensitiivinen ja henkilökohtainenkin aihe; palautteen antamisessa täytyy olla sensitiivinen sekä diskreetti, varsinkin yksilöllistä palautetta annettaessa.

Palautekulttuuri oli työntekijöiden itsensä määrittelemä kehittämishaaste. Ohjelmistokehittäjät kokivat tärkeimmiksi palautekulttuuria edistäviksi asioiksi palautemallin ja toimintatapojen kehittämisen. Työntekijät toivoisivat yhteisöllisyyttä sekä yhdessä tekemistä osaamisen kehittämisen keinona. Vastaajista jokainen mainitsi unelmien osaamisen kehittämisessä yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen, esimerkiksi yhteisen projektin muodossa. Vuorovaikutteinen kehittyminen ja oppiminen tiimeissä nousevat kehittämisen tuloksissa sekä unelmien osaamisen kehittämisessä esiin. Osallistaminen ja yhdessä tekeminen tuovat työntekijöille rentoutta, vapautta ja toisaalta vastuuta osaamisensa kehittymisestä.

6.2 Pohdinta

Kuvitellaanpa hetkeksi organisaatio, jossa osaamista ei kehitettäisi tietoisesti ja tavoitteellisesti. Työ ja sen tekeminen jämhäntäisivät samoilta urille kuin tähänkin saakka, eikä tarvetta uudistumiselle tai innovatiiviselle toiminnalle nähtäisi tarpeellisena. Työntekijöitä ja heidän tarpeitaan osaamisen kehittämisen suhteen ei kuunneltaisi, vaikka työntekijät tunnistaisivat tarpeen oman osaamisen kehittämiseksi sekä työntekijän oman että organisaation kyvykkyyden parantamiseksi ja tulevaisuuteen reagoimiseksi. Työntekijät kokisivat näin negatiivista työntekijäkokemusta ja huomioimisen puutetta. Tämä vaikuttaisi taasen negatiivisesti työntekijän työn suorittamiseen, työhön sitoutumiseen sekä pahimmillaan työhyvinvointiin kokonaisuudessaan. Nämä tekijät vaikuttaisivat myös vastaavasti asiakaskokemukseen sekä sitä kautta koko organisaation tulokseen ja toimintaan. Pahimmassa tapauksessa tällainen organisaatio menettäisi toimintakykynsä kokonaan, kun osaavaa työvoimaa siirtyisi muualle.

Tämän kehittämistyön kohteena oleva toimeksiantaja ei kuvasta edellisen esimerkin mukaista organisaatiota. Heillä osaamisen kehittäminen on tärkeä ja merkityksellinen kokonaisuus, joka ymmärretään työntekijää palvelevana elementtinä työntekijäkokemuksen polulla sekä

organisaation kilpailukyvyyn säilyttäjänä. Tämän vuoksi osaamisen kehittämistä on haluttu lähteä tarkastelemaan sekä kehittämään lisää. Opinnäytetyön tavoite oli lähteä tarkastelemaan syvemmin sitä, miten osaamista kehitetään organisaatiossa tällä hetkellä, ja ennen kaikkea sitä, mitä työntekijöiden tarpeita, toiveita ja haasteita osaamisen kehittämisessä on. Lisäksi tavoitteena oli ideoida työntekijälähtöisesti uudenlaisia osaamisen kehittämisen keinoja sekä sitä kautta kehittää työntekijälähtöistä osaamisen kehittämistä palvelumuotoilun keinoin.

Osaamisen nykytilan tulokset kehittämistyön alussa tehtyjen haastatteluiden ja kyselyn perusteella ovat suurelta osin yhdenmukaisia osaamisen ja sen kehittämisen kirjallisuudessa. Lähtökohdana ja perustana osaamisen kehittämiselle on se, että osaaminen kehittyy työtä tehdessä, josta kirjoittaa myös Kupias ja Peltola (2019, 23). Vastuu sekä rakenteet ovat etenkin itseohjautuvissa organisaatioissa epäselviä, minkä puolesta puhuvat myös Collin ym. (2021, 104-105). Vaikka osaamisen kehittäminen on yksilön vastuulla, tarvitaan organisaatiolta tukea ja rakenteita osaamisen kehittämiselle, aivan kuten tämän kehittämistyön tuloksetkin osoittavat.

Todettakoon tässä yhteydessä, että vaikka työntekijälähtöinen osaamisen kehittäminen tässä kehittämistyön kontekstissa keskittyi työntekijän tarpeiden tunnistamisen ja kehittämisen ympärille palvelumuotoilun keinoin, oli tärkeää sisällyttää tietoperustaan osaamisen, oppimisen ja osaamisen kehittämisen teoriaa. Ilman tätä perustaa olisi ollut vaikea sisäistää ja uppoutua osaamisen kehittämisen maailmaan ja kehittäminen olisi jäänyt pinnalliseksi.

Tämä kehittämistyö lähti liikkeelle työntekijästä kehittämisen keskiössä. Koska kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun keinoin, pidettiin näin huolta siitä, että työntekijä tarpeineen ja toiveineen pysyy keskiössä koko prosessin ajan. Löydä -vaiheen haastattelut, kysely, työpajat ja niiden sisältämät työkalut veivät prosessia eteenpäin nimenomaan työntekijän tarpeiden, toiveiden ja ideoinnin lähtökohdista. Lopputuloksena saatiin yhteiskehittämällä ja muiden ideoiden päälle rakentamalla kehittämisidea koskien palautekulttuuria, joka on työntekijöille merkityksellistä. Työpajan aikana ja jälkeen kerättiin mielipiteitä palautekulttuurista, johon työntekijöiltä tuli muun muassa kommentteja, että asia on tärkeä ja että se antoi paljon ajattelemisen aihetta.

Tieteellisiä tutkimuksia osaamisen ja työntekijäkokemuksen kehittämisestä palvelumuotoilun keinoin on vielä verrattain vähän. Samaten osaamisen pragmaattinen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin on vasta vähitellen jalkautunut organisaatioihin. Oppivan organisaation olisi hyvä sisällyttää muotoiluajattelua kehitystoimintaan. Deloitte raportissa mainitaan, että organisaatioiden tulisi käyttää palvelumuotoilua, jotta organisaatio voi keskittyä työntekijälähtöiseen kehittämiseen ja kokemusten muotoilemiseen. (Pelster 2016, 62.) Palvelumuotoilu soveltuu työntekijäkokemuksen kehittämiseen (Plaskoff 2017, 137; Tucker 2020, 184-185), joten yleisemmällä tasolla on tunnistettu palvelumuotoilun edut ihmisen tarpeista lähtevässä

kehittämisessä. Kuten Morgan ja Goldsmith sanoo, on työntekijäkokemus vuoropuhelua työntekijän ja organisaation välillä (2017, 152).

Tämän kehittämistyön yksi, ehkä yllättäväkin lisäarvoa työntekijöille tuonut toiminto oli palautteen pelisäännöt. Opinnäytetyön ja kehittämisprosessin toteuttajana päätin tehdä jotain konkreettista palautekulttuurin vahvistamisen ympärille kehittämisideoinnin jälkeen ja toin palautteen näkyville ja konkreettiseksi ohjelmistokehittäjille, sillä työntekijät kokivat yksilöllisen palautteen antamisen sekä vastaanottamisen tärkeänä osana palautekulttuuria. Toimiston seinille ripustetut palautteen pelisäännöt saivat positiivisen vastaanoton ohjelmistokehittäjiltä.

Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä sekä työntekijäkokemuksen syynä että seurauksena. Samaten yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu voidaan nähdä sekä yksittäisemmän aspektin kuten osaamisen kehittämisen ja sen kautta koko työntekijäkokemuksen kehittäjänä. Osaamisen kehittämisen sekä työntekijäkokemuksen yhdistävät toisiinsa muun muassa Eklund (2021, 46).

Tämän kehittämistyön kehittämishaaste kiteytyi kysymykseen: Miten voisimme luoda rakenteen Yritys X:n palautteenantokulttuuriin? Tähän parhaaksi ratkaisuksi työntekijät valitsivat ja ideoivat palautteen toimintamallin organisaation sisäisiin projekteihin. Kehittämistyö johti näin konkreettiseen ratkaisuun. Toisaalta työntekijähaastatteluiden ja koko prosessin myötä tunnistin, että enemmän kuin yksittäisiä, spesifejä osaamisen kehittämisen keinoja, työntekijät kaipaavat osaamisen kehittämiseen tukea ja rakenteita organisaatiolta sekä yhteisöllisyyden hyödyntämistä. Yhdessä tekeminen ja yhteiset sparrailut sekä hackathonit nousivat lähes jokaisen haastateltavan unelmien osaamisen kehittämisen ykköseksi.

Työntekijäkokemus on kokonaisvaltainen, yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa luotu matka. Sekä työnantaja että työntekijä vaikuttavat sen muodostumiseen, kuten Morgan ja Goldsmith sanovat (2017, 24). Täytyy myös muistaa, että työntekijäkokemus on pitkäjänteistä toimintaa, johon vaikuttavat useat eri tekijät ja valinnat. Morgan ja Goldsmith (2017, 152) kuvailevat työntekijäkokemuksen jatkuvana ja iteratiivisena vuoropuheluna työntekijän ja organisaation välillä.

Vuorovaikutus on sekä palautekulttuurin että kokonaisuudessaan työntekijäkokemuksen ytimessä. Oppiminen kehittyy vuorovaikutuksessa ja sen tärkeys tulee korostumaan tulevaisuudessa kaikessa oppimisen muodossa (Kupias & Peltola 2019, 23.) Myös työntekijäkokemus on vuorovaikutusta, vuoropuhelua työntekijän ja työnantajan kanssa. Tässä kehittämistyössä ilmeni, että ohjelmistokehittäjät kaipaavat vuorovaikutusta, mistä kertoo muun muassa se, että palautekulttuuri valikoitui kehittämisideaksi. Ihmiset haluavat olla vuorovaikutuksessa keskenään ja kehittää näin myös osaamistaan. Ketterässä ja itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät eivät helposti ”lämpene” valmiiksi pureskeltuihin kursseihin tai koulutuksiin, vaan

yhdessä kehittämällä ja tiimissä oppimalla päästään heidän mukaansa parhaisiin tuloksiin. Dialogilla päästään yhteisen oppimisen äärelle, kuten Kupias ja Peltola mainitsevat (2019, 156).

Työhyvinvoinnilla ja työntekijäkokemuksella on selkeä yhteys, kuten muun muassa Batat (2022) sekä Islam ja Amin (2021) toteavat. Työhyvinvointi on sekä työntekijäkokemuksen liikkeellepaneva voima että sen lopputulema (Batat 2022, 993). Panostamalla työntekijäkokemukseen saadaan aikaan tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijöitä. Empatia, työntekijän kuunteleminen ja luottamuksen rakentaminen vahvistavat inhimillistä pääomaa, mikä on edellytys organisaation menestykselle ja merkityksellisten kokemusten luomiselle.

6.2.1 Tulosten hyödynnettävyys

Tämä kehittämistyö sekä tulokset koskevat osaamisen kehittämistä työntekijälähtöisesti. Työhyvinvointia on kehitetty jo jonkin aikaa palvelumuotoilun keinoin, mutta spesifimmin juuri osaamisen kehittämiseen keskittymistä ja sen kokonaisvaltaista kehittämistä palvelumuotoilun keinoin on vasta hiljattain alettu organisaatioissa toteuttamaan. Osaamisen kehittäminen tuo vaikutusvaltaisen sekä työn imua ja tyytyväisyyttä lisäävän aspektin työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin sekä näiden kautta asiakaskokemuksen kehittämisessä. Nykyään on olemassa osaamisen ja oppimisen muotoiluun erikoistuneita yrityksiä myös Suomessa. Osaaminen on nähtävissä yhä enemmän yhteiskunnan muutosvoimana.

Nykypäivänä osaavista työntekijöistä on pulaa (Hyrnsalmi, Rantanen & Hyrnsalmi 2021, 2) ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi tarvitaan taitojen nostamista uudelle tasolle. Työntekijä- ja kokemuskeskeisyys tuovat keinon kehittämiseen, joka kasvattaa organisaatiota (Deloitte 2016, 57, 69) ja luo arvoa työntekijälle (Panneerselvam & Balaraman 2022, 201).

Toimeksiantajan mukaan prosessissa toteutetut työpajat lisäsivät yhteiskehittämistä, toisten näkökulmien näkemistä sekä innovatiivista ajattelua. Työpajat myös toivat ohjelmistokehittäjiä sekä lisäksi HR managerin ja palvelumuotoilijan saman pöydän ääreen, mikä on edistänyt keskinäistä kommunikointia ja toisen asemaan asettumista. Asioiden nimeäminen sekä yhteisen määränpään löytäminen on kulmakiviä organisaation kehittymiselle. Työpajat ovat myös HR managerin mukaan sysänneet alun Yritys X:n tänä vuonna aloittamaan kulttuurikäsikirjaan, jonka osaksi palvelumuotoilun prosessissa ideoitu palautteen toimintatapa otetaan. Yritys X:ssä on tällä hetkellä omia sisäisiä projekteja muutamia, mutta tavoiteltua on, että Yritys X:n omat projektit lisääntyvät tulevaisuudessa. Myös sen vuoksi palautemalli sisäisiin projekteihin on tärkeä.

Toimeksiantajalta tullut palaute puoltaa yhteiskehittämistä ja ihmislähtöistä muotoilua osaamisen kehittämiseen ja sieltä löytyviin tarpeisiin ja toiveisiin. Toimeksiantaja piti mielenkiintoisena palvelumuotoilun mukanaan tuomaa prosessia sekä menetelmiä ja on kokenut prosessin hyödyllisenä sekä työntekijöiden että koko organisaation kontekstissa.

Palvelumuotoilun menetelmillä työntekijälähtöinen kehittäminen on varsin hyvin hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa. Oman näkökulmansa hyödynnettävyyteen tuo ohjelmistokehityksen alalla laajasti käytetyt ketterät menetelmät (Venkatesh ym. 2020, 733). Myös tämän kehittämistyön toimeksiantaja on työntekijämäärältään pieni yritys, joka on ketterä ja itseohjautuva. Tällaiseen organisaatioon palvelumuotoilun iteratiivisuus ja kokeilevat, ketterät menetelmät soveltuvat hyvin. Työntekijäkeskeinen kehittäminen soveltuu kuitenkin myös laajemmalla skaalalla mihin tahansa organisaatioon, jossa työntekijäkeskeisyyttä ja työntekijäkokemusta halutaan lähteä kehittämään. Työntekijän keskiöön sijoittava kehittäminen soveltuu myös isompiin organisaatioihin, kun organisaatio ja ihmiset saadaan sitoutumaan muutokseen sekä uuteen asenteeseen. Tässä organisaation johdolla ja strategian muodostumisella on iso merkitys.

Suoraan tällaisenaan tämän kehittämistyön konkreettisia tuloksia, palautteen toimintamallia, voi olla haastavaa soveltaa muihin yrityksiin, sillä sekä palvelumuotoilu että osaamisen kehittäminen ovat kontekstisidonnaisia ja lähtevät aina liikkeelle ihmisestä tarpeineen ja toiveineen, jotka ovat ainutlaatuisia.

Työntekijälähtöinen kehittäminen on avain moneen haasteeseen ja liittyy myös organisaation menestykseen, kun työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan vastaten kilpailukykyyn sekä asiakkaiden tuottamiin tarpeisiin. Yksilöstä lähtöisin olevat tarpeet, urakehitys sekä työhyvinvointi on tärkeässä asemassa. Osaamisen kehittämistä voitaisiin myös ulottaa laajempiin verkostoihin ja ekosysteemeihin ja ottaa esimerkiksi asiakkaat vahvemmin mukaan osaamisen kehittämiseen, jolloin sekä työntekijät, organisaatio että asiakkaat hyötyisivät osaamisen kehittämisestä.

6.2.2 Prosessin arviointia

Prosessi sujui melko suunnitelmallisesti ja loogisesti vaihe vaiheelta eteenpäin, vaikkakin alkuperäinen aikataulu venähti alkuperäisestä tavoitteesta. Kehittämistyötä kohtaan asetetut tavoitteet saavutettiin, kehittämishaaste kiteytettiin ja ideoinnin kautta päästiin tarjoamaan työntekijöille palautekulttuuria edistävä työkalu ja toimintamalli.

Kehittämistyössä lähdettiin liikkeelle perehtymällä laajasti osaamiseen, oppimiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Koska osaamisen kehittämistä haluttiin kehittää työntekijälähtöisesti, otettiin tietoperustaan lisäksi myös työntekijäkokemus sekä arvonmuodostus. Kehittämistyö oli kokonaisuudessaan laaja ja lähti lavealta pohjalta käyntiin. Osaaminen ja

oppiminen sekä niiden käsitys ohjelmistokehittäjän kontekstissa oli aikaa vievää, kun perehdyin lukuisiin aiheita käsitteleviin teorioihin sekä tutkimuksiin.

Prosessissa käytetyt menetelmät vastasivat hyvin tarkoitustaan prosessin eri vaiheissa. Löydä -vaiheen laadullisista haastatteluista kehkeytyi merkityksellisiä vuorovaikutustilanteita. Haastatteluiden edetessä sekä minulle haastattelijana että haastateltaville syntyi oivalluksia. Itselläni tuli tunne, että haastattelu avasi sekä haastattelijalle että haastateltaville maailmaa, joka ei enää ollut samanlainen kuin ennen haastattelua. Haastattelut olivat rikastuttava tapahtuma, jota leimaa ainutkertaisuus, kuten Vilkkakin toteaa (2021, 76). Haastateltavat olivat avoimia ja itsereflektioivia haastatteluiden edetessä. He antoivat tilaa ajatuksille ja omille päättelyille sekä juurisyiden pohdinnalle ennakkoluulottomasti. Haastattelija on tulkitseja, joka kuvaa haastateltavan kokemusmaailmaa ja käsityksiä haastatteluhetkellä. Siksi on järkevää ymmärtää haastattelun konteksti ja sidonnaisuus haastatteluhetkeen sekä haastattelijan omat tarpeet ja motiivit haastattelua tehdessä. (Vilka 2021, 74; Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.) Tietoperustaan ja työntekijöihin tutustuminen varmasti edisti haastatteluiden toteutusta, mutta haastattelijan omat kokemukset vaikuttavat varmasti aina vähintään hieman tuloksiin.

Kysely tuki haastatteluita ja toimi nopeana ja tehokkaana katsauksena osaamisen kehittämiseen haastatteluiden rinnalla. Kuitenkin kyselyyn vastasi puolet ohjelmistokehittäjistä, joten määrä olisi voinut olla isompikin. Kuitenkin kyselyissä, kuten haastatteluissa voitiin havaita kylläntymistä (Ojasalo 2014, 111), eli välttämättä isommat otannat eivät olisi tuoneet lisäarvoa kehittämistehtävään.

Määritä -vaiheessa käytetyt menetelmät toivat omat haasteensa prosessiin. Osaamisen kehittäminen on laaja aihe, jonka koin haasteellisena asettaa lineaarisesti esimerkiksi jonkinlaisen polun muotoon. Tähän saattoi vaikuttaa myös se, että käytännön toteutus tämänkaltaisissa projekteissa oli vielä tässä vaiheessa kohtalaisen uutta itselleni. Määritä -vaiheen työpajaan osallistuneet ohjelmistokehittäjät kartoittivat osaamisen eri vaiheita ja kriittisiä pisteitä sekä rakensivat optimaalista osaamispolkua. Näiden vaiheiden avulla ja keskustelemalla saatiin kiteytettyä How Might We -kysymykset ja kiteytettyä kehittämishaaste. Työpaja vaati fasilitoijan roolissani mukautumista ja työntekijöiden osallistamista kehittämishaasteen kiteyttämiseen. Työntekijät myös kokivat, että kehittämishaasteita olisi ollut useita ja heidän oli vaikea valita niistä tärkeintä. Työpajassa kuitenkin heräsi hyvää ja hedelmällistä keskustelua, ja ohjelmistokehittäjät samaistuivat työpajassa esitettyyn persoonaan.

Ennen kehittämishaasteen ideointityöpajaa teetettiin työntekijöillä palautetta koskeva ennakkotehtävä, jossa työntekijät saivat täyttää palautepolkua. Tämä auttoi orientoitumista palautteeseen, ja vaikka kaikki työntekijät eivät olleet työpajoissa mukana, saatiin yleistä keskustelua ja pohdintaa palautteen teemasta aikaiseksi. Ennakkotehtävässä kuitenkin tarvittiin

selvästi ohjausta ja fasilitointia. Toimin ennakkotehtävän fasilitoijana ja keskustelun avajana fyysisesti toimistolla, ja keskustelun kautta keräsin työntekijöiden tarpeita ja haasteita palautepolulle.

Kehitä -vaiheen ideointityöpaja sujui sulavammin ja tavoitteellisemmin kuin määritä -vaiheen työpaja. Kehitä -vaihe oli hedelmällinen ja säilytti silti rennon otteen läpi työpajan. Ideointi oli rikasta ja keskustelua syntyi paljon. Positiivista palautetta tuli myös runsaasti kehitä -vaiheen työpajasta.

Palvelumuotoilun prosessilla päästään yhteisesti jaettuihin haasteisiin sekä niiden ratkomiin. Haasteitakin palvelumuotoilussa on: miten prosessissa tuotettu kehitysidea ei jää vain pöytälaatikkoideaksi, joka hukkuu muiden kehitysideoiden jalkoihin? Stickdorn ym. (2018, 271) mukaan projektin implementointi on tärkeä osa palvelumuotoilua ja jalkautuksen haasteet tiedostetaan. Tässä prosessissa itse implementointi jäi toimeksiantajan vastuulle, sillä talon omat sisäiset projektit ovat vasta käynnistymässä, ja kehittämistyössä aika alkoi tulla vastaan.

6.2.3 Kehittämistyön rajoitukset

Kehittämistyö kohtasi erilaisia, prosessin aikana havaittuja sekä sen jälkeen reflektoituja rajoituksia. Alkuun tehdyt laadulliset haastattelut keräsivät hyvin aineistoa, mutta määränä seitsemän haastateltavaa on suhteellisen vähän. Tarkoituksena oli alun perin haastatella melkein jokaista sekä teettää työpajat niin, että kaikki ohjelmistokehittäjät olisivat olleet osallisina. Tämä osoittautui kuitenkin mahdottomaksi, sillä ohjelmistokehittäjillä oli omat asiakasprojektinsa ja tiukat aikataulut niiden kanssa. Samaten ajan irrottaminen haastatteluihin ja työpajoihin oli haasteellista. Myös kyselyyn ja yksilöhaastatteluihin vastanneissa oli päällekkäisyyksiä, kun mahdollisesti työntekijä, jota haastateltiin, vastasi myös kyselyyn.

Osaamisen kehittäminen on laaja, vahvasti ihmiseen sekä hänen omaan kokemukseensa ja havainnointiinsa sidoksissa oleva ilmiö. Toisaalta palvelumuotoilun iteratiivinen luonne sallii tutkimusaiheen ja -kysymysten laajuuden ja epämääräisyyden, koska ilmiö tarkentuu prosessin edetessä. (Stickdorn ym. 2018, 101.) Kehittämistyö sai alkunsa laajasta osaamisen kehittämisen kontekstista, jota ei aluksi lähdetty sen tarkemmin rajaamaan. Ehkä jonkinlainen rajaaminen ja työpaja alkuun olisi helpottanut kehittämistyön aloitusta.

Voidaan pohtia myös sitä, olisiko tässä kehittämistyössä päästy toisenlaisiin tuloksiin, jos esimerkiksi määritä -vaiheen työpajassa olisi käytetty toisenlaisia ja tarkempia työkaluja. On hyvä huomioida myös se, että suurin osa työpajoihin osallistuneista edustivat nuorempia työntekijöitä, eli niin sanottuja juniorikehittäjiä. Saattaa olla, että kattavampi otos myös seniorikehittäjiä olisi saattanut tuoda erilaisen tutkimustuloksen. Samaten systemaattinen

palautteen kerääminen itse työntekijöiltä myös koko prosessin eikä vain työpajojen jälkeen olisi ollut varmasti paikallaan vahvistamaan työntekijälähtöisen kehittämisen vaikutuksia.

Kuten Stickdorn (2018, 83) toteaa, on palvelumuotoilun prosessi tekijänsä ja projektinsa näköinen; palvelumuotoilussa ei ole olemassa ”ihmeratkaisuja” tai takuuvarmoja menetelmiä tai prosesseja. Palvelumuotoilun luonteeseen kuuluu iteratiivisuus ja prosessit, jotka mukautuvat ongelman ratkaisemiseen eikä niin päin, että ongelma mukautuu prosessiin.

6.2.4 Tiedonkeruun etiikka

Kun lähdetään tekemään tutkimuksellista kehittämistyötä, on tärkeää huolehtia kehittämistyön etiikasta. Etiikalla tässä kontekstissa tarkoitetaan luottamuksellista ja huolellista lähestymistapaa koskien koko kehittämissuunnitelmaa, aina haastattelujen luottamuksellisuudesta siihen, että kehittämistyön tulokset koostuvat aitoon dataan. Tärkeää on, että ihmiset, jotka ovat kehitystyön kohteena, tietävät, mitä tutkitaan, mitkä ovat kehittämistyön tavoitteet, ja ettei mihinkään tutkimukseen ole pakotettu osallistumaan. (Ojasalo 2014, 48.) Tutkimustieteellinen neuvottelukunta (2012) sanoittaa ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä, johon kuuluvat muun muassa tutkimuksen hyvä suunnittelu, raportointi sekä toteutus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 150-151).

Tässä opinnäytetyössä on prosessin aikana pidetty Yritys X:n ohjelmistokehittäjiä tietoisina prosessista ja sen etenemisestä. Opinnäytetyön tekijä on informoinut ohjelmistokehittäjiä prosessin eri vaiheista, tarkoituksesta ja tavoitteista. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on tehnyt työntekijöille videoklippejä, joissa on selitetty prosessin eri vaiheita. Käytännössä Yritys X:n HR manager on välittänyt viestit eteenpäin ohjelmistokehittäjille käyttäen Slack -pikaviestintäkanavaa, joka on Yritys X:n virallinen sisäisen viestinnän kanava.

Ennen haastatteluja jokainen on ollut tietoinen siitä, että haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Heille on myös kerrottu, että haastattelun voi keskeyttää milloin tahansa. Lisäksi ennen jokaista työpajaa on työpajan osallistujille viestitty työpajan tarkoitus, tavoite ja luottamuksellisuus. Toimeksiantajan arvot otettiin huomioon kehittämistyössä, kuuntelemalla ja mukautumalla yrityksen kulttuuriin ammattitaitoisesti ja organisaatiota kunnioittaen.

Kehittämistyö eteni avoimesti ja rehellisesti ja jokainen vaihe sekä menetelmät suunniteltiin etukäteen. Myös lopullisen opinnäytetyön palautteesta ja jatkokehittämissideoista keskusteltiin etukäteen toimeksiantajan kanssa.

6.2.5 Itsereflektointia ja pohdintaa

Opinnäytetyön tekijänä ja kehittämishaasteen vastaanottajana koen, että haukkasin aika ison palan astuessani itselleni entuudestaan melko tuntemattomalle maaperälle

henkilöstöhallinnon toimintojen ja palvelumuotoilun oppimisen yhdistämisessä. Laurean koulutuksessa opintoihini kuulunut työhyvinvointimuotoilu ja siihen kuulunut projekti antoi kuitenkin hyviä vinkkejä, toimi mallina ja edisti itseäni opinnäytetyön tekemisessä. Tämän kehittämistyön myötä opin lisää palvelumuotoilun käytännön toteutusta. Tiedonkeruuvaihe oli mielenkiintoista ja antoisaa ja työpajojen vetäminen oli rikastuttavaa ja opettavaista. Opin laajasti osaamisen kehittämistä yhdistettynä palvelumuotoiluun, voitaisiin puhua jopa osaamismuotoilusta.

Olen päässyt esittämään omia vahvuuksiani tämän kehittämistyön aikana, sillä innostun ihmisistä ja heidän maailmoistaan. Olen positiivisella tavalla utelias kuulemaan ihmisistä, heidän haasteistaan ja tarpeistaan, ja kun sen voi vielä yhdistää arjen ongelmanratkaisuun ja hyvinvointiin, on yhdistelmä houkutteleva. Kykyäni asettua toisen ihmisen asemaan, taitoni olla mukana ja osallistua työntekijöiden arkeen sytyttää minussa jotain syvällisempää ja merkityksellistä. Tulevaisuudessa haluaisin olla esimerkiksi palvelumuotoilijana työhyvinvointiin liittyvissä projekteissa ja työhyvinvointi/osaamismuotoilussa, jossa pääsisin tuottamaan arvoa ja hyvinvointia työntekijälle, käyttäen luovuuttani, hyviä vuorovaikutustaitojani sekä empatiaa.

6.2.6 Jatkokehitysideat

Jatkokehitysideoita syntyi kehittämistyön varrella useita, aina fasilitoinnin jalkauttamisesta työntekijöiden arkeen ja spontaanien osaamishetkien muodostamiseen, joihin nimetään kiertävä vastuuhenkilö.

Kuten tietoperustassa todettiin, oppiva organisaatio hyödyntää osaamista organisaatiossa hollistisesti. Tärkeää on tiedostaa tarpeet ja tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Kyky uudistua ja muokkautua muuttuvan maailman mukana on oleellista oppivalle organisaatiolle.

Palautekulttuurin kehittämistä voisi edelleen jatkaa ja tutkia lisää, lisäämällä palautteeseen rakennetta ja jalkauttaa se yrityksen oppimiskulttuuriin. Huomionarvoista on, että ohjelmistokehittäjät kokivat erittäin tärkeiksi kehittämisaiheiksi myös kaksi muuta eniten ääniä saanutta ideointityöpajan ideaa. Nämä kaksi ideaa olivat säännöllinen kehu-, kiitos ja onnistumisrinki kaikkiin Yritys X:n tiimeihin sekä yrityksen johtamista koskevan palautteen kerääminen (hallitus ja toimitusjohtaja).

Palautteeseen vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet ja ennen kaikkea organisaatiokulttuuri; onko organisaatiossa kulttuuri, joka edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossa, jolloin työntekijä voi olla avoimesti oma itsensä eikä virheitä tarvitse pelätä? Voiko työntekijä avoimesti myöntää, ettei tiedä tai osaa jotain asiaa? Otetaanko työntekijän toiveet ja ideat käsittelyyn ja pyritäänkö niihin vastaamaan? Onko luottamus työnantajaan sekä työntekijöihin kunnossa? Näihin kysymyksiin voidaan tulevaisuudessa myös perehtyä lisää millä tahansa alalla, tarkastelemalla palautekulttuuria osana oppivaa organisaatiota.

Nyky-yhteiskunnassa korostuvat yhä enemmän globaali kilpailu, teknologian nopea kehittyminen ja sen mukanaan tuoma digitalisaatio sekä näiden seurauksena työn tekemisen murros. Ihmiset kuluttajina, työntekijöinä tai loppukäyttäjinä tottuvat yhä enemmän nopeaan ja räätälöityyn palveluun. Ihmiset haluavat yhä enemmän elämyksiä sekä yksilön arvoihin sopivia palveluita, jotka vastaavat yksilöllisiin tarpeisiin. Nämä tekijät, yhdistettynä Covid19-pandemian mukanaan tuomaan räjähdysmäiseen työn ja sen tekemisen muutokseen, vaativat organisaatioilta panostamista osaamisen kehittämiseen. Palvelumuotoilu tarjoaa aidosti työntekijää palvelevan, hänen tarpeistaan lähtevän osaamisen kehittämiseen.

Tämä kehittämistyö antoi viitteitä siitä, että menestyksen salaisuus ei ole vain pitkälle jalostetut ja suunnitellut asiakaskokemukset. Hyvinvoiva, arvostettu ja kokonaisuutena huomioitu työntekijä on avainasemassa asiakastyytyväisyyden tuottamisessa sekä organisaation menestyksessä. Toimeksiantajalla on hyvät edellytykset osaamisen kehittämiseen ja työntekijäkokeimuksen toteuttamiseen aidosti välittävänä, rentona sekä pienenä säilyneenä organisaationa. Fasilitointi, avoin dialogi ja strategian, mission ja vision yhdistäminen osaamistarpeisiin edesauttavat osaamisen kehittymistä ja kilpailukyvyyn sekä asiakkaan tarpeisiin vastaamisen tehostamista.

Lähteet

Painetut

Curedale, R. 2019a. Design thinking: Process & methods. 5th edition. Los Angeles, CA: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2019b. Affinity diagrams: Step-by-step guide. 2nd edition. Topanga: Design Community College Inc.

Eklund, A. (2021). Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä. 1. painos. Espoo: Brik.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kupias, P., & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E., & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. First edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Acarer, T. 2021. Opportunities and Problems Offered to Software Companies by the Pandemic Process. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 22, 18-25. Viitattu 3.5.2023. [2147816 \(epess.net\)](https://doi.org/10.1108/EPSS-03-2021-0133)

Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations*, 44(5), 993-1013. Viitattu 9.2.2023. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>

Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melián, V. 2017. Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Viitattu 12.2.2023. [2017-Global-Human-capital-trends_WEB_FINAL_reduced.pdf \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com/global/en/insights/industry/human-capital/2017-global-human-capital-trends-web-final-reduced.pdf)

Bland, D. J. 2020. What is an empathy map? Viitattu 23.1.2023. [What is an Empathy Map | Accenture](https://www.accenture.com/gov-intel/insights/strategy/what-is-an-empathy-map)

Bowers, M. R., & Martin, C. L. 2007. Trading places redux: Employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 88-98. Viitattu 24.2.2023. <https://doi.org/10.1108/08876040710737859>

Cantrell, S., Griffiths, M., Jones, R., & Hiipakka, J. 2022. Building tomorrow's skills-based organization. Viitattu 2.3.2023. [Deloitte-Skills-Based-Organization.pdf](https://www.deloitte.com/global/en/insights/industry/human-capital/building-tomorrows-skills-based-organization.pdf)

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. 2014. Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22. Viitattu 28.2.2023. <https://doi.org/10.9790/487x-16111422>

Claus, L. 2019. HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. Viitattu 24.2.2023. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>

Collin, K. M., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T., & Riivari, E. 2021. Self-organised structures in the field of ICT: challenges for employees' workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 95-108. Viitattu 30.3.2022. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0124>

Deloitte. 2022. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey: Striving for balance, advocating for change. Viitattu 12.2.2023. [The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey | Deloitte Global](https://www.deloitte.com/global/en/insights/industry/human-capital/the-deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey)

Design Council. 2007. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process. Viitattu 16.3.2023.

[ElevenLessons_Design_Council%20%282%29.pdf \(designcouncil.org.uk\)](#)

Design Council. 2015. Design methods for developing services. Viitattu 16.3.2023.

[DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf](#)

Design Council. 2023. Framework for innovation. Viitattu 10.1.2023.

[Framework for Innovation - Design Council](#)

Dufva, M., & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Viitattu 28.2.2023.

<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe>

Eilström, P.-E., & Kock, H. 2008. Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20. Viitattu 28.2.2023.

<https://doi.org/10.1007/BF03025821>

Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. 2019. Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Human Resource Management*, 58(4), 383-396. Viitattu 7.3.2023. <https://doi.org/10.1002/hrm.21960>

Gijbels, D., Raemdonck, I., Vervecken, D., & van Herck, J. 2012. Understanding work-related learning: The case of ICT workers. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 416-429. Viitattu 28.3.2022. <https://doi.org/10.1108/13665621211250315>

Heinonen, K., & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6-7), 472-484. Viitattu 3.2.2023.

<https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.

Viitattu 21.2.2023. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>

Hongal, P., & Kinange, Dr. U. 2020. A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64-71. Viitattu 2.3.2023. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>

Huhta, M., & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

- Hyrnsalmi, S. M., Rantanen, M. M., & Hyrnsalmi, S. 2021. The War for Talent in Software Business-How are Finnish software companies perceiving and coping with the labor shortage? 2021 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 1-10. Viitattu 16.3.2023. <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC52061.2021.9570207>
- Innokylä 2023. Service blueprint. Viitattu 28.1.2023. [Service Blueprint | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)
- Islam, M. S., & Amin, M. 2021. A systematic review of human capital and employee well-being: putting human capital back on the track. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 504-534. Viitattu 13.3.2023. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0177>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Espoo: Alma Talent.
- Layder, D. 2019. Investigative Research: Theory and Practice. In *Investigative Research: Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd. Viitattu 16.1.2023. <https://doi.org/10.4135/9781526422392>
- Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. 2022. Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88-109. Viitattu 12.2.2023. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>
- Lemmetty, S., & Collin, K. 2020. Self-Directed Learning as a Practice of Workplace Learning: Interpretative Repertoires of Self-Directed Learning in ICT Work. *Vocations and Learning*, 13(1), 47-70. Viitattu 29.3.2022. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>
- López-Alcarria, A., Olivares-Vicente, A., & Poza-Vilches, F. 2019. A systematic review of the use of Agile methodologies in education to foster sustainability competencies. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 10, pp. 1-29). MDPI. Viitattu 23.2.2023. <https://doi.org/10.3390/su11102915>
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021 - ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:23. Viitattu 12.2.2022. [Työolobarometri 2021. Ennakkotiedot \(valtioneuvosto.fi\)](#)
- Matturro, G., Raschetti, F., & Fontán, C. 2019. A Systematic Mapping Study on Soft Skills in Software Engineering. *J. Univers. Comput. Sci.*, 25(1), 16-41. Viitattu 11.5.2023. <https://doi.org/10.3217/jucs-025-01-0016>

Maylett, T. P., Wride, M. D., Maylett, T., Patterson, K. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated.

Morgan, J., & Goldsmith, M. 2017. The Employee Experience Advantage. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated.

Nair, S., Kaushik, A., & Dhoot, H. 2023. Conceptual framework of a skill-based interactive employee engaging system: In the Context of Upskilling the present IT organization. Applied Computing and Informatics, 19(1/2), 82-107. Viitattu 10.5.2023.

<https://doi.org/10.1016/j.aci.2019.05.001>

Paloniemi, S. 2006. Experience, competence and workplace learning. Journal of Workplace Learning, 18(7-8), 439-450. Viitattu 4.2.2023. <https://doi.org/10.1108/13665620610693006>

Panari, C., Guglielmi, D., Simbula, S., & Depolo, M. 2010. Can an opportunity to learn at work reduce stress?: A revisit of the job demand-control model. Journal of Workplace Learning, 22(3), 166-179. Viitattu 2.3.2023. <https://doi.org/10.1108/13665621011028611>

Panneerselvam, S., & Balaraman, K. 2022. Employee experience: the new employee value proposition. Strategic HR Review, 21(6), 201-207. Viitattu 23.4.2023.

<https://doi.org/10.1108/shr-08-2022-0047>

Pelster, B., Haims, J., Stempel, J., & van der Vyver, B. 2016. Deloitte Global Human Capital Trends 2016. Viitattu 9.4.2023. [gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com/na/assets/Document_Uploads/2016-GHC-Trends-Report.pdf)

Pine, B. J. 2020. Designing employee experiences to create customer experience value. Strategy and Leadership, 48(6), 21-26. Viitattu 18.2.2023.

<https://doi.org/10.1108/SL-08-2020-0114>

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR Review, 16(3), 136-141. Viitattu 15.1.2023.

<https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Yritys X 2023. Viitattu 1.2.2022.

Shavelson, R.J., 2010. On the measurement of competency. Empirical research in vocational education and training, 2, pp.41-63. Viitattu 25.2.2023. <https://doi.org/10.1007/BF03546488>

Škrinjarić, B. 2022. Competence-based approaches in organizational and individual context. In *Humanities and Social Sciences Communications* (Vol. 9, Issue 1). Springer Nature. Viitattu 27.2.2023. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>

Soldo, S. 2021. Definitions and measures of workplace learning and job satisfaction in the context of industry 4.0. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 6(1), 191-203. Viitattu 17.3.2023. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2021/1.20>

Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. 2017. Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21. Viitattu 2.3.2023. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>

Tam, C., Moura, E. J. da C., Oliveira, T., & Varajão, J. 2020. The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, 38(3), 165-176. Viitattu 2.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.001>

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). Viitattu 6.2.2023. <https://doi.org/10.13140/2.1.2570.3361>

Tevere 2022. Negatiivinen aivoriihi. Viitattu 25.10.2022. [Negatiivinen aivoriihi - Tevere](#)

Tucker, E. 2020. Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187. Viitattu 10.2.2023. <https://doi.org/10.1108/shr-03-2020-0023>

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Työterveyslaitos. 2023. Mistä arvonluonnissa on kyse? Viitattu 22.2.2023. [Mistä arvonluonnissa on kyse? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., Chan, F. K. Y., Hoehle, H., & Spohrer, K. 2020. How agile software development methods reduce work exhaustion: Insights on role perceptions and organizational skills. *Information Systems Journal*, 30(4), 733-761. Viitattu 15.3.2022. <https://doi.org/10.1111/isj.12282>

Vignoli, M., Di Norcia, M., & Bertolotti, F. 2021. Designing services for employees' wellbeing: Principles for an improved employee experience. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 5(2), 9-17. Viitattu 2.2.2023. <https://doi.org/10.23726/cij.2021.997>

Walsh, B., & Volini, E. 2017. Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Viitattu 13.2.2023.

[2017-Global-Human-capital-trends_WEB_FINAL_reduced.pdf \(deloitte.com\)](#)

Williams, L., & Cockburn, A. 2003. Agile software development: It's about feedback and change. *Computer*, 36(6), 39-43. Viitattu 7.3.2023.

[Agile software development: it's about feedback and change | IEEE Journals & Magazine | IEEE Xplore](#)

Zel, S., & Kongar, E. 2020. Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence. 2020 IEEE / ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good, AI4G 2020, 176-179. Viitattu 9.2.2023. <https://doi.org/10.1109/AI4G50087.2020.9311088>

Julkaisemattomat lähteet

Virta, S. 2023. HR managerin haastattelu 29.3.2022. Yritys X. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Osaamistarpeita (mukaillen Kupias & Peltola 2019, 80)	11
Kuvio 2: 70-20-10 malli työssä oppimisessa (mukaillen Kupias & Peltola 2019, 24).....	13
Kuvio 3: Merkityksellisiä hetkiä työntekijän elämässä (mukaillen Morgan & Goldsmith 2017, 171).....	20
Kuvio 4: Tietoperustan yhteenveto	27
Kuvio 5: Palvelumuotoilun prosessin etenemissuunnitelma	31
Kuvio 6: Löydä -vaihe	32
Kuvio 7: Määritä -vaihe	39
Kuvio 8: Haastatteluiden purkaminen Miro -alustalle	41
Kuvio 9: Empatiakartta	44
Kuvio 10: Samankaltaisuuskaavio.....	45
Kuvio 11: Työntekijäpersoonana Dora Devaaja.....	46
Kuvio 12: Työntekijäpersoonana Klaus Koodari	47
Kuvio 13: Osaamispolun rakentamista määritä -vaiheen työpajassa	49
Kuvio 14: Kehitä -vaihe	51
Kuvio 15: Palautepolun luomista toimiston seinällä	53
Kuvio 16: Ideointityöpajasta syntyneet kehitysideat	55
Kuvio 17: Tuota -vaihe	56
Kuvio 18: Palautteen pelisäännöt	58
Kuvio 19: Palautepolun huomioita Miro -alustalla	61
Kuvio 20: Palvelun prosessikuvaus	62
Kuvio 21: Palautteen hyödyt ohjelmistokehittäjälle	62
Kuvio 22: Osaamisen kehittämisen haasteita	63