

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

2024

Juuso Salonen

Osaamisen kehittäminen järjestelmäkehitystyössä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

2024 | 62 sivua, 6 liitesivua

Juuso Salonen

Osaamisen kehittäminen järjestelmäkehitystyössä

Asiantuntijatyössä on välttämätöntä varmistaa henkilökunnan osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen, jotta yritys voi menestyä vaativassa toimintaympäristössä. Hyvin koulutettu henkilöstö on avainasemassa yrityksen strategioiden tehokkaassa toteuttamisessa, mikä puolestaan takaa korkealaatuisen työn jäljen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten järjestelmä uudistuksessa määrittelyä tekevät asiantuntijat kokevat oman osaamisensa suhteessa työn osaamisvaatimuksiin sekä, miten heidän mielestään osaamista tulisi kehittää.

Tutkimuksessa sovellettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus käytännössä toteutettiin hyödyntäen puolistrukturoitua teemahaastattelua, johon osallistui kuusi henkilöä. Tutkimuksen keräämä aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen materiaalista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samanlaiset asiat ryhmiteltiin yhteen luokkaan, kun taas mielenkiintoiset erot tuotiin esiin.

Määrittelijän työ on haastavaa ja erilaista osaamista vaaditaan. Työn osaamisvaatimuslista oli kattava, mutta kenenkään ei tarvitse hallita kaikkia asioita menestyäkseen työssä. Osaaminen kehittyy eri työtehtävien kautta, mutta myös organisaatiolta tarvitaan proaktiivisuutta. Osaamisen kehittämisessä pitää huomioida yksilö. Organisaation on toimittava kehittymisen mahdollistajana.

Asiasanat:

ohjelmistokehitys, vaatimusmäärittely, osaaminen, finanssiala, osaamisvaatimukset

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business Development

2024 | 62 pages, 6 pages in appendices

Juuso Salonen

Developing Competence in System Development Work

In specialist work, it is essential to ensure the competence of the staff and its continuous development so that the company can succeed in demanding operating environments. Well-trained personnel are crucial for the effective implementation of the company's strategies, which in turn ensures high-quality work. The aim of the thesis was to investigate how specialists involved in system reform perceive their own competence in relation to the job's skill requirements and how they believe competence should be developed.

The study employed a qualitative research method. In practice, the research was conducted using semi-structured thematic interviews, with the participation of six individuals. The data collected in the study were analyzed using content analysis. The aim was to identify similarities and differences in the research material. Similar items were grouped into one category, while interesting differences were highlighted.

Defining work is challenging and requires different skills. The list of job skill requirements was comprehensive, but no one needs to master all aspects to succeed in the job. Competence develops through various tasks, but proactive efforts from the organization are also necessary. Individual considerations must be considered in competence development. The organization must act as an enabler of development.

Keywords:

software development, requirements engineering, competence, financial sector, competence requirements

Sisältö

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Johdanto | 6 |
| 1.1 Työn taustaa | 6 |
| 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuksen rajaus | 7 |
| 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät | 8 |
| 2 Järjestelmäkehitystyö | 12 |
| 2.1 Tietojärjestelmien hankinta | 12 |
| 2.2 Vaatimusten määrittely järjestelmäkehitystyössä | 17 |
| 2.3 Ohjelmistokehityksen menetelmiä | 19 |
| 3 Osaamisen kehittäminen | 24 |
| 3.1 Työntekijän rooli osaamisen kehittämisessä | 24 |
| 3.2 Esihenkilön rooli osaamisen kehittämisessä | 26 |
| 3.3 Organisaation rooli osaamisen kehittämisessä | 28 |
| 3.4 Osaamistarpeiden muutos työelämässä | 30 |
| 3.5 Osaaminen finanssialalla ja järjestelmäkehitystyössä | 33 |
| 4 Tutkimuksen toteutus | 37 |
| 4.1 Tutkimus toteutettiin teemahaastattelumenetelmänä | 37 |
| 4.2 Teemahaastattelun runko | 39 |
| 5 Tulokset | 40 |
| 5.1 Kokemukset omasta osaamisesta ja työn osaamisvaatimukset | 40 |
| 5.2 Osaamisen kehittäminen ja sen parantaminen | 44 |
| 5.3 Kokemuksia osaamisen minimessuista | 47 |
| 5.4 Kehittämisehdotukset | 50 |
| 5.5 Työn luotettavuusarviointi | 52 |
| 6 Yhteenveto | 55 |
| Lähteet | 60 |

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun teemat

Liite 2. Suostumuslomake

Liite 3. Määrittelijän osaamislista

Kuviot

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Hankinnan valmistelu (Forselius 2013, 25.) | 13 |
| Kuvio 2. Asiakas- ja ohjelmistovaatimukset (Haikala & Mikkonen 2011, 62.) | 15 |
| Kuvio 3. Järjestelmävaatimusten määrittely- ja hallintaprosessi (Forselius 2013, 31.) | 18 |
| Kuvio 4. Järjestelmäkehityksen vesiputousmalli (Holcombe 2008, 4.) | 21 |
| Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021) | 28 |
| Kuvio 6. Finanssialan työn murros (Kallonen & Kuhmonen 2021, 27.) | 34 |

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Työelämässä pärjääminen ja muutoksissa mukana pysyminen on haastavaa. Välillä voitaisiin jopa sanoa, että raakaa. Erilaiset ihmiset tavoittelevat töitä ja heillä on erilaisia osaamistaustoja sekä osaamistasoja. Työssä pärjääminen ei aina ole kiinni pelkästään aikaisemmin hankitusta osaamisesta vaan usein vaikuttaa myös se, miten uusia taitoja pystytään oppimaan ja hyödyntämään käytännössä. Oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttaa se, miten työpaikalla tullaan eri ihmisen kanssa toimeen. Ihmisten välisillä suhteilla on aina väliä. Oppiminen ja osaamisen kehittämien tapahtuu päivittäin työtehtävien parissa sekä yhteistyössä muiden kollegojen kanssa. Erilaisten tehtävien aikana työntekijä hankkii itselleen osaamista, mutta myös oman osaamisen taso tulee tunnistaa ja samalla on pystyttävä vastaamaan osaamistarpeisiin, joita töissä syntyy. Erityisen tärkeää tämä on aloilla, jotka muuttuvat kovaa vauhtia. Finanssiala on hyvä esimerkki nopean muutoksen toimialasta. Työntekijöiden on huolehdittava jatkuvasta oppimisesta, jolla kehitetään taitoja ja samalla vastataan työnantajien osaamistarpeisiin. Oikeanlainen asenne on tässä suuressa roolissa. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 18–19.)

Yhtä lailla, kun työntekijät kilpailevat työpaikoista niin työnantajat kilpailevat tarjolla olevasta osaamisesta. Työnantajien on tärkeä saada oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin, joten osaamistarpeiden riittävä esittely mahdollisille hakijoille on erityisen tärkeää. Näin tekijät voivat jo työnhaun alussa miettiä vastaako heidän osaamisensa sitä, mitä työnantaja etsii. Kun oikea tekijä on saatu rekrytoitua, on työnantajalla myös suuri intressi kehittää työntekijän osaamista. On huomattavasti halvempaa kehittää nykyisen asiantuntijan osaamista, kuin palkata aina uusi tekijä tilalle. Yrityksien on huolehdittava, että työympäristöt, työskentelytavat sekä toimintatavat tukevat oppimista työssä. Yrityskulttuurin ja johtamisen on innostettava jokaista työntekijää kasvamaan ja oppimaan. (Ojala 2018, 20.)

Osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen koskevat siis yhtä lailla sekä työntekijöitä että työnantajia ja molempien osapuolien intressit nivoutuvat kiinteästi yhteen. Kaikkein tärkein palanen tässä koneistossa on kuitenkin työntekijät. Lopulta osaaminen lähtee heistä itsestään.

Olen työskennellyt finanssialalla vuoden 2018 alusta. Työhöni on sisältynyt paljon asiakaspalvelun eri tehtäviä kuten myyntiä, asiakkaiden auttamista ja ongelmien ratkaisuja. Asiakaspalvelutyön ohessa yhtiön erilaiset järjestelmät tulivat hyvin tutuiksi ja samalla osaamiseni vakuutusosalasta syveni. Organisaatiossa aloitettiin muutama vuosi sitten iso järjestelmä uudistus, jonka tarkoituksena on yhtenäistää vakuutuskantaa sekä päivittää yhtiön järjestelmiä. Vuoden 2023 alkupuolella siirryin yhtiön pääkonttoriin pääkaupunkiseudulle töihin tekemään määrittelytyötä järjestelmä uudistushankkeeseen. Huomasin nopeasti, miten laajaa osaamista määrittelytyössä vaaditaan ja kuinka haasteellista työtä sen on.

Tämän työn tutkimuskohteena on vakuutusyhtiön asiantuntijaorganisaatio, jonka tehtävänä on huolehtia yhtiön kehittymisestä ja uudistumisesta suunnitellun strategian mukaisesti. Asiantuntijaorganisaation sisällä tutkimus kohdistuu tiimeihin ja tiimien sisällä asiantuntijoihin, jotka työskentelevät määrittelijöinä suuren järjestelmä uudistushankkeen parissa.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuksen rajaus

Henkilökunnan osaaminen ja sen kehittäminen vaativassa asiantuntijatyössä on elintärkeä asia yrityksen positiivisen kehityksen kannalta. Osaava henkilökunta toteuttaa yrityksen strategiaa tehokkaasti ja työn jälki on laadukasta. Tärkeää on myös se, että henkilökunta itse on kiinnostunut oman osaamisen kehittämisestä. Finanssialan kova kilpailu sekä jatkuva digitalisoituminen pakottaa organisaatiot ja henkilöstön pitämään huolta osaamisen tasosta. Suuren järjestelmäkehityshankkeen asiantuntijat ovat keskeisessä osassa viemässä yritystä eteenpäin, joten heidän osaamisensa ja sen kehittäminen ovat tärkeässä roolissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten järjestelmä uudistuksessa määrittelyä tekevät asiantuntijat kokevat oman osaamisensa suhteessa työn osaamisvaatimukseen sekä selvittää, miten heidän mielestä osaamista tulisi kehittää.

Työtä ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten määrittelyä tekevät asiantuntijat kokevat tämänhetkisen osaamisensa vastaavan työn osaamisvaatimuksia?
2. Miten heidän mielestään osaamisen kehittämistä voitaisiin parantaa nykyiseen verrattuna?
 - Millaisena tapahtumana osaamisen minimessut koettiin ja voisiko samanlainen tapahtuman tukea osaamisen kehittämistä jatkossa?

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää asiantuntijoiden näkemyksiä liittyen omaan osaamiseen, työn osaamisvaatimukseen ja oman osaamisen kehittämistarpeisiin. Samalla haluttiin saada asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten heidän mielestään osaamista tulisi kehittää.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Työn menetelmäsuuntaus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tässä työssä tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen.

Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista irtautua erilaisista valtavirtatutkimuksista ohjaavista tottumuksista, jotka ovat usein teoreettisia ja käsitteellisiä. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan syvemmin ymmärtää löydettyjen tilastollisten suhteiden syitä, eikä sitä nykyään enää nähdä pelkästään esitutkimuksen roolissa. Nykyisin laadulliset menetelmät ovat tärkeä osa liiketaloustieteellistä tutkimusta. (Koskinen ym. 2005, 23–25.) Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tarkoituksena työssä ei ole nostaa esille erilaisia tilastoja, vaan haluan tuoda esille työntekijöiden näkemyksiä juuri siten,

miten he haluavat niitä kertoa. Laadullisen tutkimuksen avulla ei tarvitse tehdä tiukkoja raameja haastateltaville, vaan he voivat vapaasti kertoa näkemyksiään.

Mitään tiedonkeruumetodia ei tulisi valita ennen kuin on pohtinut tarkasti soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. Kun menetelmää valitaan, on hyvä ottaa huomioon erilaisia kriteerejä kuten taloudellisuus, tehokkuus, tarkkuus sekä luotettavuus. Tiedon keruu menetelmänä haastattelu on yksi suosituimmista ja erityisesti vapaamuotoisempien haastattelujen käyttö on jatkuvasti nousussa. Haastattelun nouseva suosio perustuu sen joustavuuteen sekä siihen, että se soveltuu moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun avulla pystytään olemaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvan kanssa. Tämä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tutkimuksen aikana ja samalla on mahdollista nostaa esille vastusten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 34.)

Hirsjärvi & Hurme (2022, 35) nostavat esille haastattelun etuja sekä haittoja seuraavasti:

Etuja:

- Haastateltava henkilö pystyy tuomaan esille itseään koskevia asioita vapaasti ja hän on aktiivinen osa tutkimusta.
- Tutkimuksen aiheesta tiedetään jo ennalta, että vastaukset tulevat olemaan monitahoisia sekä moniin suuntiin viittaavia.
- Haastattelu mahdollistaa vastauksien selventämisen.
- Haastattelu mahdollistaa saatujen tietojen syventämisen. Voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja.

Haittoja:

- Haastattelu on tutkimusmuotona sellainen, että se vaatii haastattelijalta taitoa sekä kokemusta.
- Haastattelu vie suhteellisen paljon aikaa ja vaivaa. Pitää etsiä haastateltavat, sopia haastatteluajat sekä täytyy huolehtia litteroinnista.

- Haastattelun uskottavuus saattaa kärsiä, jos esimerkiksi haastateltavat antavat sosiaalisesti suotavia vastauksia.
- Varsinkin suuren kokoluokan haastattelututkimuksista syntyy huomattaviakin kustannuksia.

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä yhteiskuntatieteissä sekä liiketaloustieteissä. Teemahaastattelusta voidaan puhua jopa synonyyminä laadulliselle tutkimukselle. Menetelmä on oikein toteutettuna hyvin tehokas. Tutkija pystyy ohjaamaan haastattelun kulkua, mutta hän ei kuitenkaan täysin kontrolloi sitä. Teemahaastattelu perustuu yksinkertaiseen vuorovaikutukseen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijan tehtävä on esittää kysymyksiä valittujen teemojen perusteella ja kuunnella vastauksia. Tarvittaessa tutkija pystyy esittämään tarkentavia kysymyksiä ja myös haastateltava voi kysyä tarkennuksia. Haastattelijan on tärkeä ymmärtää oma rooli haastattelun aikana, eikä hän esimerkiksi voi kiistelemään asioista toisen osapuolen kanssa. (Koskinen ym. 2005, 105–108.)

Teemahaastattelussa korostuu haastateltavat ihmiset. Miten ihmiset tulkitsevat eri asioita, millaisia merkityksiä he antavat asioille sekä miten merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksen aikana. Haastattelijalla on valta ja vastuu, miten, missä järjestyksessä ja mitkä kysymykset haastateltaville mahdollisesti esitetään. Yhdenmukaisuuden aste vaihtelee tutkimuksien välillä. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysellä mitä tahansa, vaan tarkoitus on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74–75.)

Teemahaastattelu on tähän tutkimukseen soveltuva menetelmä. Aiheet on määritelty ja keskustelun aikana haastattelija pystyy tekemään tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavien vastausten perusteella tuloksissa tuodaan esille yhtäläisyyksiä ja/tai eroja vastausten kesken sekä millaisia näkemyksiä kysymyksiin saatiin. Teemahaastattelu sopii menetelmäksi, kun halutaan syvällisempiä näkemyksiä, perusteluja, mielipiteitä sekä kehittämisehdotuksia asiasta.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysia, joka toimii perusanalyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda tiivistetty ja yleistetty kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 103.) Tutkimuksessa käytettiin analysoitavana materiaalina litteroituja haastatteluja. Litteroinnin jälkeen kirjallisesta aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä vastauksista. Kaikki teemat käytiin läpi yksi kerrallaan, ja niistä poimittiin samankaltaisia vastauksia, jotka siirrettiin sitten erilliseen tiedostoon. Prosessi eteni aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaan. Ensin aineisto pelkistettiin, jolloin siitä karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita pois. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli teksteistä etsittiin yhtäläisyyksiä sekä eroja. Samaa tarkoittavat asiat ryhmiteltiin luokaksi ja mielenkiintoiset eroavaisuudet nostettiin esille. Lopulta kun tieto oli saatu valikoitua niin siitä muodostettiin teoreettisia käsitteitä eli aineistoa pyrittiin käsitteellistämään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–111.) Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi teemat samassa järjestyksessä, mikä merkittävästi helpotti vastausten analysointia. Vastauksia voitiin vertailla keskenään ja etsiä toistuvia aiheita tai aiheita, jotka vaikuttivat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisilta. Tutkimuksen tulosten perusteella pyrittiin lopuksi kokoamaan vastaukset alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta työn tavoitteisiin.

Yksittäisten haastattelujen sisältöä ei pyritty erikseen analysoimaan, vaan sisällön jäsentämisen jälkeen tehtiin yksittäisistä vastauksista yleisempi tuloksia kuvaava synteesi. Vastauksien kirjallinen analysointi mahdollisti asiantuntijoiden yhtenevien mielipiteiden ja ajatusten esille tuomisen. Näin ollen, jos yksikkö pyrkii parantamaan asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä tutkimuksen pohjalta, toimenpide-ehdotusten laatiminen on helpompaa.

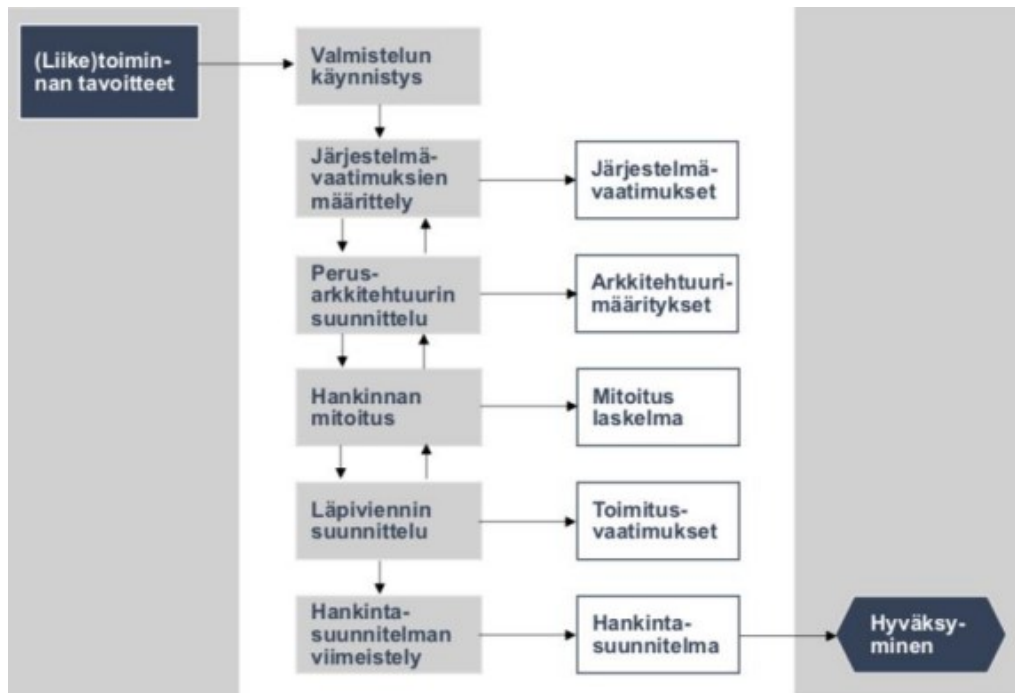
2 Järjestelmäkehitystyö

2.1 Tietojärjestelmien hankinta

Määrittelytyöstä puhuttaessa, sillä tarkoitetaan oikeasti vaatimusmäärittelyä. Tässä työssä ohjelmistolla ja järjestelmällä tarkoitetaan samaa asiaa.

Uuden tietojärjestelmähankinnan pitäisi aina pohjautua todelliselle tarpeelle kehittää liiketoimintaa yrityksessä. Toiminnan kehittämällä voidaan tarkoittaa olemassa olevien prosessien kehittämistä parempaan suuntaan, uusien prosessien omaksumista toimintaan mukaan sekä myös joistain prosesseista luopumista. Voidaan siis todeta, että kyse on aina prosessien parantamisesta ja se usein edellyttää uusien työvälineiden hankkimista. Organisaation on lisäksi kehityttävä niin, että uusista työvälineistä on oikeasti toiminnalle hyötyä. Järjestelmät ovat työvälineitä, joilla tehokkaampi toiminta mahdollistetaan. (Forselius 2013, 27.)

Kun tiedossa on suuri tietojärjestelmähankinta, korostuu suunnitteluvaiheen merkitys. Hankinnan valmistelun (kuviokuva 1) keskeinen tavoite on luoda hyväksytty suunnitelma tietojärjestelmähankkeen toteuttamiseksi. Tämän suunnitelman osia voidaan hyödyntää myöhemmin laadittavan tarjouspyynnön perustana ja sisältönä. Useimmiten suurin osa valmistelutyöstä kohdistuu järjestelmävaatimusten määrittelyyn. Valmisteluvaiheen onnistumisella on erittäin suuri korrelaatio koko hankinnan menestymisen kannalta. Laadukas hankinnan suunnittelu johtaa usein hyviin tuloksiin niin tehokkuudessa kuin taloudellisessa mielessä. Valmisteluprosessiin ja erityisesti järjestelmävaatimusten määrittelyyn liittyy usein kriittistä näkökulmaa, sillä siihen kuluva aika saattaa tuntua pitkältä, eikä konkreettisia tapahtumia näytä välittömästi ilmenevän. (Forselius 2013, 25–26.)



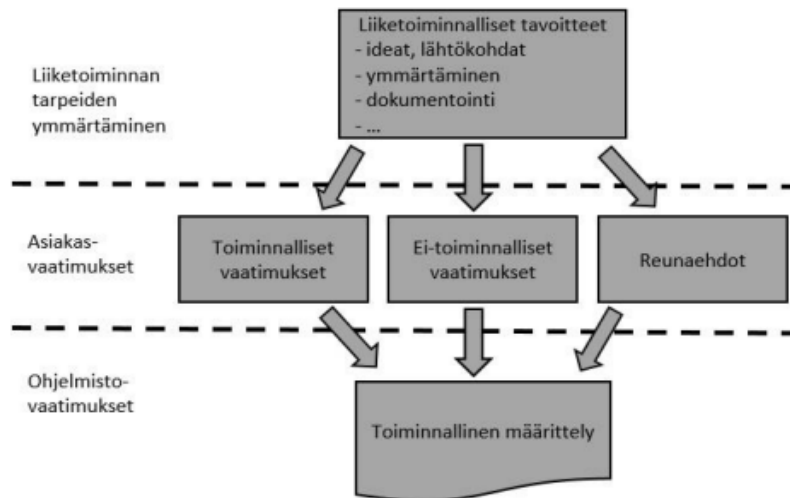
Kuvio 1. Hankinnan valmistelu (Forselius 2013, 25.)

Jotta voidaan paremmin ymmärtää vaatimusmäärittelyn asemaa järjestelmäkehityshankkeessa, on tärkeä tunnistaa järjestelmän toimintaympäristö. Toimintaympäristön tunnistamiseen liittyy sidosryhmien analysointi eli selvitetään ketkä ovat projektin kannalta olennaisia tekijöitä. Kaikkia sidosryhmiä ei välttämättä aina pystytä tunnistamaan, mutta tunnistamisen pitäisi tapahtua aina mahdollisimman varhaisessa vaiheessa projektin alussa. Sidoryhmien analyysi on oleellinen ainakin projektin suunnitteluvaiheen, vaatimustenhallinnan sekä riskienhallinnan näkökulmasta. On hyvä myös ymmärtää, ettei eri sidoryhmien tavoitteet ole aina linjassa toistensa kanssa ja tämä voi aiheuttaa haasteita projektin eteenpäinviennissä. (Haikala & Mikkonen 2011, 155.)

Sidosryhmiä voidaan jakaa tiettyihin pääryhmiin ja jokaisella pääryhmällä on tärkeä rooli järjestelmäkehitysprojektin kannalta. Hankinnan lopputuloksen omistajan rooli on kantaa vastuu järjestelmän käyttöön saamisesta ja omistajan tehtävänä on myös tehdä päätökset tavoitteiden toteutumiseksi. Jos hankinnan tavoitteet toteutuvat toivotusti niin omistajalle hyödyt ensikädessä realisoituvat.

Käyttäjät ovat roolinsa nimen mukaisesti juuri niitä, jotka käyttävät järjestelmään ja hyödyntävät järjestelmän erilaisia toimintoja. Käyttäjien keskuudessa voi olla erilaisia ryhmiä, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi käyttövaltuuksien puolesta. Järjestelmällä voi olla pääkäyttäjiä, joilla on laajemmat valtuudet kuin ”tavallisilla” työntekijöillä. Hankittavat järjestelmät usein vaihtavat tietoja erilaisten muiden järjestelmien kanssa. Näin ollen liittymäjärjestelmät muodostavat myös yhden pääryhmistä. Tiedot virtaavat järjestelmien välillä vuorovaikutuksessa sekä yksisuuntaisesti. Tuotannon hoito ja tuki muodostavat viimeisen pääryhmän. Järjestelmän käyttö saattaa edellyttää tietynlaisia ohjaus- ja valvontatoimenpiteitä. Niistä vastaavat tahot muodostavat tämän ryhmän. (Forselius 2013, 28–29.)

Puhuttaessa vaatimuksista, tarkoitetaan niitä asioista, mitä tuotteella pystytään tekemään tai tuotteen pakollisista ominaisuuksista. Ohjelmointikielellä tehdyt abstraktit kuvaukset vaatimuksista ovat usein lopputuloksen kannalta liian harvan ymmärrettävissä. Tämän takia tavoitteisiin päästään parhaiten kuvaamalla vaatimuksia asiakkaiden tarpeiden mukaan. Näitä vaatimuksia sanotaan asiakasvaatimuksiksi. Voidaan puhua ominaisuudesta eli *featuresta*, joka sisältää toiminnallisuuteen liittyviä asioita, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelman. Asiakasvaatimukset käytännössä toteutetaan ohjelmistovaatimuksilla, jotka määrittelevät, miten tietty asiakasvaatimus saadaan tarjottua ohjelmiston käyttäjälle. (Haikala & Mikkonen 2011, 61–62.) Kuviossa 2 on esitetty, miten liiketoiminnan tarpeet, asiakkaiden vaatimukset sekä ohjelmistovaatimukset linkittyvät keskenään sekä prosessin eteneminen. Samassa kuviossa on nähtävillä asiakasvaatimuksien jakautuminen.



Kuvio 2. Asiakas- ja ohjelmistovaatimukset (Haikala & Mikkonen 2011, 62.)

Keskeinen osa ja ongelma järjestelmänkehityksen prosessissa on asiakkaiden vaatimuksien määrittely alustalle, jota rakennetaan (Luukkainen & Ilves 2022). Vaatimusmäärittelyn on alkanut samaan aikaan kun on aloitettu tekemään erilaisia ohjelmistoja ja järjestelmiä. Tieteellisesti vaatimusmäärittelyä on tehty 1980-luvulta lähtien ja 1990-luvulta lähtien määrittelyä on alettu toteuttamaan systemaattisesti. Ensimmäinen vaatimusmäärittelykonferenssi pidettiin vuonna 1993. Tätä voidaan pitää jonkinlaisena virallisena aloituskohtana vaatimusmäärittelylle. (Paakki 2011, 2.)

Paakki (2011, 3) listaa neljä asiaa vaatimusmäärittelystä, joista ihmisistä riippumatta ollaan yleisesti samaa mieltä:

1. Järjestelmän on toteutettava tiettyjä vaatimuksia, jotka sille asetetaan
2. Vaatimuksista osa voi olla myös rajoitteita järjestelmälle
3. Sidosryhmät ovat niitä, jotka ovat jollain tavalla tekemisissä järjestelmän kanssa ja vaatimukset tulevat heiltä
4. Vaatimukset ovat järjestelmän ominaisuuksia, jotka pitää sopivalla tavalla kuvata.

Järjestelmien erilaiset asiakasvaatimukset jakautuvat kahteen osioon. Järjestelmällä on olemassa erilaisia toimintoja eli asioita, mitä voidaan tehdä järjestelmällä. Näitä kutsutaan *toiminnallisiksi vaatimuksiksi*. Lisäksi järjestelmällä on olemassa erilaisia laatuvaatimuksia sekä toimintaympäristön asettamia rajoitteita. Näitä kutsutaan *ei-toiminnallisiksi vaatimuksiksi*. (Luukkainen & Ilves 2022.) Jako voidaan tehdä myös siten, että lisätään kolmas vaatimuksien osia mukaan. Tällöin osioihin tulevat mukaan myös *reunaehdot*. Reunaehdot saattavat rajoittaa järjestelmää itsessään tai kehitysprosessia. Reunaehtoihin ei voida vaikuttaa esimerkiksi määrittelyä toteuttavan tiimin puolelta. Reunaehtoien tarkoitus on rajoittaa ratkaisumahdollisuuksia, jotta määrittelyssä keskitytään tarpeelliseen eikä etsitä ratkaisuja sieltä, mistä niitä ei tarvitse löytää. (Pohl & Rupp 2011, 8.)

Toiminnallisia vaatimuksia (Luukkainen & Ilves, 2022) listaavat esimerkiksi seuraavasti:

- verkkokaupan käyttäjäksi rekisteröityminen
- rekisteröityneellä käyttäjällä on mahdollisuus lisätä tuotteita ostoskoriin
- Kirjautuneena sisään järjestelmään asiakas näkee ostoshistoriansa

Esimerkkejä ei-toiminnallisista vaatimuksista (Luukkainen & Ilves, 2022) luettelevat:

- käytettävyys eli millainen jokin sovellus on käyttää
- saavutettavuus eli pystyykö sovellusta käyttämään kaikki mahdollisista rajoitteista huolimatta
- suorituskyky eli miten nopeasti sovellus reagoi
- laajennettavuus eli onko toiminnallisuutta mahdollista kasvattaa jatkossa helposti

Vaatimusten käsittely voidaan itsessään jakaa erilaisiin osa-alueisiin, joista vaatimusmäärittelyllä on usein oma hanke. Tavoitteena on selvittää asiakasvaatimukset mahdollisimman tarkasti ja ne lähtevät liiketoiminnan tarpeista. Tärkein lähde asiakasvaatimuksille on asiakkaat ja ihmiset, jotka tulevat käyttämään ohjelmisto tulevaisuudessa. (Haikala & Mikkonen 2011, 65.)

2.2 Vaatimusten määrittely järjestelmäkehitystyössä

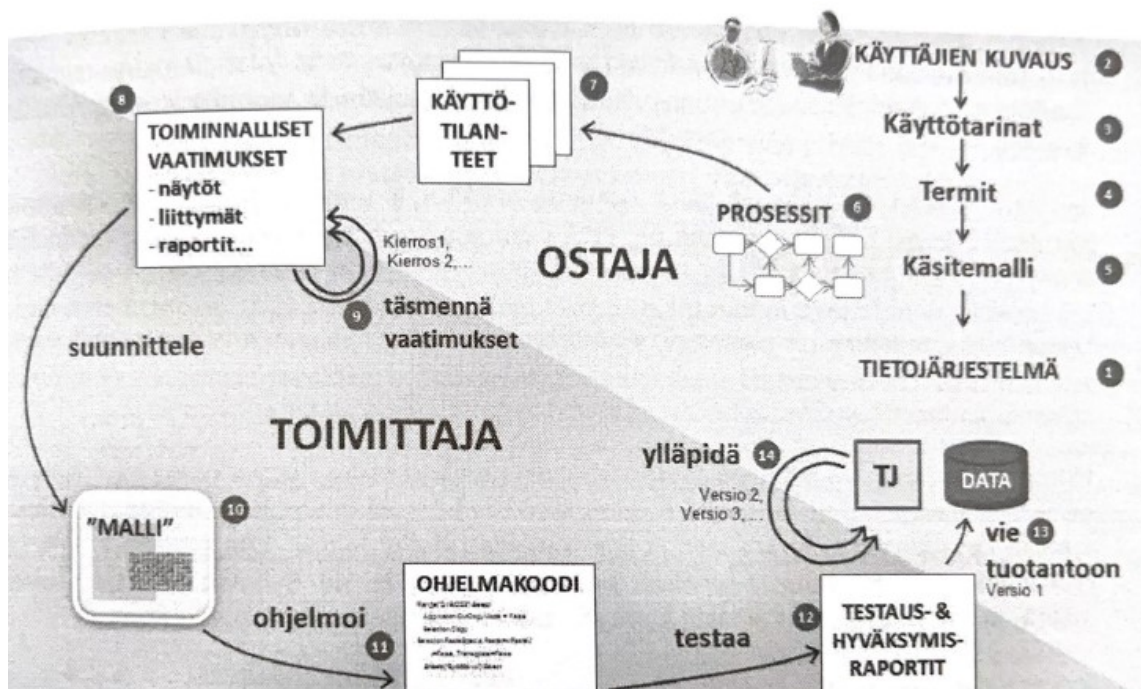
Kun puhutaan tietotekniikan projekteista ja niiden vaiheista, on vaatimusmäärittely yksi haastavimmista. Tehdyt virheet voivat olla kauaskantoisia ja jälkeempäin niiden korjaaminen on mahdollisesti hyvinkin hankalaa. Puhumattakaan taloudellisesta näkökulmasta. (Sinkkonen 2009.) Vaatimusmäärittelyjen kirjoittaminen on hyvin tekninen prosessi ja sitä ei pysty oikeastaan vertaamaan muihin kirjoittamisen tyyleihin. Vaikka kyse on teknisestä prosessista, vaatimusmäärittelyjen kirjoittaminen ei kuitenkaan vastaa esimerkiksi ohjemanuaalien kirjoitustyyliä, joissa on runsaasti teknistä kirjoitusta. Kun kirjoitetaan vaatimusmäärittelyn dokumenttia, täytyy kahden asian olla hyvin balanssissa. Ensimmäinen vaatimusten täytyy olla helposti luettavissa eli dokumentti täytyy organisoida selkeästi, jotta lukija pystyy liittämään vaatimuksia kontekstiin. Toinen asia on se, että vaatimukset ovat prosessoitavissa. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjoitetut lausunnot ovat selkeitä ja tarkkoja. (Dick ym. 2017, 93.)

Hyvän vaatimuksen ominaisuuksia Haikala & Mikkonen (2011, 64) luettelevat seuraavasti:

- Vaatimuksen on oltava riittävän tarkka ja kuitenkin ymmärrettävä, mutta nämä kaksi saattavat helposti olla ristiriidassa keskenään.
- Vaatimuksen täyttymistä on pystyttävä mittaamaan, joten sen on oltava testattava.
- On pystyttävä selvittämään, mistä vaatimus on peräisin eli jäljitettävyyttä täytyy linkittää vaatimukseen.
- Vaatimusta on pystyttävä jäljittämään lisäksi eteenpäin. Pitää miettiä, mikä on vaatimuksen tekninen toteutus ja millä testeillä varmistetaan toteutuksen täyttyminen.

Järjestelmävaatimusten määrittelyyn kytketään usein todella paljon erilaisia ja eri osa-alueiden osajia, kuten liiketoiminnan sekä sovellusalueen asiantuntijoita, järjestelmän tulevia käyttäjiä ja erilaisia järjestelmäarkkitehteja. Monipuolista osaamista tarvitaan paljon, koska vaatimusten määrittely on yleensä

työmäärältään suurin tehtävä hankinnan valmisteluvaiheessa. Tietojärjestelmän toiminnallinen laajuus on pystyttävä arvioimaan järjestelmävaatimusten perusteella noin kahdenkymmenen prosentin tarkkuudella. Ellei tämä ole mahdollista niin silloin ei myöskään ole mahdollista toteuttaa järjestelmää käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Yhteinen visio on helppo kommunikoida, kun käyttöön liittyvät tilanteet sekä liiketoimintaprosessit on kuvattu selkeästi ja kattavasti. Vaatimusmäärittelyn laatu ennustaa koko lopputuloksen tasoa, koska se toimii perustana kaikelle toiminnalle. Kun prosessi (kuvio 3) etenee testausvaiheeseen niin myös sen tulisi pohjautua jo tehdylle vaatimusmäärittelylle. (Forselius 2013, 29.)



Kuvio 3. Järjestelmävaatimusten määrittely- ja hallintaprosessi (Forselius 2013, 31.)

Vaatimusmäärittelyssä on hyvä ymmärtää, ettei sen ole pakko tulla koskaan täysin valmiiksi. Määrittelyitä on pystyttävä myöhemmässäkin vaiheessa täydentämään, parantamaan sekä kyseenalaistamaan. Tärkeintä on se, että tehtyjen määrittelyiden pohjalta voidaan aloittaa kehitystyö. Suunnittelijoille ja

ohjelmistokehittäjille on annettava riittävän tarkat raamit ja taustatiedot. (Alfame 2021, 7.)

Alfamen (2021, 12) vaatimusmäärittelyoppaassa listataan, mitä onnisteen vaatimusmäärittelyn pohjalta voidaan kehityshankkeessa tehdä:

- suunnitella sekä kuvata ratkaisut ja niiden toteutus
- esitellä liiketoiminnan käyttämiä termejä
- kuvata tietokannan rakenne sekä käsitemallit
- laatia user storyt eli käyttäjätarinat

Vaatimusten määrittelyssä yksi vaikeimmista asioista on aloittaminen. On hyvä olla jokin lähestymistapa, mutta tärkeintä on aloittaa määrittely ja matkan varrella esitellä dokumentaatiota muille. Työssä etenemiseen on muutamia hyviä kohtia, joita kannattaa noudattaa. Vaikka vaatimukset eivät olisi aivan täydellisiä, on ne hyvä kirjoittaa heti ylös. Näin vaatimuksia voidaan matkanvarrella kehittää ja parantaa, mutta ne eivät ainakaan unohdu. On tärkeää saada muilta palautetta, joten säännölliset läpikäynnit ovat välttämättömiä. Kukaan ei pysty määrittelemään kaikkia vaatimuksia yksin. Järjestelmän käyttäjät ovat parhaita analysoimaan vaatimuksia, koska lopulta he ”joutuvat” operoimaan toteutetun järjestelmän kanssa. Vaatimusten määrittelyssä ei kannata tehdä liikaa samaan aikaan vaan kirjoittaa yksi vaatimus aina kerrallaan. (Dick ym. 2017, 111.)

Vaatimusmäärittelyn tärkeyttä on mahdotonta sivuuttaa. Erityisesti, kun järjestelmillä halutaan parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja pysyä budjetin sekä aikataulun rajoissa. Tämän kaiken keskiössä on vaatimusten määrittelijä, joka kirjoittaa vaatimuksia, omaa runsaasti tietoa järjestelmästä, tuntee prosessit sekä omistaa myös paljon muita tärkeitä taitoja. (Pohl & Rupp 2011, 10.)

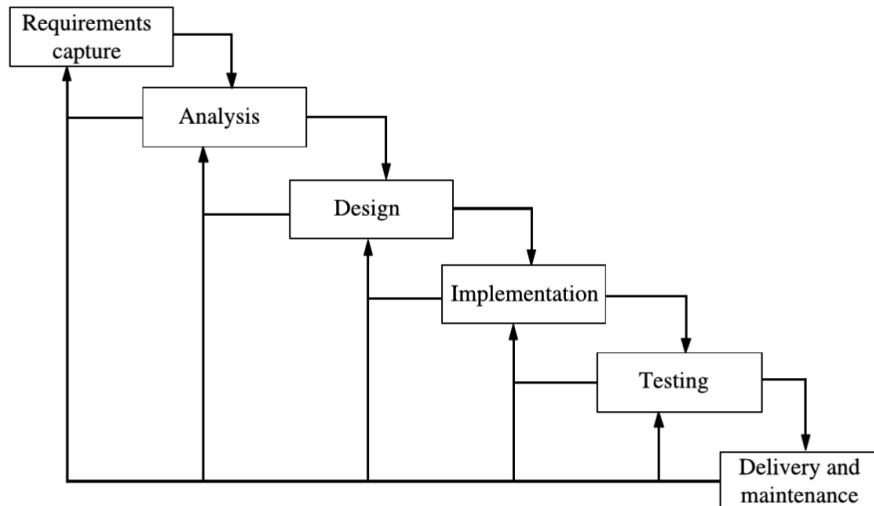
2.3 Ohjelmistokehityksen menetelmiä

Ennen vuosituhannen vaihdetta erilaisissa prosessimalleissa korostettiin huolellisesti toteutettua projektisuunnittelua, tarkkaa laadunvalvontaa,

yksityiskohtaisia analyysimenetelmiä sekä tarkasti ohjattua ohjelmistoprosessia. Tällaiset mallit tukivat erityisesti laajojen ja kauan kestävien ohjelmistojen kehitystä. Ne olivat kuitenkin turhan jäykkiä pienien ja keskisuurien ohjelmistojen kehityksessä. Nämä aiemmin mainitut seikat pyrkivät siihen, että yksilön merkitys prosessissa olisi mahdollisimman minimaalinen. Jos joku henkilö piti korvata niin sillä ei saanut olla prosessin kannalta suuria vaikutuksia. Tämän ristiriidan takia syntyi erilaisia *ketteriä menetelmiä* (agile methods). (Luukkainen & Ilves, 2022.)

Virallisesti ketterät menetelmät saivat alkunsa vuonna 2001, jolloin joukko kehittäjiä, konsultteja ja muita asiantuntijoita kokoontui Utahissa keskustelemaan erilaisista käyttämistään menetelmistä. He olivat kaikki kevyiden kehitysmenetelmien kannattajia. Kokoontumisen aikana sovittiin periaatteista, jotka yhdistivät ketteriä menetelmiä. Samalla perustettiin yhteisiä etuja ajava järjestö nimeltä Ketterä liitto, jonka niin sanottuna peruskirjana julkaistiin Ketterä manifesti. (Hakala & Mikkonen 2011, 43–44.)

Ketterä ohjelmistokehitys on moderni tapa viedä kehitysprosessia eteenpäin verraten esimerkiksi perinteiseen vesiputousmalliin (kuvio 4). Tarkoituksena on rakentaa kehitettävää ohjelmistoa iteratiivisesti sekä inkrementaalisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehitystä tehdään pieni osa kerrallaan ja lyhyissä sykleissä. Vaatimusmäärittelyn kanssa nämä tavat eivät ole ristiriidassa, vaan kaikki ovat osa spiraalimaista prosessia. Yksinkertaistettuna, jokainen sykli alkaa kokouksella, jossa sovitaan tietyn ajan sisällä toteutettavat vaatimukset. Kokouksissa ovat mukana asiakas sekä kehitystiimi. Yhden syklin aikana tarkoituksena on saada toteutettua pieni pala tulevan ohjelmiston toiminnollisuuksia ja samalla saadaan asiakkaalta heti palautetta niistä vaatimuksista, joita on toteutettu. (Paakki 2011, 45–46.)



Kuvio 4. Järjestelmäkehityksen vesiputousmalli (Holcombe 2008, 4.)

Vesiputousmalli perustuu järjestelmälliseen etenemiseen vaiheittain. Prosessi alkaa vaatimuksista ja lopulta päättyy järjestelmän luovutukseen ja ylläpitoon. Väliin mahtuu useita eri tärkeitä vaiheita. Ongelma ilmenee siinä kohtaa, kun yritetään määritellä ja tunnistaa kaikki vaatimukset samalla kertaa. Joitain vaiheita on mahdollista palata muuttamaan, mutta ei välttämättä kaikkia. Jos asiakkaan vaatimukset yhtäkkiä muuttuvat, on hyvin hankala enää palata niihin takaisin kaikkien eri vaiheiden jälkeen. Vesiputousmalli on tässä mielessä jäykkä toimintamalli eikä pysty helposti adaptoitumaan nopeasti tapahtuviin muutoksiin. (Holcombe 2008, 4–5.)

Tällä hetkellä hyvin suosittu ketterän kehittämisen menetelmä on *scrum*. Tämän menetelmän kehittäjien mukaan kyseessä on eräänlainen menetelmäkehitys, jonka avulla tuotteiden kehitystä voidaan hallita siten, että asiakas saa tuotteesta mahdollisimman paljon hyötyä irti. Scrumin tavoitteena onkin tehdä käytettyjen menetelmien suorituskyky näkyväksi, jotta työskentelyä voidaan parantaa jatkuvasti. Scrumin keskiöön kuuluu läpinäkyvyys, tarkkailu sekä mukautuminen. Menetelmän kehittäjien mukaan scrum on kevyt, helposti ymmärrettävä sekä vaikeasti hallittava. (Luukkainen & Ilves 2022.)

Scrumin yhtenä huomattavana etuna on sen yksinkertaisuus. Prosessin perusasiat ja käytännöt on helppo avata nopeasti. Moniin ohjelmistotuotannon

ongelmiin se antaakin ratkaisuja, mutta heikkoutena piilee se, ettei Scrum ota kantaa käytettyihin kehitysmenetelmiin ja työkaluihin, jonka takia menetelmä ei välttämättä yksinään riitä kaikkeen vaan sitä on tuettava muilla projektinhallinnan välineistöllä. Käytännössä Scrumissa on vain kolme roolia. Tuotteen omistaja (product owner) kerää sidosryhmiltä vaatimukset sekä ylläpitää tuotteen työlistaa sekä hoitaa listan priorisoinnin. Scrum-mestarin tehtävä on vastata, että prosessia noudatetaan sen periaatteiden mukaan ja hän toimii tuotteenomistajan eräänlaisena valmentajana. Hän myös vastaa siitä, ettei tehtäviä merkitä valmiiksi ennen kuin kaikki valmistumiseen vaadittavat askeleet on suoritettu. Viimeinen rooli on tiimi, jonka ihanne koko on noin 7 henkilön luokkaa. Tiimin on hyvä koostua erilaisista ihmisistä ja se saa toimia itseohjautuvasti. Scrumissa projekti jakautuu aina noin kuukauden mittaisiin pyrähdyksiin, jonka aika suoritetaan valmiiksi tietty määrä työlistan tehtäviä. Pyrähdyksen aikana tehtävälstaan ei saa tehdä muutoksia ja tämä saattaa olla yhtenä syynä Scrumin suosion takana. (Haikala & Mikkonen 2011, 48–50.)

Haikala & Mikkonen (2011, 51) listaavat kolme kysymystä, johon tiimin jäsenet vastaavat jokapäiväisessä Scrum-kokouksessa:

- Mitä olet edistänyt edellisen kokouksen jälkeen?
- Mitä asioita sinun on tarkoitus tehdä seuraavaksi?
- Onko työn etenemiselle tiedossa jotain hidastetta?

SaFe eli Scaled Agile Framework on skaalattu versio ketterien kehitysmenetelmien prosessista. Erityisesti se ottaa huomioon ongelmia, joita suuret organisaatiot kohtaavat järjestelmäkehityksessä. SaFe on yhdistelmä, joka on koottu useasta eri ketterästä menetelmästä. Se on organisoitu kolmen eri tason välillä, joita ovat tiimit, eräänlaiset ohjelmat sekä portfolio. Tiimien sisällä henkilöt hyödyntävät ketteriä menetelmiä kuten Scrumia ja XP:tä (eXtreme Programming). Ohjelmissa 5–12 eri tiimiä työskentelevät samaa päämäärää kohti. Portfoliotasolla tehdään laajat päätökset, jotka koskettavat esimerkiksi useaa eri ohjelmaa. Portfoliotasolla hoidetaan myös eri ohjelmien rahoituspäätökset. Eli iso kuva rakentuu SaFe:n portfoliossa, joka jakautuu

pienemmiksi osiksi, kun siirrytään tasoissa alemmas. (Measey ym. 2015, 159–162.)

SaFe on tällä hetkellä laajan mittakaavan ketteristä menetelmistä suosituin ja voidaan sanoa, että se yhdistää viimeisen 20 vuoden aikana omaksutut ketterän ohjelmistokehityksen parhaat ominaisuudet yhdeksi kokonaisuudeksi. Yritykset voivat sitten omien intressien mukaan räätälöidä prosessia parhaalla näkemällään tavalla. SaFe:n mukana tulee paljon erilaisia periaatteita sekä rooleja. Menetelmän käyttöönottoa helpottaa se, että dokumentaatio on toteutettua erittäin tarkalla tasolla ja yksityiskohtaisesti. Erityisesti suurien yritysten johdon keskuudessa menetelmä on suosiossa, koska johto pystyy muokkaamaan prosessia monipuolisesti useiden eri roolien ja käytänteiden ansiosta. SaFe:sta voidaankin puhua eräänlaisena ketterien menetelmien tavaratalona, jossa on kaikki käytännöt saatavilla. (Luukkainen & Ilves 2022.)

3 Osaamisen kehittäminen

3.1 Työntekijän rooli osaamisen kehittämisessä

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, joka vaatii jokaiselta osapuolelta vahvuutta sietää epävarmuutta, itseohjautuvuutta sekä kyvykkyyttä oppia ketterästi asioita. Ketterä oppija ei huolestu epävarmuudesta, vaan hän innostuu mahdollisen muutoksen tuomista uusista mahdollisuuksista. Ketterä työntekijä ottaa asioista selvää, kysyy paljon kysymyksiä ja samalla oppii kaikesta, mitä kuulee. Työntekijöitä, joilta löytyy oppimisen sekä kasvun asennetta, arvostetaan nykytyöelämässä. Oman alan ajantasaisesta yleisosaamisesta ja ammattiosaamisesta on pidettävä huolta. Jatkuva päivittäminen ja kehittäminen pitää työntekijän osaamisen korkealla tasolla. Tärkein edellytys sekä este oppimiselle on työntekijän oma asenne. (Ojala & Meklin 2021, 46–49.)

Kun työntekijä on omaksunut kehittymisen ajattelutavan, todennäköisesti silloin hän myös oppii asioita keskimääräistä paremmin. Oppiminen ei tapahdu itsestään vaan vaatii tekijältä ponnisteluja sekä työtä. Oman osaamisen kehittämiseen on löydettävä tietynlainen kurinalaisuutta, jotta henkilö jaksaa nähdä sen vaivan, mitä oppiminen vaatii. Uusien asioiden kokeiluun liittyy usein rohkeutta hypätä pois mukavuusalueelta. Kehittymiseen tarvitaan palautetta, jonka on oltava sekä positiivista että negatiivista. Palautteen vastaanottaminen, varsinkin kehitysideoiden, ei ole aina niin helppoa. Pelkkä vastaanottaminen ei myöskään riitä vaan palaute on vietävä käytäntöön, jotta kehitys jatkuu. Nöyryys on erinomainen ominaisuus, joka auttaa palautteen vastaanottamisessa ja sen hyödyntämisessä. (Ojala 2018, 72–73.)

Työmotivaation löytäminen avaa monenlaisia ovia oman osaamisen kehittämiseen. Motivoitunut työntekijä on ylpeä siitä, mitä tekee ja ainakin jossain määrin omistautuu hänelle suunnattuihin tehtäviin. Työ saa ja pitää olla haasteellista, jolloin siinä onnistuminen tuntuu merkitykselliseltä. Kokonaisvaltaisesti työhön paneutuminen vie mennessään ja saa aikaan niin kutsutun flow -tilan. Ammatillisen hyvinvoinnin perusta muodostuu

korkeatasoisesta osaamisesta, josta on pidettävä huolta ja sitä on systemaattisesti vietävä eteenpäin. Oma osaaminen on tietynlainen turva omalle työlleen ja siksi siihen on jatkuvasti panostettava. On osattava katsoa nykytilannetta sekä myös mahdollisia tulevaisuuden näkymiä. Nykytilanne kertoo, millaista osaamista omat tehtävät tällä hetkellä edellyttävät. Tulevaisuus taas antaa suuntaa sille, miten tehtävät todennäköisesti muuttuvat ja millaista osaamista ne vaativat. Osaamisen kehittäminen ei saa olla irrallinen osa vaan se on kytkettävä työn tekemiseen. (Sydänmaanlakka 2022, 113.)

Oppiminen tapahtuu oman mukavuusalueen ulkopuolella. Ihmiset oppivat uutta ja kehittyvät, kun he toimivat tehtävissä, joissa he eivät tunne oloaan täysin mukavaksi. Työnantajalla on tässä tietenkin myös tärkeä rooli tehtävien organisoinnissa, mutta työntekijällä on vastuu ilmaista halukkuus vaativampiin tehtäviin. Elinikäisiä työsuhteita ei enää ole, joten työntekijän tulee ottaa vastuu omasta oppimisesta. Näin hän pysyy työmarkkinakelpoisena. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 158.)

Kallonen & Kuhmonen (2021, 158) listaavat toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä pystyy huolehtimaan omasta osaamisesta:

1. Oppimistavoitteiden asettaminen ja niiden toteuttaminen. Miten olet arvokkaampi työntekijä vuoden lopussa kuin olit vuoden alussa?
2. Muista mitata sekä reflektoida omaa edistymistä.
3. Pyydä säännöllisesti palautetta esimerkiksi esihenkilöiltä ja työkavereilta.
4. Oma kehittyminen saattaa vaatia omaa aikaa ja rahaa. Voit esimerkiksi lukea oman alan kirjallisuutta.
5. Työllä on merkitystä omaan hyvinvointiin, joten kannattaa mieluummin tehdä itselle merkityksellistä työtä.
6. Huolehdi terveistä elämäntavoista.

3.2 Esihenkilön rooli osaamisen kehittämisessä

Esihenkilön rooli on auttaa tiimin työntekijöitä oman oppimisen edistämässä. Oppimista edistävät esimerkiksi tavoitteellisuus sekä motivaatio. Oppimisen tarkoitus on hyvä selventää kaikille, jotta jokaisella tekijällä on selkeää, mitä kohti ollaan menossa ja mitä tavoitellaan. Esihenkilön tehtävänä on tuoda esille mihin suuntaan ollaan kehittymässä ja miksi. Muutostilanteet voivat olla monelle työntekijälle jopa pelottavia paikkoja. Tällaisissa tilanteissa esihenkilöllä on vastuu kertoa, mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä se käytännössä edellyttää tiimiltä. Näin tiimi tietää, millaista osaamista on hyvä kehittää. Myös motivaatio liittyy vahvasti tavoitteellisuuteen. Kun ihmiset tietävät kirkkaasti suunnan, johon ollaan menossa niin he pystyvät löytämään muutoksesta paremmin positiivisia asioita. Näin he ovat motivoituneempia tekemään töitä oman osaamisen kehittämisen eteen. Esihenkilön on luotava uskoa siihen, että muutostilanteista selvitään onnistuneesti ja hänen tehtävänsä on rohkaista tiimin jäseniä käyttämään omia kykyjään. Motivaatio pysyy korkealla, kun tekijät uskovat omaan onnistumiseen. (Kupias ym. 2014.)

Johtajana esihenkilön on pystyttävä antamaan johtajuutta itseohjautuville tiimeille eikä pyrittävä kontrolloimaan kaikkea toimintaa. On annettava tukea ja tarvittaessa valmentavalla tyylillä neuvoja, jotta jokainen tiimin jäsen oppii laadukkaammin johtamaan omaa toimintaa. Nykyään puhutaan paljon valmentavasta johtamisesta, jota ainakin pyritään käyttämään moderneissa organisaatioissa. Valmentava johtaja ei tarjoa vastauksia valmiina. Osin siksi, ettei esihenkilö läheskään aina itsekään tiedä vastausta, mutta suurin syy on se, että tiimi sekä asiantuntijat löytäisivät itse ratkaisut ongelmiin. (Ojala 2018, 300.) Valmentava esihenkilötyö perustuu ajatukseen, että omilla alaisilla on kykyjä sekä keinoja löytää itse ratkaisuja työssä esiintyviin ongelmiin. Esihenkilön rooli on olla tukena ja kysellä avoimia kysymyksiä, jotka saattavat herättää oivalluksia tiimin jäsenissä. Yhteisissä keskusteluissa työntekijän rooli on avainasemassa ja esihenkilöltä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja. Kun tekijä itse pystyy löytämään ratkaisuja, se nostaa motivaatiota, joka taas nopeuttaa osaamisen kehittymistä. Kaikesta syntyy lumipalloefekti. (Kupias ym. 2014.)

Myös johtajan on jatkuvassa muutoksessa huolehdittava oman osaamisen kehittämisestä, jonka avulla hän sekä hänen tiimensä uudistuu. Esihenkilö, jolla on kykyä aavistaa uusia mahdollisuuksia, on yksi menestystekijä osaamisen kehittämisen onnistumisessa. Innovatiivinen esihenkilö pystyy ennakoimaan, ymmärtämään ja tuomaan esiin asioita, jotka ovat vielä pinnan alla, mutta ovat muutoksen kannalta ehdottoman tärkeitä. (Sydänmaanlakka 2022, 129.)

Sydänmaanlakka (2022, 129) luettelee viisi avainosaamista, joita esihenkilö tarvitsee pärjätäkseen jatkuvassa muutoksessa:

- todellisuuden tarkka havainnointikyky
- tulevien mahdollisuuksien ennakointikyky
- läsnäolo sekä oman luovuuden esiin tuominen
- vision ja merkityksen kirkastaminen kaikille
- aktiiviset toimet uusien mahdollisuuksien soveltamiseksi

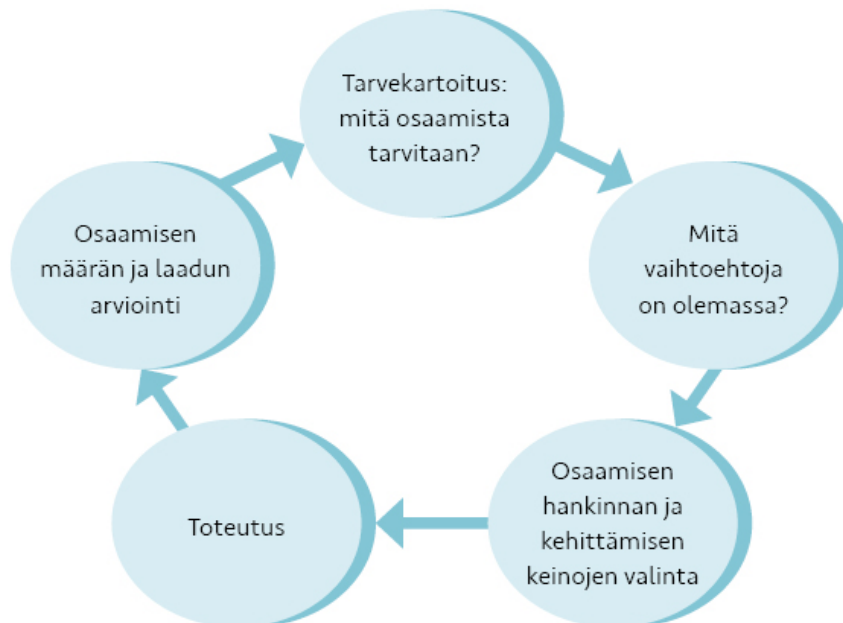
Osaamisen johtaminen ei voi olla erillinen osa esihenkilön työtä vaan se onnistuu parhaiten sulautuessaan organisaation arkityötön, jonka avulla saavutetaan haluttu yrityksen visio. Osaaminen ja sen johtaminen ei siis saa koostua pelkästään erillisistä toimenpiteistä eikä se saa kohdistua vain tietyille osastolle organisaatiossa. Taitava esihenkilö johtaa arkitoimintaa siten, että jokainen tiimin jäsen voi tehdä strategian mukaista työtä ja samalla kehittyä siinä. Tiimin jäsenet kehittyvät parhaiten, kun tulevaisuudessa tarvittava osaaminen sekä arjessa tehtävä työ muodostavat kokonaisuuden keskenään. Näin tiimin jäsenet kehittyvät tulevaisuutta varten jopa huomaamattaan ja samalla arjen työt valmistuvat halutulla tavalla. Voimaa ja merkitystä työhön tuo esihenkilön oma esimerkki. (Suminki & Tuomi 2012.)

Yritysten esihenkilöillä ja heidän rooleillaan on hurjasti merkitystä. He näyttävät suunnan ja huolehtivat siitä, tiimin jäsenien huomio kohdentuu oikeisiin asioihin. Johtajana esihenkilön pitäisi osoittaa mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää, mitä asioita kannattaa tavoitella ja mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä. Yleensä menestyvissä organisaatioissa on innostuneita esihenkilöitä, joilla on kasvun asenne. Omalla innostuksella on mahdollista saada muutkin

innostumaan oppimisesta sekä kehittymisestä, joka vie kaikkea oikeaan suuntaan. (Ojala 2018, 294.)

3.3 Organisaation rooli osaamisen kehittämisessä

Osaamisen kehittämisen prosessi (kuvio 5) on strategisesti yrityksille erittäin tärkeä tehtäväkenttä, jossa on jatkuvasti onnistuttava. Yrityksen kilpailukyky perustuu siihen, mitä osaamista yrityksestä löytyy, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti osaamista voidaan kehittää. Osaamisen kehittäminen tapahtuu monella eri tasolla, kuten esimerkiksi kehittämällä yksilöiden osaamista, hankkimalla osaamista rekrytointien kautta, hyödyntämällä ulkopuolista osaamista sekä kehittämällä organisaation kulttuuria. Kulttuurin kehittäminen on näistä se haastavin, mutta samalla tärkein taso. Oppiva organisaatio sisältää sellaisen kulttuuriin, joka ruokkii osaamisen kehittymistä. Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle tarpeiden määrittelystä, jonka jälkeen prosessi voi edetä. (Viitala 2021.)



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021)

Oppiva organisaatio on eräänlainen yrityksen ihannemalli, jossa pystytään oppimaan kokemuksista ja samalla arvioimaan tapaa, jolla kokemuksista opitaan. Tällaisessa organisaatiossa maksimoidaan oppimisen mahdollisuudet. Johto luo oppimista edistävää ilmapiiriä ja kaikki työntekijät osallistuvat tiedon keräämiseen, tutkimiseen ja jakamiseen. Näin oppimista tapahtuu koko ajan. (Jylhä & Viitala 2013.)

Jylhä & Viitala (2013) luettelevat yrityksen oppimiskyvylle merkityksellisiä asioita seuraavasti:

- jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen innostavat johtajat
- joustava ja tiimitoimintaa tehostava organisaatorakenne
- johtamiskulttuuri on osallistava
- oppimista tukevat käytännöt, jotka ovat systemaattiset
- henkilöstön tehokas kehittäminen
- tiedonkulku on tehokasta ja avointa

Työn merkityksellisyydestä on tullut viime vuosien aikana suosittu aihe. Kun halutaan kehittää yrityksen kulttuuria, on tärkeää kirkastaa tekijöille oman työn merkitystä. Ihmiset kaipaavat työelämilleen syvempiä merkityksiä, eikä nykyään enää haluta työn olevan pelkkää suorittamista. Yrityksissä pitäisi näkyä työn merkitys jokapäiväisessä arjessa, koska kokemukset oman työn merkityksestä sitouttaa, motivoi ja auttaa parempien lopputulosten saavuttamisessa. Kun ihminen tuntee tekevänsä jotain merkittävää niin motivaatio tekemiseen on huipussaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 31–32.) Yrityskulttuurin avulla organisaatio ratkaisee ulko- ja sisäpuolelta tulevien paineiden ongelmat. Tavat toimia, ajatella sekä tuntea arkisessa elämässä ovat kaikki osa kulttuuria. Tällainen yhtenäisyys tuo merkitystä päivittäisiin tapahtumiin ja luo yhteisen kielen ihmisten välille. (Jabe 2017, 268.)

Oppimisen kulttuuri ei synny itsestään vaan on käytettävä toimenpiteitä, jotka korostavat ja arvostavat oppimista. Oppimisesta pitää säännöllisesti puhua ja muistuttaa, jotta siitä tulee osa kaikkien työtä ja arkea. Kulttuurin pitää olla

ideoihin ja kokeiluihin kannustava, jotta ihmiset uskaltavat kokeilla ja epäonnistua. Mitä enemmän on mahdollisuuksia epäonnistua, sitä enemmän on myös mahdollisuuksia kääntää epäonnistumiset oppimiseksi. Yrityksen on varmistettava, että epäonnistumiset pystytään kääntämään oppimistilanteiksi mahdollisimman nopeasti. Heti tilanteiden jälkeen tarvitaan oleellinen kysymys. Mitä muutamme tai korjaamme, että sama virhe enää toistuisi? (Ojala 2018, 299–300.)

3.4 Osaamistarpeiden muutos työelämässä

Suomi oli vielä noin 70 vuotta sitten maailman mittakaavassa kehitysmaa. Matka yhdeksi maailman kilpailukykyisimmäksi ja hyvinvoivimmaksi maaksi on ollut uskomattoman nopea. Suomen on yksinkertaisesti ollut pakko kehittyä ja kasvattaa teollisuutta, jotta sotavelat saatiin maksettua takaisin. Samalla syntyi hurjasti työllisyyttä. Ennen ihmisten urakehitys tai näkemys työstä, jota ”tullaan tekemään isona” oli selkeää. Jos vanhemmilla sattui olemaan maatila, silloin siihen siirryttiin jatkajaksi. Lääkärien lapsista usein tuli lääkäreitä. Ihmisten ei tarvinnut miettiä omaa paikkaa työelämässä. Nyt tarjolla on paljon eri mahdollisuuksia, mutta valinnan vaikeus saattaa olla myös ahdistavaa. Suomalaisilla on lisäksi usein tapana puhua työstään negatiivisella tavalla. Kiirettä, rankkuutta tai tylsyyttä korostetaan. (Carlsson & Järvinen 2012.)

Vuonna 2019 alkaneella koronaviruksella oli suuri vaikutus työelämään koko maailmanlaajuisesti. Työn tekemisen muutosta oli ennustettu jo ennen koronaa, mutta kukaan ei varmasti arvannut, että muutokseen tarvittaisiin tällainen mullistus. Näin muutamien vuosien jälkeen näyttää vahvasti siltä, ettei aikaisempaan ole enää paluuta. Työn siirtymistä toimistoilta kotiin tai paikasta riippumattomiin toimintaympäristöihin ovat jarruttaneet asenteet sekä syvälle juurtuneet periaatteet. Työpaikat ovat tukeutuneet ”valvomiseen” eli työaika on mitattu, palkka tulee tiettyjen tuntimäärien mukaan ja esihenkilön tehtävänä on ollut valvoa tätä toimintaa. Siirtyminen etätöihin pakon sanelemana muutti tätä

mallia dramaattisesti. Etätöitä ei pystytä samalla tavalla enää valvomaan tai mittamaan. Tilalle ovat nousseet laatutekijät sekä tulokset. Työt eivät ole enää samalla tavalla sidoksissa aikaan tai paikkaan. Luottamus on nykyään avainasemassa ja sen pitää joko olla jo olemassa tai sen on pakko syntyä työtä tehdessä. Työntekijän vastuu omasta työstä sekä itsensä johtaminen on korostunut ja tulee vielä tulevaisuudessa korotumaan entisestään. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 11–12.)

Monet alat tulevat kokemaan ja kokevat jo suuria muutoksia digitalisaation myötä. Perinteiset pankki- ja vakuutussektorit siirtyvät yhä enenemissä määrin digitaaliseen maailmaan ja samalla tietenkin asiakkaat. Robotit hoitavat yksinkertaisesti joitain töitä ihmisiä tehokkaammin, mutta tämä ei tarkoita sitä, etteikö ihmisiä tarvittaisi. Jonkun on suunniteltava mihin esimerkiksi robotteja käytetään, mitä töitä ne pystyvät tekemään ja mihin niitä sijoitellaan. Ihmisten tehtävänä on miettiä, miten aikaisempia ratkaisuja voidaan toteuttaa tehokkaammin ja siten, että niissä kuitenkin säilyy inhimillinen kosketuspinta. Asiakkaille pitää pystyä luomaan laatua ja arvoa. Ihmisten on opittava hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Osaamisvaatimukset kaikissa tehtävissä ovat nousseet. Uusien ilmiöiden ymmärtämiseen tarvitaan laadukkaampaa pohjatietoa sekä teoriaosaamista. Samalla ei voida turvautua nykyiseen osaamistasoon vaan osaamista on jatkuvasti kehitettävä. Työtehtävät ovat vaativampia ja laajempia. Älylliset sekä oppimiseen liittyvät taidot nousevat tärkeimpinä esiin osaamisvaatimuksien muuttuessa. Työntekijät ovat nykyään enenemissä määrin asiantuntijoita, jotka tietävät parhaiten, miten oma työ hoidetaan. (Ojala 2018, 16–18.)

Osaamistarpeet kumpuavat yrityksen strategiasta, arvoista sekä tavoitteista. Perinteiset osaamisen johtamisen tyylit ovat hiljalleen väistymässä ja yritykset alkavat keskittyä enemmän työntekijöitä osallistavaan osaamisen kehittämiseen. Johto päättää strategiasta, mutta sen jälkeen mietitään työntekijöiden kanssa yhdessä, millaista osaamista tarvitaan, jotta strategia saadaan parhaalla mahdollisella tavalla toteutettua. Osaamistarpeet pohjautuvat pitkälti strategiaan, mutta oppimisen tarpeen on synnyttävä työstä itsessään. Hedelmällisin tilanne

on sellainen, että työntekijä itse ymmärtää, mitä hänen täytyy työssä pärjätäkseen osaamisessa parantaa. Sitten on löydyttävä omaa halua kehittyä sekä kehittää osaamistaan. Vastuu omasta kehityksestä siirtyy koko ajan enemmän ja enemmän työnantajalta työntekijälle. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 20.)

Todellisilla osaajilla on halua paneutua työssä erilaisiin ongelmiin sekä mahdollisiin tulevaisuuden haasteisiin. Halutaan ratkaista asioita, parantaa omaa suoristusta, etsiä tietoa, on luova ja vuorovaikutustaitoinen. Tällaisia henkilöitä yrityksissä nykyään etsitään. Hakijoiden ei tarvitse olla parhaiten koulutettuja, vaan he erottuvat halulla ja taidolla oppia. Monilla aloilla on erilaisia epävarmuustekijöitä tulevaisuudessa. Paras tapa selvitä niistä on varmistaa oppimiskyky sekä muutoskyky. (Ojala 2018, 22–23.)

Kuitunen (2019) listaa blogikirjoituksessaan neljä erilaista taitoa, jotka hänen mielestään nostavat tulevaisuudessa arvoaan:

1. Planetaarisen elämän taito → Ihmisellä pitäisi olla tietämystä siitä, miten fyysinen maailma ja ekosysteemit oikeasti toimivat.
2. Kompleksisuustaito → Tietoa on saavutettavissa valtavat määrät ja on tärkeä ymmärtää, millainen tieto on juuri sinulle tärkeää. Aika on hyvä käyttää oleellisiin asioihin.
3. Luovuustaidot → Ihminen on vahvoilla, jos hän osaa etsiä ja löytää uudenlaisia näkökulmia sekä ratkaisuja. Ajattelun on oltava joustavaa ja luovaa.
4. Empatiataidot → Ihmiset sekä tieto liikkuvat vapaammin, joka korostaa toisen ajattelun ymmärtämistä. On löydyttävä kykyä oivaltaa, että toinen voi olla oikeassa, vaikka et olisi hänen kanssaan samaa mieltä.

Perinteiset hierarkiat ja työnjohto siirtyvät hiljalleen enemmän sivuun ja työntekijöiltä tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. Oli kyse mistä tahansa työpaikasta, tekijät eivät voi enää olettaa esimiehen olevan se osapuoli, joka laittaa aina asiat liikkeelle. Tekijöiden on itse varmistettava yhteistyön sujuminen muiden työntekijöiden kanssa sekä riittävä palautteen saaminen ja sen

antaminen. Työhön voi liittyä usein asioita, jotka hidastavat etenemistä. Aina ei voi olettaa, että esimies on näistä tekijöistä tietoinen, joten valta sekä vastuu siirtyvät työntekijälle. Nämä edellä mainitut asiat eivät ole negatiivisia vaan päinvastoin, koska ne tuovat merkityksellisyyttä omaan tekemiseen ja luovat pysyvyyden tunnetta. Voidaan puhua työn tuunaamisesta, jossa työntekijä on pätevä suunnittelemaan sekä toteuttamaan omaa työtään ilman, että esimies päättäisi koko ajan kaikesta. (Berlin 2019, 30–31.)

Finanssiala kulkee työnmurroksen etulinjassa, koska koko sektori on jo kauan ollut ja tulee vielä kauan olemaan muutoksessa. Hyvin perinteisenä ja jopa konservatiivisena pidetty finanssisektori muuttuu valtavasti digitalisaation seurauksena. Työtiimit monipuolistuvat ja ne vetävät mukaansa laajasti eri alojen henkilöitä kuten erilaisia kehittäjiä, valmentajia sekä asiantuntijoita. Esimiehien rooli on siirtynyt ja siirtyy yhtä enemmän valmentavampaan suuntaan. Yhtenä syynä siihen on se, ettei esimiehillä ole enää mahdollista hallita substanssiosaamista riittävän laajasti. Etätyö on muuttunut alalla normiksi, joka itsestään myös lisää valmentavan johtamisen merkitystä. (Finanssiala ry 2018)

3.5 Osaaminen finanssialalla ja järjestelmäkehitystyössä

Digitalisaatio on muokannut vakuutusalan erilaisia prosesseja huimalla vauhdilla, joka on johtanut manuaalisesti tehdyn työn merkittävään vähenemiseen. Henkilöstön on pitänyt pystyä sopeutumaan muutokseen ja sen mahdollisesti aiheuttamiin uudistuksiin toimenkuvassa. Työssä vaaditaan uudenlaisia taitoja, jotka liittyvät prosesseihin. Näihin prosesseihin on tullut mukaan robotteja ja asiakaspalvelua on jatkuvasti automatisoitu. Asiakkaat eivät halua enää tulla paikan päälle hoitamaan vakuutusasioita, jos vain on mahdollista hoitaa sama asia etänä ja mieluiten itsenäisesti. Henkilökohtainen palvelu on siirtymässä yhä enemmän siihen, että asiakas itse hoitaa asiat verkossa. Järjestelmäosaaminen onkin työntekijöille erityisen tärkeää ja hyvää järjestelmäosaamista tukee luonnollisesti hyvin toimivat järjestelmät. (Finanssiala ry 2018)

Vaatusmäärittelijöiden rooli projektityössä on usein olla tekemisen keskiössä, koska heidän tehtävänä on toimia linkkinä sidosryhmien tarpeiden sekä toteutettavan järjestelmän kanssa. Määrittelijällä on oltava taito sekä vastuu tuntea kehitettävä kohde mahdollisimman tarkasti. Näin hän pystyy muuntamaan sidosryhmien eri tarpeet vaatimuksiksi, joita kehittäjät sekä arkkitehdit ymmärtävät ja toteuttavat. Vaatusmäärittelijältä kaivataan siis monipuolista osaamista. On ymmärrettävä kehitettävän kohteen käytännön ominaisuuksista sekä miten niistä puhutaan ja miten asioita järjestelmässä tehdään. On lisäksi oltavat riittävästi teknistä osaamista, jotta pystyy tunnistamaan toteutuksesta vastaavien henkilöiden kohtaamia mahdollisia ongelmia. Molempien puolien ymmärtämien on keskiössä, jotta asioista voidaan kommunikoida samalla tasolla. Näiden edellä mainittujen asioiden takia määrittelijällä on ehdottoman keskeinen rooli kehitysprojektissa. (Pohl & Rupp 2011, 6.)

Kirjassaan Pohl & Rupp (2011, 6–7) listaavat erilaisia kykyjä, joita vaatusmäärittelijällä tulisi olla seuraavasti:

- Analyttinen ajattelu → Määrittelijän on opittava tuntemaan järjestelmä ja asiat, jotka eivät ole ennestään tuttuja. Opitun myötä hän pystyy paremmin analysoimaan monimutkaisia ongelmia sekä syy-seuraus-suhteita. On pystyttävä ajattelemaan syvällisemmin sidosryhmien konkreettisia esimerkkejä ja ratkaisuja.
- Empatiakyky → Sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen on haastava tehtävä. Eri ihmisillä on erilaisia tarpeita ja kaiken toteuttaminen voi olla mahdotonta. On myös tärkeä olla jatkuvasti valppaana, koska joskus tarpeita voi nousta esille yllättäen eri ryhmissä ja ne on hyvä tunnistaa heti.
- Kommunikaatiotaidot → Vaatimuksien tunnistaminen sekä niiden tulkitseminen eteenpäin vaati hyviä kommunikointitaitoja. Täytyy osata kuunnella, kysyä oikeita kysymyksiä ja tunnistaa oikeanlainen tieto.
- Hallinnointitaidot → Määrittelijän on hyvä osata johtaa erilaisia keskusteluja ja tasapainoilla eri vaihtoehtojen välillä. Keskustelut voivat olla ison joukon läpikäyntejä tai henkilökohtaisempia keskusteluja yhden ihmisen kanssa.

- Itseluottamus → Määrittelijä on usein huomion keskipisteenä ja kohtaa myös mahdollisesti kritiikkiä. Kritiikkiä tai rakentavaa palautetta ei saa ottaa ikinä henkilökohtaisesti. Omia näkemyksiä on pystyttävä rohkeasti puolustamaan.
- Vakuuttavuus → Määrittelijä toimii eräänlaisena tuomarina sidosryhmien vaatimuksille. Vaatimuksia täytyy osata esitellä erilaisissa tapaamisissa, autettava päätöksenteossa, kun ihmiset ovat eri mieltä asioista sekä luotava yhteisymmärrystä sidosryhmissä.

Projekteissa määrittelijöiden rooleja voidaan jakaa sen mukaan, keitä on saatavilla tarvittuihin töihin. Samalla on otettava huomioon tämänhetkiset taidot, kiinnostuksen kohteet ja kehittämistarpeet. Oli tilanne mikä tahansa, määrittelijät ovat avainroolissa kehittämisprojekteissa. Roolissa vaaditaan uniikkia taitojen yhdistelmää, joka heijastaa tietämystä ja käytännön suuntautumista. Vaaditaan kykyä tulkita ja täyttää käyttäjien, asiakkaiden sekä johdon tarkoitusperät. (Young 2004, 27.)

Opinnäytetyössä selvitetään, miten järjestelmäuudistuksessa määrittelytyötä tekevät asiantuntijat kokevat oman osaamisensa suhteessa työn osaamistarpeisiin sekä kartoittaa, miten osaamista tulisi heidän mielestään kehittää.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimus toteutettiin teemahaastattelumenetelmänä

Tutkimus toteutettiin suomalaisen vakuutusyhtiön asiantuntijayksikössä, jonka tehtävänä oli toteutushetkellä huolehtia suuren järjestelmä uudistuksen eteenpäin viennistä sekä toteutuksesta. Tutkimuksen suorittamiseksi valittiin kvalitatiivisen datan keruumenetelmän, ja käytännössä tämä toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2023 vakuutusyhtiön kyseisen yksikön työntekijöille. Haastatteluissa käytetty lomake löytyy tämän työn liitteenä (liite 1). Kaikki haastattelut suoritettiin samalla tavalla etänä käyttäen hyväksi Microsoft Teams viestintä- ja yhteistyöalustaa. Haastateltavien kanssa oli hyvissä ajoin sovittu etukäteen tietyt haastatteluajat, jotka varattiin kaikkien kalentereihin. Haastattelu-aikaa jokaisen kanssa oli varattuna tunnin verran.

Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kuusi ja kaikki heistä tekivät haastatteluiden ajankohtana vaatimusmäärittelyä samassa järjestelmä uudistushankkeessa. Haastateltavat tulivat kolmesta eri kehitystiimistä, joista jokainen tiimi kehittää järjestelmässä tiettyä osa-aluetta tai suurempaa kokonaisuutta. Haastateltavista kolme tulivat tiimistä, jonka kehitystyö liittyi korvauksiin. Kaksi haastateltavista tulivat tiimistä, jonka kehitystyö liittyi vakuuttamiseen. Yksi haastateltavista tuli tiimistä, jonka kehitys liittyi laskuttamiseen. Jokainen haastateltava oli työskennellyt järjestelmäkehityksen parissa yli vuoden ja useammat jo monen vuoden ajan. Vakuutusosalalla kaikki olivat työskennelleet vähintään kuusi vuotta ja monet haastateltavista olivat työskennelleet alalla jo yli 10 vuotta. Kaikilta löytyi siis laajasti kokemusta sekä vaatimusmäärittelystä että vakuutusosalasta ylipäätään. Lisäksi kaikki olivat kartoittaneet vakuutusalan työkokemuksen suurilta osin tässä samassa vakuutusyhtiössä. Haastateltavilla on arvokasta kokemusta määrittelytyöstä, siinä vaadittavasta osaamisesta, osaamisen kehittamisestä sekä siitä, miten asiat nykyhetkellä kehittämissyksikössä toimivat.

Tutkimukseen osallistuvat asiantuntijat allekirjoittivat suostumuslomakkeen, jossa heille kerrottiin, että he voivat perua osallistumisensa tutkimukseen milloin tahansa, ja osallistuminen on vapaaehtoista. Kyseinen suostumuslomake löytyy tämän työn liitteenä (liite 2). Haastatteluja varten tuotettiin lomake, joka sisälsi kolme erilaista teemaa. Jokainen teema sisälsi kolmesta seitsemään erilaista kysymystä, jotka liittyivät aina kyseessä olevaan teemaan. Ennen haastattelun alkua tutkimukseen osallistuvat saivat tutustua lomakkeeseen. Haastateltavia pyydettiin keskittymään haastattelun aikana omiin näkökulmiinsa ja kokemuksiinsa, välttämällä esimerkiksi esimiehen näkökulmaa. Tarvittaessa tutkimuksen aikana esitettiin tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin luomaan avoin ja luonteva haastattelutilanne. Haastattelut etenivät lomakkeen mukaisesti, ja kaikilta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tietyissä kohtaa haastattelua käytettiin hyväksi listaa, jossa kerrottiin, millaista osaamista määrittelijän työssä tarvitaan. Lista löytyy tämän työn liitteistä (liite 3). Lista perustuu yrityksessä käytössä olevan ketterän kehittämisen mallin, SaFe:n, käytäntöihin ja linjauksiin. Myös tähän listaan haastateltavat saivat tutustua ennen haastattelua. Haastatteluille oli varattu aikaa kaikkien kalenteriin tunnin verran, mutta käytännössä mitään tiettyä aikarajaa ei haastattelujen kestolle määrätty. Keskimäärin aikaa haastatteluissa meni noin 30 minuuttia.

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, myöhempää analysointia varten, hyödyntäen Microsoft Teams viestintäalustaa. Tutkimusaineistoa säilytettiin tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti, ja analyysissa sekä raportissa hyödynnettiin opetus- ja kulttuuriministeriön Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (TENK). Teams -alustan nauhoitusmahdollisuutta käytettiin vastausten luotettavuuden parantamiseksi, mahdollistaen aineiston tarkastelun myöhemmin. Haastattelujen aikana ei tehty omia muistiinpanoja.

4.2 Teemahaastattelun runko

Haastattelujen ensimmäinen teema käsitteli haastateltavien omia kokemuksia omasta osaamisestaan sekä työhön liittyviä osaamisvaatimuksia. Tässä teemassa pyrittiin saamaan kuvaa siitä, millaista osaamista määrittelijän työssä tarvitaan ja millaista osaamista haastateltavat itse kokevat omaavansa. Osiossa keskusteltiin lisäksi osaamisvaatimuslistasta ja siitä, miten haastateltavat näkevät listan sisällön. Heitä pyydettiin nostamaan listalta tärkeimpiä osaamisvaatimuksia sekä kertomaan, jos he kokivat, että listalta puuttui joitain asioita. Teemassa yksi haluttiin nimenomaan keskittyä siihen, millaista osaamista työssä oikeasti vaaditaan ja millaista osaamista haastateltavat jo omaavat.

Toisen teeman aiheena oli osaamisen kehittäminen ja sen parantaminen. Tässä teemassa haluttiin selvittää, millaista osaamista haastateltavien itse pitäisi kehittää sekä yleisesti sitä, miten yksilö pystyy kehittämään osaamistaan. Samalla tavoitteena oli pohtia organisaation roolia yksilön osaamisen kehittämisessä sekä tämänhetkistä tilannetta yksikössä osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin lisäksi kehittämisehdotuksia siihen, miten heidän mielestään osaamisen kehittämistä voitaisiin parantaa nykyiseen verrattuna.

Kolmas teema keskittyi osaamisen minimessuihin, jotka oli järjestetty yksikön työntekijöille syyskuussa 2023. Haastateltavilta oli kaikilta etukäteen varmistettu, että he olivat osallistuneet kyseisille messuille. Messuilla eri kehittämishankkeissa erilaisissa rooleissa olevat henkilöt esittelivät roolejaan ja työtehtäviään muille työntekijöille. Tämän teeman tarkoituksena oli saada tietoa siitä, millaisena haastateltavat itse näkivät messut. Mikä oli heidän mielestään tapahtuman tarkoitus ylipäätään, millaisia positiivisia ja kehitettäviä asioita heiltä mahdollisesti nousisi esille. Haluttiin lisäksi selvittää sitä, voisiko samanlaiset tai samantyylliset messut tulevaisuudessa toimia osaamisen kehittämisen tukena.

5 Tulokset

5.1 Kokemukset omasta osaamisesta ja työn osaamisvaatimukset

Haastattelujen ensimmäisessä teemassa haluttiin saada selville, miten määrittelyä työkseen tekevät asiantuntijat kokevat oman osaamisensa tason tällä hetkellä, millaista osaamista määrittelijän työssä tarvitaan sekä mitä ajatuksia työn osaamisvaatimukset herättävät. Aluksi kysyttäessä nykyisistä työtehtävistä, kaikki haastateltavat nostivat esiin sen, että heidän työnsä on toteuttaa erilaisten toiminnallisuuksien määrittelyjä. Kolme haastateltavaa kertoi myös osallistuvansa säännöllisesti testauksen tukemiseen ja lisäksi kolme haastateltavaa kertoi, että heidän työnsä sisältää myös jonkinlaisia koulutuksellisia tehtäviä välillä. Ainoastaan yksi haastateltavista lähti tarkemmin kuvailemaan määrittelytyötä.

"No sehän lähtee siitä, että kerätään liiketoimintavaatimukset liiketoiminnalta ja sitten kontaktoidaan ja ollaan yhteyksissä sitten toimittajan puoleen ja pohditaan sitä teknistä ratkaisua yhdessä. Siihen liittyy paljon myös järjestelmän testaamista sekä näiden järjestelmän out of the box toiminnallisuuksien tarkistelu, että miten niitä voitaisiin toteuttaa niitä liiketoiminnan vaatimuksia. Sitten kun alkaa olemaan selvät sävelet siitä, että miten se itse tota toiminnallisuus liiketoiminnan puolelta halutaan, niin kirjoitetaan määrittelytyöt. Tai tehdään ne määrittelyt ja sen jälkeen sitten kun on valmista niin alkaa implementointivaihe, jossa sitten osana ollaan katsomassa sitä, että miten devaaja sitten on suoriutunut siitä niistä määrittelyistä ja miltä se näyttää järjestelmän puolelta ja siihen annetaan kommentit ja korjausehdotukset." (Neljäs haastattelu)

Kysyttäessä haastateltavilta, millaista osaamista määrittelijän työssä vaaditaan, oli vastauksissa paljon hajontaa ja erilaisia osaamisen muotoja nousi esille runsaasti. Haastateltavista neljä oli sitä mieltä, että kokonaisuuksien sekä erilaisten riippuvuuksien hahmottaminen on määrittelijän työssä tärkeää. Kirjallinen dokumentointitaito nousi esille kolmella haastateltavalla. Viestintä- ja kommunikaatiotaidot sekä järjestelmällisyys ja koordinoitukyky nousivat esille kahdella haastateltavalla. Yhdellä haastateltavalla nousi esille englannin kieli, järjestelmäosaaminen ja vakuutuslajiosaaminen ja toinen haastateltava nosti esille lisäksi uteliaisuuden ja rohkeuden. Nämä ovat sellaista osaamista, jota ei

välttämättä ole helppo oppia. Haastateltavan mielestä nämä ovat määrittelijän työssä tärkeimmät asiat osaamiseen liittyen.

"No. Niin ku. Mun mielestä tärkein osaaminen mitä määrittelijät tarvitsevat on niin ku rohkeus ja uteliaisuus. Että on niin ku kiinnostunut asioista ja vähän kaivaa niitä tietoja sieltä, että mä en näe, että niin ku ammatillinen vakuutusosaaminen olisi tässä niin ku tärkein asia missään nimessä vaan se että on semmonen utelias ja rohkeesti kysyy ja menee ja tekee."
(Ensimmäinen haastattelu)

Kun haastateltavat saivat vapaasti kertoa omasta osaamisestaan ja heidän erityisesti toivottiin kertovan siitä, mikä osaaminen heillä on vahvaa, nousi kaksi asiaa selvästi esille. Neljä haastateltavista nosti esille sen, että heillä on pitkä kokemus vakuutusosalasta ja sitä kautta yleinen vakuutusosaaminen on vahvaa. Toinen asia, mikä nousi esille neljässä haastattelussa, oli kyky tuoda selkeästi esille liiketoiminnan vaatimuksia. Tähän liittyi käytännön määrittelytyö eli näiden neljän haastateltavan mukaan he kykenevät tuottamaan selkeitä, tiiviitä ja hyvin jäsenneiltyjä määrittelytekstejä. Nämä kaksi asiaa linkittyvät aikaisempaan kysymykseen, koska siellä vakuutusalan tuntemusta tai kokemusta ei nostettu esille kuin yhdessä haastattelussa, mutta kirjallinen dokumentaatiotaito nostettiin useammassa haastattelussa esille. Sekä stressinsietokyky ja rauhallisuus tuotiin esille kahdessa haastattelussa liittyen omaan osaamiseen. Samoin riippuvuuksien ja kokonaisuuksien tunnistaminen oli kahden haastateltavan mukaan heidän vahvaa osaamistaan, johon liittyi kyky kerätä tietoa ja analysoida sitä. Yksittäisissä haastatteluissa esiintyi esimerkiksi esiintymistaito, ongelmanratkaisukyky, kielitaito, myyntiprosessin osaaminen ja empaattisuus.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, millaisesta aiemmin hankitusta osaamisesta on ollut hyötyä määrittelijän tehtävissä. Lisäksi heiltä tiedusteltiin, onko ollut sellaista osaamista, joka on osoittautunut haitalliseksi tai jonka käyttöä heidän on täytynyt välttää määrittelytyön kannalta. Jälkimmäinen kysymys koettiin haastavaksi, mutta myös siihen saatiin näkökulmia. Hyödyistä selkeästi ja oletetusti eniten esiin nousi aikaisempi työkokemus vakuutusosalalta ja sitä kautta hankittu osaaminen. Tämä ilmeni viidessä haastattelussa. Vakuutusosalataustaa oli kuitenkin monipuolisesti, kuten esimerkiksi henkilökorvauksista, ajoneuvokorvauksista, myynnistä sekä asiakaspalvelusta. Tieto siitä, miten asiat käytännössä tapahtuvat, auttaa määrittelijöitä työssään.

Vaikka jälkimmäinen osa tätä kysymystä koettiin hieman haasteelliseksi, siihenkin saatiin erilaisia näkökulmia haastateltavilta. Kahdessa haastattelussa nousi esiin se, että aikaisemman asiakaspalvelukokemuksen kautta saattaa välillä miettiä liikaa kehitettäviä toiminnallisuuksia asiakkaan näkökulmasta. Asiakas on totta kai tärkeä, mutta välillä pitää ymmärtää realiteetit. Kaikkea ei voida aina toteuttaa, vaikka se parantaisikin mahdollisesti esimerkiksi asiakaskokemusta. Kaksi haastateltavaa toivat esille myös sellaisen asian, että aikaisemman kokemuksen perusteella saatetaan liian helposti lähteä kopioimaan vanhoja toiminnallisuuksia. Sen sijaan, että mietittäisiin uutta ratkaisua tiettyyn asiaan, halutaan se toteuttaa samalla tavalla kuin ennen. Näiden lisäksi yksi haastateltavista kertoi, että aikaisempi työ korvauspuolella oli hyvin suorituskeskeistä, kun taas määrittelijän työssä pitää pystyä etenemään asia kerrallaan ja rauhallisesti.

Lähtökohtaisesti jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että heille esitetty määrittelijän osaamislista oli hyvin kattava eikä siihen löydetty paljoa täytettävää. Kyky hahmottaa kokonaisuuksia oli sellainen asia, jonka kolme haastateltavaa toi esille, kun kysyttiin tärkeimpiä kohtia listalta. Kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin, kyky itsenäiseen työskentelyyn, hyvät dokumentointi- ja mallinnustaidot sekä hyvät kommunikaatiotaidot olivat kaikki sellaisia kohtia, jotka nousivat esille useassa eri haastattelussa. Yksi haastateltavista sanoi, että listalta monta kohtaa pystyy listaamaan yhteen isoon kategoriaan, joka on viestintätaidot.

”Joo no tässä tästä kun katsoo tätä listaa niin niinku. Näitä pystyy aika hyvin, sillai ehkä niputtaa semmoiseen yhteen isoon kategoriaan, minkä mä poimisin sieltä, että mikä mä tossa alussakin mainitsin elikkä ne viestintätaidot. Niin siihen viestintätaitojen, niin siihenhän liittyy just nimenomaan tää että pystyy niinku dokumentoimaan ja verkostoitua ja osaa kommunikoida hyvin ja on hyvät yhteistyötaidot ja näin pois päin niin noi on niinku. Niitä asioita mitä mä tästä niinku nostan.” (Toinen haastattelu)

Kysyttäessä haastateltavilta puuttuuko heidän mielestään listalta jotain, saatiin hyvin vaihtelevia vastauksia. Teknisten asioiden ymmärtäminen esimerkiksi järjestelmän näkökulmasta oli ainoa vastaus, joka nousi esille kahdessa haastattelussa. Muita ilmenneitä mahdollisia puutekohtia olivat rohkeus ja

utelaisuus, ketterän kehityksen syvempi osaaminen, kyky kyseenalaistaa ja haastaa sekä kyky toimia testauksen tukena. Näistä mikään ei noussut esille useampaan kertaan.

Ensimmäisen teeman viimeinen kysymys sai haastateltavien keskuudessa aikaan laajaa pohdintaa niin omasta osaamisestaan kuin määrittelijän työn osaamisesta yleisesti. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaisia ajatuksia osaamislista herättää, jos sitä samalla peilaa omaan osaamiseen. Kysymyksen asettelun tarkoituksena oli nimenomaan saada esille omakohtaisia kokemuksia, joten vastaukset olivat hyvin erilaisia. Samoja asioita kuitenkin myös löytyi.

Kaksi haastateltavaa pohtivat hyvin samoja aiheita tämän kysymyksen pohjalta. Molemmat olivat sitä mieltä, että listalla on paljon tärkeitä osaamisaiheita ja lista on hyvin pitkä. Pituus viittasi heidän mielestään selkeästi siihen, ettei työ ole missään nimessä helppoa ja siinä pitää hallita paljon erilaisia asioita. Kaikkia listan kohtia ei kuitenkaan ole missään nimessä pakko hallita ollakseen taitava määrittelijän työssä ja molemmat näistä haastateltavista painottivat sitä, että työn kautta kehittyä parhaiten.

Kolme muuta haastateltavaa pohtivat asioita hieman pintapuoleisemmin. Lista oli heidän mielestään kattava ja kuvasi hyvin sitä, millaista osaamista tarvitaan. Kaksi haastateltavaa näistä kolmesta kertoi, että tunnistivat listalta kyllä asioita, joissa he olivat jo hyviä ja samalla he tunnistivat, mitä heidän pitäisi vielä kehittää. Näitä asioita he eivät kuitenkaan sen enempää haastatteluissa avanneet. Yksi näistä kolmesta henkilöstä kertoi, että määrittelijän arki pyörii pitkälti näiden kyseisten osaamisalueiden ympärillä.

Yksi haastateltava pohti aihetta hieman syvällisemmin. Hän kertoi, että omille vahvuuksilleen saattaa helposti myös sokaistua. Tekijä voi esimerkiksi ajatella, että on todella hyvä dokumentoimaan selkeästi asioita, mutta myöhemmin niihin palatessa huomaakin, että asiat olisi voinut ilmasta huomattavasti selkeämmin. Hän lisäksi kertoi, että on paljon asioita, jotka ovat itselleen itsestäänselvyyksiä, mutta muille ne eivät välttämättä ole. Tämä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä

esimerkiksi määrittelyjen ymmärtämisessä. Kertoo lisäksi siitä, että työssä voi aina kehittyä eikä siinä ole koskaan valmis.

5.2 Osaamisen kehittäminen ja sen parantaminen

Haastattelujen toisessa teemassa keskityttiin määrittelijöiden osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä siihen millainen rooli eri tahoilla on osaamisen kehittämisessä. Haastateltavilta kysyttiin ensin, millaista osaamista heidän itsensä pitäisi kehittää. Vastauksia saatiin laaja kirjo, eikä mitään tiettyjä asioita noussut esille useammassa haastattelussa. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen pitäisi yleisesti saada määrittelyitään selkeämmiksi ja hänen pitäisi paremmin oppia kirjaamaan myös tietyt oletukset ylös. Sama henkilö kertoi lisäksi, että teknisen osaamisen parantaminen ei myöskään olisi pahitteeksi, jotta hän pystyisi vielä paremmin hahmottamaan teknistä toteutusta määrittelyiden taustalla.

Toinen haastateltava nosti esille kokonaisuusien hahmottamisen parantamisen, jonka seurauksena hän osaisi tarkastella eri toiminnallisuuksia suurempana kokonaisuutena eikä vain yksittäisinä asioina. Sama henkilö halusi myös parantaa kykyään haastaa sekä kyseenalaistaa asioita. Tätä hän kuvasi sillä, että näin asioita ei välttämättä tehtäisi kuten aina ennen. Muita yksittäisiä osaamisen kehittämisen kohteita olivat esimerkiksi viestintä- ja kommunikaatiotaidot, kyky priorisoida omaa työtä paremmin, taito kertoa myös ”huonoja uutisia” jos jotain asiaa ei pystytä toteuttamaan sekä kyky tehdä työtä samalla tasolla, vaikka työstettävä kokonaisuus ei olisi itselle ennestään tuttu.

Neljän eri haastateltavan mukaan yksilö pystyy parhaiten kehittämään omaa osaamistaan päivittäisen työn kautta. Tämä vaihtoehto oli ylivoimaisesti suosituin ei vastausten keskuudessa. Samalla näissä haastatteluissa nousi esille, että määrittelijän työtä on haastava opettaa toiselle vaan parhaiten työssä kehittyä tekemisen ja virheiden kautta sekä tutkimisen, lukemisen ja pohtimisen avulla. Yksi näistä neljästä haastateltavasta pohti omaa kehitystään työn kautta.

"Kun mä silloin oon aloittanut täällä niin mähän en tykännyt olla niinku esillä tai esiintymässä ollenkaan, että siinäkin on sellainen asia mihin on niinku suodattunut tässä ajan saatossa ja kyllä siinä on tullut huomattavasti paremmaksi, jos miettii sitä, että mitä se on ollut ensimmäisen vuonna. Mutta sekin on ollut sellaista, siis jos puhutaan nyt jostain palaverien läpi juoksuttamisesta ja workshoppien fasilitoinnista niin ne on mun mielestä sellaisia asioita, että sä voit joka kerta kun sä sellaisen pidät niin aina oppia siitä jotakin. Että mikä olisi voinut mennä paremmin tai mikä meni hyvin, että sekin taas vaatii sen, että ottaa itselleen, vaikka sen jälkeen semmoisen hetken, että hei, mikä tässä palaverissa tai workshopissa nyt sujui tai mitä mä voisin tehdä paremmin ehkä ens kerralla." (Kuudes haastattelu)

Kahdessa haastattelussa nostettiin esille myös yksilön kyky kehittää itseään töiden ulkopuolella esimerkiksi opiskelemalla tai lukemalla kirjallisuutta. Samalla kuitenkin todettiin, että opiskelua voi olla haastavaa sovittaa yhteen töiden kanssa ja olisi kenties tehokkaampaa löytää sellaisia pienempiä kokonaisuuksia, joita pystyisi opiskelemaan mutkattomasti töiden ohella. Yhdessä haastattelussa nousi esille vielä suunnitelmallisuus oman osaamisen kehittämisessä. Tällä tarkoitettiin sitä, että jos ja kun henkilö tunnistaa kehittämisen kohteita, niitä lähdettäisiin systemaattisesti parantamaan. Kehityssuunnitelmaa voitaisiin esimerkiksi miettiä Product Ownerin tai Product Managerin kanssa yhdessä.

Seuraavaksi haastateltavien kanssa keskusteltiin ympäröivän organisaation roolista yksilön osaamisen kehittämisessä ja vastauksia saatiin jälleen hyvin laajasti. Mikään yksittäinen asia ei noussut monessa haastattelussa esille. Kaksi haastateltavista oli ehdottomasti sitä mieltä, että organisaation rooli on kannustaa työntekijöitään kehittymään ja tarjota mahdollisuuksia sille. He nostivat esille erilaisten koulutuksien tarjoamisen sekä sertifikaatit. Toinen näistä kahdesta oli sitä mieltä, että nimenomaan yksilöt pitäisi ottaa huomioon eikä tarjota vain kaikille kaikkea. Yhdessä haastattelussa henkilö korosti yksilön vapautta oman osaamisen kehittämisessä. Hänen mukaansa organisaatio voisi tukea sillä osaamisen kehittämistä, että yksilölle annetaan vapautta toteuttaa itseään ja kehittyä työtä tekemällä. Kehitystä seurataan ja siitä annetaan säännöllisesti palautetta.

Organisaation roolina nähtiin lisäksi se, millainen kuva osaamisen kehittämisestä yleisesti annetaan. Miten esimerkiksi työntekijöille viestitään siitä, miten omaa

osaamista voi kehittää. Tällaisen niin sanotun kehittymisen ilmapiirin luominen on organisaation vastuulla ja siihen kuuluu myös se, että osaamista saa ja pystyy kehittämään työaikana. Yksi haastateltavista toi esille myös työtehtävien merkityksen. Organisaatio voi tarjota erilaisia työtehtäviä, joiden kautta mahdollisesti osaaminen laajentuu. Organisaatio tarjoaa ja yksilön vastuulla on tarttua mahdollisuuksiin.

Teeman loppuosassa siirryttiin vielä enemmän konkretiaan ja ensin haastateltavilta kysyttiin, miten organisaatiossa tällä hetkellä kehitetään määrittelijöiden osaamista. Haastatteluissa ilmeni, että tähän kysymykseen oli hankala vastata eikä haastateltavat oikein keksineet konkreettisia asioita. Kolme haastateltavaa sanoi, että oppiminen tapahtuu pitkälti työn ohella. Samoin kolmessa haastattelussa kerrottiin, että osaamisen kehittäminen on pitkälti omien lähtiimien vastuulla. Jos esimerkiksi työn puolesta pitää perehtyä johonkin uuteen aiheeseen niin tiimit järjestävät koulutusta. Samoin tiimien kesken mietitään eri kehityskohteita ja nykyisten toimintamallien parannusvaihtoehtoja. Yksi haastateltavista kertoi, että on olemassa eri kursseja ja sertifikaatteja, mutta niistä ei hirveästi puhuta.

”Niin ehkä se menee tällä hetkellä sillai, että ei tarjota, mutta sitten jos itse pyytää, niin sitten tietysti voi saada jotain niinku sitä omaa kehitystä tukevaa toimintaa sitten. Mutta ei niitä niinku valmiina tuoda tarjottimella tohon eteen tällä hetkellä, että tässä olisi nyt tällomaisia kursseja tai tommoisia, että kiinnostaisiko näistä joku tai jotain sertifikaatteja tai tällomaisia tyyppejä.” (Ensimmäinen haastattelu)

Esille tuotiin yhden haastateltavan toimesta myös vuosittain pari kertaa järjestettävät onnistumiskeskustelut, joissa asetetaan tavoitteet ja sitten niiden toteutumista pyritään seuraamaan.

Teeman lopussa haastateltavia pyydettiin esittämään konkreettisia kehittämis ehdotuksia siitä, miten osaamisen kehittämistä voitaisiin parantaa nykyiseen verrattuna. Ainoastaan yksi henkilö sanoi, ettei hänellä tule mitään mieleen. Yksi haastateltavista toivoi konkretiaa urapolkuihin eli jos haluaa kehittyä eteenpäin, niin käytäisiin selkeämmin läpi sitä, miten pystyy etenemään. Mitä kursseja olisi hyvä käydä ja niin edelleen. Tähän samaan linkittyi toisen haastateltavan vastaus, joka toivoi parempaa avoimuutta eri mahdollisuuksista

kehittää omaa osaamistaan ja samalla hän halusi yksilöiden parempaa huomioimista koulutustarpeiden kohdistamisessa. Työnantajan proaktiivisuutta haluttiin lisätä, jotta työntekijät saisivat enemmän palautetta osaamisen kehittymisestä. Jos huomataan, että tekijän pitäisi lisätä jotain tiettyä osaamista niin silloin siitä kerrotaan tekijälle. Yksi haastateltava kertoi kokonaisuuksien olevan välillä niin suuria, että hän toivoisi vielä enemmän ryhmätyöskentelyä. Tällöin enemmän ihmisiä tekisi määrittelytyötä yhdessä eikä yhdellä henkilöllä olisi liian suurta vastuuta.

5.3 Kokemuksia osaamisen minimessuista

Viimeisessä kolmannessa teemassa haastateltavien kanssa keskusteltiin osaamisen messuista, jotka oli järjestetty yksikkömme tiloissa aiemmin syksyllä. Jokainen haastateltava oli osallistunut kyseisille messuille. Tarkoituksena oli kysyä haastateltavilta yleisesti messujen tarkoituksesta sekä he saivat antaa niistä vapaasti palautetta. Lopussa pohdittiin lisäksi messujen mahdollista tulevaisuutta.

Aluksi haastateltavien henkilöiden kanssa keskusteltiin siitä, mikä heidän mielestään oli järjestettyjen messujen tarkoitus. Kaikista haastateltavista neljän mielestä messujen pääasiallinen tarkoitus oli antaa osallistujille yleiskuva organisaatiosta ja näyttää millaisissa rooleissa henkilöitä työskentelee. Kolmen haastateltavan mielestä messujen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, mitä muut ihmiset tekevät ja tämän seurauksena myös madalletaan kynnystä lähestyä eri henkilöitä. Lisäksi nostettiin esille siiloutumisen minimoiminen sekä mahdollisuus löytää rooli, jota kohti voisi mahdollisesti itse pyrkiä.

Tämän jälkeen haastatteluissa pyydettiin kertomaan vapaasti mielipiteitä messuista. Haastateltavilta toivottiin sekä positiivisia että kehitettäviä asioita. Kolme haastateltavaa koki ehdottoman positiiviseksi sen, että ihmiset kertoivat avoimesti millaista heidän arkensa on ja mitä kaikkea heidän työhön kuuluu. Kahdessa haastattelussa painotettiin messujen olleen hyvä mahdollisuus

tutustua ihmisiin, eri työtehtäviin sekä koulutuksiin. Oman osaamisen kannalta oli hienoa saada kuulla erilaisista kursseista, joita mahdollisesti voisi itsekkin suorittaa. Haastateltavan mukaan nimenomaan tällaiset koulutukset ja kurssit ovat niitä, joilla omaa osaamista parhaiten kehitetään. Messujen eri pisteisiin nähty vaiva ja panostus koettiin myös positiivisena asiana yhdessä haastattelussa. Lisäksi mahdollinen oman kehityksen polun hahmottuminen koettiin kahdessa haastattelussa positiiviseksi asiaksi. Toiselle näistä kahdesta oli jopa oma polku hahmottunut messujen aikana.

”Kyllä sieltä tuli paljon semmoista tietoa mitä ei aikaisemmin ole tullut vastaan ja myöskin tällainen tietynlainen oman kehityksen polku vähän hahmottui siinä paremmin just sen takia, että vähän ymmärsi sitä, että minkälaisia alkutaustoja tai taustoja on ollut näillä tota tietyillä henkilöillä, jotka on sitten mennyt roolista eteenpäin ja tota sitä kautta sitten tota pystyi nyt vähän myös hahmottamaan sitä, että mikä voisi olla se oma polku myös sitten tulevaisuudessa.” (Neljäs haastattelu)

Kehitettävistä asioista messujen suhteen selvästi eniten nousi esille ajan riittämättömyys suhteessa messujen runsaaseen sisältöön. Neljässä haastattelussa sanottiin, että joko messuilla oli liian paljon nähtävää ja kierrettävää varattuun aikaan nähden tai sitten aika loppui kesken. Näistä neljästä henkilöstä yksi ei ollut ehtinyt käymään kaikilla pisteillä. Yhdessä haastattelussa esitettiin, että tapahtuma olisi pitänyt olla avoimena suuremmallekin yleisölle eikä pelkästään tietylle porukalle. Hän olisi liittänyt messut ja samaan aikaan auki olleet rekrytoinnit yhteen. Sama haastateltava olisi toivonut lisäksi selkeämpää informaatiota tapahtumasta, jotta olisi tiennyt paremmin, mitä oikein on tulossa. Yksi haastateltavista olisi vähän muista poiketen toivonut enemmän konkretiaa esittelyiltä. Hänelle oli jäänyt pintapuoleinen kuva eri tehtävistä ja olisi toivonut tarkempaa kuvausta esimerkiksi mistä henkilön viikot koostuvat, mihin menee aikaa ja mitä ominaisuuksia työssä vaaditaan.

Teeman ja samalla haastatteluiden lopussa kysyttiin, miten haastateltavien mielestä messut voisivat jatkossa tukea osaamisen kehittämistä yksikössä. Erilaisia vastauksia tuli runsaasti eikä mitään yksittäistä asiaa mainittu monessa eri haastattelussa. Yhden haastateltavan mukaan ihmisten kanssa asioimisesta

ottaa aina joitain oppeja mukaan, erityisesti jos ihmiset eivät kuulu omaan lähitiimiin. Hän kuitenkin toivoi mahdollisesti jatkossa hieman hallitumpaa kokonaisuutta. Esiin nousi ajatus siitä, että messut voisivat sisältää konkreettisia esittelyjä niistä töistä, joita yksikössä, sillä hetkellä juuri tehdään. Kahden haastateltavan mukaan messut voisivat jatkossa toimia oman urapolun mietinnän tukena. Varsinkin ihmisille, jotka voisivat kuvitella tekevänsä jossain kohtaa jotain muuta työtä mitä he nyt tekevät. Messujen kautta osallistujat voivat saada uusia ajatuksia oman työuran suhteen.

Messujen jatko sai kannatusta, mutta monet haastateltavista pohtivat, miten niitä jatkossa kannattaisi pitää. Kukaan haastateltavista ei välttämättä järjestäisi samanlaisia messuja jokainen vuosi. Yhden haastateltavan mukaan samoja messuja ei kannattaisi enää järjestää joka vuosi, mutta sen sijaa voitaisiin keskittyä yksilöihin. Jos henkilöllä on tiettyjä intressejä edetä uralla niin ketkä ihmiset voivat auttaa sinua tässä asiassa? Yksi toinen haastateltava toivoi jatkossa messuihin tiettyä teemaa tai kulmaa. Messuilla esittelijät voisivat konkreettisesti kertoa, miten ovat päätyneet työhön ja mitä se on vaatinut. Mitä he ovat opiskelleet, miten muuten he ovat kouluttautuneet ja niin edelleen. Sitä kautta osallistujat voisivat miettiä miten itse lähtevät kehittämään osaamistaan. Vähän samaa asiaa pohti eräs toinenkin haastateltava. Hän toivoi joitain konkreettisia asioita, joiden avulla pystyisi oikeasti kehittämään itseään.

"Fakta on se, että kaikki ei voi olla projektijohtajia tai product managereita että tota. Monet niistä nyt oli sitten sellaisia niin kun ylemmän tason juttuja joita niin kun ihan välttämättä kaikki ei halua edes tehdä. Niin niistä on vaikea saada mitään kiinni, mutta tota. En mä tiedä jos tuollaisia niin ku samantyyppisiä kun vaikka nyt se Azure. Niin kun löytyy, että on oikeasti jotain niin kun tällaisia kursseja. Jotain mitä niin kun oikeasti pystyy oppimaan. Siitä ehkä niin kun voisi ottaa sitten työn alle jotain ja oikeasti itse kehittää itseänsä." (Viides haastattelu)

5.4 Kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiantuntijoiden kokemuksia sekä saada heiltä mahdollisia kehittämisehdotuksia liittyen työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Tulokset ovat haastateltavien näkemyksiä, eikä työssä oteta kantaa niiden mahdolliseen hyödyntämiseen. Varsinaisten kehittämisehdotusten sijaan esille nostetaan asioita, joita haastateltavat pitivät tärkeinä ja jotka voivat tutkimuksen kohteena olevan yrityksen näkökulmasta olla mielenkiintoisia. Haastateltavien henkilöiden näkökulmien ja mielipiteiden mahdollinen hyödyntäminen käytännössä jää yksikön esihenkilöiden tehtäväksi.

Määrittelijöiden omat kokemukset osaamisestaan ja listaus työn osaamisvaatimuksista nosti esille selvästi muutamia tärkeitä asioita, joihin olisi mahdollista tarttua. Määrittelijän työhön liittyä haastatteluidenkin perusteella paljon erilaista osaamista, mitä olisi tärkeä hallita. Erilaisten kokonaisuuksien sekä riippuvuuksien hallinta ja ymmärtäminen on työssä tärkeää. Sama pätee kirjallisten dokumentaatioiden tuottamiseen. On tärkeää, että määrittelijät ovat perillä siitä, miten tietty toiminnallisuus esimerkiksi istuu johonkin laajempaan kokonaisuuteen. Kun toiminnallisuuden suunnittelu aloitetaan, olisi aina hyvä katsoa sitä suuremmassa kontekstissa ja sitä, mihin se vaikuttaa. Dokumentaatiotaito karttuu luonnollisesti kokemuksen mukana, mutta tietynlaista säännöllistä koulutusta laadukkaamman määrittelydokumentaation tuottamisesta kannattaisi harkita. Voisiko tähän esimerkiksi tuoda talon ulkopuolelta erilaisia kouluttajia?

Aikaisempi kokemus vakuutusosalta antaa työhön hyvät valmiudet, mutta haastattelujen perusteella uusille työntekijöille kannattaa tehdä selväksi se, että he saavat olla luovia ja asioita ei tarvitse aina miettiä sen kannalta, miten ne on tähän asti toteutettu. Tarkoitus on kuitenkin rakentaa laadukkaampaa kuin ennen ja siihen täytyy antaa vapaus. Varsinkin jos henkilöllä on asiakastyötaustaa, on hyvä selventää, että määrittelytyö ei välttämättä ole niin suorituskeskeistä. Asioissa edetään kerrallaan ja aikaa täytyy olla runsaasti myös ajatustyölle.

Määrittelijöiden osaamisvaatimuslistaa ei ainakaan näiden haastattelujen perusteella tarvitse päivittää, koska lista koettiin kattavaksi ja sen kohdat aiheellisiksi. Puutteita havaittiin vain yksittäisissä haastatteluissa.

Paras tapa kehittyä määrittelijänä on työn kautta, joka tuli selkeästi esille haastatteluissa. Määrittelijällä on oltava aikaa tutkia, lukea ja pohtia eri aiheita. Jos määrittelijä esimerkiksi itse huomaa, että hän haluaa kehittyä jossain tietyssä asiassa, hänet olisi hyvä pyrkiä ohjaamaan sellaisten töiden pariin, jotka tukevat häntä asian kehittämisessä. Kuten haastatteluissakin nostettiin esille, määrittelijä voisi mahdollisesti miettiä kehittymisen kohteiden parantamista yhdessä Product Ownerin tai Product Managerin kanssa.

Haastateltavien omien kehittämis ehdotusten pohjalta, liittyen osaamisen kehittämisen parantamiseen, esille nousi tärkeitä asioita, joita olisi syytä pohtia yrityksessä. Asiat listattiin seuraavasti:

1. Koulutusohjelmat ja urapolut → Niille työntekijöille, jotka selvästi haluavat päästä uralla eteenpäin, voisi miettiä selkeää ja mahdollista urapolkumallia. Malli ohjaisi työntekijää eteenpäin organisaatiossa. Tekijän kanssa yhdessä mietittäisiin, kursseja ja kehittämistoimenpiteitä, jotta eteneminen olisi mahdollisimman selkeää. Konkreettisesti mietittäisiin, mitä kannattaa tehdä, jotta tilaisuuden tullen olisi mahdollisuus edetä uralla.
2. Avoimuus ja yksilön huomioiminen → Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista pitäisi puhua avoimemmin. Jotta jokainen työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan tehokkaammin, heille on tarjottava yksilöllistä tukea ja ohjausta koulutustarpeiden kohdentamisessa.
3. Aktiivinen palautteenanto → Työnantajalta tarvitaan proaktiivisuutta osaamisen kehittämisen seurannassa. Tarjotaan säännöllistä palautetta ja ohjausta työntekijöille, erityisesti silloin, kun havaitaan tarvetta tietyn osa-alueen lisäkehittämiselle.
4. Ryhmätyöskentelyn käyttäminen → Hyödynnetään ryhmätyöskentelyä kompleksisten tehtävien käsittelyssä. Luodaan mahdollisuuksia

määrittelytyöhön ryhmissä, mikä jakaa vastuuta ja edistää kokonaisvaltaista ymmärrystä tehtävistä.

Lopuksi vielä muutama mahdollinen kehitysajatus koskien osaamisen messuja, jos tulevaisuudessa vielä järjestetään samantyyllisiä tapahtumia. Toimenpiteillä voidaan parantaa osallistujien kokemusta messuista ja varmistaa, että tapahtuma vastaa osallistujien odotuksia selkeämmän informaation ja sisällön suhteen.

1. Tehostetaan messujen aikataulutusta ja mietitään keinoja, joilla osallistujat voivat paremmin hallita aikaansa messuilla. Tämä voi sisältää selkeämmän aikataulusuunnittelun tai mahdollisuuden ennakkoon tutustua tapahtuman sisältöön.
2. Mietitään mahdollisuutta avata tapahtuma suuremmalle yleisölle. Jos samaan aikaan on käynnissä rekrytointeja, ne voisi mahdollisesti integroida messujen kanssa.
3. Parannetaan viestintää tapahtumasta tarjoamalla selkeämpi ja kattavampi informaatio etukäteen. Tämä auttaa osallistujia suunnittelemaan aikaansa ja varmistaa, että he tietävät, mitä odottaa.
4. Kehitetään esittelyitä tarjoamalla konkreettisempaa tietoa eri tehtävistä. Tarkempi kuvaus työtehtävistä, päivittäisistä toiminnoista ja tarvittavista ominaisuuksista auttaa osallistujia hahmottamaan työnkuvia paremmin.

5.5 Työn luotettavuusarviointi

Haastatteluaineiston laatu vaikuttaa merkittävästi sen luotettavuuteen. Laadun heikkenemiseen saattaa vaikuttaa haastatteluiden peruuntuminen, tallenteiden huono kuuluvuus tai litteroinnin sääntöjen muuttuminen haastattelun alun ja lopun välillä. Luotettavuuteen liittyy kuitenkin lisäksi paljon muitakin asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 185.) Edellä mainituilla asioilla oli vaikutusta tutkimukseen. Kaikki henkilöt saatiin haastateltua, jotka olivat suostuneet tutkimukseen mukaan. Jokainen haastattelu tallennettiin ja litteroitiin käyttäen samaa menetelmää. Kaikki haastattelutilanteet saatiin toteutettua hyvin samalla

tavalla, jokaista haastateltavaa kohdeltiin tässäkin mielessä tasavertaisesti. Jokainen haastateltava sai etukäteen tutustua haastattelurunkoon ja jokaiselta kysyttiin täysin samat kysymykset. Ketään ei painostettu tutustumaan aineistoon ennalta, eikä asiaa tarkastettu haastattelun aikana. Yleisesti ottaen kysymykset eivät olleet erityisen haastavia tai monimutkaisia, joten vastauksia voidaan pitää vertailukelpoisina ja luotettavina.

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan yleisesti käyttäen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Yksinkertaisesti sanottuna validiteetti merkitsee sitä, että tutkimuksessa on todella tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia. Toisaalta reliabiliteetti viittaa siihen, miten luotettavasti tutkimustulokset voidaan toistaa. Laadullisessa tutkimuksessa näitä kahta käsitettä on kuitenkin arvosteltu, sillä ne ovat peräisin kvantitatiivisen tutkimuksen parista ja vastaavat paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136.) Kuten sanottu pelkästään näiden kahden käsitteen perusteella on vaikea arvioida tutkimuksen luotettavuutta, joten on hyvä katsoa kokonaisuutta ja nostaa sitä kautta eri näkökulmia luotettavuudesta esille.

Tuomi & Sarajärvi (2013, 140–141) listaavat seuraavia asioita, joilla pystyn arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta:

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus → Kohteena oli määrittelytyötä tekevät asiantuntijat ja tarkoituksena oli tuoda esille heidän näkökulmiaan ja näkemyksiään tutkimuskysymyksiin. Tarkoitusta on haastavampi arvioida, koska tehtävänäni ei ollut saada ”oikeita” tai ”väriä” vastauksia vaan haluttiin saada näkökulmia osaamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Tarkoituksena ei myöskään ollut saada valmiita ajatuksia asioiden kehittämiseen vaan haastateltavien näkökulmien kautta voidaan myöhemmin miettiä mahdollisia kehityskohteita.
2. Aineiston keruu → Aineiston keruun kannalta kaikki onnistui laadukkaasti eikä siitä aiheutunut mitään, mikä olisi vaikuttanut luotettavuuteen. Voidaan tietenkin miettiä, olisiko saatu vielä laajempaa pohdintaa, jos haastattelut olisi toteutettu esimerkiksi kasvotusten eikä etäyhteydellä.

3. Tutkimuksen tiedonantajat → Tiedonantajat valittiin satunnaisesti. Kriteerinä oli se, että haastateltava ei ollut juuri äskettäin aloittanut työssä ja haastateltavia piti olla eri tiimeistä. Tutkimukseen haluttiin kokeneempia määrittelijöitä ja eri tiimeistä. Tämä toteutui onnistuneesti. Haastateltavia oli kuusi, joten vastauksia ei voi yleistää vastaamaan koko yksikön näkemyksiä.
4. Tutkimuksen raportointi → Tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu selkeästi ja analyysitapa on tuotu selkeästi esille. Työssä on nostettu esille tärkeiksi koettuja asioita. Esille on nostettu myös yksittäisiä asioita, jotta kaikkien ääni on päässyt kuuluviin.

Tutkimuksen on pyrittävä avaamaan tutkittavien näkemyksiä ja heidän maailmaansa mahdollisimman kattavasti. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että tutkija vaikuttaa kerättäviin tietoihin jo tiedonhankintavaiheessa. Tutkittavien näkemyksiä sovitetaan tutkijan käsitteistöön ja tulkintoihin. Tutkijan tulee pystyä selittämään, miten hän on päätenyt luokitteluun ja kuvaamiseen tutkittavien maailmasta niin kuin hän sen tekee. Menettelyt on perusteltava vakuuttavasti, vaikka toinen tutkija voisi päätyä erilaiseen tulokseen. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti merkitse, että tutkimus olisi heikkolaatuista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189.)

Tästä tutkimuksesta on hyvä ymmärtää, että jos joku toinen henkilö tekisi samanlaisen tutkimuksen samoille haastateltaville, saattaisi esille nousta erilaisia tuloksia. Myös samanlainen tutkimus eri haastateltavien kanssa tarjoaisi varmasti paljon mielenkiintoisia näkökulmia, jotka eivät nyt päässeet esille. Samoin haastateltavien mielipiteet muuttuvat ajan ja eri tilanteiden mukaan. Tämä tutkimus kuitenkin kuvastaa juuri näiden henkilöiden ajatuksia siinä ajassa ja siinä elämäntilanteessa, jossa kukin haastateltava oli tutkimuksen hetkellä. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimus onnistui hyvin, ottaen huomioon aikaisemmin mainitut laadullisen tutkimuksen lainalaisuudet.

6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten järjestelmä uudistuksessa määrittelyä tekevät asiantuntijat kokevat oman osaamisensa suhteessa työn osaamisvaatimukseen sekä selvittää, miten heidän mielestään osaamista tulisi kehittää. Määrittelijöillä on tärkeä rooli järjestelmäkehityshankkeen onnistumisen kannalta, joten nimenomaan heidän ääntään haluttiin saada kuuluviin. Miten juuri he kokevat osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat? Nousisiko määrittelijöiltä mahdollisesti suoria kehitysehdotuksia tai ajatuksia, joita yritys pystyisi hyödyntämään kehittäessään toimintaa? Tutkimuksen kautta onnistuttiin saamaan mielenkiintoisia ajatuksia esille haastateltavilta.

Määrittelijän on hallittava sekä omaksuttava vastuu kehitettävästä kohteesta mahdollisimman tarkasti. Tämä mahdollistaa sidosryhmien erilaisten tarpeiden muuttamisen vaatimuksiksi, jotka kehittäjät ja arkkitehdit voivat ymmärtää ja toteuttaa. Vaatimusmäärittelijältä edellytetään monipuolista osaamista. Lisäksi hänen on omattava riittävä tekninen osaaminen, jotta hän pystyy tunnistamaan mahdolliset ongelmat, joita toteutuksesta vastaavat henkilöt saattavat kohdata. (Pohl & Rupp 2011, 6.) Tämä teksti kuvastaa hyvin niitä samoja asioita, joita tutkimuksessa nostettiin esille haastateltavien toimesta. Määrittelijän työ on hyvin vaativaa ja osaamista vaaditaan runsaasti. Tekninen osaaminen mainittiin myös haastatteluissa useampaan kertaan. Siinä voisi olla kenties yksi osa-alue, jonka kehittämisen mahdollisuuksia voitaisiin yrityksessä tutkia.

Kuten tuloksista ilmeni, määrittelijän työhön laadittu osaamisvaatimuslista kuvastaa hyvin niitä asioita, joita työssä tarvitaan. Kukaan ei voi täydellisesti hallita jokaista listan kohtaa, eikä se myöskään ole tarkoitus. Lista kuitenkin antaa esimerkiksi työnhakijalle kattavan kuvan siitä, millaisten taitojen kanssa päivittäin ollaan tekemisissä. Haastateltavien kertoessa omasta osaamisestaan, löytyi kuvauksista paljon yhtymäkohtia osaamislistan kanssa. Suosituimmat yhtymäkohdat olivat kokonaisuuksien hahmottaminen sekä dokumentaatiotaidot. Lista toimii myös eräänlaisena herättäjänä ihan kaikille osapuolille muutaman tärkeän asian suhteen. Työ on haastavaa ja siinä vaaditaan monenlaista

osaamista. Samalla kuitenkin hyvin erilaiset ihmiset, joilla on erilainen tausta sekä erilainen työkokemus voivat pärjätä loistavasti työssä. Kaikki henkilöt eivät voi olla hyviä samoissa asioissa. Parhaita lopputuloksia saadaan, kun eri osaajat kohtaavat arjen työssä ja sitä kautta, esimerkiksi tässä tilanteessa, järjestelmää kehitetään laadukkaasti. Samalla osaaminen kehittyy jatkuvasti.

Kirjassaan Pohl ja Rupp (2011, 6–7) listasivat erilaisia kykyjä, joita vaatimusmäärittelijällä tulisi olla, kuten kommunikaatiotaidot, analyttinen ajattelu, empatiakyky ja itseluottamus. Mielenkiintoisesti listalta löytyi yhtymäkohtia haastattelun vastausten kanssa, sillä jokainen edellä mainittu asia nousi esiin haastatteluiden aikana. Tällaiset asiat laajentavat entisestään sitä kuvaa, kuinka laajan osaamisen kirjon määrittelijän työ sisältää. Työssä kaivataan myös osaamista, mitä ei välttämättä ole helppoa kehittää, vaan ihmistyyppillä on väliä. Empatiakyky sekä itseluottamus ovat sellaisia piirteitä, joita voi olla hankala väkisin kehittää. Niitä saattaa olla ihmisellä jo etukäteen tai ne voivat työkokemuksen karttuessa vahvistua.

Osaaminen ja sen kehittäminen on sekä työnantajan että työntekijän kannalta ehdottoman tärkeitä asioita. Tutkimuksen perusteella suurin vaikuttaja oman osaamisen kehittymiselle on tekijä itse. Suoraan tätä ei haastateltavilta kysytty, mutta esille kuitenkin nousi paljon asioita, jotka puoltavat tätä päätelmää. Parhaiten määrittelytyössä oppii työn kautta ja jos haluaa kehittää omaa osaamistaan, pitää työntekijän olla itse aktiivinen. Ojala ja Meklin (2021, 46–49) puhuvat oppimisen ja kasvun asenteesta sekä siitä, että tärkein edellytys sekä este oppimiselle on työntekijän oma asenne. Leenamaija Ojala (2018, 72–73) puhuu lisäksi siitä, että oppiminen vaatii ponnisteluja, työtä sekä tietynlaista kurinalaisuutta. Nämä asiat pitävät paikkansa niin hyvässä kuin pahassakin, eikä tutkimuksessa noussut esiin eriäviä mielipiteitä.

Vaikka osaamisen kehittämisessä työntekijällä on suuri rooli ja vastuu, ei se kuitenkaan sulje pois yrityksen roolia prosessissa. Kysyttäessä haastateltavilta konkreettisia esimerkkejä siitä, miten organisaatiossa tällä hetkellä kehitetään määrittelijöiden osaamista, oli esimerkkien saaminen yllättävän vaikeaa. Selvästi siis toivotaan myös työnantajan puolelta aktiivisuutta, varsinkin jos työntekijä

selkeästi haluaa kehittyä. Organisaation rooli nähtiin nimenomaan mahdollistajana sekä tietynlaisen ilmapiirin luojana. Oppiminen tapahtuu pitkälti, ainakin näiden haastattelujen mukaan, työn ohessa ja lähitiimeissä. Jonkinlaista proaktiivisuutta selvästi kaivattaisiin lisää. Esimiehen rooli nousi hyvin vähän esiin tämän tutkimuksen aikana.

Oppimiskulttuuri ei muotoudu itsestään, vaan sen edistämiseksi on toteutettava toimenpiteitä, jotka korostavat ja arvostavat oppimista. Säännöllinen keskustelu oppimisesta ja sen systemaattinen korostaminen ovat välttämättömiä, jotta siitä tulee olennainen osa kaikkien työskentelyä ja päivittäistä elämää. Kulttuurin tulee innostaa ideoimaan ja kokeilemaan. (Ojala 2018, 299–300.) Tällaisen kulttuurin kehittämisestä mielestäni vastaa yritys ja tähän pitäisi pyrkiä. Helppo tehtävä se ei missään nimessä ole, mutta haastatteluiden perusteella yrityksessä voitaisi aloittaa pohtimaan, miten tätä lähdetään kehittämään.

Osaamisen kehittämisen parantaminen on monen asian summa. Se vaatii yksittäiseltä työntekijältä oma-aloitteellisuutta ja aktiivista asennetta. Tekijän on haluttava kehittyä. Ilman sitä on esihenkilön tai yrityksen vaikea saada tarjota kehittymiseen mahdollisuuksia. Pakko on tässä suhteessa huono motivaattori. Toisaalta jos ja kun työntekijä osoittaa halua kehittymiseen, on yrityksen tehtävänä tarjota siihen mahdollisuuksia. Haastatteluidenkin perusteella toivotaan nimenomaan yksilön huomioimista eikä pelkästään sitä, että kaikkea tarjotaan kaikille. Suuressa organisaatiossa, jossa on paljon työntekijöitä, tämä on tietenkin haastavaa. Tämän ongelman kanssa varmasti moni yritys painii jatkuvasti. Vielä haastavampi asia on luoda organisaatio, jossa vallitsee oppimisen kulttuuri. Sen saavuttaminen on hidasta ja vaatii jokaisen osallistumista. Kirjassaan Jylhä ja Viitala (2013) puhuvat oppimisen mahdollisuuksien maksimoinnista, jossa johto luo oppimista edistävää ilmapiiriä ja kaikki työntekijät osallistuvat tiedon keräämiseen, tutkimiseen ja jakamiseen.

Edellä mainittua toimintaa edistävät esimerkiksi osaamisen messut ja samankaltaiset tapahtumat. Niissä oikeastaan toteutuvat oppivan organisaation asiat pienoiskoossa. Juuri tällaiset tapahtumat edistävät organisaation kulttuuria kohti parempaa, jossa kaikki osallistuvat oppimisen kehittymiseen. Jokainen

haastateltava oli tutkimuksessa positiivisesti yllätynyt messuista ja piti niitä tärkeinä. Totta kai messuista löytyi kehitettävää, koska ne järjestettiin ensimmäistä kertaa, mutta kokonaisuutena, haastattelujen perusteella, tapahtuma oli hyvin onnistunut. Jatkossa haaste tulee olemaan se, miten tapahtumaa lähdetään kehittämään vai järjestetäänkö kokonaan erilainen tapahtuma. Samanlaisia osaamisen messuja ei välttämättä kannata järjestää joka vuosi. Tärkeää on myös se, mitä messujen jälkeen tapahtuu. Työntekijöille varmasti herää uusia tavoitteita ja niiden saavuttamista täytyy pyrkiä edistämään. Auttamisen ei tarvitse tarkoittaa aina sitä, että pyritään miettimään työntekijälle seuraavaa askelta uralla. Tärkeää on se, mitä tapahtuu siinä välissä. Millaisia asioita tekijä voisi kehittää ja mitä hänelle voidaan tarjota? Matka voi olla tärkeämpi kuin määränpää, koska matkan aikana määränpää voi muuttua. Opitut asiat kuitenkin säilyvät.

Otala (2018, 16–18) kuvailee työntekijöiden olevan nykyään asiantuntijoita, jotka tietävät, miten oma työ hoidetaan. Tämän työn aikana itselleni on vahvistunut samanlainen kuva kohdeyrityksen määrittelijöistä. Työ on hyvin itsenäistä, mutta vaatii samalla paljon yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Määrittelijä selvittää, tutkii, dokumentoi, kirjoittaa, esiintyy ja testaa. Lista voisi jatkua pidempään ja usein kaikkea tätä tehdään sekä suomeksi että englanniksi.

Finanssialalle ilmestyy jatkuvasti erilaisia palveluita, jotka avaavat uusia mahdollisuuksia työtehtävien kirjossa. Tiimit kootaan monenlaisten asiantuntijoiden voimin, mukaan lukien mobiili- ja verkkopalveluiden kehittäjiä, robotiikan osaajia ja niin edelleen. Tärkeinä osaamistaitoina nykyhetkellä ja tulevaisuudessa korostuvat itsensä johtaminen, digitaaliset taidot ja joustavuus. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 28–29.) Vaatimusmäärittelijöillä on keskeinen rooli kehitystyössä nyt ja tulevaisuudessa, koska jatkuva kehittäminen on yritysten elinehto. Osaaminen ja sen kehittämisen merkitys korostuvat. Työntekijä hyötyy parantuneesta ammattitaidosta ja osaamisestaan, mikä vahvistaa hänen työmarkkina-asemaansa ja mahdollisuuttaan edetä urallaan. Lisäksi osaamisen kehittäminen lisää työntekijän itseluottamusta ja työtyytyväisyyttä. Toisaalta myös työnantaja saa monia hyötyjä panostamalla työntekijöidensä osaamisen

kehittämiseen. Parempi koulutus ja laajempi osaaminen parantavat työntekijöiden tuottavuutta, mikä voi johtaa tehokkaampaan työprosessiin ja parempaan lopputulokseen. Työnantaja voi myös hyötyä sitoutuneemmista ja motivoituneemmista työntekijöistä, mikä vaikuttaa positiivisesti organisaation ilmapiiriin ja pitkäaikaiseen menestykseen.

Lähteet

Alfame 2021. Vaatimusmäärittelyopas. Viitattu 6.9.2023.
<https://www.alfame.com/hubfs/files/Vaatimusma%CC%88a%CC%88rittely%20kettera%CC%88ssa%CC%88%20ohjelmistokehityksessa%CC%88%20-opas.pdf>

Berlin S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja.

Finanssiala ry. 2018. Finanssialalla toimiminen. Viitattu 22.9.2023.
<https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen.html>

Forselius, P. 2013. Onnistunut tietojärjestelmän hankinta. Helsinki: Talentum.

Haikala, I., & Mikkonen, T. 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2., uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Holcombe, M. 2008. Running an agile software development project. John Wiley & Sons, Incorporated.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Jeremy, D.; Elizabeth, H. & Ken, J. 2017. Requirements Engineering. Springer International Publishing AG.

Kallonen, T. & Kuhmonen A. 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuitunen, M. 2019. Nämä neljä taitoa nostavat arvoaan tulevaisuudessa – Mitä minun pitäisi oppia? Kauppalehti. Viitattu 20.9.2023.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nama-nelja-taitoa-nostavat-arvoaan->

tulevaisuudessa-mita-minun-pitaisi-oppia/c63b823d-3bc8-515e-ba8b-3b1377e19ee2

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kupias, P.; Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Luukkainen, M. & Ilves, K. 2022. Ohjelmistotuotanto 2022. Viitattu 1.8.2023. <https://ohjelmistotuotanto-hy.github.io/osa2/>

Measey, P.; Berridge, C.; Gray, A.; Wolf, L.; Oliver, L.; Roberts, B.; Short, M. & Wilmshurst, D. 2015. Agile Foundations Principles, practices and frameworks. United Kingdom: Swindon: BCS Learning & Development Limited.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Paakki, J. 2011. Ohjelmistojen vaatimusmäärittely. Viitattu 1.8.2023. <https://www.cs.helsinki.fi/u/paakki/Vaatimus-11-Luentokalvot-1.pdf>

Pohl, K. & Rupp, C. 2011. Requirements Engineering Fundamentals. Santa Barbara: Rocky Nook Inc.

Sinkkonen, I. 2009. Toiminnalliset vaatimukset käyttäjäkeskeisesti. Viitattu 30.08.2023. <http://www.sytyke.org/lehtiarkisto/kirj/st20093/ST093-22A.pdf>

Suminki, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Meda.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 12.12.2023. <http://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. 11., uudistettu painos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Young, R. 2004. Requirements Engineering Handbook. Boston: Artech House.

Teemahaastattelun teemat

Taustatiedot: Tehtävänimike, projektin tiimi, vakuutusalan työkokemus, nykyisen tehtävän työkokemus

Haastateltavia pyydetään keskittymään omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin liittyen osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen, eikä esimerkiksi työnantajan näkökulmaan. Jokaisen haastateltavan annettiin etukäteen tutustua työn osaamisvaatimuksiin.

Haastattelukysymykset:

Teema 1: Kokemukset omasta osaamisesta ja työn osaamisvaatimukset

- Kerro omin sanoin millaisia työtehtäviä sinulla on nykyisessä roolissasi.
- Millaista osaamista mielestäsi määrittelijän työssä tarvitaan?
- Kerro vapaasti omasta osaamisesta ja erityisesti mikä osaaminen on vahvaa.
- Onko jostain aikaisemmasta osaamisesta ollut haittaa tai hyötyä määrittelijän työssä?

Tässä kohtaa haastateltavat saavat vielä osaamisvaatimuslistan nähtäväksi, jota seuraavat kolme kysymystä käsittelevät.

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä kohtia osaamisvaatimusten listalla?
- Puuttuuko mielestäsi listalta jotain?
- Mitä ajatuksia osaamisvaatimusten lista herättää, jos samalla peilaat sitä omaan osaamiseen?

Teema 2: Osaamisen kehittäminen ja sen parantaminen

- Millaista osaamista sinun itse pitäisi mielestäsi kehittää?
- Miten yksilö pystyy itse kehittämään osaamistaan?
- Millainen rooli organisaatiolla on yksilön osaamisen kehittämisessä?
- Miten organisaatiossa tällä hetkellä kehitetään määrittelijöiden osaamista?
- Miten osaamisen kehittämistä voitaisiin parantaa nykyiseen verrattuna?
 - konkreettisia kehittämis ehdotuksia

Teema 3: Kokemuksia osaamisen minimessuista

- Mikä oli mielestäsi messujen tarkoitus?
- Kerro vapaasti mitä mieltä olit messuista
 - positiiviset asiat
 - kehitettävät asiat
- Miten messut voisivat mielestäsi jatkossa tukea osaamisen kehittämistä yksikössä?

Suostumuslomake

Suostumus osallistua opinnäytetyötutkimukseen

Olen saanut tiedot opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Minulle on annettu mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta.

Olen saanut tiedot henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa. Minulle on luvattu, että henkilötietojani käsitellään huolellisesti ja tietoturvalisesti eikä niitä luovuteta ulkopuolisille.

Tiedän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Voin keskeyttää tai peruuttaa osallistumiseni tutkimukseen, milloin vain. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Paikka ja päivämäärä

Osallistun tutkimukseen

Henkilön nimi

Suostumuksen vastaanottaja

Tutkijan nimi

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Määrittelijän osaamislista

- Pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys
- Kyky hahmottaa kokonaisuuksia
- Osaa kysyä oikeat kysymykset, jotta hän pystyy määrittelemään tarvittavat vaatimukset ja liiketoimintalogiikat.
- Kyky tunnistaa määrittelyiden näkökulmasta keskeisimmät toiminnallisuudet ja kyky pilkkoa ne toteutuksen kannalta fiksuiksi kokonaisuuksiksi.
- Hyvät dokumentointi- ja mallinnustaidot
- Kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin
- Verkostoitumiskyky
- Kyky edistää avoimia asioita
- Kyky huomioida määrittelyissä myös valmiin ratkaisun käyttö, ylläpito ja jatkuvuuden hallinta.
- Osaa tunnistaa riippuvuuksia
- Osaa kommunikoida hyvin.
- Hyvät yhteistyötaidot
- Kyky itsenäiseen työskentelyyn, pystyy selvittämään asioita tarvittaessa.
- Hyvät kirjalliset ja suulliset taidot sekä suomen että englannin kielellä.
- Kyky selittää ja dokumentoida asiat ymmärrettävällä tavalla liiketoiminnalle sekä kehitystiimille.
- Tuntee vakuutusliiketoiminnan ja liiketoiminta-alueen / oman erityisosaamisalueensa hyvin. Vaihtoehtoisesti ammattitaitoisen määrittelijän ei tarvitse olla liiketoiminta-alueen asiantuntija, vaan sen

sijaan hänen on kyettävä tutustumaan liiketoiminta-alueeseen määrittelyjen edetessä, ja hänellä on kyky omaksua uusia asioita ja kokonaisuuksia nopeasti.

- Tuntee ketterän kehittämisen periaatteet ja osaa soveltaa niitä omassa työssään
- Tunnistaa henkilötietojen compliance-määrittelyt sekä henkilötietojen suojauksen ja tietoturvan peruseriaatteet.