

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JENNA AITTOLA

Tuoteomistajan opas

Työkaluja kehittämisen tueksi

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Aittola, Jenna: Tuoteomistajan opas, Työkaluja kehittämisen tueksi
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Marraskuu 2024
Sivumäärä: 80

Tutkimuksen avulla nähtiin mahdollisuus kerätä uudenlaista tietoa sekä konkreettisia työkaluja kehittämisen ja tuoteomistajan roolin tukemiseksi. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: kuinka kehittyä paremmaksi tuoteomistajaksi sekä miten ja millaisilla työkaluilla tuoteomistaja pystyy tukemaan kehitystiimiä ja kehitystyön toteutusta? Näiden kysymysten avulla tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisia taitoja ja resursseja tuoteomistaja tarvitsee menestyäkseen sekä missä tilanteissa ja olosuhteissa hänen rooliin pidettiin tärkeänä.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käytiin läpi muun muassa projektin tarkoitus ja projektin elinkaaren eri vaiheet. Lisäksi tarkasteltiin projektityöskentelyä monipaikkaisen työympäristön näkökulmasta. Kappaleissa neljä ja viisi vertailtiin eri työskentelymenetelmiä sekä geneerisen tuoteomistajan roolin ja toimeksiantajan rakentaman roolin eroja. Edellä mainittujen lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin tiiminvetäjälle oleellisia ominaisuuksia ja työkaluja, kuten taitoa johtaa itseään sekä omaa työtään. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, joka toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksestä useampaa tuoteomistajan roolissa työskentelevää tai työskennellyttä henkilöä. Kerätty aineisto analysoitiin teemoittelun avulla, sillä tavoitteena oli ymmärtää, mitkä tekijät ja työkalut vaikuttivat tuoteomistajana kehittymiseen.

Tutkimus toteutui hyvin ja tutkimuskysymyksiin saatiin selkeät ja kattavat vastaukset. Teoreettinen viitekehys antoi vahvan perustan haastattelujen analysointiin ja tutkimuksen empiirinen osuus tuki teoriaa. Teorian ja käytännön yhdistelmä osoitti, että tuoteomistajan työ on monialainen ja vaatii laajaa osaamista eri osa-alueilta. Kaiken kaikkiaan tutkimus siis saavutti tavoitteensa ja tuotti arvokasta tietoa tuoteomistajan roolin keskeisistä taidoista ja kehittämisen tueksi tarvittavista työkaluista. Tulokset tarjosivat hyödyllistä tietoa tuoteomistajan roolissa työskenteleville, mutta myös muille asiantuntijarooleissa toimiville henkilöille. Lisäksi tutkimus antoi toimeksiantajalle arvokasta tietoa eri työskentelymenetelmien toimivuudesta ja esille nousseista haasteista.

Avainsanat: Projektityö, ketteryys, kehittäminen, Agile, Scrum, Kanban, tuoteomistaja, tiiminvetäjä

ABSTRACT

Aittola, Jenna: Guide for the Product Owner, Tools to support development
Bachelor's thesis
Bachelor of Business Administration
November 2024
Number of pages: 80

The research was seen as an opportunity to gather new information and concrete tools to support development and the role of the Product Owner. The research sought to answer the following questions: how to become a better Product Owner, and how and with what tools can a Product Owner support the development team and the implementation of development work? Through these questions, the research aimed to identify the skills and resources that the Product Owner needs to succeed, as well as the situations and circumstances in which their role is considered important.

The theoretical part of the research covered, among other things, the purpose of a project and the different phases of the project life cycle. It also examined project work from the perspective of a multi-site working environment. Chapters four and five compared different working methods and the differences between a generic Product Owner role and the role constructed by the commissioning organization. In addition, the theoretical section discussed the essential qualities and tools for a team leader, such as the ability to lead oneself and manage one's own work. The research method used was qualitative, conducted through interviews with several individuals working or having worked in the role of Product Owner within the commissioning organization. The collected data were analyzed using thematic analysis, aiming to understand which factors and tools influence the development of a Product Owner.

The research was carried out successfully, and clear and comprehensive answers were obtained for the research questions. The theoretical framework provided a strong foundation for analyzing the interviews, and the empirical part of the study supported the theory. The combination of theory and practice showed that the work of a Product Owner is multifaceted and requires broad expertise in various areas. Overall, the research achieved its objectives and produced valuable information about the essential skills of a Product Owner and the tools needed to support their development. The results provided useful information not only for those working in the Product Owner role but also for individuals in other expert roles. In addition, the research offered the commissioning organization valuable information on the functionality and challenges of different working methods.

Keywords: Project work, agility, development, Agile, Scrum, Kanban, Product Owner, team leader

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	7
2.1 Toimeksiantajan esittely	7
2.2 Työn tarkoitus ja sisältö	7
2.3 Tutkimusmenetelmä	9
3 PROJEKTITYÖSKENTELEY	11
3.1 Projektin luonne ja tarkoitus	11
3.2 Projektin käynnistäminen ja toteutus	13
3.3 Projektin menetelmät sekä tavoitteet.....	15
3.4 Projektityöskentely monipaikkaisessa työympäristössä.....	17
4 TYÖSKENTELEMENETELMÄT	19
4.1 Ketterä kehittäminen eli Agile Manifesto.....	19
4.2 Töiden pilkkominen	22
4.3 Pienin toimiva tuote eli Minimum Viable Product.....	25
4.4 Scrum	26
4.5 Kanban	29
5 TUOTEOMISTAJA.....	32
5.1 Geneerinen tuoteomistaja	32
5.2 Toimeksiantajan tuoteomistaja	34
5.3 Tiiminvetäjän taidot ja välineet	36
5.4 Oman työn ja itsensä johtaminen	39
6 TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1 Haastattelujen toteutus.....	40
6.2 Haastattelujen tulokset	42
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
7.1 Tuoteomistajan tärkeimmät työtehtävät.....	63
7.2 Taidot ja resurssit roolin menestykselliseen suorittamiseen	64
7.3 Työskentelymenetelmien analysointi	66
7.3.1 Scrum- ja Kanban-työskentelymenetelmät	66
7.3.2 Työskentelymenetelmillä saavutetut tulokset.....	68
7.3.3 Tuoteomistajan roolin merkityksellisyys.....	69
7.4 Työkalut kehittämisen ja johtamisen tueksi	70
8 POHDINTA	73
8.1 Tutkimuksen toteutuminen	73
8.2 Jatkotutkimus- ja jatkokehityksaiheet	74

LÄHTEET.....	76
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	79

1 JOHDANTO

Vakuutusala on erittäin säännelty toimiala, joka edellyttää tarkkoja prosesseja ja tietojen hallintaa. Vakuutusyhtiöiden järjestelmät ovat usein monimutkaisia, sillä ne kattavat useita erilaisia toimintoja. Tästä syystä järjestelmäkehityksessä onkin kiinnitettävä erityistä huomiota tietoturvaan ja tietosuojaan, sillä järjestelmissä käsitellään muun muassa suuria määriä arkaluonteista asiakastietoa. Lisäksi järjestelmien toteutuksessa ja käytettävyydessä on otettava huomioon lainsäädännölliset vaatimukset, kuten Finanssivalvonnan asettamat ohjeistukset tietojen raportoinnista. Nykypäivänä asiakkaat odottavat helppokäyttöisiä ja digitaalisia palveluita, jotka ovat käytettävissä ympäri vuorokauden. Myös tämä luo tarpeen jatkuvalla järjestelmäkehittämiselle, jotta yritys voi säilyä kilpailukykyisenä ja vastata asiakkaiden kasvaviin odotuksiin.

Vakuutusyhtiöissä käytetään järjestelmäkehityksessä usein ketteriä kehitysmenetelmiä, kuten Scrum- tai Kanban-työskentelymenetelmiä, jotka mahdollistavat nopean reagoinnin muutoksiin ja tukevat kehitystyön jatkuvaa parantamista. Kyseisten työskentelymenetelmien noudattaminen vaatii tiivistä yhteistyötä kehitystiimin, liiketoiminnan sekä eri sidosryhmien välillä. Tuoteomistajan rooli on keskeinen osa nykyaikaista ketterää projektinhallintaa, jossa korostuu asiakaslähtöisyys, nopea reagointi muutoksiin sekä jatkuva kehittäminen ja uusien teknologioiden hyödyntäminen. Tuoteomistajan tehtävänä onkin toimia yhteyshenkilönä asiakkaan ja kehitystiimin välillä, varmistaa tuotteen tuottama lisäarvo sekä ohjata tiimiä saavuttamaan projektille asetetut tavoitteet. Roolissa menestyminen vaatii monipuolisia taitoja, kuten kykyä johtaa tiimiä sekä priorisoida tehtäviä nopeallakin aikataululla.

Toistaiseksi on kuitenkin vain vähän tietoa siitä, millaiset työskentelymenetelmät tukevat parhaiten vakuutusyhtiön järjestelmäkehittämistä sekä tuoteomistajan roolia. Tutkimuksen avulla nähdäänkin mahdollisuus kerätä uudenlaista tietoa sekä konkreettisia työkaluja kehittämisen ja tuoteomistajan roolin tukemiseksi. Kerätty tieto voi toimia arvokkaana ohjenuorana niin nykyisille kuin

tuleville tuoteomistajille, jotka haluavat kehittää omia taitojaan sekä parantaa tiiminsä suoritusta.

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

2.1 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantajana toimii suomalainen finanssiryhmä, joka tarjoaa vakuutus- ja varainhoitopalveluita yksityishenkilöille ja yritysasiakkaille ympäri Suomea. Kyseisellä yrityksellä on pitkä kokemus erityisesti vakuuttamisen alalta ja se on vakiinnuttanut asemansa yhdeksi Suomen johtavista vakuutusyhtiöistä. Sen toiminnassa korostuu hyvántahtoisuus ja luotettavuus asiakkaitaan kohtaan sekä kunnianhimoisuus tarjottavien kilpailukykyisten ratkaisujen kehittämiseksi. Edellä mainitut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa henkilöstön vahvalla ja ammattitaitoisella osaamisella sekä esimerkiksi laajalla toimipisteverkostolla, joka mahdollistaa jokaisen asiakkaan henkilökohtaisen sekä asiantuntevan palvelun.

Toimeksiantajayrityksen kanssa on sovittu, että tutkimuksessa käytetään yrityksen nimen sijasta termiä Yritys X. Toimeksiantajayrityksessä toimiva kehittämisen yksikkö huolehtii yrityksen käytössä olevien järjestelmien ja sovellusten kehittämisestä sekä jatkuvien palveluiden hallinnoinnista. Tutkimus kohdistuu kyseiseen yksikköön ja sen käytössä oleviin erilaisiin projektinhallintamenetelmiin sekä rooleihin.

2.2 Työn tarkoitus ja sisältö

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja analysoida tehokkaimmat työkalut ja työskentelymenetelmät tuoteomistajan roolin menestykselliseen suorittamiseen sekä tarjota käytännön suosituksia kehitystiimin suorituksen tukemiseen. Sen tarkoituksena on tulevaisuudessa toimia oppaana projekteissa tuoteomis-

tajan roolissa toimiville henkilöille, mutta se on käytettävissä sellaisenaan myös muihin asiantuntijarooleihin sekä projektitehtävien ulkopuolelle. Tutkimuksessa halutaan saada vastaus seuraaviin kysymyksiin: **kuinka kehittyä paremmaksi tuoteomistajaksi sekä miten ja millaisilla työkaluilla tuoteomistaja pystyy tukemaan kehitystiimiä ja kehitystyön toteutusta?** Näiden kysymysten kautta tutkimus pyrkii selvittämään, millaisia taitoja ja resursseja tuoteomistaja tarvitsee menestyäkseen sekä millaisissa tilanteissa ja olosuhteissa hänen rooliaan pidetään tärkeänä.

Tutkimuksen teoreettinen osuus sisältää kappaleen projektityöskentelystä, jossa käydään läpi muun muassa projektin tarkoitus sekä projektin elinkaaren eri vaiheet. Lisäksi kappaleessa tarkastellaan projektityöskentelyä monipaikkaisen työympäristön näkökulmasta. Teoreettinen osuus ja etenkin kappale kolme kuvataan ketterien projektinhallintamenetelmien mukaisesti. Kappaleet neljä ja viisi sisältävät vertailua eri työskentelymenetelmien sekä geneerisen tuoteomistajan roolin ja toimeksiantajan rakentaman tuoteomistajan roolin välillä. Vertailuista voidaan tehdä päätelmiä sille, miten roolit eroavat toisistaan, mitä työskentelytapoja tuoteomistajan roolissa tarvitaan sekä missä tilanteissa tuoteomistajan rooli koetaan tarpeelliseksi. Edellä mainittujen lisäksi teoriaosuudessa kuvataan tarkemmin tiiminvetäjälle oleellisia ominaisuuksia ja työkaluja, kuten taitoa johtaa itseään sekä omaa työtään. Kun tuoteomistaja pystyy johtamaan omaa työtään, saa hän tällöin myös työkaluja, joilla tukea kehitystiimiä työn toteutuksessa.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen tutkimus, sillä sen avulla saadaan arvokasta tietoa aiheesta, joka on vasta kehittymässä ja josta on toimeksiantajan osalta tehty vain vähän aikaisempaa tutkimusta. Tarkempaan laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytetään tapaustutkimusta, jota kutsutaan myös nimellä Case-tutkimus. Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka keskittyy yksittäiseen tapaukseen tai ilmiöön tutkimalla sitä syvällisesti ja monipuolisesti eri näkökulmista (Kananen, 2015, s. 76). Toimeksiantajayrityksestä haastatellaan useampaa tuoteomistajan roolissa työskentelevää tai työskennellyttä henkilöä, jotta voidaan selvittää tarkemmin heidän kokemuksiaan, haasteitaan sekä työtehtävässä hyväksi havaittuja työkaluja.

Tutkimuksen empiriaosuus muodostuu siis haastattelujen sekä havainnoivan tiedonhankinnan pohjalta. Kerätyt tiedot analysoidaan teemoittelun avulla, sillä tarkoituksena on ymmärtää, mitkä tekijät ja työkalut vaikuttavat tuoteomistajana kehittymiseen.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tekeminen käynnistyy aiheen valinnasta. Tämän jälkeen tutkimukselle asetetaan tavoite sekä rajataan aihe. Asetetut tavoitteet kuvataan tutkimuskysymyksillä. Aihe, tavoitteet sekä laaditut tutkimuskysymykset tarkentuvat yleensä tutkimuksen edetessä tutkijan perehdyttyä tarkemmin lähdemateriaaleihin. Edellä mainitut asiat olisi kuitenkin hyvä lyödä lukkoon ennen varsinaisen tutkimusaineiston keräämistä. (Puusa ym., 2020, kohta Johdanto. Millaisia vaiheita laadulliseen tutkimukseen sisältyy?.)

Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan yleensä yksilöllistä kokemusta, merkityksiä ja kontekstia. Se keskittyy usein ihmisten käyttäytymisen, mielipiteiden, kokemusten ja tulkintojen ymmärtämiseen. Lisäksi sen avulla voidaan tutkia esimerkiksi asiantuntijuuden kehittymisen kokemuksia. (Vilka, 2021a, osa 1 kohta Laadullinen tutkimus.) Laadullisessa tutkimuksessa tietoja kerätään usein erilaisten dokumenttien, haastatteluiden sekä osallistuvan havainnoinnin avulla (Kananen, 2015, s. 65). Tutkimusmenetelmälle on tyypillistä, että haastattelut toteutetaan syvähaastatteluina joko yksilölle tai ryhmälle. Mikäli halutaan tutkia haastateltavan omakohtaisia kokemuksia, on tällöin yksilöhaastattelu todennäköisemmin soveltuvampi. (Vilka, 2021b, luku 5 kohta Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut.)

Tutkimusmenetelmän tavoite ei ole se, että tutkittavasta kohteesta löydetään totuus. Sen tarkoituksena on ihmisten kokemusten ja käsitysten avulla rakentaa erilaisia tulkintoja. Tulkintojen tarkemman tutkinnan yhteydessä voidaan muodostaa erilaisia ohjeita sekä kasvattaa tietoisuutta tutkinnan kohteena olevasta asiasta. (Vilka, 2021b, luku 5 kohta Menetelmän erityispiirteet.) Laadullisen tutkimuksen pohjaksi tarvitaan aina myös teoriaa (Tuomi & Sarajärvi,

2018, luku 1 kohta Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa). Aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa teoria toimii apuvälineenä käymällä aineiston ja teorian välillä eräänlaista vuoropuhelua (Puusa ym., 2020, kohta Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?).

Laadulliseen tutkimukseen voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä, joissa on jonkin verran eroa. Tutkimusta tehdessä on kuitenkin tärkeää tuntee menetelmien sisällöt, jotta niitä osaa hyödyntää oikealla tavalla. Induktiivisuus eli johtopäätöksien tekeminen saadusta aineistosta on tyypillistä kaikille laadullisen tutkimuksen menetelmille. Lisäksi tutkimukseen kuuluu aineistolähteisyys, joka tarkoittaa sitä, että ”tutkimuksessa käytetään paljon aineistossa esiintyviä käsitteitä ja sanoja sekä lauseita, joita haastateltavat tai havainnoinnin kohteena olevat henkilöt ovat käyttäneet”. (Puusa ym., 2020, kohta Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?.)

Tutkimuksen luotettavuus eli tulosten tarkkuus on tärkeä osa tutkimusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että teoria sekä tutkimuksen aineistot eivät ole ristiriidassa. Suuri tekijä luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä. Tutkijan tulee tarkkailla valintojaan koko tutkimusprosessin ajan. (Vilkka, 2021b, luku 7 kohta Tutkimuksen luotettavuus.) Lisäksi tutkimusta tehdessä on huomioitava eettisyys, jotta voidaan varmistua siitä, että tutkittaville henkilöille ei aiheudu haittaa missään tutkimuksen vaiheessa. Lopujen lopuksi oleellista on, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan siitä, että hän on osannut käyttää esimerkiksi oikeita ja perusteltuja menetelmiä, jotta hän voi ratkaista alkuperäisen tutkimusongelman. Aihe saattaa olla lukijalle vieras, mutta tutkimuksesta on synnyttävä käsitys, että siinä esitetyt ja kuvatut asiat on käsitelty asianmukaisesti. (Puusa ym., 2020, luku 5 kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tutkia aihetta syvällisesti sen omassa ympäristössään, jonka vuoksi se sopii hyvin kyseisen tutkimuksen menetelmäksi. Tapaustutkimus puolestaan auttaa tutkimaan ilmiötä monipuolisesti eri näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota käytännön suosituksia kehitystiimin tukemiseen, jolloin laadullisella tutkimuksella voidaan

saada käytännönläheistä tietoa suoraan roolissa työskenteleviltä. Lisäksi se voi auttaa tuomaan esiin uusia havaintoja ja oivalluksia, joita voidaan käyttää mahdollisen jatkotutkimuksen pohjana.

Laadullisen case-tutkimuksen ja haastattelujen avulla voidaan tuoda esille tuoteomistajien erilaisia kokemuksia, toimintatapoja ja haasteita. Tämä antaa kokonaisvaltaisemman kuvan siitä, mitkä tekijät ja työkalut ovat keskeisiä heidän työnsä onnistumisen kannalta. Edellä mainittujen tietojen kerääminen ei välttämättä olisi mahdollista määrällisillä menetelmillä kuten erilaisten strukturoitujen kyselyiden avulla. Haastatteluiden avulla haastateltavat jakavat todennäköisemmin henkilökohtaisia kokemuksiaan sekä havaintojaan, joista voidaan nostaa esille piirteitä, jotka voivat olla merkityksellisiä tuoteomistajan roolin menestykselliseen suorittamiseen.

3 PROJEKTITYÖSKENTELEY

3.1 Projektin luonne ja tarkoitus

Projekti on määräaikainen, ainutkertainen ja tavoitteellinen kokonaisuus, jolle on määritelty selkeä alku ja loppu. Sen ainutkertaisuutta kuvastaa se, että vastaavanlaista toteutusta ei ole samanlaisena aiemmin tehty. (Mäntyneva, 2016, s. 10-11.) Projektilla on aina tietty päämäärä ja tavoite, jotka pyritään saavuttamaan projektiin määritettyjen resurssien, kuten aikataulun, budjetin sekä henkilöstön puitteissa. Projektiryhmän jäsenien määrä voi vaihdella projekti-kohtaisesti, mutta yleensä siihen kuuluu projektia hallinnoiva henkilö eli projektipäällikkö sekä useita asiantuntijoita eri osa-alueilta. Hyvä projektiryhmä on hyvin organisoitu, yhteistyökykyinen, joustava sekä ennakkoluuloton. (Kymäläinen ym., 2016, s. 10.)

Projektit voivat liittyä monenlaisiin toimintoihin, kuten uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen (Kymäläinen ym., 2016, s. 10). Lisäksi projekteilla

voidaan saavuttaa esimerkiksi parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin, kustannustehokkaampia toimintatapoja, toimintamallien uudistamista sekä kustannussäästöjä (Mäntyneva, 2016, s. 9-10). Projekteissa olisikin tärkeää kyseenalaistaa nykyiset toimintamallit ja tavoitella nimenomaan suurempia muutoksia, kuten liiketoimintaprosessien uudelleenarviointia. Muutosta ei tulisi nähdä vain teknisenä haasteena, vaan laajempänä kokonaisuutena, jossa ratkaistaan ongelmia, mutta luodaan myös uutta. Projektin onnistuminen sekä kokonaiskuvan hahmottaminen edellyttääkin monipuolista asiantuntevasta organisaation eri toiminnoista. (Bonnier, n.d., luku 9.1 kohta Projektit ovat erilaisia.)

Projekteja voidaan aloittaa ja toteuttaa monista eri syistä, jolloin myös niiden sisällöt ja tavoitteet voivat vaihdella suuresti. Yleisesti ottaen projekti käynnistetään, jotta voidaan saavuttaa haluttu päämäärä sekä ratkaista etukäteen määriteltäviä ongelmia. Projektin käynnistämiseksi sekä etenkin sen lopputulokselle on siis tunnistettu selkeä tarve. Esimerkiksi tuoteprojekti voidaan käynnistää, kun yritys tunnistaa tarpeen joko olemassa olevan tuotteen parantamiseen tai täysin uuden tuotteen rakentamiseen. Tällöin projektissa ei ainoastaan parannella tai luoda uutta tuotetta, vaan autetaan yritystä pysymään kilpailukykyisenä sekä saavuttamaan kustannussäästöjä pidemmällä aikavälillä. (Mäntyneva, 2016, s. 11-12.)

Työn tilaavan sekä toimittavan organisaation on tärkeää nähdä toisensa yhteistyökumppaneina, jotka jakavat yhteisen näkemyksen kehitettävän tuotteen sisällöstä sekä tavoiteltavasta lopputuloksesta. Mikäli tilattavan tuotteen tiedot ovat jo alkuvaiheessa puutteelliset, ei tällöin lopputulos todennäköisesti ole se, mitä kehitystyöllä on tavoiteltu. Kehittämissuhteissa sekä työn tilaajan että toteuttajan asiantuntijoiden tulisi pystyä avoimeen kommunikaatioon sekä hyödyntämään toistensa osaamista. Projektin epäonnistuminen on todennäköistä siinä vaiheessa, kun vuorovaikutus projektissa osallisena olevien osapuolien välillä ei enää toimi. (Bonnier, n.d., luku 9.1 kohta Kahden kerroksen väkeä.)

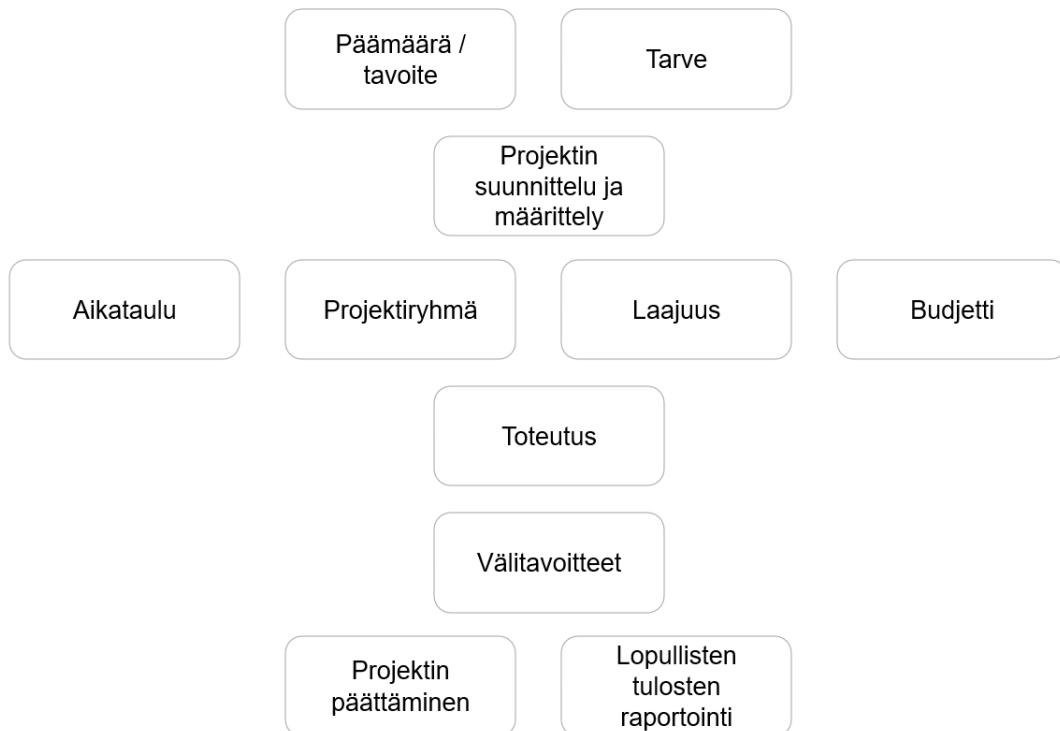
Parhaimmillaan projektilla saadaan kuitenkin rakennettua tuote, joka vastaa työn tilaavan asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Projektin alkuvaiheessa sekä

toteutuksen aikana onkin hyvä pyytää asiakkaalta palautetta sekä pitää heidät jatkuvasti mukana työn etenemisessä. Tällöin vältetään toteuttamasta sellaisia ominaisuuksia, joita ei todellisuudessa koeta arjen käytössä olennaisiksi. (Aho, 2023, s. 88-89.)

3.2 Projektin käynnistäminen ja toteutus

Projektista saa hyvän ja selkeän kokonaiskuvan tarkastelemalla sen elinkaarta. Elinkaari kuvataan useasti muutamalla päävaiheella, mutta todellisuudessa projektin taustalle mahtuu paljon työtä, joiden työmäärää sekä kestoja on vaikea kuvata. Useissa tapauksissa esimerkiksi projektin valmistelu saattaa aloittaa jo vuosia aiemmin ennen varsinaista projektin aloitusta. On myös hyvä huomioida, että jokainen elinkaaren vaihe eroaa toisistaan esimerkiksi toimintojen, ominaisuuksien sekä työskentelytapojen osalta. (Mäntyneva, 2016, s. 15.)

Kuvassa 1 on kuvattu projektin elinkaari yksinkertaistetussa muodossa. Projekti koostuu useista toisiinsa liittyvistä osa-alueista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan saavuttaa projektille asetettu tavoite. Osa vaiheista saattaa toistua projektin elinkaaren aikana useitakin kertoja, kuten riskien- ja laadunhallinta, erilaisten asioiden ennakointi ja selvittäminen sekä vastaantulevien ongelmien ratkaiseminen. Jokainen näistä kuitenkin kasvattaa projektiryhmän osaamista ja vahvistaa sitä kautta tuotettavan työn laatua. (Kymäläinen ym., 2016, s. 49.)



Kuva 1. Projektin yksinkertaistettu elinkaari.

Projekti käynnistyy yleensä ideoinnilla, jolloin projektille asetetaan tavoite ja selkeä rajaus sekä analysoidaan projektiin liittyvä toimintaympäristö. Ideoinnin aikana on tarkoitus määrittellä se, mihin tarpeeseen tai ongelmaan projektilla pyritään saamaan ratkaisu sekä mitä projektilla halutaan saavuttaa. Mikäli ideointivaihe jää vähäiseksi, on tällöin suuri todennäköisyys sille, että projekti ei tule onnistumaan. Ideointi eli etukäteissuunnittelu on tarkoitus tehdä ennen varsinaisen projektisuunnitelman tekemistä. Etukäteissuunnittelussa ei ole mitenkään mahdollista huomioida kaikkia projektin aikana esille nousevia asioita, eikä se ole suunnittelun tarkoituksaan. Lisäksi on hyvä muistaa, että ideoinnissa esille nousseita ajatuksia sekä projektin sisältöä on mahdollista vielä tarkentaa projektisuunnitelman yhteydessä. (Kymäläinen ym., 2016, s. 13.)

Ennen varsinaista projektin aloitusta tulee siis laatia projektisuunnitelma, joka sisältää kaikki projektin keskeisimmät osa-alueet, kuten aikataulun, resurssisuunnitelman sekä laajuusmäärittelyn (Kymäläinen ym., 2016, s. 10; Mäntyneva, 2016, s. 17). Projektisuunnitelman tavoitteena on toimia ohjeistuksena, jonka avulla voidaan varmistaa, että kaikki projektin osapuolet ymmärtävät, mitä projektissa pyritään saavuttamaan ja miten se tullaan toteuttamaan.

Suunnitelma toimii siis eräänlaisena tiekarttana, jonka pohjalta projektiryhmä voi päivittäin toimia. (Bonnier, n.d., luku 9.1 kohta Johdata äläkä johda.)

Kuten edellä mainittiin, projektin toteutuksen yhteydessä on tarkoitus jatkaa projektisuunnitelman sisällön tarkentamista sekä tarkempien yksityiskohtien suunnittelua. Suunnitelman tarkennus on tarpeen, jotta projektiryhmä voi toteuttaa sille asetetut tavoitteet sekä tehtävät. Tarkennuksen yhteydessä projektin työt kannattaa pilkkoa osiin sekä suunnitella osa-alueiden aikataulut ottaen huomioon käytettävissä olevat olosuhteet kuten resurssit. (Kymäläinen ym., 2016, s. 50-51.) Töiden seuranta on huomattavasti helpompaa silloin, kun työt on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin. Tällöin myös tehtävää työtä on helpompaa arvioida, jolloin myös koko projektin työmäärän hahmottaminen yksinkertaistuu. (Mäntyneva, 2016, s. 93.)

Arvioinnin jälkeen voidaan lähteä toteuttamaan varsinaista projektin sisältöä. Toteuttamisvaiheen aikana on oleellista tehdä toteutustyötä, mutta myös ennakoida tulevia asioita. Projektityössä on siis hyvä olla jatkuvasti yhden askeleen edellä. Lisäksi oleellista on tarkistaa, että projektiryhmään kuuluvat hoitavat jokainen omalle vastuualueelleen osoitetut tehtävät. Projektin toteutuksen aikana vastaan tulee myös melko varmasti erilaisia muutoksia, joihin kukaan ei ole osannut etukäteen varautua. Tällöin projektiryhmän onkin pystyttävä kehittämään nopeasti uudenlaisia ideoita muutosten sekä ongelmien ratkaisemiseksi. (Kymäläinen ym., 2016, s. 51-52.)

3.3 Projektin menetelmät sekä tavoitteet

Projektia voidaan edistää perinteisellä tai ketterällä prosessilla. Kyseisiä prosesseja tullaan tarkastelemaan sekä vertailemaan tarkemmin luvussa neljä. Tutkimuksen kohteena olevassa Yritys X:ssä projekteja edistetään kuitenkin ketterän kehittämisen työskentelymenetelmien mukaisesti, joten tarkennetaan jo tässä vaiheessa, mitä ketterällä prosessilla tarkoitetaan, jotta projektin toteutusvaihetta on helpompi ymmärtää. ”Ketterässä prosessissa edetään pienin tavoitteellisin kokeiluina ja jokaisesta kokeilusta pyritään oppimaan mahdol-

lisimman paljon. Ketterässä toimintatavassa olennaisia ovat tavoitteellisuus, varhainen arvon tuottaminen, yhdessä tekeminen ja läpinäkyvyys.” (Aho, 2023, s. 51-52.) Mikäli projektin töitä on siis pilkottu pienempiin osiin sekä päätetty edistää ketterän prosessin mukaisesti, suunnitellaan tällöin projektin töille myös lyhyemmän aikavälin tavoitteita, joiden tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan arvoa asiakkaalle (Aho, 2023, s. 52).

Ketterän prosessin tavoitteena on siis saada hyvinkin nopeasti tuotettua työosuuksia, joiden kehitystä on tarkoitus jatkaa koko projektin ajan. Tällöin kehityksen ohessa nähdään jatkuvasti valmiita tuotoksia, jonka lisäksi päästään myös testaamaan osa-alueita niiden valmistumisen mukaan. Tämä toimintamalli mahdollistaa sen, että toteutuksen aikana vastaan tuleviin yllätyksiin pystytään reagoimaan sulavammin. Lisäksi projektin alussa on saattanut jäädä joitakin osa-alueita täysin huomioimatta, jolloin myös niiden lisääminen projektin laajuuteen kesken toteutuksen on täysin mahdollista. (Aho, 2023, s. 55.)

Projektin hallinnan perustehtävä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tämän tavoitteen tulisi olla kaikissa projekteissa yksi keskeisimmistä tekijöistä. Aina projektin alkuvaiheessa tavoiteltava lopputulos ei ole välttämättä täysin nähtävissä, mutta ymmärrys projektin lopputuloksesta avautuu yleensä hiljalleen sitä mukaan, kun projektin toteutus pääsee etenemään. Vaikka projektin lopputulos ei olisikaan vielä alkuvaiheessa täysin selvillä, ei se tarkoita sitä, ettei projekti voisi päättyä hyvään lopputulokseen. Tällainen työskentelymenetelmä mahdollistaa sen, että erehdyksiä ja muutoksia voidaan tehdä matkan varrella tarpeen mukaan muuttamatta kuitenkaan alkuperäistä tavoitetta. Koska työn tekemistä on pilkottu pienempiin palasiin, nähdään tällöin jo nopeammassa vaiheessa konkreettisia tuloksia, joita voidaan kutsua myös välitavoitteiksi. (Bonnier, n.d., luku 9.1 kohta Miten se projekti sitten pitäisi suunnitella?.)

Projektin päättämisen ajankohta tulee vastaan silloin, kun tavoiteltu tuote tai palvelu sekä projektisuunnitelmaan asetetut tehtävät on saatu valmiiksi. Projektin päättäminen on tärkeä vaihe, jossa voidaan varmistua siitä, että kaikki projektille aluksi sekä toteutuksen aikana asetetut tavoitteet on saavutettu. (Kymäläinen ym., 2016, s. 53; Mäntyneva, 2016, s. 17.) Arviointi voidaan tehdä

loppuarvioinnissa, jossa arvioidaan sekä projektin laadullisten että määrällisten tavoitteiden saavuttamista, aikataulun toteutumista eli projektin valmistumista suunnitellussa ajassa sekä budjetin noudattamista (Kymäläinen ym., 2016, s. 56). Loppuarvioinnin tarkoituksena on tarjota selkeä yhteenveto projektin kulusta sekä sen aikana esiintyneistä mahdollisista poikkeamista. Ohjausryhmän tehtävänä on lopuksi tarkistaa tuotokset sekä varmistua siitä, että projektin alussa sekä sen aikana asetetut tavoitteet on saavutettu. (Mäntyneva, 2016, s. 17-18.) Lisäksi projektin päättäminen edellyttää sen, että työn tilaaja on hyväksynyt saavutetun lopputuloksen (Mäntyneva, 2016, s. 143).

Arvioinnin lisäksi projektin päättäminen sisältää työn viimeistelyn ja luovutuksen sekä tiedotuksen asiakkaalle ja muille sidosryhmille (Kymäläinen ym., 2016, s. 53). Projektilla on mahdollista saavuttaa monenlaisia tavoitteita sekä tuloksia, jotka riippuvat aina kyseisen projektin luonteesta, sen päämäärästä sekä sisällöstä. Voidaan kuitenkin todeta, että projektista on mahdollista saada hyötyjä ainoastaan silloin, kun tavoiteltu lopputulos saavutetaan sille asetetussa aikataulussa ja järkevällä budjetilla. (Bonnier, n.d., luku 9.1 kohta Onnistuminen on subjektiivista.) Projektin päättäminen sekä etenkin saavutusten arviointi auttavat projektiryhmää ja liiketoimintaa oppimaan sekä tekemään parannuksia tuleviin projekteihin (Mäntyneva, 2016, s. 18).

3.4 Projektityöskentely monipaikkaisessa työympäristössä

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan työskentelytapaa, joka ei ole sidottu yhteen kiinteään paikkaan. Työntekijä voi esimerkiksi työskennellä eri paikoissa, kuten useammalla eri toimistolla tai etätyöpisteellä. Paikkariippumaton työ puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä voi tehdä työnsä mistä tahansa sijainnista, kunhan hänellä on työskentelyyn tarvittavat välineet sekä yhteydet. (Vikman, 2023, s. 41.) Hybridityö taas tarkoittaa työskentelymallia, jossa työntekijät voivat tehdä työtä joustavasti sekä toimistolla että etätyönä. Etätyölle puolestaan ominaista on se, että se voi olla monipaikkaista eli työntekijä voi tehdä töitä esimerkiksi kotoaan tai vaikkapa kesämökiltä. (Mannermaa, 2024, s. 202.) Kaikki edellä mainitut työskentelymuodot tarjoavat työntekijälle enem-

män mahdollisuuksia sekä lisäävät joustavuutta ja yhteistyön helppoutta työntekijöiden välillä (Vikman, 2023, s. 72).

Nykypäivänä asiantuntijatyö, josta myös projektityöskentely pitkälti koostuu, pitää sisällään runsaasti tiedon käsittelyä sekä sen välittämistä eteenpäin oikeille tahoille (Gassen, 2022, s. 30). Tiedonkulun merkitys korostuu etenkin hajautuneissa työtiimeissä, joissa osa tiimin jäsenistä työskentelee esimerkiksi eri paikkakunnalla tai kokonaan eri maassa. Lisäksi työtiimiin saattaa kuulua jäseniä, jotka työskentelevät myös organisatorisesti eri yrityksissä. Monipaikkaisten työtiimien edellytykset toimia ovatkin niin sanottuja samapaikkaisia työtiimejä haastavimmat, jolloin tiimiin sekä etenkin tiedonkulkuun tulee entisestään panostaa. Tiedonkulussa ja kommunikoinnissa on myös hyvä ottaa huomioon, että monipaikkaisen työtiimin jäsenet saattavat omata hyvin erilaisia työtaustoja sekä edustaa erilaisia kulttuureja. (Gassen, 2022, s. 32-33.) Monikulttuurisessa työtiimissä haasteeksi saattaakin nousta kielimuuri sekä erilaiset toimintatavat, mutta tämän vuoksi yhteistoimintaan tuleekin hakea jatkuvasti erilaisia ratkaisuja. Monikulttuurisen työtiimin hyvänä puolena kuitenkin on nimenomaan kielitaidon lisääntyminen sekä uusien kulttuurien oppiminen. (Mannermaa, 2024, s. 203.)

Monipaikkaisen työn voidaan ajatella olevan jopa samapaikkaista työtä huomioonottavampaa, sillä näin myös hiljaisempien työntekijöiden ääni saada todennäköisemmin kuuluviin, kun uskallus oman mielipiteen sanomiseen kasvaa. Tästä on apua etenkin kehittämissuhteissa, joissa jokaisen ideat ja ajatukset ovat tärkeitä. (Vikman, 2023, s. 212.) Digitaalisten työvälineiden merkitys monipaikkaisessa työssä on merkittävä. Niiden avulla voidaan varmistaa tiedonkulku sekä edellä mainittu tehokas työskentely ja tiedon jakaminen. Digitaalisilla työvälineillä tarkoitetaan kaikkia niitä työskentelyvälineitä, joita työtiimi käyttää niin kommunikointiin, työn suunnitteluun ja toteuttamiseen kuin dokumentointiin. (Vikman, 2023, s. 232.)

Tiimin käytössä olevat yhteiset työvälineet mahdollistavat sen, että tiimin jäsenet voivat tehdä käytännössä töitä missä tahansa sijainnissa, mihin tahansa kellonaikaan. Digitaalisten työkalujen tarjoamisen lisäksi tulee myös huolehtia

siitä, että jokainen osaa varmasti käyttää käytössä olevia työkaluja. Lisäksi on hyvä panostaa tiimin jäsenten jatkuvaan osaamisen kehittämiseen sekä sopia yhdessä koko työtiimiä koskettavat monipaikkaisen työn ”säännöt”. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 172.) Monipaikkainen työ tuo mukanaan haasteita muun muassa tiedonkulkuun, mutta sen on katsottu myös vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutuneisuuteen sekä työn tuottavuuteen (Vikman, 2023, s. 234).

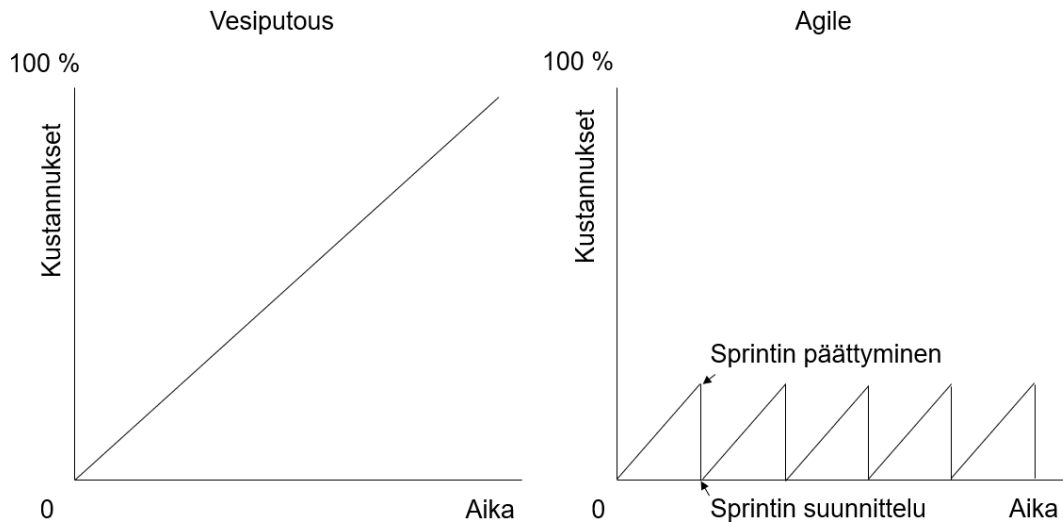
4 TYÖSKENTELYMENETELMÄT

4.1 Ketterä kehittäminen eli Agile Manifesto

Agile ja sen suomenkielinen vastine ketterä kehittäminen tarkoittavat projektinhallintaa, joka keskittyy tuotteen ja prosessin jatkuvaan parantamiseen, joustavuuteen, tiiviiseen yhteistyöhön sekä asiakkaiden tarpeita vastaavien hyvin testattujen tuotteiden toteuttamiseen (Layton & Ostermiller, 2017, luku 1 kohta Modernizing Project Management). Agile itsessään ei ole työskentelymenetelmä vaan niin sanottu metodologia, jonka alle kuuluu erilaisia menetelmiä, kuten Scrum ja Kanban, joita ohjaavat Agilen arvot sekä periaatteet (Layton & Ostermiller, 2017, luku 1 kohta Introducing Agile Project Management).

Ketterä projektinhallintamenetelmä perustuu prosessiin, jossa päätöksiä tehdään projektin edetessä tehtyjen havaintojen perusteella. Työn tiheä tarkastelu mahdollistaa tarvittaessa välittömien muutosten tekemisen. Kuten kuvasta 2 ilmenee, perinteisessä vesiputousprojektissa työ suoritetaan kokonaisuudessaan alusta loppuun, mutta ketterän mallin mukaan työ jaetaan pienempiin segmentteihin, jolloin toteutettavaa työtä voidaan jatkuvasti tarkastella sekä tehdä tarvittaessa nopeitakin muutoksia ongelmien minimoimiseksi. Ketterän menetelmän noudattaminen edellyttää projektin jäsenten tietoisuutta työn etenemisestä, jatkuvaa tuotteen ja prosessin arviointia sekä välitöntä sopeutumis-

ta erilaisiin tilanteisiin. (Layton & Ostermiller, 2017, luku 1 kohta How Agile Project Work.)



Kuva 2. Vesiputousmalli vs. Agile (Layton & Ostermiller, 2017, kohta Responding to change over following a plan).

Maailma alkoi muuttua nopeaan tahtiin internetin kehittyessä 1990-luvun puolivälissä. Kehitystiimit huomasivat, etteivät he pystyneet vastaamaan riittävän nopeasti uusiin toimintatapoihin käyttämällä perinteisiä kehittämisen menetelmiä, jolloin kehitystiimeissä ruvettiin tutkimaan erilaisia vaihtoehtoja käytössä olleille jo hieman vanhentuneille menetelmille. Helmikuussa 2001 Yhdysvalloissa Utahissa kokoontui 17 ohjelmistoalan ammattilaista keskustelemaan ja jakamaan parhaiksi havaitsemiaan kokemuksiaan, ideoitaan sekä käytäntöjään. Tapaamisesta syntyi Agile Manifesto, jonka vaikutusta projektinhallintaan ei edes sen tekohetkellä osattu ajatella. (Layton & Ostermiller, 2017, luku 2 kohta Understanding the Agile Manifesto.) Agilen periaatteet on siis koottu Agile Manifestoon, jota kutsutaan myös nimellä ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Julistukseen on koottu keskeisimmät arvot sekä 12 ketterän kehityksen periaatetta, jotka niiden kirjoittamisen aikaan nähtiin hyvinä ja parempia tuloksia tuottavina. Arvojen sekä periaatteiden tavoitteena on nimenomaan parantaa kehittämisen prosessia sekä toimia pohjana ja ohjenuorana erilaisille kehitysmenetelmille. (Lehtonen ym., 2014, s. 2-3.)

Agile Manifestoon sisältyy neljä arvoa, jotka ovat yksilöt ja vuorovaikutus, toimiva ohjelmisto, asiakasyhteistyö sekä muutokseen vastaaminen. Arvojen mukaisesti on tärkeää, että jokaiselle työtiimin jäsenelle annetaan mahdollisuus itsenäiseen asiantuntijatyötä tukevaan työskentelyyn. (Lehtonen ym., 2014, s. 3.) Tiimin tehtävänä on kuitenkin yhdessä sopia, mitä työtehtäviä tehdään missäkin vaiheessa sekä arvioida minkä verran kukin työvaihe vie aikaa. Yhdessä tekeminen tuo mukanaan sen, että viime kädessä töistä vastataan yhdessä tiiminä. Lisäksi yhteisvastuullinen tekeminen sitouttaa tiimin jäseniä saavuttamaan asetetun tavoitteen. (Aho, 2023, s. 53.)

Työskentely pyritään pitämään mahdollisimman läpinäkyvänä, jolloin jokainen työtiimin jäsen pystyy seuraamaan, mitä työvaiheita on jo toteutettu, mitkä ovat toteutuksessa ja mitkä odottavat toteutusta. Tällöin ei ole tarvetta erilliselle raportoimiseksi dokumentoinnille, sillä työn eteneminen ja mahdolliset ongelmat on nostettu reaaliajassa kaikkien nähtäville. Läpinäkyvä dokumentaatio mahdollistaa myös sen, että kysymykset voi esittää suoraan oikeille osapuolille, eikä töiden seurannalle ole tarpeen järjestää erillisiä aikaa vieviä palavereja. (Aho, 2023, s. 53, 66.) Jotta prosessista saadaan kaikki hyödyt irti, tulee tiimin jäsenten kommunikoida avoimesti sekä hyödyntää aktiivisesti käytössä olevia digitaalisia työkaluja ja työskentelymenetelmiä (Lehtonen ym., 2014, s. 3). Lisäksi kehittäjiensä sekä työn tilaajan välinen vuorovaikutus tulee pitää koko työn toteutuksen ajan informatiivisena (Lehtonen ym., 2014, s. 2).

Kuten edellä on mainittu, ketterään kehittämiseen kuuluu työn toteuttaminen pienissä osissa. Uusia osa-alueita lisätään siis vaiheittaisesti jo toteutettujen osa-alueiden rinnalle. (Lehtonen ym., 2014, s. 2.) Prosessi etenee muutaman viikon pituisissa sykleissä ja sen vaiheita ovat tavoitteen kirkastaminen, työn määrittely ja toteutus, toteutetun osuuden testaaminen sekä tehdyn työn ja työskentelytapojen reflektointi (Aho, 2023, s. 51). Prosessin käynnistyessä ei ole vielä tarpeen tietää, miten toteutus saadaan teknisesti tehtyä, mutta jonkinlainen tavoite on asetettava. Joskus tunnustetaan jo heti aluksi, että kyseinen osa-alue on sen verran suuri, että sitä ei tulla saamaan valmiiksi yhden syklin aikana. Tällöin on pohdittava työt sekä niiden tavoitteet ainoastaan tulevan jakson ajalle. (Aho, 2023, s. 56-57.)

Jokainen toteutettu osa-alue testataan heti toteutuksen jälkeen, jotta voidaan varmistua niiden toimivuudesta. Toteutuksen aikana tuotetta katselmoidaan jatkuvasti ja mahdollisia muutoksia toteutetaan tarpeen sekä saadun palautteen mukaan. Työn lopullinen tavoite kirkastuu monesti vasta toteutuksen aikana ja säännöllisten katselmointien onkin tarkoitus lisätä etenkin asiakkaan ymmärrystä toteutettavasta tuotteesta. Muutostarpeet ovat mahdollisia tietämyksen kasvaessa, jonka vuoksi ennakkoon ei kannata tehdä kovin tarkkoja suunnitelmia pidemmälle ajalle. (Lehtonen ym., 2014, s. 3.)

Palautteen antaminen ja reflektointi ovat keskeinen osa ketterää kehitystä ja niiden avulla voidaan varmistua oikeiden asioiden tekemisestä oikeaan aikaan eli siitä, että projekti on etenemässä haluttuun suuntaan. Tiimi työskentelee päivittäisten läpikäyntien avulla, joissa käydään läpi edellisen päivän edistymisen, suunnitellaan päivän työt, tunnistetaan haasteet sekä selvitetään, tarvitseeko joku apua. Päivittäinen töiden läpikäynti on tärkeä tilaisuus, sillä se auttaa reagoimaan nopeasti mahdollisiin havaittuihin ongelmiin. Syklin lopussa järjestetään retrospektiivi, jossa arvioidaan laajemmin, mikä sujui hyvin ja missä on tarpeen parantaa. Kyseinen tilaisuus on osa jatkuvaa reflektointia, joka auttaa työtiimiä kehittymään sekä tehostamaan prosessejaan. Kaikki saadut palautteet otetaan aina huomioon tulevien töiden suunnittelussa, sillä siten voidaan varmistaa, että projektin eteneminen pysyy sujuvana. (Aho, 2023, s. 54.)

4.2 Töiden pilkkominen

Kehitystöissä on tärkeää kuvata tarkasti, mitä työllä halutaan saavuttaa sekä miten järjestelmän tulisi käyttäjien näkökulmasta toimia. Työ on määriteltävä sillä tasolla, että jokainen osapuoli ymmärtää, mitä järjestelmän käyttäjät tarvitsevat. Tämä helpottaa työn toteuttamista sekä auttaa varmistamaan sen, että toteutettava työ vastaa asiakkaan tarpeita. Pohjana kaikelle tekemiselle ovat asiakkaan laatimat vaatimukset. Kuva 3 esittää korkeamman tason vaatimuksien pilkkomista helpommin hallittaviin kokonaisuuksiin. Yleensä työt pilkotaan siis Epic-, Feature- sekä Story-tasolle, mutta työskentelymenetelmissä

saattaa olla erilaisia variaatioita riippuen siitä, mikä soveltuu parhaiten kyseiselle työtiimille, mikä on projektin koko sekä kuinka monimutkaisesta projektista on kyse. (Smart ym., 2023, luku 5 kohta What is a feature.) Yritys X:ssä kehitystöiden pilkkomiseen käytetään kaikkia kolmea edellä mainittua tasoa, joiden avulla töitä saadaan jaettua iteraation eli sprintin aikana toteutettaviin kokonaisuuksiin.



Kuva 3. Työt pilkottuna Epic-, Feature- ja Story-tasolle.

Epic eli suomeksi Eepos on kokonaisuus, jonka toteuttaminen vie yleensä aikaa useamman sprintin ajan. Epicejä voidaan usein ajatella myös isompina käyttäjätarinoina, joiden toteuttaminen tuottaa projektille ja asiakkaalle merkittävästi lisäarvoa. (Smart ym., 2023, luku 5 kohta What is a feature.) Epicien avulla asetettu tavoite voidaan siis jakaa pienempiin osa-alueisiin sekä priorisoida osa-alueet tärkeysjärjestykseen. Töiden pilkkominen Epiceihin on järkevää etenkin suuremmissa projekteissa, sillä tällöin toteutettavan työn kokonaisuus sekä aikataulu ovat helpommin arvioitavissa. Hyvin kirjoitettu Epic on avain toteutettavan työn selkeään ymmärrykseen. Se sisältää vaatimukset, jotka ilmaistaan Epicillä eräänlaisena tarinana, jonka tarkoituksena on tiivistää kyseisen osa-alueen sisältö. Epiciin voidaan aina palata työn toteutuksen

yhteydessä ja kattavasti kirjoitettu Epic auttaakin useasti välttämään toteutuksen aikana esiintyviä mahdollisia väärinymmärryksiä. (University of Glasgow, n.d., kohta Epics.)

Epicien tunnistamisen ja kirjoittamisen jälkeen Epicit jaetaan tarkempiin työosiin, joita kutsutaan ominaisuuksiksi eli Featureiksi (University of Glasgow, n.d., kohta Epics). Feature on konkreettinen toiminnallisuus, jonka avulla kuvataan se, miten kyseinen ominaisuus halutaan käyttäjän näkökulmasta toimivan (Smart ym., 2023, luku 5 kohta Features Deliver Capabilities). Featurella Epicin sisältö tulee määritellä sillä tasolla, että työtiimi voi arvioida sen toteuttamiseksi vaadittavan työmäärän. Epicin työt tulee pilkkoa sen verran pieniin Featureihin, jotta yhden Featuren voi toteuttaa noin 1-3 sprintin aikana. Lisäksi Featuren tulee olla selkeästi testattavissa, jotta testitulosten perusteella työ voidaan hyväksyä. Hyvä feature pitää sisällään kuvauksen, jossa on lyhyt määritelmä tavoiteltavasta lopputuloksesta, kuvaus toteutettavan osuuden hyödyistä sekä hyväksymiskriteerit, jotka kyseisen Featuren on saavutettava, jotta se voidaan hyväksyä. (University of Glasgow, n.d., kohta Features.)

Storyt eli suomeksi käyttäjätarinat ovat ketterien projektien peruspilari ja ne ovat olleet olemassa ketterän menetelmän alkuaajoista lähtien (Smart ym., 2023, luku 5 kohta A Feature Can Be Described by One or More User Stories). Ne ovat Featureista pilkottuja lyhyitä vaatimuksia, jotka kuvaavat sitä, mitä muutoksella halutaan saavuttaa. Storyt eroavat Featureista sisällöltään siten, että niissä kuvataan jokin Featuren osa-alue vieläkin yksityiskohtaisemmalla käyttäjätarinalla. Yleensä Storyt sisältävät myös prioriteetin sekä karkean kooarvion kyseisen Storyn toteuttamisesta. Kokoarviota kuvataan usein käsitteellä Story Points eli tarinapisteet. Storyt tuleekin lähtökohtaisesti pilkkoa sen kokoisiksi, jotta niiden toteuttaminen on mahdollista yhden sprintin aikana. (University of Glasgow, n.d., kohta Stories; Smart ym., 2023, luku 5 kohta A Feature Can Be Described by One or More User Stories).

4.3 Pienin toimiva tuote eli Minimum Viable Product

Pienin toimiva tuote eli englanniksi Minimum Viable Product (MVP) liittyy ketterään kehittämiseen. Kyseinen kehityksen versio sisältää juuri sen verran ominaisuuksia, jotta se täyttää kehitettävälle tuotteelle tai palvelulle asetetut keskeisimmät tavoitteet sekä ratkaisee olennaisimman ongelman. (Aho, 2023, s. 85.) Tämän tuoteversion avulla voidaan nopeasti sekä myös kustannustehokkaasti testata kehitettävää tuotetta sekä kerätä käyttäjäkokemuksia ennen kuin tuotetta lähdetään jatkokehittämään. Käyttäjiltä saatujen kokemusten sekä palautteiden perusteella voidaan ratkaista, mitkä ominaisuudet ovat kannattavia lisätä seuraaviin versioihin. (Aho, 2023, s. 89.) Mikäli lähdetään kehittämään suoraan varsinaista lopullista versiota, saattaa tällöin käyttöönoton jälkeen nousta esille erilaisia ominaisuuksia, jotka ovat joko kokonaan tarpeettomia tai eivät toimikaan suunnitellulla tavalla. Ottamalla ensin käyttöön Minimum Viable Productin eli pienimmän toimivan tuotteen, voidaan välttyä edellä mainituilta ongelmilta sekä erilaisilta ongelmien kiertoratkaisuilta ja vastata siten myös paremmin asiakkaiden odotuksiin. (Aho, 2023, s. 87-88.)

MVP eli Minimum Viable Product termillä viitataan yleensä vain todellisiin tuotteisiin. Joskus kehittämisen toteutuksen aikana korostetaan liikaa sanaa ”Minimum”, jolloin päädytään rakentamaan tuote, jossa on liian vähän toiminnallisuksia, jotta sen voitaisi katsoa olevan käyttökelpoinen. Toiset taas saattavat korostaa sanaa ”Minimum” peittääkseen järjestelmässä käyttöönoton jälkeen havaittuja mahdollisia virheitä tai huonoa käyttäjäkokemusta. Vaikkakin tuotteen MVP versio on tarkoituksellisesti rajattu suppeammaksi, tulee julkais-tavan version silti täyttää tietty laatutaso, jotta sen voidaan katsoa tuottavan asiakkaalle minkäänlaista lisäarvoa. (Olsen & Wallace, 2015, s. 87.) Kehitys-prosessi tulisikin suunnitella siten, että toteutuksella saadaan aikaiseksi melko lyhyessä ajassa sellainen konkreettinen versio, joka voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi asiakasrajapinnassa. Prosessin aikana on kuitenkin tärkeää korostaa, että ensimmäinen käyttöönotettava versio ei ole vielä valmis lopputulos vaan vasta kehitysprosessin ensimmäinen vaihe, jonka jälkeen jatkokehitystä saatetaan joutua tilanteen mukaan tekemään vielä useammankin vuoden ajan. (Tanner, 2024, s. 174.)

4.4 Scrum

Tarkasteltavassa toimeksiantajayrityksessä X on käytössä ketterän kehittämisen menetelmistä Scrum sekä Kanban. Tutustutaan ensin tarkemmin Scrumiin, joka on yleisesti hieman tunnetumpi menetelmä kuin Kanban. Kyseistä menetelmää on käytetty Yritys X:ssä jo useamman vuoden ajan, kun taas Kanban-työskentelymenetelmänä on toimeksiantajayrityksessä varsin tuore. Yritys X:ssä noudatetaan Scrum-viitekehykseen liittyviä rooleja, seremonioita sekä välineitä, mutta työskentely eroaa jonkin verran perinteisestä ohjelmistokehityksestä, sillä toteutuksen ohjelmoijat sekä heidän ympärillään oleva työtiimi työskentelevät ulkopuolisella toimittajalla. Näin ollen Scrum-tiimiin kuuluu siis jäseniä kahdesta eri organisaatiosta. Alle on koottu perinteisen Scrum-viitekehyksen kulmakiviä, mutta on hyvä tunnistaa, että ne eivät välttämättä toteudu täysin sellaisenaan toimeksiantajayrityksessä.

Scrum toimii siis eräänlaisena projektinhallinnan viitekehyksenä, joka pitää sisällään muutamia peruseriaatteita, joiden ympärille työskentelytavat on rakennettu. Oleellisia periaatteita Scrumissa ovat Agilestakin tutut itseohjautuvuus, päivittäinen töiden seuranta sekä määritellyt roolit ja seremoniat eli palaverit. (Lehtonen ym., 2014, s. 4.) Scrum-kehys on tarkoituksella puutteellinen, sillä se määrittelee vain ne osat, joita tarvitaan itse teorian toteuttamiseen. Sen sijaan, että Scrumissa olisi annettu yksityiskohtaisia ohjeita, ohjaa Scrumin säännöt sen käyttäjien välistä vuorovaikutusta. Scrum-teoria perustuu empirismiin sekä lean-ajatteluun. Empirismillä halutaan korostaa sitä, että tieto saadaan yleensä kokemuksen kautta ja päätökset tulee tehdä havaittujen asioiden perusteella. Lean-ajattelulla halutaan puolestaan vähentää hukkatyötä ja keskittyä olennaiseen. Scrumissa käytetään inkrementaalista lähestymistapaa, jonka avulla töiden ennakointi sekä riskien hallitseminen on helpompaa. (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 3.)

Sprinttien tai myös iteraatioiksi kutsuttavien kiinteän pituisten tapahtumien voidaan katsoa olevan Scrum-kehysten sydän. Yksi sprintti kestää yleensä enintään kuukauden ja uusi sprintti alkaa aina välittömästi edellisen sprintin päätyttyä. (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 7.) Ennen sprintin alkua järjestetään

sprintin suunnittelu, jossa toteutustiimi sopii yhdessä tuoteomistajan kanssa sprintin aikana kehitettävästä toiminnallisuudesta. Päivittäisessä palaverissa eli dailyssä tiimi tarkastelee työn edistymistä, jäljellä olevia töitä, mahdollisia esteitä sekä suunnittelee tarvittaessa jäljellä olevia töitä uudelleen. Sprintin loppupuolella suoritettavassa katselmoinnissa toteutustiimi jakaa edistymisensä esimerkiksi työn tilanteelle osapuolelle sekä kerää heidän palautteensa. Sprintin suorituksen jälkeen toteutustiimi järjestää vielä retrospektiivin, jossa arvioidaan sprintin sujumista sekä mahdollisia parannustoimenpiteitä. (Morris, 2017, luku 1 kohta Events in Scrum; Lehtonen ym., 2014, s. 4.)

Scrum-tiimi voi vapaasti päättää juuri heidän tiimiinsä parhaiten sopivimmat työskentelytavat sekä työnjaon. Tiimin sisälle ei lähtökohtaisesti kuulu erilaista hierarkiaa, mutta viitekehys pitää sisällään kuitenkin kolme avainroolia, jotka olisi hyvä täyttää työn onnistumisen varmistamiseksi. (Morris, 2017, luku 1 kohta The Scrum Team; Lehtonen ym., 2014, s. 4.) Yksi näistä rooleista on tuoteomistaja, joka on vastuussa tuotteen liiketoiminnallisesta arvosta, jonka lisäksi hän auttaa työtiimiä valitsemaan, mitä tehdään ja miksi (Morris, 2017, luku 1 kohta The Scrum Team). Yleensä projektissa toimii yksi henkilö täysipäiväisen tuoteomistajan roolissa, sillä hänen vastuulleen kuuluu muun muassa päivittäinen kehitysjonon ylläpito sekä priorisointi. Lisäksi tuoteomistajan vastuulle kuuluu sprintin päätteeksi valmiiksi saatujen töiden katselmointi sekä hyväksyntä. (Lehtonen ym., 2014, s. 4.)

Tuoteomistajan lisäksi tiimiin kuuluu myös Scrum Master, jonka vastuulla on varmistaa, että toteutustiimi säilyy motivoituneena, tuottavana sekä noudattaa sovittuja työskentelymenetelmiä (Morris, 2017, luku 1 kohta The Scrum Team). Hänen vastuulleen kuuluu myös töiden suunnittelun, päivittäisen palaverin, katselmoinnin sekä retrospektiivin varaaminen (Lehtonen ym., 2014, s. 4). Kolmantena oleellisena roolina on varsinainen toteutustiimi, johon kuuluvat määrittelijät, ohjelmoijat sekä testaajat, jotka toteuttavat työtä itseohjautuvasti, mutta muun tiimin tukemana (Morris, 2017, luku 1 kohta The Scrum Team). Scrum-tiimi on riittävän pienikokoinen, jotta se säilyy ketteränä, mutta tarpeeksi suuri, jotta se pystyy suorittamaan merkittävää etenemistä yhden sprintin aikana. Yleisesti ottaen on havaittu, että pienemmät tiimit kykenevät

parempaan kommunikointiin ja ovat siten myös tuottavampia. (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 5.)

Ennalta sovittujen tapahtumien sekä roolien lisäksi Scrum-viitekehykseen kuuluu myös erilaisia töiden seurantavälineitä, kuten Product Backlog eli tuotejono sekä Sprint Backlog eli sprintin työjono. Tuotejonoon laaditaan priorisoitu erittely työstä ja työn vaiheista, jotka vaaditaan halutun tuotteen rakentamiseksi. (Morris, 2017, luku 1 kohta Artifacts of Scrum.) Toteutettavat tuotejonon kohteet valitaan yleensä sprintin suunnittelussa (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 10). Vaikka tuoteomistaja onkin vastuussa backlogin eli tuotejonon hallinnasta, voivat siitäkin huolimatta kaikki tiimin jäsenet lisätä uusia kohteita backlogille, keskustella prioriteeteista sekä arvioida toteutuksen vaatimaa työmäärää (Li, 2015, s. 13). Sprintin työjonoon puolestaan tuodaan tehtäviä, jotka on pilkottu tuotejonon alle kuuluvista tehtävistä, ja jotka tiimi on sopinut toteuttavansa yhden sprintin aikana (Morris, 2017, luku 1 kohta Artifacts of Scrum). Se on siis erittäin läpinäkyvä ja reaaliaikainen kuvaus tehtävästä työstä sekä jäljellä olevasta työmäärästä. Sprintin työjonoa päivitetään jatkuvasti töiden edistyessä ja se tulisi pitää ajan tasalla, jotta työtiimin jäsenet voivat tarkastella töiden edistymistä päivittäisessä palaverissaan eli dailyssä. (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 11.)

Kaiken työn pohjalla on inkrementti, joka on konkreettinen askel kohti asetettua tavoitetta. Jokainen inkrementti täydentää kaikkia aikaisempia inkrementtejä ja on perusteellisesti testattu jo toteutuksen aikana. (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 11.) Inkrementti sisältää siis kyseisen ajanjakson sprinteissä valmistuneet ominaisuudet (Morris, 2017, luku 1 kohta Artifacts of Scrum). Inkrementti on hyödyllinen, sillä se auttaa työtiimiä tarkastelemaan tekemäänsä työtä sekä tarvittaessa parantamaan suoritustaan. Yleensä parannukset kohdistuvat tiimityöskentelyyn, tavoitteiden asettamiseen sekä epäonnistumisista oppimiseen. (Forte, 2021, s. 60.)

4.5 Kanban

Kanban-työskentelymenetelmä on otettu toimeksiantajayrityksessä käyttöön ensimmäisen kerran vuonna 2023, mutta laajemmassa mittakaavassa vasta alkuvuodesta 2024. Työskentelymenetelmästä on havaittu jo vajaan vuoden aikana, mitkä asiat ovat toimivia ja mitkä vaativat muutoksia. Ketterän kehittämisen mallin mukaisesti havaittuihin ongelmakohtiin on tartuttu rohkeasti, jotta kyseiselle projektille sekä työtiimille löytyisi parhaiten toimivimmat työskentelytavat.

Kanban-menetelmä on Scrum-kehiksen ohella yksi tunnetuimmista projektinhallintamenetelmistä. Se on tunnettu selkeydestään sekä yksinkertaisesta töiden esitystavasta. (Sivula ym., 2023, s. 191-192.) Kanbanissa noudatetaan lean-ajattelua, jonka tarkoituksena on vähentää pullonkauloja sekä mahdollista hukkatyötä (Lehtonen ym., 2014, s. 8). Lisäksi se sisältää ajatuksia Kaizenista, joka tarkoittaa työskentelytapaa, jossa prosessi puretaan nopeasti osiin ja rakennetaan sen jälkeen uudelleen, jotta se toimisi paremmin. Se on siis ikään kuin filosofia, joka edistää jatkuvaa prosessin parantamista. (Bouchereau, 2017, s. 13.) Sana Kanban on puolestaan johdettu japaninkielisistä sanoista Kan, joka tarkoittaa visuaalista ja Ban, joka tarkoittaa korttia tai taulua (Cobb, 2015, s. 92).

Työskentelymenetelmän periaatteena on tehdä vain se, mikä on tarpeellista juuri siihen hetkeen. Lisäksi oleellista on tunnistaa sekä korjata virheet ja ongelmat välittömästi, jotta ne eivät nouse vastaan kehityksen myöhemmässä vaiheessa. (Leopold & Kaltenecker, 2015, s. 12.) Tällä tarkoitetaan sitä, että toteutuksen aikana kiinnitetään erityistä huomiota niihin asioihin, jotka estävät työn sujuvuutta. Mottona onkin, että käsittele ensin ongelmasi ja siirry vasta sen jälkeen uusiin töihin. Oleellista on myös saavuttaa asetetut tavoitteet eli suorittaa tehtävälisille nostetut tehtävät. Toteutuksen aikana tuleekin aktiivisesti tarkastella, pystyykö työtiimi käsittelemään kaikki heille osoitetut tehtävät. Mikäli eivät, on tällöin prosesseja sekä kapasiteettia syytä tarkastella uudelleen. (Leopold & Kaltenecker, 2015, s. 20.)

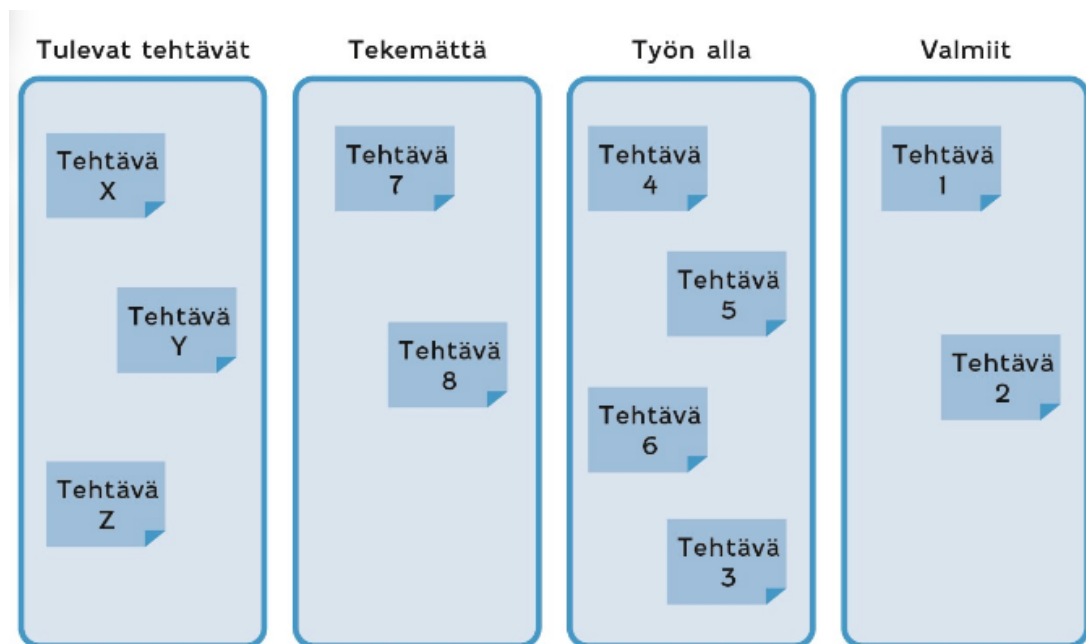
Kanbania toteutetaan niin sanotulla imuohjauksella, kun taas Scrum toimii työntöohjauksella. Imuohjauksella tarkoitetaan sitä, että toiminta perustuu tarpeeseen. Työntöohjauksessa puolestaan etukäteen suunnitellut työt työnnetään iteraation eli sprintin läpi. (Hietaniemi, 2020.) Scrum-kehyksessä tiimin jäsenet on määritelty tarkemmin kuin Kanbanissa, jossa puolestaan tiimin määritelmä voi olla laajempi. Kanbanissa on luonnollista sekä myös tehokasta työskennellä yli roolien rajojen. Työtä tehdään siellä, missä sille on tarve, riippumatta siitä, mikä oma rooli on. (Hietaniemi, 2020.) Työtiimin jäsenten lukumäärä riippuu muutoinkin aina projektin koosta sekä resurssien saatavuudesta. Jonkun on kuitenkin toimittava projektin vetäjänä ja jaettava aktiivisesti töitä työtiimille sekä seurattava niiden etenemistä. (Hassan ym., 2023, luku 4 kohta Work teams.)

Kanban-työskentelymenetelmä lähtee useasti käytössä laajentumaan siten, että sen ympärille muodostuu Scrumista tuttuja ominaisuuksia. Tällaista yhdistelmää voidaan kutsua nimellä ScrumBan. Vaikkakaan Kanbanissa ei ole etukäteen määriteltyjä rooleja, on silti esimerkiksi tuoteomistajan rooli yhtä tärkeä kuin työskenneltäessä Scrum-viitekehysten mukaisesti. Tällöin useasti syntyy tyypillisesti tuoteomistajan vastuulla oleviin tehtäviin liittyviä kysymyksiä, kuten miten töiden sisältöä ja työjonoa voidaan hallita sekä onko jollekin tehtävälle asetettu valmistumisaikaa. Voidaan siis huomata, että Scrum-työskentelymenetelmään kuuluvia piirteitä kaivataan myös Kanban-työskentelyssä, jolloin työskentelymallista muodostuu tietynlainen hybridi. (Hietaniemi, 2020.)

Aiemmin tarkasteltu Scrum-viitekehys pyörii suunniteltujen iteraatioiden eli sprinttien ympärillä, kun taas Kanban ei käytä iteraatioita tai niiden käyttö on vapaaehtoista. Kanbanissa ajatuksena on visualisoida työnkulku eli jakaa tehtävät asettamalla ne Kanban-taululle, jossa jokainen sarake edustaa omaa tilaansa työnkulussa. (Li, 2015, s. 49.) Kanban-prosessi voidaankin nähdä jatkuvan virran mallina, jossa työt otetaan toteutettavaksi välittömästi, kun resursseja niiden toteuttamiseksi on saatavilla (Cobb, 2015, s. 94). Kanbanissa voidaan katsoa olevan kolme eri tasoa. Ensimmäinen taso keskittyy töiden arviointiin, toinen taso valmisteluun ja kolmas taso itse toteutukseen. Jokaisessa tasossa on useita vaiheita, jotka on suoritettava onnistuneesti, ennen kuin

voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Saman tason eri vaiheita voidaan suorittaa samanaikaisesti tai peräkkäin. (Hassan ym., 2023, luku 4 kohta The framework.)

Kuvassa 4 kuvataan, kuinka jokainen tehtävä on nostettu omalle tehtävälappulle. Tehtävät siirtyvät fyysisellä tai virtuaalisella taululla eri vaiheiden läpi, kuten "odottaa", "työn alla" ja "valmis". Backlogilla eli tulevissa tehtävissä odottavat tehtävät, jotka vaativat vielä määrittelyä tai arviointia. Ajatuksena on siis siirtää tehtävälappuja taululla eteenpäin niiden etenemisen mukaan. Taulun sisällön sekä perusteet töiden etenemiselle voidaan päättää yhdessä työtiimin kanssa. Taululla näkyvien tehtävien määrää on kuitenkin syytä rajoittaa, sillä se pitää tavoitteen saavuttamisen mahdollisena sekä pakottaa ryhmän keskittymään keskeneräisten tehtävien määrän minimoimiseen. (Sivula ym., 2023, s. 192; Aho, 2023, s. 62-63.)



Kuva 4. Kanban-taulu (Sivula ym., 2023, s. 192).

5 TUOTEOMISTAJA

5.1 Geneerinen tuoteomistaja

Tiimi on yksi Scrum-viitekehyksen tärkeimpiä ominaisuuksia ja sen tavoite on hyvin yksinkertainen, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Ketterässä kehitystiimissä korostetaan ihmisten taitojen eroavaisuutta tiettyjen roolien määrittämisen sijaan. Tiimit ovat itseorganisoituvia ja monialaisia sekä itse vastuussa siitä, miten työtä suoritetaan. Kuten aiemmin on mainittu, Scrum-tiimi pitää kuitenkin yleensä sisällään ainakin kolme roolia, joista yksi on tuoteomistaja. (Alt-Simmons, 2016, s. 81.) Tuoteomistaja termi tulee Scrum-viitekehyksestä, mutta ei ole epätavallista, että kyseistä termiä ja roolia käytetään myös sellaisissa tiimeissä, jotka noudattavat muita työskentelytapoja, kuten Kanbania tai jotakin hybridiprosessia (Kelly, 2019, luku 3 kohta Who is the Product Owner).

Tyypillisessä Scrum-projektissa tuoteomistajan vastuulla on pitää huolta työjonon kehitysjärjestyksestä sekä tarjota omalta osaltaan projektin johtajuutta ja tukea muulle työtiimille (Alt-Simmons, 2016, s. 81-82). Toteutustiimin lisäksi hän on vastuussa myös työn tilanneesta asiakkaasta, sillä hänen tehtävänään on toimia asiakkaan äänenä eli pyrkiä tuomaan esille myös heidän tarpeensa ja odotuksensa (Green, 2016, s. 33). Tuoteomistaja työskentelee suoraan kehittäjien kanssa, jotta hän voi varmistua siitä, että toivottu ulkoasu sekä asiakkaiden käyttäjäkokemukset on huomioitu. Samaan aikaan hän toimii kehittäjien yhteyshenkilönä, mikäli heidän on tarpeen tiedustella tarkennuksia esimerkiksi kirjoitettujen Storyjen eli tarinoiden sisällöstä. (Green, 2016, s. 33-34.)

Tuoteomistaja on siis vastuussa kehitettävän palvelun tai tuotteen muokkaamisesta siten, että se vastaa loppukäyttäjän tarpeita. Lisäksi hänen vastuullaan on varmistaa, että jokainen Scrum-tiimin jäsen ymmärtää toteutettavan vision. Tuoteomistaja toimii ikään kuin oppaana ja on vastuussa tiimin lisäksi muun muassa yhteistyöstä eri sidosryhmien sekä Scrum Masterin kanssa. Roolissa toimiminen on kokopäivätyö, sillä jollakulla on oltava täydellinen ymmärrys kehitettävästä tuotteesta tai palvelusta sekä liiketoiminnan vaatimuk-

sista ja prioriteeteista. Hänen vastuullaan on myös varmistaa, että toteutettu työ täyttää valmiin määritelmän, jotta se on varmasti julkaisukelpoinen. Hän voi hyväksyä toteutettuja tarinoita, mutta hän voi myös hylätä ne, mikäli ne eivät vastaa valmiin määritelmää. (Mitesh, 2019, luku 1 kohta Product Owner.)

Yksi tuoteomistajan tärkeimmistä tehtävistä on myös kirjoittaa selkeitä Storyja eli tarinoita. Hyvin kirjoitettu tarina kuvaa kokonaisuudessaan tietyn toiminnallisuuden tarkoituksen. Tuoteomistajan tehtävänä on järjestää tulevalle sprintille kirjoitetut tarinat siten, että kehitysjärjestys on suunniteltu mahdollisimman tehokkaasti. (Green, 2016, s. 34.) Tuoteomistajan tuleekin pitää mielessään kehitettävän työn isompi kokonaiskuva aina kun hän priorisoi tehtäviä töitä (Green, 2016, s. 33). Samaan aikaan tuoteomistaja työstää lisää tarinoita tuleviin sprintteihin, mutta myös sen varalle, jos tiimin työt loppuisivat kyseisen sprintin aikana kesken. Yksityiskohtaisempaa suunnittelua ei ole tarpeen tehdä enempää kuin yhden tai kahden sprintin verran, sillä tarinoiden sisällöt saattavat muuttua, kun niitä tarkastellaan uudelleen ennen varsinaista toteutusta. Hyvä tuoteomistaja pitää kuitenkin mielessään vision siitä, miten kehitettävä tuote tai palvelu muuttuu ominaisuuksien lisäysten myötä, jotta hän osaa ottaa sen huomioon tarinoiden kirjoituksen yhteydessä. Tuoteomistaja on säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseen ja välittää tietoa kehityksen tarkemmasta tilanteesta. Lisäksi hän kerää asiakkailta palautetta ja tekee niiden perusteella tarvittaessa päätöksiä nopeastikin, jotta tiimi voi jatkaa työskentelyään. (Green, 2016, s. 34-35.)

Tuoteomistaja seuraa tiimin edistymistä kuluvan sprintin aikana. Hänellä on myös oikeus muuttaa työjonon tarinoiden järjestystä kesken sprintin, jos näyttää siltä, että jokin kriittinen toiminnallisuus uhkaa jäädä valmistumatta sprintin aikana (Green, 2016, s. 36). Tarkoituksena on, että tuoteomistajan tekemän töiden priorisoinnin avulla voidaan saavuttaa enemmän kuin sillä, että työtiimi itse valitsee sattumanvaraisesti, mitä toteutetaan seuraavaksi (Kelly, 2019, luku 2 kohta The Product Owner Delta). Asiakkaan vaatimuksien selvittäminen on helppo juttu, mutta vaikeampaa on yrittää hahmottaa, mitkä vaatimukset ovat sellaisia, joita ei voida tai ei kannata toteuttaa. Jokainen työn alle otettu

työ tulee sen kustannuksella, että jotain muuta jää aina tekemättä. (Kelly, 2019, luku 2 kohta Work not to do).

Tarinoiden kirjoittamisen lisäksi tuoteomistajalta vaaditaan siis hyviä vuorovai-
kutustaitoja, teknologian sekä järjestelmäkehittämisen ymmärrystä, kykyä kes-
kittyä työskentelemään tiettyjen aikarajojen puitteissa sekä kykyä sanoa ei sel-
laisille töille, joita ei ainakaan siinä hetkessä ole järkevää edistää (Kelly, 2019,
luku 3 kohta Who is the Product Owner). Tuoteomistaja tarvitsee myös ym-
märrystä liiketoiminnasta, sillä nykyään hän saattaa toimia oman roolinsa li-
säksi myös Business Analystin eli niin sanotun liiketoiminnan määrittelijän roo-
lissa (Kelly, 2019, luku 3 kohta Modern Product Owner Model).

5.2 Toimeksiantajan tuoteomistaja

Yritys X:ssä työskentelee tällä hetkellä tuoteomistajia kahdella hieman erilai-
sella työnkuvalla. **Lupa roolikuvauksien käyttöön on saatu Yritys X:ltä.**
Tuoteomistajien työnkuvat sisältävät paljon samoja ominaisuuksia, mutta
eroavaisuuksia esiintyy jonkin verran riippuen siitä, toimiiko tuoteomistaja
Scrum- vai Kanban-työskentelymenetelmän mukaisessa projektissa. Lisäksi
roolien välillä saattaa olla eroja saman projektin eri osa-alueiden kesken, sillä
tiimit ovat muokanneet työnkuviaan heille parhaiten sopivalla tavalla. Yritys X:n
tuoteomistajan rooli poikkeaa geneerisestä tuoteomistajan roolista siten, että
tuoteomistaja ei määrittele Storyja eli tarinoita. Tuoteomistaja on mukana Fea-
ture eli ominaisuustason määrittelyissä, mutta Storyt eli tarinat kirjoitetaan työn
teknisen toteuttajan eli järjestelmätoimittajan toimesta. Toimittajan puolella Yri-
tys X:n tuoteomistajan vastuuparina toimii niin sanottu tekninen tuoteomistaja
tai Lead Business Analyst. Lisäksi hän tekee tiivistä yhteistyötä myös toimitta-
jan muiden yhteyshenkilöiden kanssa.

Molemmissa työskentelymenetelmissä tuoteomistaja toimii kehitettävän palve-
lun tai tuotteen asiantuntijana ja vastaa toteutustiimin Story Backlogista eli työ-
jonosta. Jokaisessa toteutustiimissä on yksi tuoteomistaja, joka tekee tiivistä
yhteistyötä muun muassa tuotepäällikön, määrittelijöiden, järjestelmäarkki-

tehtien sekä toimittajan yhteys henkilöiden kanssa. Tuoteomistajan tehtävässä korostuu kehitettävän palvelun tai tuotteen sisällön hallinta. Lisäksi roolissa toimiminen vaatii myös liiketoiminnan kohdealueen ja kehitettävän järjestelmäkokonaisuuden tuntemista. Kaiken kaikkiaan tuoteomistajan rooli on monipuolinen ja vaativa. Se vaatii teknistä osaamista, erinomaisia yhteistyö- ja kommunikaatiotaitoja sekä ketterän kehittämisen periaatteiden tuntemista, sillä rooli edellyttää tiivistä yhteistyötä monien eri sidosryhmien kanssa. (Yritys X Ketterän kehittämisen malli, Roolit ja vastuut ketterässä kehittämisessä, Product Owner.)

Tuoteomistajan rooli on keskeinen kehitettävän palvelun tai tuotteen onnistuneessa toteutuksessa. Tuoteomistaja on mukana määrittämässä kehitystyön MVP:tä eli Minimum Viable Productia, joka auttaa varmistamaan, että projekti etenee oikeaan suuntaan ja että tärkeimmät toiminnot saadaan ajoissa valmiiksi. Tämä vaatii muun muassa kykyä priorisoida eri ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia. Tuoteomistajan vastuulla onkin hallita ja järjestellä toteutustii-min tehtävälisan sisältö tärkeysjärjestykseen. Lisäksi hänen tehtävänä on yhdessä työtiimin kanssa pilkkoa suuremmat työt pienemmiksi hallittaviksi ominaisuuksiksi eli Featureiksi. Hänen tehtävänä on myös muun työtiimin tuella tunnistaa mahdolliset tietosuoja- ja tietoturvatarpeet sekä huolehtia niiden sisällyttämisestä työn toiminnallisuuksien määrittelyyn. (Yritys X Ketterän kehittämisen malli, Roolit ja vastuut ketterässä kehittämisessä, Product Owner.)

Tuoteomistaja vastaa siis työn määrittelyjen sisällöstä sekä hyväksymiskriteerien määrittelystä yhdessä kehitystiimin ja tarvittaessa toimittajan kanssa. Scrum-työskentelymenetelmässä tuoteomistaja osallistuu myös iteraatioiden suunnittelukokouksiin, joissa hän tarvittaessa esittelee määrittelyt toteutustii-mille sekä hyväksyy toimittajan tekemän suunnitelman. Työn toteutuksen aikana tuoteomistaja seuraa tietoturvan ja -suojan toteutusta sekä laatua ja hyväksyy tai hylkää toimittajan toteuttamat tarinat eli Storyt. Tuoteomistaja tekee myös töiden yksityiskohtiin liittyviä päätöksiä, osallistuu toteutuksen aikaisiin muihin seremonioihin ja tukee omalla osaamisellaan testausta sekä mahdollis-

ten tuotannon virheiden selvittelyä. (Yritys X Ketterän kehittämisen malli, Roolit ja vastuut ketterässä kehittämisessä, Product Owner.)

Kanban-työskentelymenetelmän mukaiseen tuoteomistajan työnkuvaan on edellä mainittujen vastuiden lisäksi sisällytetty myös töiden tarkempien ominaisuuksien eli Featureiden määrittelyiden kirjoittaminen ja dokumentointi. Määrittelijän rooliin kuuluu varsinaisen muutoksen kuvaamisen lisäksi myös määrittelyiden läpikäynti toteutustiimin kanssa. Tämä vaihe on ratkaiseva, jotta voidaan varmistua siitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat samalla sivulla ja ymmärtävät projektin tavoitteet ja vaatimukset. Määrittelijä osallistuu tarvittaessa myös testaukseen ja varmistaa, että kehitetyt toiminnallisuudet testataan kattavasti ja oikein. Lisäksi määrittelijän roolissa toimivan on oleellista osallistua myös määrittelyiden katselmointeihin ja demoihin, jotka ovat tärkeitä vaiheita töiden toteutuksen sekä projektin etenemisessä. (Yritys X Ketterän kehittämisen malli, Roolit ja vastuut ketterässä kehittämisessä, Määrittelijä (Business Analyst).)

5.3 Tiiminvetäjän taidot ja välineet

Tuoteomistajan roolissa toimiminen vaatii sekä tiimin vetämisen että johtajuuden taitoja, sillä tuoteomistaja on vastuussa esimerkiksi toteutustiimin työjonon eli tehtävien töiden priorisoinnista ja hyväksynnästä (Vanderjack, 2015, s. 47). Töiden läpinäkyvyys sekä mahdollisuus seurata niiden etenemistä, ovat tärkeitä ominaisuuksia työtehtävien koordinoinnissa, sillä ne lisäävät koko työtiimille selkeyttä ja avoimuutta. Joissakin tilanteissa tiiminvetäjän huonosti hoitama töiden koordinointi voi johtaa mikromanagerointiin, jolla tarkoitetaan sitä, että tiiminvetäjä kontrolloi liikaa seuraamalla jatkuvasti työn etenemistä sen sijaan, että antaisi työntekijöille riittävästi itsenäisyyttä ja vastuuta. Töiden läpinäkyvyyteen kannattaakin kiinnittää huomiota, sillä epäselvyydet vastuissa voivat aiheuttaa mikromanagerointia myös työtiimin jäsenten välillä. (Vikman, 2023, s. 193.)

Hyvin toimivan työtiimin tärkeimmät elementit voidaan määritellä esimerkiksi seuraavalla tavalla: "Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, yhteinen toimintamalli, toisiaan täydentävät taidot sekä yhteisvastuu." (Ristikangas ym., 2021, s. 25.) Yhteisten tavoitteiden sekä yhteisen vastuun lisäksi tiimi tarvitsee myös selkeitä yhteisiä toimintatapoja, joita voidaan pitää pohjalla jokapäiväisessä perustekemisessä. Toimintatavat voivat olla esimerkiksi erilaisia prosesseja tai ennalta kuvattuja selkeitä työskentelymalleja. (Ristikangas ym., 2021, s. 26-27.) Ketterän kehityksen työskentelymenetelmissä sekä raameissa on paljon yhteistä toimivan tiimin elementtien kanssa. Ne pitävät sisällään tiimin tarvitsemat selkeät toimintatavat, sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin, tiimin jäsenten monipuoliset taidot sekä ajatuksen siitä, että vaikka työtä tehdään itseohjautuvasti, tehdään sitä aina viime kädessä tiiminä.

Työtiimin jäsenten tulee vastata omasta toiminnastaan, mutta myös siitä, että työtiimi toimii hyvin ryhmänä. Jokaisen tulee tunnistaa tavoiteltava lopputulos, jota kohden ryhmä yhdessä työskentelee. Tavoitteen ymmärryksen lisäksi on tärkeää varmistaa, että tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on avointa ja sujuvaa. Lisäksi uuden tiimin kohdalla on järkevää luoda jonkinlaiset pelisäännöt tai arvot, joiden mukaan tiimin jäsenten halutaan toimivan. (Kymäläinen ym., 2016, s. 34-35.) Pelisääntöjen avulla vältetään mahdollisia ristiriitatilanteita, mutta varmistetaan ennen kaikkea tiimin jäsenten välinen tehokas yhteistyö (Kymäläinen ym., 2016, s. 36).

On aivan normaalia, että ryhmädynamiikan muodostaminen sekä tiimin jäseniin tutustuminen vie aikaa. Tämän takia aina ei ole välttämättä tiedossa, miten tiimin yhteistyö lähtee sujumaan tai miten kukin jäsenistä reagoi erilaisiin tilanteisiin. (Kymäläinen ym., 2016, s. 36.) Tutustuminen voi kuitenkin olla haastavaa etenkin monipaikkaisissa työympäristöissä, joissa työtiimin jäseniä voi olla eri paikkakunnilta tai jopa eri maista. Tiimin jäsenet voivatkin yhdessä pohtia sopivia keinoja tutustumiseen eri kulttuurit huomioon ottaen. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 177.) Tiiminvetäjällä on suuri rooli sen osalta, että ryhmästä saadaan muodostettua hyvin toimiva työtiimi. Toisiin tutustuminen tapahtuu yleensä parhaiten yhteisellä tekemisellä ja ajanvietolla. Mikäli joukosta ei muodostu

tiimiä, ajautuvat kaikki yleensä edistämään omia eivätkä yhteisiä tavoitteita. (Vikman, 2023, s. 285-286.)

Jotta vuorovaikutuksesta saadaan sujuvaa, tulee huolehtia, että tiedon jakamiseksi on riittävästi erilaisia tapoja sekä työkaluja. Lisäksi on järkevää sopia kokouskäytännöistä, jotta niistä saadaan mahdollisimman tehokkaita ja jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. (Kymäläinen ym., 2016, s. 36-37.) Yhteiskehittelyprojekteille on tyypillistä työskennellä ketterien projektinhallintamenetelmien mukaisesti, joista jokainen tuo omat viitekehyksensä projektin etenemiselle. Edellä onkin jo käsitelty Agile, Scrum- ja Kanban-menetelmiä sekä niihin liittyviä työkaluja. Näiden lisäksi on kuitenkin olemassa useita erilaisia digitaalisia työvälineitä, joita voidaan hyödyntää niin varsinaiseen työn tekemiseen kuin myös tiedon jakamiseen. (Kymäläinen ym., 2016, s. 39-40.) Käytettävät digitaaliset välineet vaihtelevat varmasti yritys- sekä projektiokohtaisesti. Yritys X:llä on käytössään dokumentointiin sekä töiden organisointiin Confluence ja Jira. Tiedon jakamiseen sekä yleiseen vuorovaikutukseen puolestaan on käytössä Teams-keskustelusovellus.

Etenkin monipaikkaisissa työyhteisöissä viestiminen tapahtuu useasti erilaisten sähköisten viestintävälineiden kautta. Oikean viestintävälineen sekä kanavan valinta on kuitenkin tärkeää tehdä keskusteltavan aiheen mukaan. Mikäli kyseessä on esimerkiksi uuden aiheen ideointi, ongelmanratkaisu tai todennäköisesti tunteita herättävä keskustelun aihe, tulisi keskustelu tällöin käydä aina kasvotusten tai videoyhteydellä. Kasvotusten tai videoyhteydellä käytävissä keskusteluissa on helpompi lukea toisen reaktiota, kun keskustelun lisäksi mukana ovat myös ilmeet ja eleet. Sama pätee kiireellisiin aiheisiin, jolloin on hyvä varmistua siitä, että toinen osapuoli on ymmärtänyt asian. Muiden aiheiden kohdalla viestinnän voi hoitaa erilaisten tekstipohjaisten viestintävälineiden avulla. Tällöin hyvänä puolena on keskustelun aika- ja paikkariippumattomuus sekä dokumentaation säilyminen. (Sammalisto, 2019, s. 56-57.)

Varsinaisen toteutustiimin lisäksi tuoteomistajana toimiminen vaatii myös sidosryhmien hallintaa sekä heidän toiveidensa huomioon ottamista. Sidosryhmiksi voidaan katsoa kaikki sellaiset tahot, jotka hyötyvät projektista ja sen

lopputuloksesta. Jo projektin alkuvaiheessa on järkevää ottaa eri sidosryhmät mukaan, jotta heidän on helpompi ottaa osaa projektin eri vaiheisiin. Lisäksi yhteydenpito ja sidosryhmien osaamisen hyödyntäminen on helpompaa silloin, kun kaikki ovat sitoutuneet yhteisen tavoitteen edistämiseen. Sidosryhmät on myös hyvä pitää ajan tasalla projektin etenemisestä esimerkiksi erilaisten tilannekatsausten avulla. Aina muiden ryhmien sitouttaminen ei ole helppoa ja projektien aikana saattaa esiintyä myös haasteita etenkin niissä tilanteissa, joissa tavoitteet ovat ristiriidassa. Tällöin on kuitenkin hyvä muistaa tiedon jakamisen tärkeys sekä osallistava projektiin mukaan ottaminen. (Mäntyneva, 2016, s. 123, 127-129.)

5.4 Oman työn ja itsensä johtaminen

Jokaisen tiimin jäsenen voidaan katsoa olevan johtajia, vaikka he eivät varsinaisesti työskentelisikään johtavassa asemassa, sillä hyvin toimivan tiimin jäsenen tulee osata johtaa itseään (Kamensky, 2015, s. 145). Mannermaan (2024, s. 34) mukaan oman työn ja itsensä johtaminen on ”aktiivista, omaaloitteista sekä itsenäiseen päätöksentekoon perustuvaa toimijuutta. Itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä huolehtia työkyvystä, hyvinvoinnista, motivaatiosta sekä kiireenhallintataidosta.” Moni nykypäivän työ on itseohjautuvaa, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus päättää esimerkiksi tavasta tehdä töitä. Tällä on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Itsensä johtaminen vaatii kuitenkin henkilöltä panostusta, kuten kiinnostusta asiaa kohtaan, kykyä hallita ajankäyttöä sekä taitoa priorisoida ja suunnitella asioita. (Mannermaa, 2024, s. 34-35.) Omaan työtään suunnittelevien on todettu olevan työssään tehokkaampia, kuin niiden, jotka eivät käytä aikaa työpäivänsä suunnitteluun. Tällöin ihminen voi myös kokea hallitsevansa paremmin omaa ajankäyttöään. (Sammalisto, 2019, s. 43.)

Itsensä sekä toisten johtamisen edellytyksenä on kokonaisvaltainen hyvinvointi, joka pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden. Tämän vuoksi elämään olisikin hyvä löytää sopiva tasapaino huolehtimalla työn

lisäksi myös perhesuhteista sekä itseä miellyttävistä vapaa-ajan harrastuksista. (Kamensky, 2015, s. 145-146.) Jotta ihminen voi johtaa muita, tulee hänellä olla myös hyvä itsetuntemus. Itsetuntemus vaatii jatkuvaa uudistumista sekä reflektointia. Henkilö ei todennäköisesti opi mitään uutta, jos hän ei ole valmis tutkiskelemaan omia ajatuksiaan tai ylittämään omaa mukavuusalueitaan. Reflektoinnilla tarkoitetaan omien toimien pohdintaa ja analysointia sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen kokeilemistä ja omaksuntaa. Jatkuva uudistuminen sekä uusien asioiden oppiminen vaatii henkilöltä runsaasti motivaatiota. Jokaisen johtavassa asemassa toimivan tulisikin olla kiinnostunut tutkimaan omaa johtajuuttaan tietyin väliajoin, sillä vain sen avulla on mahdollista kehittyä omassa roolissaan. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 52-54.)

Uusista asioista innostuminen ja asioiden kokeileminen luovat ympärilleen positiivista ilmapiiriä, joka tarttuu helposti myös muuhun työtiimiin. Olisikin hyvä muistaa, että etenkin johtavassa asemassa olevan tulisi tarkastella omaa käyttäytymistään, sillä hänen käytösmallinsa heijastuvat myös muihin. Esimerkiksi avoimen palautekulttuurin luominen edellyttää esimerkkiä, jota johtavassa asemassa työskentelevä voi näyttää siten, että hän antaa sekä pyytää palautetta aktiivisesti muilta. (Tiililä, 2016, s. 43-44.) Työtehtävien yhteydessä ja etenkin niiden jälkeen on hyvä käydä läpi tiimin kesken mitkä asiat menivät hyvin ja missä on kehitettävää. Tässä yhteydessä on hyvä pyytää palautetta omasta toiminnastaan muulta työtiimiltä, sillä konkreettisten asioiden perusteella on helpompi arvioida omia käytösmalleja. (Nikula, 2022, s. 119.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastattelujen toteutus

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin tutkijan havainnoivan tiedonhankinnan sekä yksilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöä, jotka toimivat tai olivat toimineet tuoteomistajan roolissa. Haastattelut

toteutettiin ajanjaksolla 16.9.2024-2.10.2024 Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelut tallennettiin ja niistä luotiin myös automaattiset tekstitykset, joita käytettiin litteroinnin pohjana. Haastattelujen jälkeen tallenteet kuunneltiin ja automaattisesti generoidut tekstitiedostot tarkistettiin litteroinnin tarkkuuden varmistamiseksi. Mahdolliset virheet korjattiin, jotta litteroinnin tulos olisi mahdollisimman tarkka ja luotettava. Litterointimenetelminä käytettiin siis automaattista sekä tarkennettua sanatarkkaa litterointia.

Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista haastateltaville kerrottiin, että tulokset tullaan käsittelemään sekä koostamaan anonyymeinä eli haastateltavien tietoja ei tulla julkaisemaan lopullisessa tutkimuksessa. Lisäksi ennen haastattelujen tallentamista haastateltavilta pyydettiin erillinen lupa tallennukseen, mikä oli osa tutkimuksen eettisten periaatteiden noudattamista. Tämän lisäksi haastateltaville ilmoitettiin, että nauhoitteet sekä niistä tehdyt tekstitalenteet hävitetään litteroinnin ja tutkimustulosten analysoinnin jälkeen. Näiden toimenpiteiden avulla varmistettiin aineiston käsittelyn luotettavuus, mutta toisaalta myös haastateltavien yksityisyyden suoja.

Taulukko 1. Haastateltavat, heidän työnimikkeensä ja haastattelujen ajankohdat.

Haastateltava 1	kehityspäällikkö	16.9.2024
Haastateltava 2	suunnittelija	17.9.2024
Haastateltava 3	suunnittelija	18.9.2024
Haastateltava 4	suunnittelija	19.9.2024
Haastateltava 5	suunnittelija	24.9.2024
Haastateltava 6	suunnittelija	25.9.2024
Haastateltava 7	suunnittelija	30.9.2024
Haastateltava 8	kehityspäällikkö	1.10.2024
Haastateltava 9	asiantuntija	2.10.2024

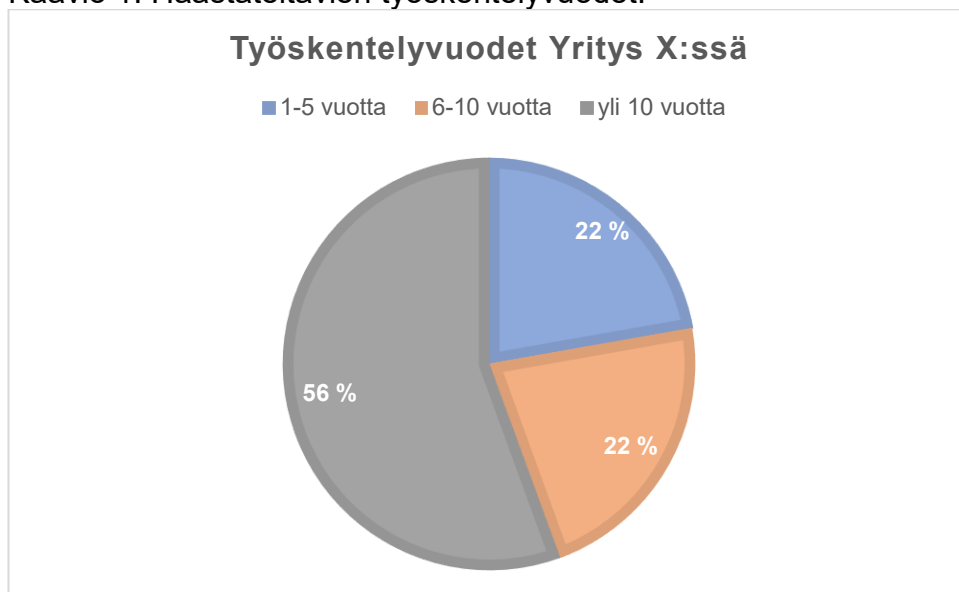
6.2 Haastattelujen tulokset

Alle koottuna haastattelujen kysymykset sekä vastauksista koostetut tulokset.

Perustiedot

1. Voisitko kertoa lyhyesti työtaustastasi. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?

Kaavio 1. Haastateltavien työskentelyvuodet.

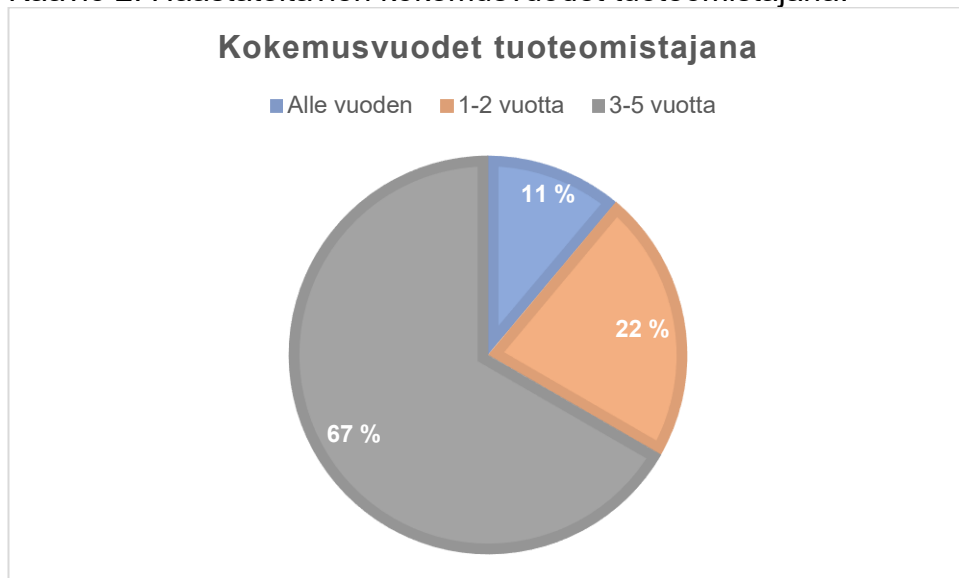


Kaaviosta 1 ilmenee, että haastatteluhetkellä haastateltavat olivat työskennelleet Yritys X:n palveluksessa seuraavasti:

- 22 % 1-5 vuotta
- 22 % 6-10 vuotta
- 56 % yli 10 vuotta.

2. Kuinka kauan olet toiminut tuoteomistajana?

Kaavio 2. Haastateltavien kokemusvuodet tuoteomistajana.

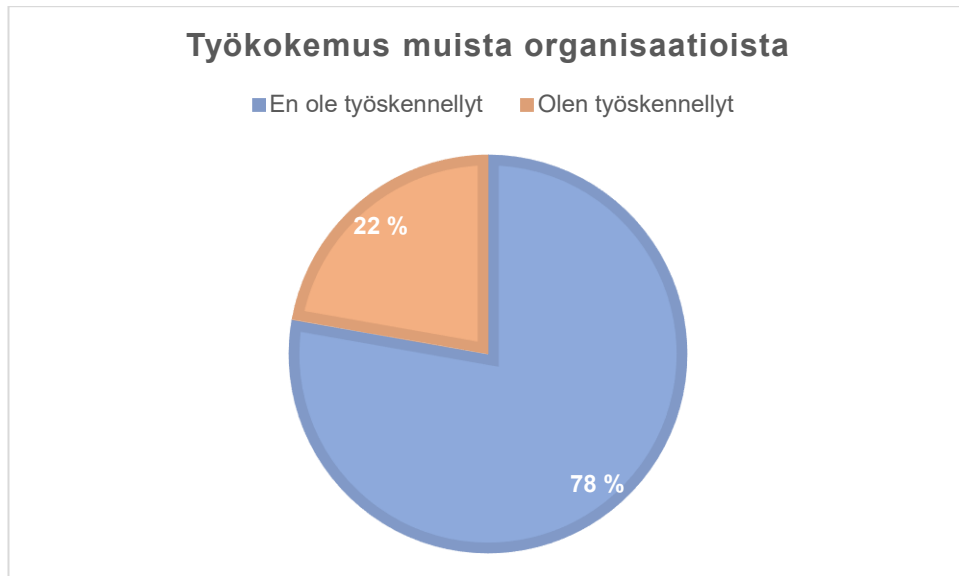


Kaaviosta 2 ilmenee, että haastatteluhetkellä haastateltavat olivat työskennelleet tuoteomistajan roolissa seuraavasti:

- 11 % alle vuoden
- 22 % 1-2 vuotta
- 67 % 3-5 vuotta.

3. Oletko työskennellyt muissa organisaatioissa tässä roolissa?

Kaavio 3. Haastateltavien kokemus tuoteomistajan roolista muista organisaatioista.



Kaaviosta 3 ilmenee, että haastateltavilla oli kokemusta tuoteomistajan roolista muista organisaatioista seuraavalla jakaumalla:

- 27 % olen työskennellyt
- 78 % en ole työskennellyt.

Tuoteomistaja

4. Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi tuoteomistajana?

Haastateltavat nostivat esille useita tuoteomistajan vastuulle kuuluvia työtehtäviä, jotka voi tiivistää alla listattuihin pääteemoihin. Näkemykset keskeisimpien työtehtävien osalta eivät juurikaan vaihdelleet eri haastateltavien välillä.

- Useat haastateltavat korostivat tuoteomistajan roolia User Storyjen etenemisen seurannassa sekä hyväksynnässä. Tuoteomistaja osallistuu aktiivisesti katselmointitilaisuuksiin ja varmistaa, että Storyjen DoR- (Definition of Ready) ja DoD-kriteerit (Definition of Done) täyttyvät.

- Tuoteomistajan tehtäviin kuuluu myös tukea sekä ohjata määrittelijöitä työssään. Hän auttaa ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia ja esteitä sekä varmistaa, että tiimi voi keskittyä toteutukseen.
- Rooli edellyttää myös tiivistä ja päivittäistä kommunikointia tiimin sekä eri sidosryhmien välillä.
- Haastattelujen perusteella tuoteomistajan tehtäviin kuuluu merkittävässä määrin myös työn aikatauluttamista sekä priorisointia. Tämän lisäksi hänen tehtävänä on huolehtia backlogilla olevan työn riittävästä. Hän työskentelee tiiviisti muun muassa Product Managerin kanssa ja varmistaa, että toteutuskokonaisuudet etenevät suunnitellusti.
- Tuoteomistajan rooliin kuuluu myös varmistaa, että liiketoiminnan näkemys ja tavoitteet ovat keskeisessä asemassa toteutusvaiheessa. Hän varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät työn sisällön ja toimii näin laadun portinvartijana.

Alla kahden haastateltavan nostot keskeisimpiin työtehtäviin liittyen:

”Sulla on langat käsissä ja semmoinen kokonaiskuva kaikesta” (Haastateltava 2).

”Hommat toimii parhaiten silloin, kun ei ole mitään maailman selvimpiä rajoja kaikessa. On paljon tehokkaampaa, jos kaikki ei ole aina ihan kiveen hakattua.” (Haastateltava 3).

5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät taidot ja ominaisuudet, joita tuoteomistajalla tulisi olla?

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille useita tuoteomistajalle tärkeitä taitoja ja ominaisuuksia, jotka voidaan jakaa alla listattuihin pääteemoihin. Näkemykset tarvittavien taitojen ja ominaisuuksien osalta eivät juurikaan vaihdelleet eri haastateltavien välillä.

- Tuoteomistajan on kyettävä ymmärtämään laajoja kokonaisuuksia sekä hahmottamaan eri osa-alueiden välisiä riippuvuuksia. Myös järjestelmällisyyttä sekä asioiden dokumentointia pidettiin tärkeinä, jotta kaikki osapuolet pysyvät tietoisina projektin etenemisestä.
- Rooli edellyttää vahvoja viestintä- ja kommunikaatiotaitoja, jotka ovat keskeisiä sekä tiimin että eri sidosryhmien kanssa työskennellessä. Tuoteomistajan on myös kyettävä kuuntelemaan muiden näkemyksiä sekä toimimaan avoimen palautekulttuurin hyvänä esimerkkinä.
- Tuoteomistajan tulee pystyä tekemään nopeita päätöksiä sekä ratkaisemaan erilaisia ongelmia. Hänellä tulee olla kykyä kysyä ja kyseenalaistaa sekä tarvittaessa myös vaatia tiettyjä asioita, jotta projekti etenee sujuvasti oikeaan suuntaan.
- Tuoteomistajan on hyvä hallita ketterän kehittämisen periaatteet ja soveltaa erilaisia menetelmiä tilanteen mukaan. MVP-toteutuksen eli pienimmän toimivan tuotteen (Minimum Viable Product) tunnistaminen auttaa tuoteomistajaa keskittymään olennaisiin asioihin.
- Organisoitaitaidot ovat avainasemassa, sillä tuoteomistajan on hallittava pienempiä osa-alueita, mutta myös kokonaiskuvaa. Organisoitaitaidot sisältävät kyvyn aikatauluttaa ja priorisoida työtehtäviä sekä pitää samanaikaisesti usean eri asian langat käsissä.
- Tekninen ymmärrys ja vahva järjestelmäosaaminen tukevat roolissa toimimista, sillä näiden avulla tuoteomistaja pystyy selittämään teknisiä vaatimuksia tiimille sekä muille sidosryhmille.
- Viimeisimpänä merkittävänä ominaisuutena ovat johtamistaidot. Tämä pitää sisällään kyvyn delegoida tehtäviä, pyytää apua tarvittaessa sekä vastaanottaa ideoita muilta tiimin jäseniltä.

6. Voisitko kertoa esimerkin onnistumisesta tuoteomistajana?

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille alla listattuja onnistumisia. Kuitenkaan mikään onnistumisista ei korostunut toistuvasti useammassa haastattelussa, vaan näkemykset vaihtelivat haastateltavien kesken.

- Tiimin työn seuraaminen remaining Story Point tasolla (tarinapisteiden jäljellä oleva työmäärä)
- Tehdään yhdessä, saadaan asioita aikaiseksi
- Projektien onnistuneet lopputulemat ja käyttöönotot
- Oman kädenjäljen näkeminen
- Saatu positiivinen palaute
- Onnistuneet ongelmanratkaisut
- Hankkeen historian isoin kokonaisuus valmistumassa
- Tiimin avoin ja hyvä ilmapiiri
- Checkpoint demon käyttöönotto
- Uuden tiimin luotsaaminen eteenpäin
- Featureiden sujuva eteneminen
- Turha työ siivottu pois, annettu määrittelyille kaistaa
- Selkeiden prioriteettien luominen

7. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteesi tuoteomistajana ja miten olet ratkainut kyseiset haasteet?

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille alla listattuja haasteita. Kuitenkaan mikään haasteista ei korostunut toistuvasti useammassa haastattelussa, vaan näkemykset vaihtelivat suuresti haastateltavien kesken.

- Metriikan seuraaminen ja datan hyödyntäminen oikealla tavalla
- Retrospektiivien pitäminen oikealla tavalla (käydään läpi mikä on mennyt hyvin, mikä huonosti ja missä voidaan parantaa)
- Yhteistyö liiketoiminnan kanssa – luottamuksen puuttuminen
- Haasteet toimittajan henkilöiden kanssa
- Kehitystiimin ja offshore-tiimin motivointi
- Toimittajahierarkia ja kulttuuri
- Substanssiosaamisen puuttuminen
- Valmista backlogia ei ole riittävällä tasolla
- Aikataulu- ja ajankäytölliset haasteet
- Oppimisaihioiden haasteet
- Priorisointi

- Arvon tuottaminen
- Määrittelyiden virheet
- Prosessiepäselvyydet
- Riippuvuuksien ja riskien tunnistaminen
- Kokonaisuuksien hallinta
- Negatiivisen ja rakentavan palautteen antaminen

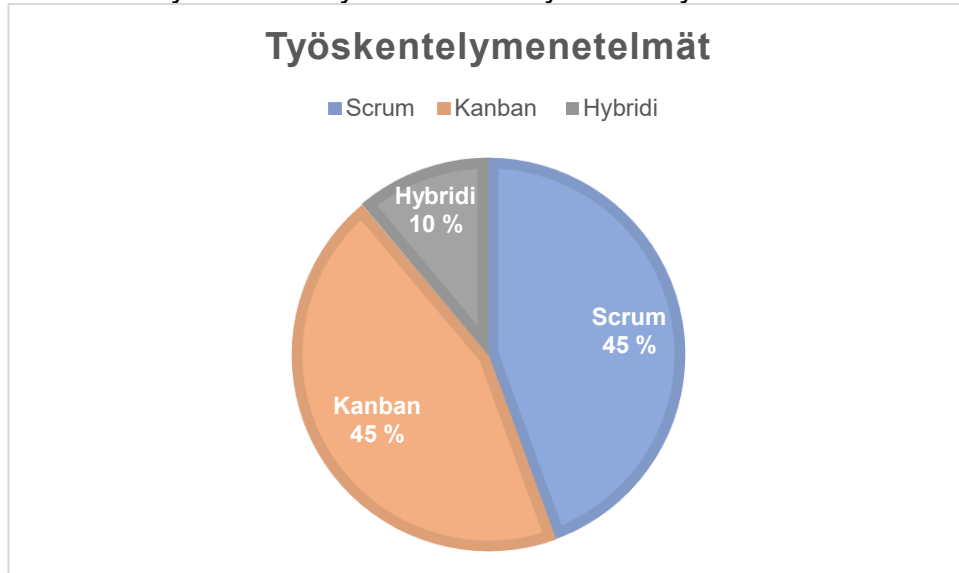
Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille alla listattuja keinoja haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi.

- Viivan vetäminen kahden asian välille
- Epäkohtien esille nostaminen
- Omaan intuitioon luottaminen
- Muutosten ja parannusten vaatiminen
- Pelisääntöjen läpikäynti
- Avoin kommunikaatio ja ilmapiiri
- Retrospektiivit (käydään läpi mikä on mennyt hyvin, mikä huonosti ja missä voidaan parantaa)
- Tavoitteiden kirkastaminen kaikille osapuolille
- Ei jäädä vatvoaan epäonnistumisia, kuuluvat työnkuvaan
- Tiimin tsemppaaminen
- Prosessien ja vastuiden kirjaaminen
- Sparrailu Product Managerin kanssa
- Matala kynnyks kysymiselle

Työskentelymenetelmät

8. Työskenteleekö työtiimisi Scrum- vai Kanban-työskentelymenetelmän mukaan?

Kaavio 4. Työtiimien käytössä olevat työskentelymenetelmät.



Kaaviosta 4 ilmenee työtiimien käytössä olevien työskentelymenetelmien jakaantuminen seuraavasti:

- 10 % hybridi (Scrum & Kanban)
- 45 % Kanban
- 45 % Scrum.

9. Mikäli kumpikin työskentelymenetelmä on tuttu, osaatko nostaa esille ominaisuuksia kyseisistä työskentelymalleista?

Taulukoista 2 ja 3 ilmenee Scrum- ja Kanban-menetelmien eri ominaisuuksia.

Taulukko 2. Scrum-työskentelymenetelmän ominaisuuksia.

Scrum
Strukturoitu malli
Roolit ja roolikohtaiset tehtävät
Virtaviivainen
Töitä tehdään tietyissä sykleissä
Ennakoitava
Helpompi hahmottaa kokonaisuuksia
Helpompi hahmottaa aikatauluja
Suunnitelmallisempi
Epämotivoivampi
Töitä tehdään enemmän varastoon
Omat säännöt, joita noudatettava
Pyörii erilaisten seremonioiden ympärillä

Taulukko 3. Kanban-työskentelymenetelmän ominaisuuksia.

Kanban
Perustuu visuaalisuuteen
Joustavampi ja jouhevampi eteneminen
Statuspohjainen seuranta
Kehityspotkussa tasaisesti töitä – seuranta kriittisempää
Ei nojaudu ajallisiin raameihin
Antaa vapauksia
Tehokkaampi
Tiiviimpi sidosryhmäyhteistyö
Ratkaisujen miettiminen aikaisessa vaiheessa
Yksityiskohtien nopea tarkastaminen
Laadukkaampi toteutus
Tiimien koot oltava entistä paremmin tasapainossa

10. Osaatko nostaa konkreettisia tuloksia, joihin on päästy Scrum- tai Kanban-työskentelymenetelmän avulla?

Haastatteluissa esille nousseita Scrum-työskentelymenetelmän avulla saavutettuja konkreettisia tuloksia.

”Riippuvuuksia integraatioihin. Suunnittelut osoittautuneet hyväksi, koska kaikki tietävät, että millä aikataululla toinen on tekemässä jotain asiaa.” (Haastateltava 6.)

”Ongelmana on se, että kun seurataan Safen mukaisia metriikoita, niin niissä otetaan vain täysin valmistuneet huomioon. Lähdin seuraamaan spillovereita ja Story Pointeja tarkemmalla tasolla, jolloin saimme paljon parempaa käsitystä iteraatiosuunnitteluihin ja sitä kautta pystyimme nostamaan myös Story delivery predictabilityä.” (Haastateltava 9.)

”Tietyt metriikat, mitä on helppo seurata. Ollaan saatu niin sanottuja läpimenoaikoja alaspäin eli tehokkaammaksi meidän työskentelyä.” (Haastateltava 6.)

”Me tarkkaillaan isomman kuvan etenemistä PI-tasolla, miten ollaan pysytty suunnitelmissa ja aikatauluissa. Meillä ei ole vielä esimerkiksi alkanut UAT-testaus, eli laatukriteerit ja miten laadukasta työtä me ollaan saatu aikaan, niin sen analysointi on vielä tulossa. Hyvin tarkasti pidetään kiinni meidän DoR- ja DoD-käytänteistä ja bugien korjauksesta. Laatua tukevia toimintatapoja ollaan pidetty tärkeinä ja toivottavasti se näkyy sitten myöhemmässä vaiheessa Featureiden linkaarta.” (Haastateltava 4.)

Haastatteluissa esille nousseita Kanban-työskentelymenetelmän avulla saavutettuja konkreettisia tuloksia.

”Kanban työskentelymalli tuki valtavan työkokonaisuuden ja sen toteutusaikataulun hahmottamista” (Haastateltava 7).

”Koettu hyväksi työskentelymalliksi gap-työpajat. Ei lähdetä nollasta vaan pyritään tunnistamaan niin sanottuja aukkoja ja vertaamaan niitä nimenomaan aikaisempaan toteutukseen tässä kyseisessä järjestelmässä. Koen, että määrittelyt on joltain osin laadukkaampia sen takia, että siellä on jotain vanhaa toteutusta jo pohjalla.” (Haastateltava 1.)

”Yksi projektin osa on jo aika pitkällä Kanbanilla, en tiedä onko tästä mitään tutkimustulosta, mutta ainakin kyseiselle projektille on sanottu, että on ollut laadukkaampaa toteutusta ja hyväksymistestausvaiheessa on tullut vähemmän virheitä kuin aikaisemmin. Mutta haluan korostaa, että tästä ei ole mitään hyvin tarkkaa tutkimustulosta.” (Haastateltava 1.)

”Työskentelyn eteneminen ollut aika joustavaa ja asioita on saatu edistettyä. Tiettyjä asioita tosi nopeastikin. Malli on mahdollistanut aika jouhevan etenemisen niin ehkä se tehokkuus on semmoinen, mikä nousee itsellä ensimmäisenä konkreettisenä etuna mieleen.” (Haastateltava 2.)

”Jos oppikirjan mukaisesti mentäisi portfoliotason Safea, niin se olisi paljon kankeampaa eikä me saavutettaisi semmoista tehokkuutta, mitä meillä tällä hetkellä on” (Haastateltava 3).

11. Millaisissa tilanteissa tuoteomistajan rooli korostuu työtiimisi käyttämässä työskentelymenetelmässä?

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille alla listattuja tilanteita, joissa tuoteomistajan roolin tärkeys sekä läsnäolo korostuvat. Aiheet voidaan jakaa seuraaviin pääteemoihin.

- Työnohjauksellinen rooli ja tehtävien priorisointi sekä aikataulutus
- Eri sidosryhmien kanssa toimiminen
- Määrittelyiden edistymisen seuranta ja määrittelytyön tukeminen
- Iteraatioiden valmistelu
- Vastuu laadunvarmistuksesta ja tehokkuudesta
- Product Managerin kanssa yhteistyössä toimiminen

Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että käytännössä toimeksiantajayrityksessä työskentelevän tuoteomistajan rooli poikkeaa esimerkiksi suoraan viitekehyksestä tulevista määritelmistä. Toimittajan puolella Scrum Masterit tai Lead Business Analystit hoitavat osan geneeriselle tuoteomistajalle kuuluvista tehtävistä, jolloin toimeksiantajayrityksessä tuoteomistajan rooli painottuu enemmän tiimin ohjaamiseen ja tukemiseen.

12. Mitkä ketterän kehittämisen käytännöt ja seremoniat ovat käytössä työssäsi?

”No totta kai se itse lopputulos on yksi mitä ketterällä kehittämisellä hyödynnetään eli ei lähdetä tekemään sitä täydellistä vaan lähdetään tekemään sitä ensimmäistä julkaisua” (Haastateltava 3).

”Ketterä kehittäminen antaa hyvät raamit työskentelylle. Selkeyttää, kun on erilaiset roolit ja jokaisella roolilla on omat tehtävät ja vastuut” (Haastateltava 2).

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille alla listattuja käytössä olevia ketterän kehittämisen käytäntöjä sekä seremonioita. Etenkin listassa mainitut seremoniat toistuivat useammassa haastattelussa.

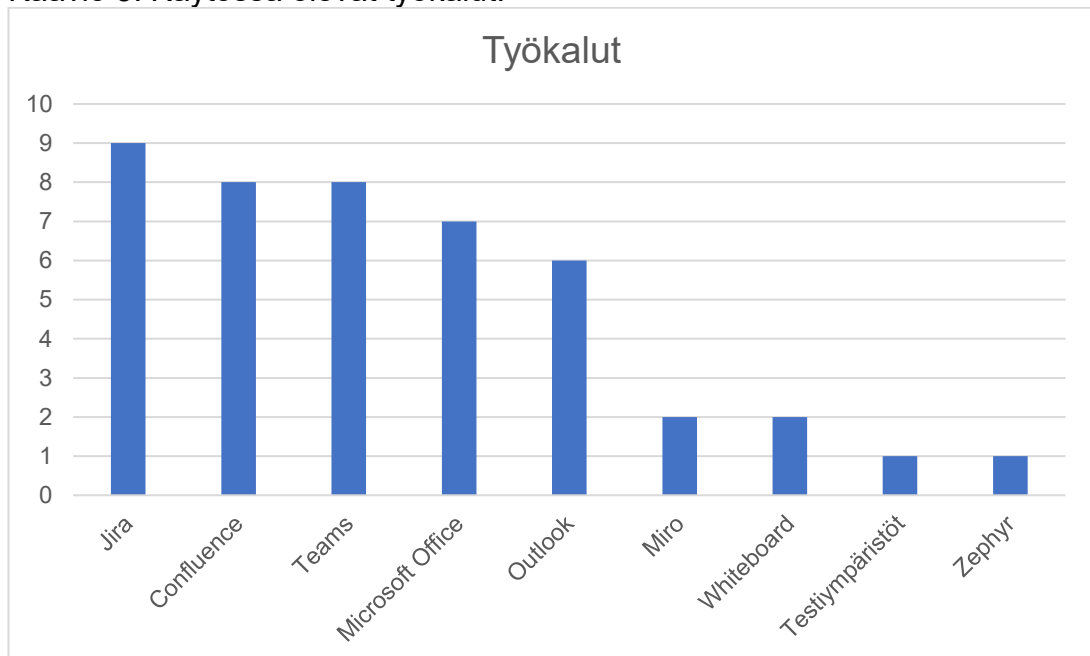
- PI-suunnittelu
- Feature planning
- Feature review
- Feature backlog refinement
- Feature sprint plan
- Story walkthrough
- Definition walkthrough
- Daily
- Weekly
- Demo
- Checkpoint demo
- Retro
- Inspect and adapt

- Uhkamallinnukset
- Metriikoiden seuranta
- Jatkuva kehittäminen
- Ketterä kehittäminen
- Jiran työkalut

Työkalut

13. Mitä työkaluja käytät työssäsi päivittäin?

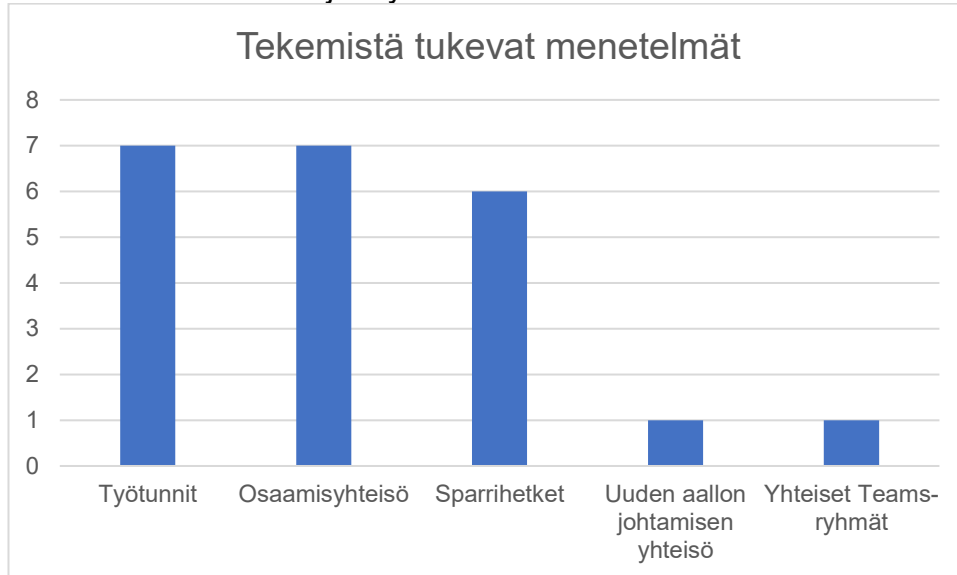
Kaavio 5. Käytössä olevat työkalut.



Kaaviosta 5 ilmenee tuoteomistajien päivittäisessä käytössä olevia työkaluja. Microsoft Office käsittää Word, PowerPoint, Excel, OneNote sekä Loop sovellukset. Hyödyllisimmäksi sovellukseksi koettiin Jira, joka on järjestelmänä käytössä jokaisella tuoteomistajalla. Tämän jälkeen käytetyimmät sekä hyödyllisimmät työkalut olivat Confluence, Teams, Microsoft Officen tuotteet sekä Outlook. Vähemmällä käytöllä olivat muun muassa Miro ja Whiteboard.

14. Hyödynnätkö muita tekemistä tukevia menetelmiä (esim. osaamisyhteisöt, työtunnit, sparrihetket)?

Kaavio 6. Tuoteomistajan työtä tukevat menetelmät.



Kaaviosta 6 ilmenee tuoteomistajien päivittäistä tekemistä tukevia menetelmiä. Haastateltavista 7/9:stä kertoi hyödyntävänsä työnsä tueksi työtunteja sekä toimeksiantajan tarjoamaa PO-osaamisyhteisöä. Kuusi haastateltavista koki saavansa hyötyjä myös erilaisilla kokoonpanoilla käytävistä sparr- eli keskusteluhetkistä. Lisäksi tekemistä tukevinä menetelminä nostettiin uuden aallon johtamisen yhteisö sekä yhteiset Teams-ryhmät.

15. Oletko kokeillut uusia työkaluja tai menetelmiä viime aikoina? Mitkä niistä ovat olleet hyödyllisiä ja miksi?

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille alla listattuja uusia hyödyllisiä työkaluja sekä työntekoa helpottavia menetelmiä. Jiran automaatio oli työkaluista ainoa, joka mainittiin kahdessa eri haastattelussa. Muiden uusien menetelmien ja työkalujen osalta näkemykset vaihtelivat haastateltavien kesken.

- Jira automaatio
- Jira EazyBi
- Jira plan -työkalu

- Confluence - tiimiläisten työsivut
- Microsoft Copilot
- Retrospektiivi
- OneNote
- Oma backlog
- Outlook to do -toiminnallisuus
- Työtunnit/tilannetsekki tiimiläisten kanssa
- Seremonioiden tarpeen arviointi

Työkalujen ja menetelmien hyödyllisyyttä kuvattiin seuraavasti:

”Confluencea pyrittiä käyttämään tiimissä niin, että se lisää läpinäkyvyyttä siitä missä mennään. Esimerkiksi siis Confluencessa meillä on jokaiselle tiimiläiselle oma sivu ja omalla sivulla on omat keskeneräiset.” (Haastateltava 7.)

”Jiran automaatiot voi helpottaa arkea ja vähentää manuaalista työtä, tiimi pysyy oikeasti keskittymään siihen heidän ydintekemiseensä, ettei ole liikaa sellaista hallinnollista manuaalista tekemistä” (Haastateltava 4).

”Jiran pilviversio myötä on tullut uudenlaisia työkaluja. Siellä on esimerkiksi plan-työkalu ja EazyBi, joilla pystyy visualisoimaan töiden etenemistä. Plan-työkaluun on kuvattu kaikki Epicit ja niihin liittyvät määrittelytyöt. EazyBi on tuonut erilaisia raportteja, minkä verran tällä hetkellä on määrittelyssä ja minkä verran toteutuksessa.” (Haastateltava 1.)

”Retroilu. Pysähdytään Kanbanissa hetkeksi miettimään, että mikä on mennyt hyvin ja missä on vielä kehitettävää.” (Haastateltava 1.)

”Yksilöllinen työtunti tai välitsekki jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Keskustellaan osittain samoista teemoista kaikkien kanssa, käydään tiettyjä juttuja läpi ihan fiiliksistä toteutuneeseen allokaatioon.” (Haastateltava 2.)

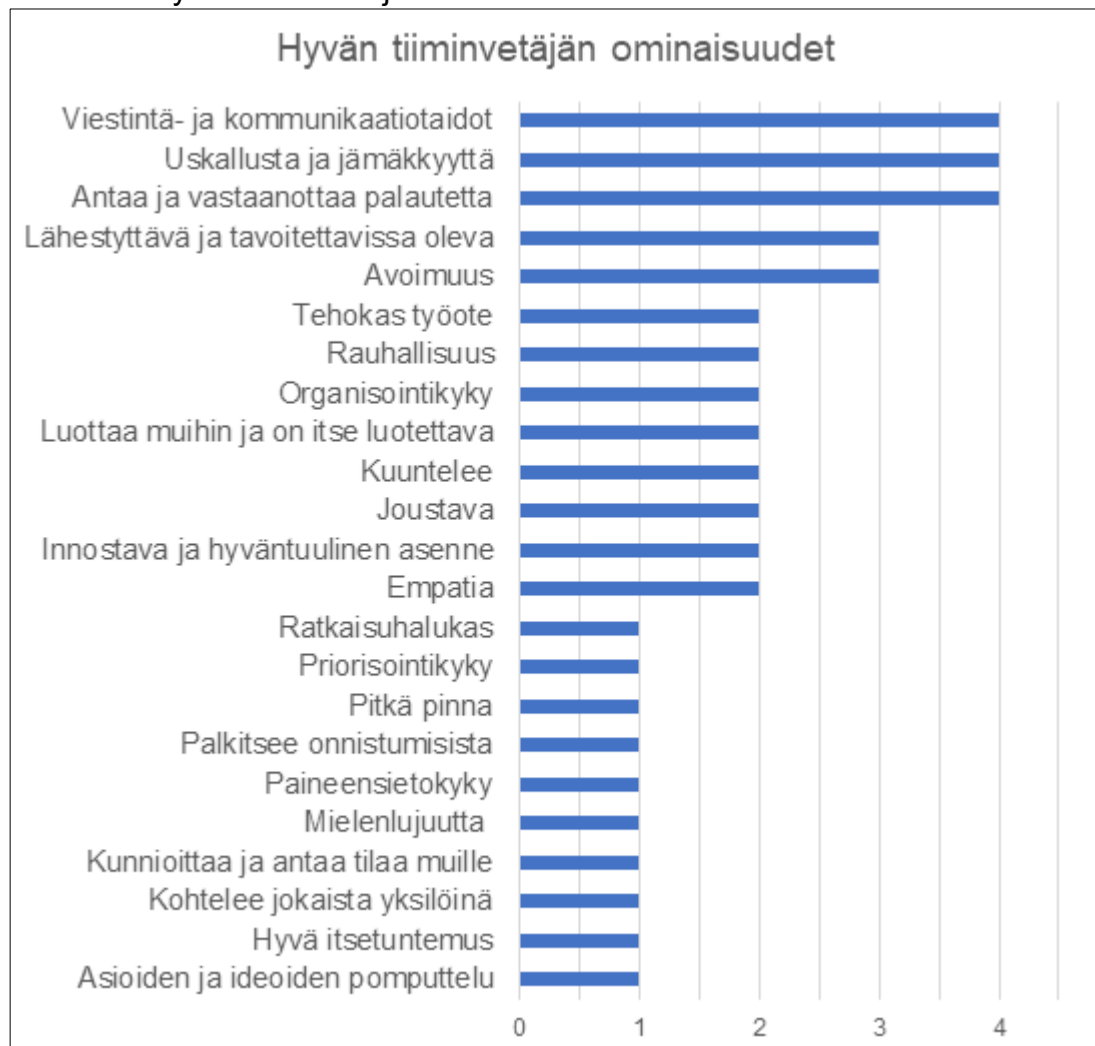
”Miten pitkille varauksille missäkin seremonioissa on tarvetta missäkin yhteydessä. Tämä toisaalta myös tehostaa sitä etenemistä.” (Haastateltava 2.)

Tiiminvetäjä

16. Millaisia ominaisuuksia tiiminvetäjällä mielestäsi tulisi olla?

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille seuraavia ominaisuuksia, joita hyvällä tiiminvetäjällä tulisi olla. Kaaviosta 7 käy ilmi, että 4/9:stä vastaajasta piti tärkeimpinä ominaisuuksina viestintä- ja kommunikaatiotaitoja, uskallusta tehdä ratkaisuja, tarpeen mukaan jämäkkää asennetta sekä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. Seuraavaksi eniten vastauksia nousi avoimuuteen sekä helposti lähestyttävään olemukseen.

Kaavio 7. Hyvän tiiminvetäjän ominaisuudet.



Alle koottuna muutaman haastateltavan kommentit siitä, mitä hyvältä tiiminveittäjältä vaaditaan:

”Kohtele muita niin kuin haluaisit itse tulla kohdelluksi. Näin saat vastavuoroisesti hyvää tekemistä muiltakin. Myöskään ei jäädä murehtimaan liikoja vaan eteenpäin vain vaikka haasteita olisi matkalla.” (Haastateltava 1.)

”Kyllähän turhautumista tulee, mutta mun mielestä PO-roolissa täytyy pysyä neutraalina, että pyritään vain edistämään asioita ja ohjataan oikeiden ihmisten puheille silloin, kun itse ei tiedä asiasta. Pyrkii auttamaan ratkaisun löytämisessä eikä jää tiimin kanssa vellomaan sitä, että kyllä nyt asiat on huonosti.” (Haastateltava 8.)

”Tää on kuitenkin vaan työ, ihmisillä on muutakin elämää, voi olla muita huolia ja heillä pitää mun mielestä olla mielekkäitä työtehtäviä. Ainakin yrittää luoda ilmapiiriä, että kunhan sä teet sun duunis niin kaikki on hyvin, että sulla voi olla tosi erilainen tapa työskennellä, mutta mitä sitten?” (Haastateltava 6.)

”Mielenlujuutta pitää mun mielestä varmastikin jokaisen työstää. Se ei ole sellainen, että sä oot sisäänrakennetusti silleen, että enpäs hetkahda tuosta.” (Haastateltava 1.)

17. Miten yhteistyö tiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien kanssa on toiminut?

Yhteistyö tiimin jäsenten kanssa on sujunut jokaisen haastateltavan mukaan hyvin. Useat haastateltavat korostivat tiiminsä avointa ja kannustavaa ilmapiiriä, jossa on mahdollista tuoda esiin omia ajatuksia ja ideoita sekä kokeilla uusia asioita. Myös muiden sidosryhmien, kuten liiketoiminnan edustajien kanssa yhteistyön kuvattiin sujuneen pääosin erittäin hyvin, mutta mukaan on mahtunut myös joitakin haasteita. Suurimmat haasteet eri osapuolien kanssa ovat liittyneet usein kiireen aiheuttamiin väärinymmärryksiin. Lisäksi haasteita on ilmennyt etenkin projektien alkuvaiheissa, jolloin yhteisiä toimintatapoja ei välttämättä ollut vielä luotu. Haasteista huolimatta haastateltavat kokivat, että ajan myötä yhteistyö myös liiketoiminnan edustajien kanssa on parantunut

merkittävästi ja nykyisin toiminta on sujuvaa. Haastateltavien mukaan toimittajien kanssa toimiminen on ollut pääsääntöisesti helppoa ja rakentavaa. Toimittajayhteistyössä on kuitenkin tunnistettu haasteita, jotka ovat aiheutuneet kulttuurieroista, hierarkiasta sekä toimittajien omista toimintatavoista. Haasteiden kanssa on kuitenkin opittu ajan saatossa toimimaan, kun toimittajan jäsenet ovat tulleet tutummiksi ja on löydetty yhteisiä sopivia tapoja toimia.

18. Miten pidät huolta tiimin yhteishengestä ja varmistat, että tiimi työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen?

Haastatteluissa nousi esille useita keinoja, joilla tuoteomistajat pyrkivät ylläpitämään tiimin yhteishenkeä ja varmistamaan, että tiimi työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen. Esille nousseet keinot voidaan jakaa muutamiin pääteemoihin.

- Avoin viestintä sekä läpinäkyvyyden ja luottamuksen lisääminen tiimin sisällä, joka voidaan saavuttaa keskustelemalla yhdessä tiimin tavoitteista sekä mahdollisista tulevista muutoksista.
- Yhteiset toimistopäivät ja epäviralliset palaverit, kuten virtuaalikahtauot, joissa keskustellaan myös muista kuin työasioista.
- Pyritään luomaan rentouden ja huumorin avulla ilmapiiri, jossa voi jakaa tunteita sekä käsitellä haastavia tilanteita.
- Tiimin osallistaminen yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja niiden säännöllinen läpikäynti. Tämä tukee osaltaan tiimiläisten sitoutumista ja auttaa heitä ymmärtämään tavoiteltavan suunnan.

Lisäksi haastateltavat kokivat, että tiimin jäsenille pitää antaa tilaa toimia itsenäisesti, mutta samalla tarjota tukea ja ohjausta tarvittaessa. Mikromanageerointia eli pikkutarkkaa johtamista tulisi välttää, mutta on tärkeää seurata tiimin tilannetta ja reagoida tilanteisiin tarpeen mukaan.

Oman työn johtaminen

19. Millaisia menetelmiä käytät oman työsi johtamiseen?

Erilaisten tehtävälisterien tekeminen, ”työaika” varausten tekeminen kalenteriin sekä töiden priorisointi korostui useammassa haastattelussa. Muiden alla mainittujen käytössä olevien oman työn johtamisen menetelmien ja työkalujen osalta näkemykset vaihtelivat haastateltavien kesken.

- **Tekemättömien töiden listaaminen**
- **To do -lista**
- **”Working time” varaukset kalenteriin**
- **Töiden priorisointi**
- **Priorisointi omassa päässä**
- **Kalenterin ja palaverien priorisointi**
- Lounastunnin merkitseminen kalenteriin
- Viikkosuunnitelma
- Ottaa itselle aikaa pysähtyä ja miettiä
- Tavoitteiden asettaminen onnistumiskeskusteluissa
- Itsereflektio
- Retrospektiivit Product Managerin kanssa
- Tarvittaessa palaverin järjestäminen
- Tulevien tilanteiden läpikäynti ja valmistautuminen ennakkoon
- Kanban-boardit
- Outlook
- OneNote
- Jira
- Excel
- Loop

20. Suunnitteletko työtäsi päivä- tai viikkotasolla?

Jokainen haastateltavista kertoi suunnittelevansa työtään viikkotasolla. Haastattelussa nostettiin kuitenkin esille jatkuvien sekä nopeiden muutosten

sietäminen. Töiden suunnittelua voi siis tehdä viikkotasolla, mutta on hyvä huomioida, että asioiden muuttuminen voi muuttaa myös etukäteen tehtyjä suunnitelmia ja töiden priorisaatioita. Päivätasolla työtään sen sijaan suunnittelee 7/9:stä vastaajasta. Lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsi tekevänsä myös pidemmän aikavälin suunnittelua.

Lopuksi

21. Onko jotain muuta, mitä haluaisit jakaa kokemuksistasi tuoteomistajana?

Haastateltavien jakamissa kokemuksissa sekä vinkeissä nousi esille avoimen vuorovaikutuksen sekä oman osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen tärkeys. Lisäksi usea haastateltavista korosti omaa ja henkilökohtaista lähestymistapaa roolia kohtaan. Toisaalta toivottiin kuitenkin työnkuvien ja vastuiden yhtenäistämistä etenkin sellaisissa tiimeissä, joissa työn sisältö on hyvin samankaltaista. Alle nostettuna muutamia haastateltavien suoria kommentteja.

”Tärkeintä on löytää oma tapa tehdä. On tietenkin tiettyjä asioita, mitkä pitää tehdä sovitusti, mutta se, että pystyt olemaan oma itsesi eikä tarvitse kehittää mitään kauheata työminää, niin se on vaan todella paljon helpompaa niin.”
(Haastateltava 3.)

”Avoimuus tiimiläisten kanssa. Käy keskustellen läpi tavoitteita, se poistaa paljon turhia hiertymiä tiimiläisten kanssa. Omasta osaamisesta huolehtiminen, siihen pitäisi pistää paukkuja.” (Haastateltava 7.)

”Mietitään arjen tekemisen ulkopuolelle, miten voitaisi jatkuvasti kehittää ilmapöytä ja keskustelutaitoja ja miten löydetään ne liiketoimintavaatimukset sieltä kaikista tehokkaimmin.” (Haastateltava 8.)

”Tuo omaa osaamista, omia mielenkiinnon kohteita esille, niistä voi olla hyötyä sun omassa uudessa työtehtävässä tai roolissa. Säilytä mielenkiinto omaa työtä kohtaan ja semmoinen pienoinen epäily, että voisiko tämän tehdä eri tavalla.” (Haastateltava 9.)

”Kysy rohkeasti” (Haastateltava 6).

”Aika erilaisia työnkuvia tuoteomistajilla tässä talossa. Olisi tietysti hyvä, jos saataisi yhtenäistettyä työnkuvia vähän enemmän.” (Haastateltava 5.)

”Jokaisen pitää tietää mikä se oma tehtävä on, mutta kuitenkin niin, että rajojakin voi rikkoa” (Haastateltava 1).

”On kiva, että tiimeillä on mahdollisuus asettaa ja sopia vastuita tiimien sisällä. Mutta, jos miettii läpileikkaavuutta, niin ainakin niissä tiimeissä, joissa tekeminen on tosi samanlaista, olisi selkeää, että vastuut olisivat myös samanlaiset.” (Haastateltava 4.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksella haluttiin saada vastaukset kysymyksiin: **kuinka kehittyä paremmaksi tuoteomistajaksi sekä miten ja millaisilla työkaluilla tuoteomistaja pystyy tukemaan kehitystiimiä ja kehitystyön toteutusta?** Edellä mainittujen pääkysymysten kautta pyrittiin myös selvittämään, millaisia taitoja ja resursseja tuoteomistaja tarvitsee menestyäkseen sekä millaisissa tilanteissa ja olosuhteissa hänen rooliaan pidetään tärkeänä.

Haastattelu aloitettiin kolmella perustietokysymyksellä, jotka liittyivät haastateltavien työtaustaan. Kysymysten avulla oli tarkoitus kartoittaa työuran pituuksia Yritys X:ssä, mutta toisaalta myös kokemusvuosia tuoteomistajan roolissa toimimisesta. Perustietokysymyksistä voidaan päätellä, että suurin osa haastateltavista on työskennellyt Yritys X:n palveluksessa yli kuusi vuotta, joka puolestaan viittaa siihen, että haastateltavilla on hyvä sitoutuminen kyseiseen yritykseen. Tuoteomistajan roolissa toimimisesta 67 %:lla on kokemusta yli kolmen vuoden ajalta. Työura- sekä kokemusvuosissa on kuitenkin havaittavissa

hieman jakaumaa, jolloin on mahdollista saada erilaisia kokemustasoisia näkökulmia saman organisaation sisältä.

7.1 Tuoteomistajan tärkeimmät työtehtävät

Haastatteluista sekä työn teoriaosuudesta voidaan päätellä, että tuoteomistajan työ on äärimmäisen monipuolista ja se sisältää useita erilaisia vastuita, jotka liittyvät niin tiimin päivittäisen toiminnan tukemiseen, sidosryhmäyhteistyöhön kuin laadun varmistamiseenkin. Kokonaiskuvan hahmottaminen sekä proaktiivinen työote auttavat laadukkaan työn toteuttamisessa. Tuoteomistajan tulisikin pitää mielessään kehitettävän työn isompi kokonaiskuva aina kun hän priorisoi tehtäviä töitä (Green, 2016, s. 33). Laatu puolestaan syntyy tunnistamalla riippuvuuksia oikea-aikaisesti, organisoimalla työtehtäviä sekä tehostamalla prosesseja. Kuten Alt-Simmons ja Green (2016, s. 81 & 2016, s. 33-34) ovat todenneet, ketterässä kehitystiimissä, jossa painotetaan ihmisten taitoja roolimäärittelyjen sijaan, tuoteomistajalla on erityinen vastuu varmistaa, että työ etenee asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja että hän pystyy toimimaan tiimin sekä muiden sidosryhmien tukihenkilönä.

Työskentelymenetelmät tuovat mukanaan roolikohtaisia tehtäviä, kuten User Storyjen etenemisen seurannan ja niiden hyväksynnän sekä tiettyihin seremonioihin osallistumisen ja mahdollisen vetovastuun. Tuoteomistajan voidaan katsoa toimivan eräänlaisena viestinviejänä ja tukihenkilönä eri sidosryhmille, kuten määrittelijöille, toimittajalle sekä liiketoiminnalle. Tyypillisessä Scrum-projektissa tuoteomistajan vastuulla onkin pitää huolta muun muassa kehitysjärjestyksestä sekä tarjota omalta osaltaan projektin johtajuutta ja tukea muulle työtiimille (Alt-Simmons, 2016, s. 81-82). Hänen tehtävänä on varmistaa, että sidosryhmillä on yhteinen ymmärrys liiketoimintavaatimuksista, mutta toisaalta myös auttaa tiimiä oikeiden ratkaisuiden löytämisessä. Mitesh ja Green (2019, luku 1 kohta Product Owner & 2016, s. 33) ovatkin todenneet, että tuoteomistaja toimii tietynlaisena oppaana sekä asiakkaan äänenä, jotta voidaan varmistua siitä, että jokaisen osapuolen tarpeet ja odotukset tulevat huomioituiksi.

Tuoteomistaja toimii tiimin tukihenkilönä, osallistuu tarvittaessa määrittelyihin sekä auttaa ratkomaan mahdollisia kynnyksysymyksiä. Tämän vuoksi hänellä onkin hyvä olla ymmärrystä myös järjestelmäkehittämisestä, teknologiasta sekä liiketoiminnasta, jotta hän pystyy tukemaan tiimiään, mutta toisaalta myös toimimaan itse määrittelijän roolissa (Kelly, 2019, luku 3 kohta Modern Product Owner Model & Who is the Product Owner). Moni haastateltavista korosti joustavuutta omassa roolissaan ja sitä, että rajoja esimerkiksi Product Ownerin eli tuoteomistajan ja Scrum Masterin tai Product Managerin välillä ei ole aina selkeästi määritelty. Tämä mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja nopean reagoinnin muuttuviin tilanteisiin, kunhan viestintä tiimin sisällä toimii ja jokainen osapuoli tietää omat vastuunsa.

Teoriaosuuden sekä empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan päätyä johtopäätökseen, että tuoteomistajan tärkeimmät tehtävät ovat määrittelijöiden tukeminen ja mahdollisten ongelmien ratkaisu, vuorovaikutus tiimin sekä eri sidosryhmien välillä, töiden aikatauluttaminen ja priorisointi, User Storyjen etenemisen seuranta ja hyväksyntä sekä liiketoiminnan näkemyksen ja tavoitteiden huomioinnin varmistaminen.

7.2 Taidot ja resurssit roolin menestykselliseen suorittamiseen

Tuoteomistajalle sekä tiiminvetäjälle oleelliset ominaisuudet osoittautuivat haastattelujen perusteella hyvin samankaltaisiksi. Tuoteomistajalle tärkeiksi ominaisuuksiksi haastateltavat nostivat esimerkiksi kyvyn hahmottaa suuria kokonaisuuksia sekä ymmärryksen työn eri osa-alueiden välisistä riippuvuuksista. Tällöin tuoteomistaja pystyy tekemään perusteltuja sekä kehitystyön etenemisen kannalta oikea-aikaisia päätöksiä. Tuoteomistajalla tuleekin olla kykyä sanoa ei sellaisille asioille, joita ei ole kyseisessä hetkessä järkevää edistää (Kelly, 2019, luku 3 kohta Who is the Product Owner).

Tuoteomistajan on myös kyettävä toimimaan linkkinä eri sidosryhmien välillä sekä varmistamaan, että kaikki osapuolet ymmärtävät toistensa tarpeet ja odotukset. Tämän vuoksi viestintä- sekä kommunikaatiotaidot ovat äärimmäisen

tärkeitä. Kriittinen ajattelu ja päätöksentekokyky korostuvat erityisesti niissä tilanteissa, joissa päätöksiä tulee tehdä nopeasti. Lisäksi liiketoiminnan ja teknisten asioiden ymmärtäminen auttavat tuoteomistajaa navigoimaan liiketoiminnan ja kehitystiimin välillä sekä varmistamaan, että toteutettava työ tuottaa lisäarvoa sen loppukäyttäjille. Ihmisten johtamisen ja tiimityöskentelytaitojen hallinta, yhdistettynä hyviin organisointikykyihin, varmistavat sen, että tuoteomistaja pystyy tukemaan tiimiään ja varmistamaan projektin sujuvan etene-
misen. Yksi tuoteomistajan päätavoitteista on kuitenkin se, että valmis työ täyttää valmiin määritelmän ja se voidaan lopulta katsoa julkaisukelpoiseksi (Mitesh, 2019, luku 1 kohta Product Owner).

Hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksien osalta haastateltavat puolestaan painottivat avoimen ja kuuntelevan asenteen merkitystä. Koko tiimin työskentelyn kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on avointa sekä sujuvaa (Kymäläinen ym., 2016, s. 34-35). Avoimuus uusille ajatuksille, ihmisille ja toimintatavoille nähdään keskeisenä elementtinä, joka auttaa sekä tiimiä että tuoteomistajaa menestymään. Uusista asioista innostuminen ja asioiden kokeileminen luovat ympärilleen positiivista ilmapiiriä, joka tarttuu helposti myös muuhun työtiimiin (Tiililä, 2016, s. 43-44).

Itsetuntemus on tärkeää, jotta henkilö pystyy tunnistamaan omat vahvuutensa sekä kehityskohteensa, mutta toisaalta myös johtamaan muita. Kiireellisissä ja paineisissa tilanteissa tiiminvetäjän tulee säilyttää rauhallinen ote, joka auttaa tiimiä keskittymään olennaiseen sekä edistää sujuvaa työskentelyä. Pitkäjänteisyys ja paineensietokyky ovat tärkeitä ominaisuuksia, sillä tiiminvetäjän on kyettävä toimimaan tehokkaasti useiden vaatimusten sekä osa-alueiden keskellä. Haasteita ja palautetta tulee vastaan jatkuvasti, mutta olennaista on suhtautua niihin rakentavasti ja edistää ongelmien ratkaisua ilman, että turhautuminen heijastuu tiimiin.

Lisäksi haastateltavat nostivat esille viestintätaitojen merkityksen, erityisesti selkeän sekä avoimen kommunikaation. Hyvä vuorovaikutus helpottaa tiimin työskentelyä, mutta tukee myös yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Johtajuus- ja viestintätaidot ovat olennaisia niin tuoteomistajalle kuin tiiminvetäjälle.

Selkeät toimintatavat, tavoitteisiin sitoutuminen ja vuorovaikutuksen sujuvuus ovat keskeisiä tiimin tehokkuuden kannalta. (Ristikangas ym., 2021, s. 25-27; Kymäläinen ym., 2016, s. 36-37.) Erityisesti monipaikkaisissa työympäristöissä oikeiden viestintävälineiden ja kanavien valinta korostuu, jotta viestintä pysyy tehokkaana sekä avoimena (Sammalisto, 2019, s. 56-57).

Tiiminvetäjän on tärkeää osata luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä pystyä käsittelemään palautteen antamista ja vastaanottamista rakentavasti. Tiililän mukaan (2016, s. 43-44) avoimen palautekulttuurin luominen edellyttää esimerkkiä, jota johtavassa asemassa työskentelevä henkilö voi näyttää siten, että hän antaa sekä pyytää palautetta aktiivisesti muilta. Hyvä tiiminvetäjä kohtelee tiimin jäseniä yksilöinä ottaen huomioon heidän erilaiset vahvuutensa ja työskentelytapansa. On tärkeää antaa tiimin jäsenille tilaa toteuttaa tehtäviään omalla tavallaan, kunhan lopputulos vastaa etukäteen asetettuja tavoitteita. Empatia ja muiden huomioiminen ovat tärkeitä, mutta myös tietynlainen johdonmukaisuus ja tiukka ote ovat tarpeen, jotta työskentely pysyy suunnitelmallisena.

7.3 Työskentelymenetelmien analysointi

7.3.1 Scrum- ja Kanban-työskentelymenetelmät

Haastatteluissa ilmeni, että toimeksiantajayrityksessä työskennellään tasaisesti sekä Scrum- että Kanban-työskentelymenetelmien mukaisesti. Molemmat työskentelymenetelmät olivat osalle haastateltavista tuttuja ja esille tulleet näkemykset Scrum- ja Kanban-työskentelymenetelmistä korostivat eroja joustavuuden, struktuurin, roolien sekä työskentelytapojen suhteen. Scrum koettiin tiukasti strukturoituna mallina, jossa on selkeät säännöt ja seremonialliset vaiheet, kuten sprintit ja PI-suunnittelut. Prosessi on usein suunniteltu tarkasti ennakoon ja pyrkimyksenä on suorittaa tehtävät virtaviivaisesti aikarajojen puitteissa. Scrum tarjoaa selkeämmät aikataulut ja raamit, joka voi auttaa hallitsemaan suurempia kokonaisuuksia ja tuomaan ennakoitavuutta. Toisaalta Scrumissa koettiin ajoittain rajoittavaksi se, että työ keskittyy tietyille jaksoille, jolloin

prosessi ei ole jatkuvaa. Scrumissa roolit ovat tarkemmin määriteltyjä ja esimerkiksi Product Ownerilla sekä muilla tiimin jäsenillä on selkeät tehtävät ja vastualueet.

Teoriaosuudessa onkin kuvattu, että Scrum-tiimillä on vapaus päättää tiimilleen sopivimmat työskentelytavat sekä työnjako. Pääsääntöisesti tiimin sisälle ei kuulu hierarkiaa, mutta malli pitää kuitenkin sisällään kolme avainroolia, josta yksi on tuoteomistaja. (Morris, 2017, luku 1 kohta The Scrum Team; Lehtonen ym., 2014, s. 4.) Roolien lisäksi työskentelymenetelmään kuuluu myös ennalta sovitut tapahtumat, jotka toimivat tukena muun muassa töiden etene-
misen seurannassa (Morris, 2017, luku 1 kohta Artifacts of Scrum). Kaiken tekemisen pohjalla on kuitenkin inkrementti, joka asettaa töille tavoitteet sekä aikataulun (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 11).

Kanban puolestaan nähtiin vähemmän strukturoituna ja joustavampana, mikä mahdollistaa jatkuvan työskentelyn ilman ennalta määrättyjä ajallisia rajoja tai seremonioita. Kanban keskittyy enemmän visuaalisuuteen ja työn statusseurantaan. Kanban-mallin vahvuutena pidettiin sen joustavuutta erityisesti jatkuvan kehityksen ja muutosten suhteen. Se antaa vapauksia työskennellä ilman sprinttejä ja mahdollistaa tarpeen mukaan nopean reagoinnin. Kanbanissa roolit voivat olla joustavampia ja työskentely koettiin tiiviimmäksi yhteistyöksi esimerkiksi Business Analystien ja toimittajan edustajien kanssa. Tämä mahdollistaa nopeamman ja tehokkaamman määrittelyn ja toteutuksen, jolloin yhteistyö on jatkuvaa ja päätöksiä tehdään nopeammin. Kanbanissa työnkulku on jatkuva, eikä Featureja tehdä varastoon, vaan ne viedään suoraan toteutukseen heti, kun ne ovat valmiita.

Kanbania kuvattiin teoriaosuudessa selkeäksi, johtuen sen yksinkertaisesta töiden esitystavasta (Sivula ym., 2023, s. 191-192). Työskentelymenetelmän periaatteena on tehdä vain se, mikä on tarpeellista juuri siihen hetkeen. Lisäksi oleellista on tunnistaa sekä korjata virheet ja ongelmat välittömästi, jotta ne eivät nouse esille vasta kehityksen myöhemmässä vaiheessa. (Leopold & Kallenecker, 2015, s. 12.) Scrum-viitekehitys pyörii suunniteltujen inkrementtien ja iteraatioiden ympärillä, kun taas Kanbanissa ajatuksena on visualisoida

työnkulku eli jakaa tehtävät asettamalla ne Kanban-taululle, jossa jokainen sarake edustaa omaa tilaansa työnkulussa. (Li, 2015, s. 49.)

Työskentelymenetelmiin liittyvän haastatteluosion yhtenä kysymyksenä kartoitettiin myös tuoteomistajien ja työtiimien käytössä olevien erilaisten ketterän kehittämisen käytäntöjen sekä seremonioiden käyttöä. Työskentelymenetelmästä riippumatta jokaisen tiimin käytössä oli joitain viitekehyksestä tulevia valmiita seremonioita, jotka koettiin hyödyllisiksi töiden etenemisen seurannassa sekä laadun varmistamisessa. Ylipäänsä ketterän kehittämisen ja sieltä tulevien erilaisten niin sanottujen lainalaisuuksien noudattamisen katsottiin tuovan työskentelylle eräänlaiset raamit, joiden avulla voidaan varmistua siitä, että kaikki työt etenevät samalla tavalla, töitä tarkastellaan lyhyin väliajoin ja kaikki tarpeelliset toimenpiteet tulevat suoritetuiksi.

7.3.2 Työskentelymenetelmillä saavutetut tulokset

Haastateltavilta tiedusteltiin työskentelymenetelmien avulla saavutettuja konkreettisia tuloksia. Yksi haastateltavista kertoi konkreettisenä esimerkkinä, että he ovat tarkentaneet seurantaan iteraatioiden aikana, erityisesti erilaisiin mittareihin liittyen. Toimenpiteitä on pystytty tekemään Scrum-malliin kuuluvien olemassa olevien työkalujen avulla. Seurannan tarkentaminen on auttanut parantamaan ennustettavuutta, joka puolestaan on tuonut hyötyjä muun muassa inkrementtien sekä iteraatioiden suunnitteluun. Scrum-mallista on saatu apuja myös läpimenoaikojen tehostamiseen, mikä tarkoittaa sitä, että määrittelytyöstä valmiiseen lopputulokseen kulunutta aikaa on saatu lyhennettyä. Lisäksi Scrum-mallin mukanaan tuomista seremonioista ja toteutustiimien välisestä kommunikaatiosta on koettu olevan hyötyä riippuvuuksien hallinnassa, joka puolestaan on auttanut töiden oikea-aikaisessa aikataulutuksessa.

Kanban-malli puolestaan nähtiin erityisen hyödyllisenä massiivisten projekti-kokonaisuuksien toteutuksen aikataulutamisessa sekä hallinnassa. Kanbanin avulla on kokemusten mukaan helpompi hahmottaa kokonaiskuvaa, vaikka aikatauluihin tulisikin muutoksia matkan varrella. Lisäksi toimeksiantajayrityk-

sessä Kanban-työskentelymenetelmässä käytössä olevat määrittelytyöpajat ja olemassa olevan järjestelmän hyödyntäminen määrittelytyössä koettiin määrittelyiden laatua ja tehokkuutta parantavina tekijöinä. Tämä johtui siitä, että vanhan toteutuksen hyödyntäminen loi selkeämpää pohjaa verrattuna täysin uuden määrittelytyön aloittamiseen. Laadukas toteutus on näkynyt myös esimerkiksi hyväksymistestausvaiheessa, jossa virheitä on ollut vähemmän kuin aiemmin.

Sen sijaan yksi haastateltavista, joka kertoi heidän tiiminsä käyttävän tietynlaista hybridimallia, uskoi sen tuottavan tehokkaampia tuloksia verrattuna puhtaasti oppikirjan mukaisiin malleihin. Käytössä oleva Kanban-työskentelymenetelmä lähteekin useasti käytössä laajentumaan siten, että sen ympärille muodostuu Scrumista tuttuja ominaisuuksia. Tällaista hybridiyhdistelmää voidaan kutsua nimellä ScrumBan. (Hietaniemi, 2020.) Yleisesti toimeksiantajayrityksessä käytössä olevat työskentelymallit ovat auttaneet parantamaan töiden ennustettavuutta, aikataulujen hallintaa sekä työn laatua ja joustavuutta. Haastateltavat tunnistivat kuitenkin myös esiin nousseita haasteita erityisesti erilaisten mittareiden sekä eri osa-alueiden riippuvuuksien hallinnassa.

7.3.3 Tuoteomistajan roolin merkityksellisyys

Useampi haastateltava koki, että tuoteomistajan rooli on selkeä Scrum-viitekehityksessä, jossa tehtävät ja vastuut ovat ennalta määritellyjä. Aloitteleville tuoteomistajille Scrum tarjoaa turvallisen pohjan, mutta kokeneemmille henkilöille Kanban voi tarjota enemmän vapautta. Osa haastateltavista nosti myös esille roolin kehittymisen hybridimuotoiseksi, jolloin tuoteomistaja saattaa osallistua myös sellaisiin tehtäviin, jotka eivät aina välttämättä kuulu roolin viralliseen määrittelyyn. Kyseisessä roolissa vastuut voivat siis laajentua henkilön oman osaamisen sekä kiinnostuksenkohteiden mukaisesti. Lisäksi esille nousi huomio siitä, että toimeksiantajayrityksessä tuoteomistajan vastuulle kuuluvia tehtäviä, kuten User Storyjen backlogin varsinaista priorisointia, hoitaa toimitajan puolella Scrum Master, joka toimii siis ikään kuin tuoteomistajan teknisenä vastinparina.

Kanban-mallissa tuoteomistajan roolin merkitystä ei koettu yhtään sen vähäisemmäksi kuin muissakaan työskentelymenetelmissä. Roolille keskeisinä asioina nostettiin esimerkiksi määrittelytyön tukeminen, määrittelyiden saattaminen valmiiksi sekä laadunvarmistaminen. Haastatteluissa korostui ajatus siitä, että vaikka työskentelymenetelmä olisikin joustavampi, on tuoteomistajalla silti tärkeä rooli osana kehitystiimiä. Tiivis yhteistyö esimerkiksi tuotepäällikön eli Product Managerin kanssa ja roolikohtaisten tehtävien jakaminen tuovat työskentelyyn läpinäkyvyyttä sekä joustavuutta. Kaiken kaikkiaan tuoteomistajan rooli koettiin merkittäväksi eri työskentelymenetelmissä, mutta sen toteutus-tapa ja painopisteet vaihtelivat tiimin tarpeiden sekä käytössä olevien työskentelymenetelmien mukaan.

7.4 Työkalut kehittämisen ja johtamisen tueksi

Yhteistyö tiimin jäsenten, kehittäjien sekä muiden sidosryhmien kanssa koettiin toimivan pääsääntöisesti hyvin. Haasteita on noussut etenkin uusien tiimien perustamisen jälkeen esimerkiksi sopivien toimintamallien muodostamisessa sekä toimeksiantajan ja toimittajan kehitystiimien erilaisten hierarkioiden ja kulttuurierojen hahmottamisessa. Kymäläisen (2016, s. 36) mukaan on aivan normaalia, että ryhmädynamiikan muodostuminen sekä uusiin ihmisiin tutustuminen vie aikaa. Lisähaastetta tutustumiseen voi tuoda monipaikkaiset työympäristöt, jossa saattaa työskennellä henkilöitä useista erilaisista kulttuureista (Kurttila & Aalto, 2021, s. 177). Haasteita on esiintynyt jonkin verran myös liiketoiminnan edustajien kanssa liittyen kehitettävän työn vaatimukseen sekä laajuuteen. Haastavista tilanteista on kuitenkin selviydytty avoimien keskustelujen sekä työkavereihin tutustumisen avulla. Haastateltavat nostivat esille myös keinoja, joilla he pitävät huolta tiiminsä yhteishengestä sekä varmistavat, että tiimi työskentelee asetettujen tavoitteiden eteen.

Haastatteluissa korostui avoimen keskustelun ja luottamuksen merkitys tiimityössä, joka mahdollistaa myös haastavien tilanteiden käsittelyn ja luo puolestaan turvallisen ilmapiirin. Sitoutumista ja yhteisymmärrystä voidaan lisätä keskustelemalla aikatauluasioista sekä tiimin painopisteistä yhdessä. Lisäksi

tiedon jakaminen, tulevista muutoksista keskusteleminen sekä tiimin osallistaminen päätöksentekoon nähtiin tärkeinä keinoina varmistaa, että kaikki ovat sitoutuneita ja että tavoitteet pysyvät kaikille selkeinä. Myös henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen nähtiin lisäävän motivaatiota. Ristikankaan (2021, s. 26-27) mukaan tiimi tarvitseekin yhteisten tavoitteiden sekä vastuiden lisäksi myös selkeitä yhteisiä toimintatapoja, joita voidaan pitää pohjalla jokapäiväisessä perustekemisessä.

Useampi korosti myös fyysisten tapaamisten, kuten esimerkiksi yhteisten toimistopäivien merkitystä. Lisäksi sosiaalinen vuorovaikutus, kuten virtuaalikahtauot tai työpalaverit ilman työasioita, koettiin tärkeiksi tiimihengen nostattajiksi. Yksilölliset keskustelut tiimin jäsenten kanssa esimerkiksi työtuntien muodossa auttavat varmistamaan, että kaikkien työtaakka on hallittavissa. Läsnäolon ja tuen tarjoaminen koettiin tärkeäksi, mutta yhtä lailla merkittävänä tekijänä nähtiin tiimiläisen itseohjautuvuus, johon voi kannustaa välttämällä mikromanagerointia eli pikkutarkkaa johtamista. Esimerkiksi töiden huono koordinaointi voi johtaa siihen, että tiiminvetäjä kontrolloi liikaa tekemistä sen sijaan, että antaisi tiiminsä jäsenille riittävästi itsenäisyyttä (Vikman, 2023, s. 193).

Tuoteomistajan päivittäisessä käytössä on useita erilaisia työkaluja, joista haastattelun perusteella hyödyllisimmiksi koettiin Jira, Confluence, Teams, Microsoft Officen tuotteet sekä Outlook. Lisäksi haastateltavat nostivat esille muita roolia ja työskentelyä tukevia menetelmiä. Useat arvostivat toimeksiantajan järjestämiä roolikohtaisia osaamisyhteisöjä, joissa voidaan jakaa parhaita käytäntöjä sekä tukea ammatillista kehittymistä. Jotkut ovat kuitenkin kokeneet, että osaamisyhteisöistä ei ole ollut juurikaan hyötyä, etenkin jos niihin ei ole ollut aikaa osallistua tai jos tapaamisten aiheet eivät ole osuneet heidän tarpeisiinsa. Toiveena olikin, että tapaamisissa keskityttäisi enemmän laajoihin teemoihin, kuten tiiminvetotaitoihin ja osaamisen kehittämiseen, eikä mentäisi liikaa yksityiskohtiin tai väittelyihin eri työskentelymenetelmien eroista. Osaamisyhteisöjen lisäksi monet tuoteomistajat hyödyntävät työssään erilaisia sparraus- eli keskusteluhetkiä, joko muiden tuoteomistajien, tiimin jäsenten tai tuotepäälliköiden kanssa. Sparrausta pidetään hyödyllisenä erityisesti hankalampien tilanteiden käsittelyssä, mutta myös hyödyllisten toimintatapojen

jakamisessa. Yhteinen keskustelu auttaa myös yhteisiin toimittajiin liittyvissä kysymyksissä sekä riippuvuuksien hahmottamisessa. Työtunnit koetaan tärkeäksi työkaluksi ja niitä järjestetäänkin tarpeen mukaan erilaisilla kokoonpanoilla.

Moni tuoteomistaja oli ottanut rohkeasti käyttöönsä uusia erilaisia työkaluja sekä työskentelymenetelmiä. Esimerkiksi Jiran automaatiotyökalut ovat helpottaneet tiimien arkea vähentämällä manuaalista työtä sekä tehostamalla prosesseja, kuten tehtävien seurannan automatisointia. Erityisesti Jiran pilvi-versioon liittyvät työkalut, kuten Plan ja EazyBi, saivat kiitosta niiden tarjoamasta paremmasta näkyvyydestä tiimien työskentelyyn. Kyseisiä työkaluja on hyödynnetty erityisesti Kanban-mallissa, jossa niillä on seurattu esimerkiksi projektin edistymistä sekä kokonaisvaltaista ennustettavuutta. Confluencea on hyödynnetty läpinäkyvyyden lisäämiseksi siten, että jokaiselle tiimin jäsenelle on otettu käyttöön oma sivu keskeneräisten töiden dokumentaatiolle sekä töiden etenemisen seurannalle. Yhdessä tiimissä puolestaan on kokeiltu Microsoftin Copilot -työkalua, josta toivotaan apuja määrittelytyön tueksi. Uutena kokeiluna mainittiin myös Outlookin to do -lista, jonka avulla voi hallita sekä priorisoida muun muassa henkilökohtaisia työtehtäviä.

Mannermaan (2024, s. 34-35) mukaan moni nykypäivän työ on itseohjautuvaa, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus päättää esimerkiksi tavasta tehdä töitä. Oman työn johtamisen menetelmiksi haastatteluissa nousi esille esimerkiksi erilaiset tehtävälistat, joihin listataan tekemättömiä sekä muistettavia asioita. Toisena keinona usealla on käytössään työajan varaaminen kalenterista, jonka aikana on tarkoitus suorittaa tehtävälistalla olevia asioita tärkeysjärjestyksessä. Omaa työtään suunnittelevien on todettu katsovan olevan tehokkaampia sekä hallitsevan paremmin omaa ajankäyttöään (Sammalisto, 2019, s. 43).

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyö tiimien ja sidosryhmien välillä on ollut pääsääntöisesti sujuvaa, mutta erityisesti uusien tiimien muodostamisessa ja erilaisten kulttuurien ja hierarkioiden yhteensovittamisessa on ilmennyt haasteita. Avoin keskustelu ja luottamus ovat osoittautuneet ratkaisevan

tärkeiksi haastavien tilanteiden käsittelyssä sekä tiimin sisäisen ilmapiirin parantamisessa. Myös fyysisten tapaamisten ja sosiaalisen vuorovaikutuksen on katsottu tukevan tiimin yhteishenkeä. Tehokkuutta puolestaan on pystytty parantamaan erilaisten työkalujen, kuten Jiran ja Confluencen avulla, jotka ovat osaltaan edistäneet prosessien automatisointia ja läpinäkyvyyttä.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen toteutuminen

Tutkimus on toteutunut kokonaisuudessaan hyvin ja tutkimuskysymyksiin on saatu selkeät ja kattavat vastaukset. Teoreettinen viitekehys antoi hyvän perustan haastattelujen analysointiin ja tutkimuksen empiirinen osuus tuki vahvasti teoriaa. Lähteinä teoreettisessa osuudessa käytettiin ajankohtaisia ja kansainvälisiä lähteitä. Teorian ja käytännön yhdistelmä osoitti, että tuoteomistajan työ on monialainen ja vaatii laajaa osaamista usealta eri osa-alueelta.

Empiiriset tulokset vahvistivat teoreettisia käsityksiä siitä, kuinka tuoteomistajan kyvyt ja taidot heijastuvat kehitystiimiin, mutta toisaalta myös koko projektin mahdolliseen onnistumiseen. Haastattelut tarjosivat monipuolisia näkemyksiä tuoteomistajan roolissa toimivilta henkilöiltä ja antoivat syvällistä tietoa tuoteomistajan roolin käytännön työstä. Yhdeksän eri haastateltavan näkemysten analysointi toi esiin selkeitä teemoja, jotka tukivat tutkimuksen teoreettista pohjaa ja vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti ja osallistujien anonymiteetti varmistettiin myös tulosten analysoinnin yhteydessä.

Tutkimuksen aikana opin paljon laadullisen tutkimuksen erityispiirteistä sekä haastattelujen analysoinnista. Haastatteluprosessi sekä etenkin tulosten analysointi oli aluksi haastavaa kokemuksen puutteen vuoksi. Jälkikäteen arvioituna olisin voinut varmistaa menetelmien parempaa tuntemusta jo suunnittelu-

vaiheessa, jotta analyysi olisi sujunut jouhevammin. Työn ohjaaja antoi kuitenkin prosessin aikana arvokkaita kommentteja, jotka auttoivat kehittämään tulosten analysointia oikeaan suuntaan.

Kaiken kaikkiaan tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet ja onnistui tuottamaan arvokasta tietoa tuoteomistajan roolin keskeisistä taidoista sekä kehittämisen tueksi tarvittavista työkaluista. Tulokset tarjoavat hyödyllistä tietoa tuoteomistajan roolissa työskenteleville, mutta myös muille asiantuntijarooleissa toimiville henkilöille. Lisäksi se tarjoaa työn toimeksiantajalle arvokasta tietoa esimerkiksi eri työskentelymenetelmien toimivuudesta sekä esille nousseista haasteista. Tutkimuksesta muodostunut opas tullaan esittelemään toimeksiantajayrityksessä tuoteomistajan sekä tuotepäällikön roolissa toimiville henkilöille.

8.2 Jatkotutkimus- ja jatkokehityksaiheet

Yhtenä mahdollisena jatkotutkimus- tai jatkokehityksaiheena nostaisin toimeksiantajayrityksessä käytössä olevien työskentelymenetelmien sekä niistä tulevien toimintamallien tarkemman analysoinnin. Tehdyistä haastatteluista kävi ilmi, että organisaatiossa työskennellään hankkeesta ja tiimistä riippuen hieinan erilaisilla työskentelymenetelmillä, jotka on räätälöity kyseisille tiimeille sopiviksi. Haastattelujen yhteydessä kuitenkin ilmeni, että useammalla haastateltavalla ei ollut syvällisempää tietoa sekä Scrum- että Kanban-työskentelymenetelmistä. Näkisin, että kyseisten työskentelymenetelmien sisällön sekä erilaisten toimintamallien tarkempi analysointi sekä tietoisuuden kasvattaminen, saattaisivat auttaa tiimejä löytämään vielä entistäkin toimivampia sekä tehokkaampia tapoja työskennellä.

Toisena mahdollisena jatkotutkimus- tai jatkokehityksaiheena nostaisin tuoteomistajan roolikuvauksen yhtenäistämisen työskentelymenetelmien mukaisesti. Joustavuus työtehtävien sekä vastuiden muodostamisen osalta koettiin tärkeäksi, mutta toisaalta haastatteluissa nousi esille myös toive siitä, että organisaatio asettaisi selkeämmät työskentelymenetelmien mukaiset vastuut.

Tällöin roolille oleelliset vastualueet olisi analysoitu tarkemmalla tasolla eikä tehtävissä ja vastuissa olisi suuria tiimikohtaisia eroavaisuuksia. Tämä toisi mukanaan läpileikkaavuutta samassa roolissa toimiville henkilöille sekä yhtenäistäisi organisaation käytössä olevia ketterän kehittämisen malleja.

LÄHTEET

- Aho, T. (2023). Kokeilukulttuuri: Johda kasvua joka päivä. Alma Talent.
- Alt-Simmons, R. (2016). Agile by design: An implementation guide to analytic lifecycle management. Wiley.
- Bonnier. (n.d.). Tietohallinto. Bonnier Pro. <https://bonnierpro-fi.lillukka.samk.fi/fi/>
- Bouchereau, F. (2017). Kaizen kanban: A visual facilitation approach to create prioritized project pipelines. ASQ Quality Press.
- Cobb, C. (2015). The project manager's guide to mastering agile: Principles and practices for an adaptive approach. Wiley.
- Forte, F. (2021). A.G.I.L.E. thinking demystified: Mindset over mechanics. Business Expert Press.
- Gassen, R. (2022). Digitaalinen työympäristö: Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Alma Talent.
- Green, M. (2016). Scrum: Novice to ninja. SitePoint Pty, Limited.
- Hassan, M., Akanmu, M., Ponniah, P., Mohd Sharif, K., Belal, H. & Othman, A. (2023). A framework for implementing a Supplier Kanban System through an action research methodology. Benchmarking, 30(5), 1562-1587. <https://doi-org.lillukka.samk.fi/10.1108/BIJ-12-2020-0656>
- Hietaniemi, J. (18.3.2020). Mikä on Kanban? <https://gofore.com/mika-on-kanban/>
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kelly, A. (2019). The Art of Agile Product Ownership: A Guide for Product Managers, Business Analysts, and Entrepreneurs. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5168-3>
- Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022). Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent.
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. (2., uudistettu painos). Kauppakamari.

Kymäläinen, H., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, K. (2016). Opas projektityöskentelyyn. Helsingin yliopiston Tieteestä toimintaa -projektiurssiverkosto.

Layton, M. & Ostermiller, S. (2017). Agile project management for dummies (second edition). John Wiley & Sons, Inc. [https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW\\$27754: ss_book:132595#summary/BOOKS/RW\\$27754: ss_book:132595](https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW$27754: ss_book:132595#summary/BOOKS/RW$27754: ss_book:132595)

Lehtonen, T., Suomi, S., Jokela, T., Kaisti, M., Ylitolva, M., Rantala, V., Isomäki, M., Könnölä, K., Mäkilä, T., Tuomivaara, S. & Känsälä, M. (2014). Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Leopold, K. & Kaltenecker, S. (2015). Kanban and change leadership: Creating a culture of continuous improvement. Wiley.

Li, P. (2015). JIRA Agile essentials: Bring the power of Agile to Atlassian JIRA and run your projects efficiently with Scrum and Kanban. Packt Publishing.

Mannermaa, K. (2024). Työntekijätaidot – Käsikirja. Alma Talent.

Mitesh, S. (2019). Agile, DevOps and Cloud Computing with Microsoft Azure. BPB Publications.

Morris, D. (2017). Scrum in Easy Steps: An Ideal Framework for Agile Projects. In Easy Steps Limited. [https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW\\$769: ss_book:128479#summary/BOOKS/RW\\$769: ss_book:128479](https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW$769: ss_book:128479#summary/BOOKS/RW$769: ss_book:128479)

Mäntyneva, M. (2016). Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen (2. painos.). Kauppakamari.

Nikula, S. (2022). Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Kauppakamari.

Olsen, D. & Wallace, C. (2015). The lean product playbook: How to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback. Wiley.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com>

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, Vi. & Ristikangas, Ve. (2021). Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent.

Sammalisto, S. (2019). Viisas pääsee vähemmällä 2.0: 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Kauppakamari.

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. <https://scrum-guides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. (2023). Datasta liiketoimintaan – 10 tehokasta työkalua. Alma Talent.

Smart, J., Molak, J. & Terhorst-North, D. (2023). BDD in Action: Behavior-Driven Development for the Whole Software Lifecycle (second edition). Manning. [https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW\\$108298: ss_book:164924#summary/BOOKS/RW\\$108298: ss_book:164924](https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW$108298: ss_book:164924#summary/BOOKS/RW$108298: ss_book:164924)

Sydänmaanlakka, P. (2024). Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent.

Tanner, R. (2024). Strategiasta käytäntöön: 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana. Alma Talent.

Tiililä, M. (2016). Innosta onnistumaan - yhdessä!. Kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com>

University of Glasgow. (n.d.). https://www.gla.ac.uk/media/Media_730149_smxx.pdf

Vanderjack, B. (2015). The Agile edge: Managing projects effectively using Agile Scrum. Business Expert Press.

Vikman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent.

Vilka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Vilka, H. (2021b). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Yritys X, Ketterän kehittämisen malli. Roolit ja vastuut ketterässä kehittämisessä – Määrittelijä (Business Analyst).

Yritys X, Ketterän kehittämisen malli. Roolit ja vastuut ketterässä kehittämisessä – Product Owner.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Perustiedot

- Voisitko kertoa lyhyesti työtaustastasi. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?
- Kuinka kauan olet toiminut tuoteomistajana?
- Oletko työskennellyt muissa organisaatioissa tässä roolissa?

Tehtäväkohtaiset kysymykset

Tuoteomistaja

- Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi tuoteomistajana?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät taidot ja ominaisuudet, joita tuoteomistajalla tulisi olla?
- Voisitko kertoa esimerkin onnistumisesta tuoteomistajana?
- Mitkä ovat olleet suurimmat haasteesi tuoteomistajana ja miten olet ratkaissut kyseiset haasteet?

Työskentelymenetelmät

- Työskenteleekö työtiimisi Scrum- vai Kanban-työskentelymenetelmän mukaan?
- Mikäli kumpikin työskentelymenetelmä on tuttu, osaatko nostaa esille ominaisuuksia kyseisistä työskentelymenetelmistä?
- Osaatko nostaa konkreettisia tuloksia, joihin on päästy Scrum- tai Kanban-työskentelymenetelmän avulla?
- Millaisissa tilanteissa tuoteomistajan rooli korostuu työtiimisi käyttämissä työskentelymenetelmässä?
- Mitkä ketterän kehittämisen käytännöt ja seremoniat ovat käytössä työssäsi?

Työkalut

- Mitä työkaluja käytät työssäsi päivittäin?

- Mitkä työkalut tai menetelmät ovat erityisen hyödyllisiä tuoteomistajan työssä?
- Hyödynnätkö muita tekemistä tukevia menetelmiä (esim. osaamisyhteisöt, työtunnit, sparrihetket)?
- Oletko kokeillut uusia työkaluja tai menetelmiä viime aikoina?
 - Mitkä niistä ovat olleet hyödyllisiä ja miksi?

Tiiminvetäjä

- Millaisia ominaisuuksia tiiminvetäjällä mielestäsi tulisi olla?
- Miten yhteistyö tiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien kanssa on toiminut?
- Miten pidät huolta tiimin yhteishengestä ja varmistat, että tiimi työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen?

Oman työn johtaminen

- Millaisia menetelmiä käytät oman työsi johtamiseen?
- Suunnitteletko työtäsi päivä- tai viikkotasolla?

Lopuksi

- Onko jotain muuta, mitä haluaisit jakaa kokemuksistasi tuoteomistajana?