



# Alueomistajan ja tuoteomistajan välisen yhteistyön kehittäminen

Marja Klink

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Alueomistajan ja tuoteomistajan välisen yhteistyön kehittäminen

Marja Klink  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2022

**Alueomistajan ja tuoteomistajan välisen yhteistyön kehittäminen**

Accountor Finago Oy:n ohjelmistopuolen tuotekehityksessä on muutettu henkilöiden toimenkuvien vastuualueita vuoden 2019 lopulla. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää tähän opinnäytetyöhön rajattujen toimenkuvien haltijoiden välistä yhteistyötä. Tavoitteena oli luoda malli, jolla toimeksiantaja voisi kehittää yhteistyötä myös muilla tuotekehityksen alueilla.

Kehittämistehtävään valittujen toimenkuvien haltijat olivat ohjelmistokehityksen alueomistaja ja tuoteomistajat. Nämä henkilöt vastaavat ohjelmistoon kehitettävistä ominaisuuksista ja ohjaavat tuotekehityksen tiimejä varsinaisessa ohjelmistokehityksen toteuttamisessa. Tietoperustassa käydään tarkemmin läpi ketterää kehittämistä, scrum-toimintamallia ja työpajoja yhteistyön kehittämisen välineenä.

Varsinainen opinnäytetyön kehittämistyö toteutettiin työpajojen avulla ja niistä valittiin kaiken kaikkiaan yhdeksän konkreettista kehittämiskohdetta. Nämä olivat keskinäisen kommunikaation parantaminen, tulevien projektien suunnittelu yhteistyössä, yhteistyön priorisointi, tulevien töiden suunnittelu projektitasoa syvällisemmin, alueen tikettien tehokkaampi priorisointi ja käsittely yhdessä, tiimien resurssien käytettävyyden tarkempi määrittely, suoran kommunikaation lisääminen, alueomistajalta tulevien tikettien parempi priorisointi ja alueomistajan kattavampi hyödyntäminen tuoteomistajien päätöksenteon tukena. Kaikkia työpajoja yhdisti se, että merkittävimmät kehittämiskohteet liittyivät kommunikaation ja tiedonkulun parantamiseen ja yhteistyön priorisointiin.

Näille edellä mainituille kehittämiskohteille määriteltiin työpajoissa toimenpiteet, joilla yhteistyön kehittämistä haluttiin viedä eteenpäin. Keskeisimmät toimenpiteet kehittämiskohteille olivat yhteisten palaverien lisääminen, keskinäisen kommunikaation lisääminen ja yhteisen tekemisen tietoinen priorisointi alueomistajan ja tuoteomistajien kesken. Työpajoja järjestettiin kolme ja kahden jälkimmäisen työpajan yhteydessä arviottiin osallistujien kesken aiempien työpajojen kehittämiskohteiden tilannetta ja valittujen toimenpiteiden toimivuutta.

Työpajojen jälkeen kaikilta osallistujilta kerättiin lisäksi palaute, jossa haluttiin kartoittaa kehittämistyön onnistumista kokonaisuudessaan. Palautteen mukaan yhteistyön koettiin parantuneen merkittävästi tehtyjen toimenpiteiden avulla ja niistä saatiin selkeää apua asioiden hoitamiseen yhdessä. Työpajat koettiin tehokkaaksi tavaksi edistää yhteistyötä, ja niihin osallistuneet henkilöt kokivat päässeensä aktiivisesti osalliseksi kehittämistyöhön. Toimenpiteet nähtiin hyödyllisinä ja tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen yhteistyön kehittämistä halutaan jatkaa yhteistyössä näiden kahden toimenkuvan välillä. Johtopäätöksenä voidaan todeta työpajojen olevan hyvä keino yhteistyön kehittämiseen ja tämän opinnäytetyön kehittämistoimien olleen onnistuneita. Työpajoja voidaan näin ollen hyödyntää toimeksiantajan muidenkin alueiden yhteistyön kehittämisessä ja niiden sisältöä voi joustavasti muuttaa kunkin kehittämistarpeen mukaiseksi. Kolmen työpajan mallilla saadaan toteutettua sekä itse kehittämistyö, että sen tulosten osittainen seuranta.

Marja Klink

**Development of the collaboration of an Area Owner and a Product Owner**

Year                      2022    Pages                      38

---

Accountor Finago Oy has made changes to responsibilities between work roles in product development at the end of 2019. The purpose of this thesis was to develop the collaboration between the two work roles defined in it. The target for this thesis was to create for the commissioner a model that could be used in developing collaboration on other product development areas as well.

The work roles chosen for the development task in this thesis were the Area Owner and the Product Owners of the software development. The people in these roles are the ones who make decisions on what features will be developed to the software and are guiding the work of product development teams that make the actual development to the software. In the knowledge base of this thesis are described agile development method, operating model of scrum and the usage of workshops when developing collaboration.

The actual development work in this thesis was made with workshops and in those workshops, nine development subjects were chosen. These subjects were improving the mutual communication, planning of future projects together, prioritizing the collaboration, planning the upcoming work in more detail than just on project level, more efficient prioritization and handling of area level tickets together, more accured specification of team resources, increasing the mutual communication, better prioritization of the tickets coming from the Area Owner and better usage of the Area Owners knowledge as a support in decision making for the Product Owners. The common denominator in all of the workshops was that the development subjects chosen were related to improving the communication and knowledge transfer and prioritizing the collaboration.

The workshops also determined actions how to develop these development subjects mentioned above. The most important actions were adding more meetings, increasing the communication and prioritization of the collaboration between the Area Owner and the Product Owners. There were three of these workshops and in the two last ones, the participants also evaluated the progress on the development subjects as well as the efficiency of the actions chosen for them.

After the workshops, all participants were asked to give feedback on the whole development task. According to this feedback the collaboration has improved significantly by the actions chosen and they helped to improve working together. Workshops were considered as an efficient way of improving collaboration and the people attending the workshops felt they had an active part in the development work. The chosen actions were considered as efficient and after this thesis is finished, these people are willing to continue the development of the collaboration between them. As a conclusion it can be stated that workshops are a good tool to improve collaboration and the development task in this thesis was successful. Workshops can be used as a tool for developing also other area collaboration as well for the commissioner and workshops are a flexible way of developing things. In this model of three workshops, the actual development work and the partial follow up of results can be realized.

Keywords: agile development, scrum, workshops, collaboration

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tarkoitus, tavoite ja rajaus.....	7
1.2	Toimeksiantaja .....	7
2	Ohjelmiston tuotekehitys .....	9
2.1	Ketterä kehittäminen.....	9
2.2	Scrum ja siihen liittyvät roolit .....	12
2.2.1	Alueomistaja .....	15
2.2.2	Tuoteomistaja.....	16
2.2.3	Alueomistajan ja tuoteomistajan välinen yhteistyö ja sen merkitys.....	17
3	Työpajat kehittämisen välineenä .....	18
4	Yhteistyön kehittäminen Accountor Finago Oy:ssä .....	20
4.1	Ensimmäinen työpaja 29.12.2020.....	20
4.1.1	Valitut kehittämiskohteet 1.työpajasta .....	21
4.1.2	Toimenpiteet 1.työpajan kehittämiskohteille .....	22
4.2	Toinen työpaja 24.6.2021 .....	23
4.2.1	Valitut kehittämiskohteet 2.työpajasta .....	23
4.2.2	Toimenpiteet 2.työpajan kehittämiskohteille .....	25
4.3	Kolmas työpaja 28.12.2021 .....	26
4.3.1	Valitut kehittämiskohteet 3.työpajasta .....	27
4.3.2	Toimenpiteet 3.työpajan kehittämiskohteille .....	28
5	Johtopäätökset ja jatkoehdotukset.....	29
5.1	Luotettavuus.....	30
5.2	Keskeisimmät kehittämiskohteet ja haasteet .....	31
5.3	Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys.....	31
5.4	Yhteenveto toimeksiantajalle .....	32
	Lähteet.....	34
	Kuviot .....	36
	Liitteet .....	37

## 1 Johdanto

Olen valinnut opinnäytetyöni aiheekseni tuotehallinnan eri toimenkuvien haltijoiden välisen yhteistyön kehittämisen Accountor Finago Oy:lle, josta myöhemmin käytetään nimitystä toimeksiantaja. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä on toteutettu Procountor-ohjelmiston tuotekehityksessä, yhdessä kyseisen ohjelmiston yhden tuotealueen toimenkuvien haltijoiden kanssa.

Opinnäytetyön perustana on toiminut tarve saada yleispätevä ja myös muilla, tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajatuilla ohjelmistokehityksen tuotealueilla, hyödynnettävä tapa kehittää eri toimenkuvien haltijoiden välistä yhteistyötä. Tätä varten on valittu yksittäisen alueen kaksi eri toimenkuvaa ja lähdetty työpajojen kautta kartoittamaan kehittämiskohteita. Toimeksiantajalla on aiemmin ollut erilainen malli työnjaon osalta tähän opinnäytetyöhön valittu alueella. Loppuvuodesta 2019 tapahtuneiden rekrytointien seurauksena käyttöön otettiin malli, jossa ohjelmiston kyseisellä tuotealueella on oma kaupallinen tuotepäällikkö. Hän toimii alueomistajana, vastaten ohjelmiston kyseisestä tuotealueesta asiakkaille. Hänen lisäksi samalla tuotealueella on tuotepäälliköitä, jotka toimivat ohjelmistokehittämissiimien työn ohjaajana, tuoteomistajan tehtävässä. Tuotealueita on toimeksiantajalla tämän opinnäytetyön tekoaikana kuusi, joilla työskentelee alueomistajan tehtäviä hoitavia kaupallisia tuotepäälliköitä ja tuoteomistajan tehtäviä hoitavia tuotepäälliköitä.

Talossa tehtävien ohjelmistokehityksen projektien menestyksen kannalta avainasemassa on alueomistajan ja tuoteomistajien tehtävien haltijoiden välinen yhteistyö, ja koska aiemmin vastaavaa työnjakoa ei kyseisellä tuotealueella ole ollut, sen kehittäminen on ollut erittäin arvokasta. Yhdelle ohjelmistokehityksen tuotealueelle kehitetyn mallin kautta toimeksiantajalla on mahdollisuus kehittää myös muiden tuotealueiden yhteistyötä toimenkuvien haltijoiden välillä.

Tämän opinnäytetyön ensisijainen tehtävä on olla dokumentaatio tehdystä kehittämistyöstä ja niihin liittyvien työpajojen sisällöstä, sekä tarjota toimeksiantajalle malli yhteistyön kehittämiseen kaikilla ohjelmistokehityksen tuotealueilla. Tässä opinnäytetyössä esitellään myös valittujen kehittämistoimenpiteiden tuloksia, joita kartoitettiin vielä työpajojen jälkeen. Kehitystyötä tehtiin kokonaisuudessaan 1,5 vuoden ajan ja kehittämisen ohella suoritettiin samaan aikaan myös seurantaa siitä, miten valitut toimenpiteet vaikuttivat yhteistyöhön.

## 1.1 Tarkoitus, tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää kahden tuotekehityksen toimenkuvien haltijoiden välistä yhteistyötä. Valitut toimenkuvat ovat kaupallinen tuotepäällikkö, joka toimii tuotekehityksessä alueomistajana ja tuotepäälliköt, jotka toimivat tuotekehityksessä tuoteomistajina. Työ on kehittämistehtävä ja sen toteuttamiseen on keskeisimmäksi menetelmäksi valittu työpajat.

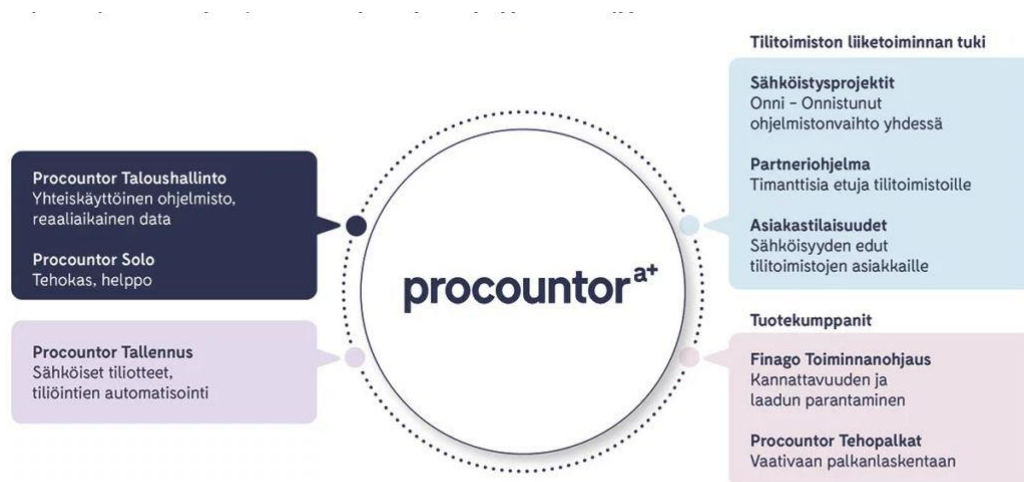
Tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle malli, jolla kyseisten toimenkuvien haltijoiden välistä yhteistyötä voidaan kehittää myös toimeksiantajan ohjelmistokehityksen muille tuotealueille. Tuotekehityksessä on useita eri alueita ja niillä jokaisella on alueomistaja ja tuoteomistajia.

Rajaus on tässä opinnäytetyössä tehty toimeksiantajan Procountor-ohjelmistoon ja sen tuotekehityksen tuotealueelle 1, joka vastaa ohjelmiston kirjanpito-osuuden kehittamisestä. Rajaus on tehty myös työtehtävien osalta siihen, että tässä opinnäytetyössä käsitellään yhteistyön kehittämistä vain alueomistajan ja tuoteomistajien välillä.

## 1.2 Toimeksiantaja

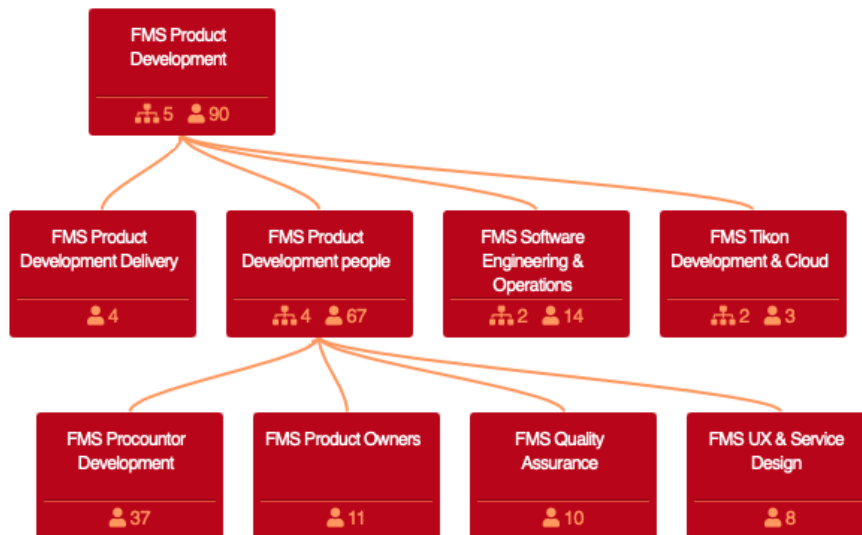
Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Accountor Finago Oy. Yritys on perustettu vuonna 1990. Se on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Espoo. Toimeksiantaja on yksi Suomen johtavista digitaalisten taloushallinnon ohjelmistoratkaisujen tuottajista ja sillä on toimintoja Suomen lisäksi myös muissa Pohjoismaissa. Toimeksiantajan palveluksessa on reilu 200 henkilöä erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Toimeksiantaja kuuluu Accountor Group -konserniin, jolla on toimintoja seitsemässä eri maassa ja sen palveluksessa on yli 2 300 asiantuntijaa. (Accountor Finago Oy 2022a.)

Toimeksiantajan tuoteperhe kattaa kaikki taloushallinnon ratkaisut pk-yritysten ja tilitoimistojen liiketoiminnan tarpeisiin. Yksi toimeksiantajan tunnetuimmista tuotteista on taloushallinnon ohjelmisto nimeltään Procountor. Kyseinen ohjelmisto tarjoaa eri kokoisille yrityksille, tilitoimistoille ja yhteisöille kattavan, digitaalisen työkalun talousasioiden hoitamiseen. (Accountor Finago Oy 2022a.)



Kuvio 1 Procountor (Accountor Finago Oy 2022)

Procountorin ohjelmistokehitys kuuluu Accountor Groupissa FMS-ohjelmistoliiketoimintaan, jonka nimi tulee englannin kielen sanoista Financial Management Software Cluster (Accountor Finago Oy 2022a). Procountorin ohjelmistokehittämisestä vastaa organisaatio, jonka alaisuudessa toimii erilaisia asiantuntijoita. Organisaatorakenne (kuvio 2) havainnollistaa, mistä osista kyseinen tuotekehityksen organisaatio koostuu (Accountor Finago Oy 2022a).



Kuvio 2 Accountor Finago Oy tuotekehityksen organisaatio (Accountor Finago Oy 2022)

Toimeksiantajan ohjelmistojen tuotekehityksessä työskentelee henkilöitä johtajuuden, henkilöstöhallinnon, tuotetoimituksen, tuotearkkitehtuurin, tuotekehityksen, tuoteomistajuuden, tuotevarmuuden ja tuotesuunnittelun parissa. Procountorin lisäksi toimeksiantajalla on myös



muita ohjelmistoja, joiden kehittämisestä FMS-ohjelmistoliiketoiminta vastaa. (Accountor Finago Oy 2022d.)

Procountorin ohjelmisto on jaettu tuotekehityksessä kuuteen tuotealueeseen, joista jokainen vastaa omien alueomistajien, tuoteomistajien ja kehitystiimien voimin tuotealueen kehittämisestä. Tuotealuilla on yhteensä yhdestä neljään tuotekehityksen tiimiä, jotka työskentelevät vaihtelevien tuotekehityksen projektien parissa. (Accountor Finago Oy 2022d.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tuotealueeseen 1, joka vastaa ohjelmiston kirjanpito-osasta. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävien toimenkuvien haltijoiden yhteinen kelpoisuusvaatimus tuotealueella 1 on vahva taloushallinnon osaaminen ja ymmärrys erilaisista vaatimuksista ohjelmistoa kohtaan, jota toimeksiantajan asiakkaille tarjotaan. Alueomistajan ja tuoteomistajien on osattava määrittää toimeksiantajan kannalta tärkeimmät kehitystarpeet ja niiden business value. Tämä on yksi merkittävä asia, jossa näiden toimenkuvien välinen yhteistyö on avainasemassa ja jokainen näissä tehtävissä toimiva pääsee vaikuttamaan omalla ammattitaidollaan ohjelmiston kehittämiseen valittaviin kohteisiin. (Accountor Finago Oy 2022c.)

## 2 Ohjelmiston tuotekehitys

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa määritellään ohjelmistokehittämislle yleistä ketterän kehittämisen toimintatapoja, avataan scrumin mukaista toimintamallia ja siihen liittyviä rooleja, sekä työpajojen käyttämistä kehittämisen välineenä.

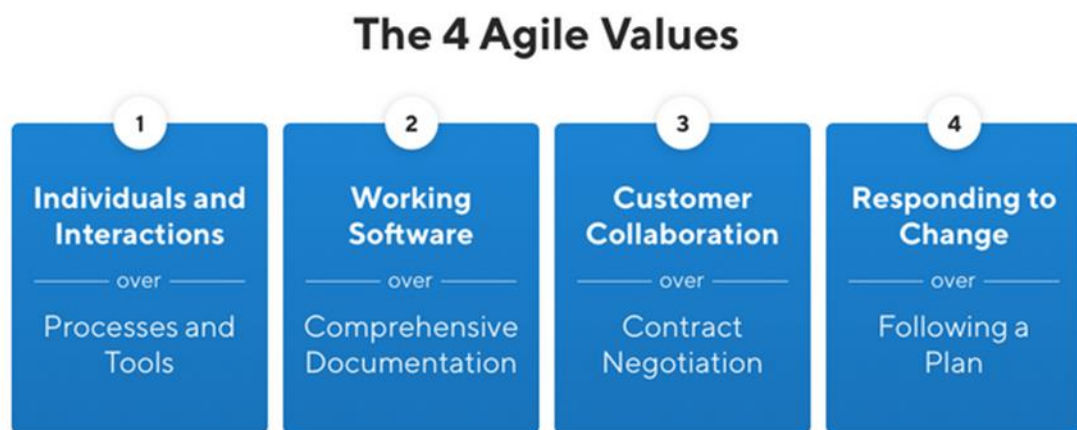
Tietoperustan kautta halutaan tarkemmin perustella, miksi kyseisiä menetelmiä on valittu käytettäväksi tähän opinnäytetyöhön. Tähän avaan myös opinnäytetyöni kannalta olennaisimpia termejä ja käsitteitä, jotka auttavat hahmottamaan paremmin ohjelmistokehitykseen liittyvien toimintatapojen toteuttamista.

### 2.1 Ketterä kehittäminen

Ketterä kehittäminen on nimensä mukaisesti tapa tehdä kehitystä joustavasti. Ketterän kehittämisen määrittämisen voidaan katsoa tapahtuneen 2000-luvun alussa, jolloin ketterää kehittämistä kannattavat kehittäjät kokoontuivat yhteen luomaan selkeät, yhtenevät periaatteet ketterälle kehittämiselle. Tässä tapaamisessa tehtiin niin sanottu ketterän kehittämisen manifesti, johon koottiin perusajatuksia sen ympäriltä, mitä ketterällä kehittämisellä tarkoitetaan. (Beck ym. 2001.)

Ketterän kehittämisen manifestissa kiteytyy hyvin se, mikä ketterän kehityksen ydinajatuksia ovat. Manifestissa korostetaan yksilöiden välisen kanssakäymisen merkitystä, toimivan ohjelmiston luomista jatkuvan dokumentaation sijaan, asiakasyhteistyötä sopimusneuvottelujen

sijaan ja muutoksiin vastaamista sen sijaan, että noudatetaan ennalta sovittua suunnitelmaa (Beck ym. 2001). Ketterän kehityksen kanssa töitä tekevänä oli helppo huomata, että kyseisen manifestin ajatukset ovat vahvasti läsnä tekemisessä. Edellä mainituista nousi esille kanssakäymisen ja sitä kautta kommunikaation tärkeys. Ketterä kehitys korostaakin jatkuvaa, palautteeseen perustuvaa muuntautumiskykyä ja saadun palautteen kautta tehtävää kehittämissuorityötä (ProductPlan 2022).



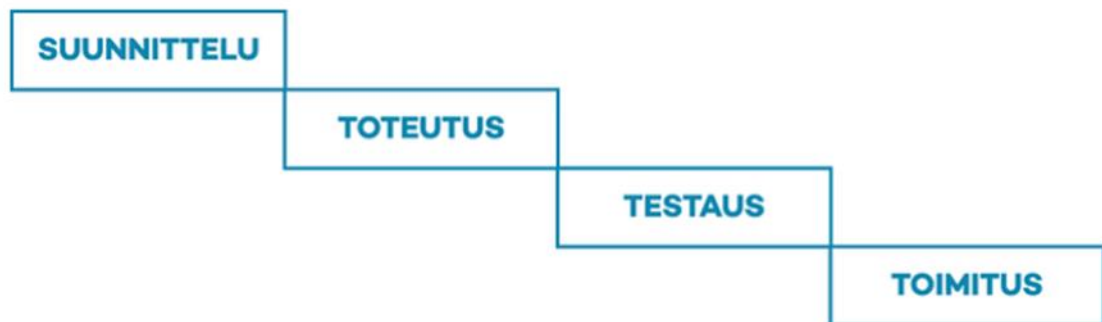
Kuvio 3 Ketterän kehityksen arvot (ProductPlan 2022)

Ketterä kehittäminen soveltuu erityisen hyvin ohjelmistokehitykseen sen joustavuuden vuoksi. Ketterällä kehittämisellä pystytään muuttamaan tuotteen kehityssuuntaa ja -tarkoitusta aktiivisesti koko kehittämissuorityön edetessä. Tästä on hyötyä silloin kun kehitetään täysin uusia tuotteita, toiminnallisuuksia tai jos asiakkaan toiveet eivät projektin osalta ole täysin selkeitä. Ketterän kehityksen arvoja on avattu yllä (kuviokuva 3) siten, että sitä verrataan perinteiseen tuotekehitykseen, joka etenee ketterästä kehityksestä poiketen suoraviivaisesti tarkan tason suunnitelmasta kohti ennalta määriteltäviä lopputulosta. (ProductPlan 2022.)

Ketterän kehittämisen osalta työyhteisössä itseohjautuvuus on tärkeää ja sen kautta tekemiseen saadaan joustavuutta. Itseohjautuvuuden ansiosta päästään eroon perinteisestä vesiputousmallista ja sen luomista, joustamattomista raameista. Vesiputousmallin perusajatus on se, että suunnittelutyö tehdään ennen kuin kehittäminen aloitetaan ja työ viedään loppuun alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Ketterä kehitys taas perustuu juuri siihen, että ennen työn aloittamista ei tehdä liian tiukkoja tai tarkkoja suunnitelmia vaan työ aloitetaan tavoitteen kirkastuttua ja kehityssuuntaa voidaan muuttaa ja kehittää koko prosessin ajan. Itseohjautuvuus kaikkien kehitystiimien jäsenten keskuudessa varmistaa sen, että kehitettävien asioiden työstäminen on vuorovaikutteista ja alun perin suunniteltuja ratkaisuja voidaan

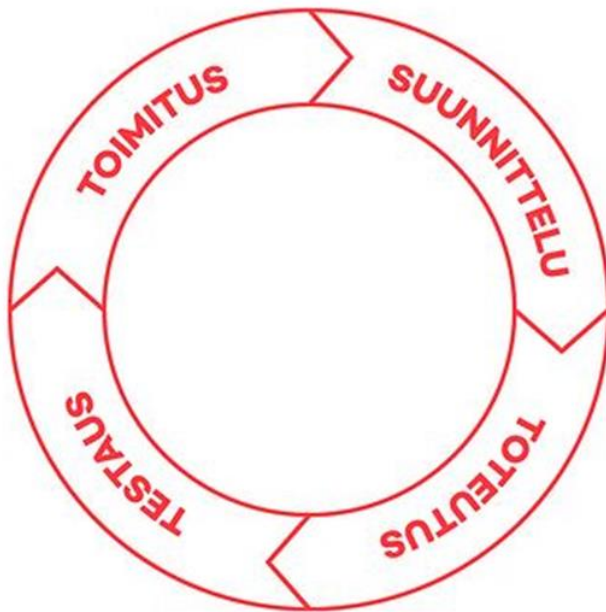
muuttaa tarvittaessa. Ketterän kehittämisen vahvuudeksi onkin nimetty sen eteneminen lyhyissä sykleissä ja kehitystyön tekeminen pienissä osissa. (Sysart 2017.)

Siinä missä vesiputousmalli usein toteutetaan pitkissä projekteissa, ketterä kehitys sen sijaan keskittyy lyhytaikaisempien tavoitteiden saavuttamiseen. Kokonaisprojekti voi kestoltaan ketterässäkin kehityksessä olla useista kuukausista jopa vuosiin, mutta vesiputousmallista eroten siinä tuotetaan loppukäyttäjille tuotetta vaiheissa. Ohjelmistosta voidaan siis julkaista asiakkaille osia, joiden kehitystyö jatkuu edelleen. Vesiputousmallissa taas varsinainen tuotteen luovutus tapahtuu vasta projektin päätyttyä, kun koko tuote on täysin valmis ja kehittäminen on päättynyt. Tätä mallia voidaan ketterän kehityksen rinnalla tulkita joustamattomaksi ja muuntautumiskyvyttömäksi. Ketterä kehitys pystyy ottamaan asiakkaan toiveet, palautteet ja kehittämisohjeet huomioon koko kehittämistyön aikana, eikä vain sen alkutaipaleella. (Sysart 2017.)



Kuvio 4 Vesiputousmalli (Sysart 2017)

Kehittämismallien kohdalla ketterää kehittämistä korostetaan myös siinä, että sen avulla pystytään minimoimaan projektin onnistumiseen liittyviä riskejä. Tämä pohjautuu ketterän kehityksen vaiheittaiseen tekemiseen, jonka yksittäinen kesto vaihtelee yhdestä neljään viikkoa. Tämä sisältää kaikki perinteiset vaiheet ohjelmistokehityksessä, joihin lukeutuvat tehtävän työn suunnittelu, koodaus, testaus ja tehtyyn työhön liittyvä dokumentointi. Kaikki nämä johdatavat tuotteet tai sen osan julkaisuun ja kun julkaisu on tehty, kehitystyö jatkuu taas uudella osalla, jossa toistuvat samat vaiheet. Julkaisu jokaisen kehitysvaiheen lopulla ei ole välttämättömyys, mutta ketterän kehityksen periaatteen mukaisesti siihen pyritään. Projektihallinta on erilaista riippuen siitä, kumpaa mallia projektissa toteutetaan ja miten projektin vaiheita raportoidaan projektin edetessä. (Wikipedia 2021a.)



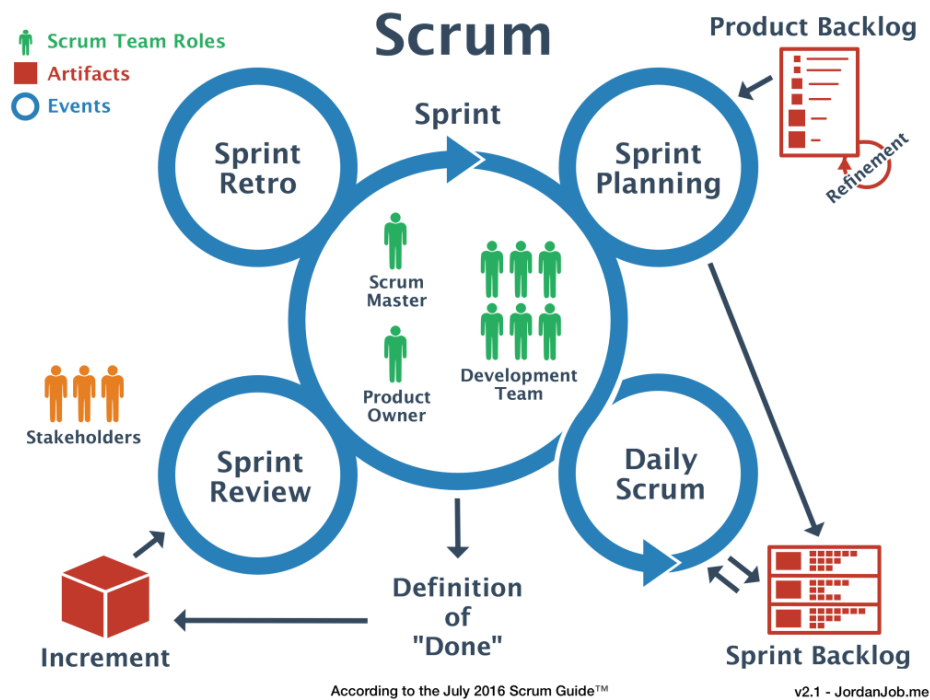
Kuvio 5 Ketterän kehityksen malli (Sysart 2017)

Yllä esitettyjen toimintamallien perusteella on helpompi hahmottaa niiden eroavaisuuksia. Perinteinen vesiputousmalli (kuvio 4) on suoraviivainen alusta loppuun etenevä, kun ketterä kehitys (kuvio 5) on jatkuva sykli, jolla ei ole alku ja loppua samalla tavalla. Selvyyden vuoksi kuitenkin todettakoon, että molempien mallien päämäärä on kehitystyössä aina sama, eli saatuttaa kehitetty tuote, joka on valmis asiakaskäyttöön. Ketterän kehittämisen malli kuvastaa kehitystyön jatkuvaa etenemistä, ilman selkeää alkupistettä tai loppua.

Ketterää kehittämistä voidaan tehdä ohjelmistokehityksessä useammalla erilaisella menetelmällä, joista tunnetuin on erityisesti ohjelmistokehittämiseen hyvin soveltuva scrum (Gofore 2022). Scrumia ja sen ominaisuuksia avaan seuraavaksi tarkemmin.

## 2.2 Scrum ja siihen liittyvät roolit

Scrum on yksi tunnetuimmista ketterän kehittämisen menetelmistä, jonka kehittivät Ken Schwaber ja Jeff Sutherland. Heidän luoma scrumin viitekehys (kuvio 6) kuvastaa selkeällä tavalla scrumin rooleja, siihen liittyviä tapahtumia ja niiden sidoksia toisiinsa. Menetelmänä scrum on ollut käytössä 1990-luvulta lähtien ja sen perimmäinen tarkoitus on selkiyttää tuotehallintaa ja tuotekehityksen tiimien toimintaa, jotta suorituksia voidaan parantaa. (Schwaber & Sutherland 2017, 3-8.)



Kuvio 6 Scrum -ketterän tekemisen viitekehys (Schwaber & Sutherland 2017)

Vakka scrumia käytetään paljon juuri ohjelmistokehityksessä, sen luomat vastuutehtävät ja työtavat ovat sovellettavissa myös muiden alojen tiimitöissä. Scrumin toimintatapa määrittää useita rooleja, joita tarvitaan tuotekehityksessä scrumin toteuttamiseen. Näitä rooleja ovat tässäkin opinnäytetyössä edempänä tarkemmin esitellyt alueomistaja ja tuoteomistaja. Kuviossa 6 esitettyssä scrumin viitekehityksessä alueomistaja edustaa sidosryhmiä (stakeholders) ja tuoteomistaja on kuviossa esitetty product owner. Niiden lisäksi scrumissa tunnetaan scrum mestarin ja kehittäjän roolit. Scrum mestarin tehtävä on toimia kaikkien scrumin mukaisten tapahtumien fasilitoijana ja varmistaa tapahtumien toteutuminen asianmukaisesti. Kehittäjät ovat scrumissa niitä, jotka määrittävät teknisen puolen toteuttaviin ominaisuuksiin tai tuotteisiin ja jotka varsinaisesti koodaavat asioita järjestelmään. Jokaisella roolilla on scrumissa tärkeä tehtävä ja scrumin toteuttaminen vaatii sen, että jokaisessa tiimissä on näille rooleille haltijat. (Atlassian 2022.)

Scrumiin kuuluu erilaiset tapahtumat, joita ovat päivittäin järjestettävät kehittämistiimin päivätapaamiset, joka toinen viikko järjestettävät tikkettien määrittelytapaamiset, sprintin aikana toteutettujen tikkettien läpikäynti ja sprintin tavoitteiden toteutumisen seuranta, sekä uuden sprintin suunnittelutapaaminen. Sprintiksi kutsutaan ajanjaksoa, joka määritetään kehitystiimin kesken ja jolle asetetaan tavoite ja työtehtävät sprintin aloituksen yhteydessä. Yhden sprintin kesto on yleensä kaksi viikkoa. Tätä voidaan tosin muuttaa tiimin tai tehtävän työn tarpeen mukaisesti. (Atlassian 2022.)

Scrumin mukaan työskenneltäessä puhutaan siitä, että kehitystiimit työstävät tikettejä. Nämä ovat alueomistajan, tuoteomistajan ja tiimin jäsenten yksittäin tai yhdessä kirjoittamia työtehtäviä, jotka pitää tehdä saavuttaakseen haluttu lopputulos tuotekehityksessä. Yksittäisellä tiketillä voi olla koottuna laajempi kokonaisuus, tai se voi olla hyvinkin pieni yksityiskohta tehtävästä kokonaistyöstä. Tikettien tärkeä osa on tuoda tuotekehityksen tiimille esille se, mikä on nk. käyttäjätarina, eli mitä kyseisen ominaisuuden olisi tarkoitus tehdä järjestelmässä ja miten sen pitäisi toimia loppukäyttäjän näkökulmasta. Alueomistaja ja tuoteomistaja vastaavat asiakkaan näkökulman kirjaamisesta tiketeille ja tiimien kehittäjät vastaavat teknisen toteutuksen kirjaamisesta tiketeille. Kehittäjien tehtävä on myös antaa työmääräarvio siitä, miten paljon aikaa yksittäinen ticketti vaatii kehitystyötä. Tällä työmääräarviolla on vaikutusta koko sprintin tikettien määrään, koska sen avulla määritellään, kuinka monta tickettiä kahden viikon mittaiselle sprintille otetaan. Sprintin aikana tiimin tavoitteena on saada kaikki sille otetut ticketit tehtyä tai vähintään otettua ne kaikki työn alle. Ticketit toimivat tärkeänä dokumentaationa sekä tehdylle tekniselle ratkaisulle, että perusteluille siitä, miksi ja mitä varten jokin ominaisuus on haluttu tehdä. (Saddington 2013, 47-52.)

Scrumin toimintatapa perustuu nimenomaan sen ketteryteen ja kaikkien siihen liittyvien tapahtumien perimmäinen tarkoitus on varmistaa halutun kehittämistyön eteneminen joustavasti. Päivittäiset ja viikoittaiset tapahtumat ovat merkittävässä roolissa sen osalta, että tiimi saa riittävästi tukea tuoteomistajalta, joka määrittää, että kehittäjät tekevät oikeita asioita, oikealla tavalla. Niiden merkitys on myös tuoteomistajalle suuri, jotta hän pystyy aktiivisesti seuraamaan tiimin töiden etenemistä ja varmistamaan osaltaan, että haluttu suunta kehitystyölle säilyy. Ketteryys ilmentyy parhaiten siinä, että mikäli kehittämistyössä kohdataan odottamattomia haasteita ja toteutettavaa toiminnallisuutta, tai tuotetta joudutaan muuttamaan esimerkiksi teknisten haasteiden vuoksi, se pystytään tekemään nopeasti ja päätöksiä voidaan tehdä tiimissä päivittäisellä tasolla. (Atlassian 2022.)

Scrumin periaatteiden mukaan työskenneltäessä korostuu asiakkaan tarpeiden huomioiminen ja vaiheittaisen työn edut siinä, että asiakkaalta saatavan palaute pystytään huomioimaan kehitystyössä. Alueomistaja ja tuoteomistaja ovat ne henkilöt, jotka tekevät päätökset sen osalta, miten paljon asiakkaiden toiveita ja palautteita otetaan huomioon kehittämistyötä tehtäessä. Palautetta usein tulee enemmän, kuin kehittämistiimeillä on resursseja toteuttaa ja alueomistajan ja tuoteomistajan vastuulla on priorisoida haluttujen toiminnallisuuksien ja parannuksien toteuttaminen. (Saddington 2013, 60-61.)

Scrumiin sisältyvien lyhyen ja keskipitkän suunnittelun kautta muutoksia voidaan tehdä monessa vaiheessa, myös kesken varsinaisen kehitystyön. Sprintit toimivat tässä hyvänä välineenä lyhyempien tavoitteiden määrittämiseen ja niiden avulla on helpompi hahmottaa sitä, mitä kehitystiimien on mahdollista saada valmiiksi kahden viikon tai kuukauden aikana. (GoFore Oy 2022.)

Seuraavaksi avaan tarkemmin tähän opinnäytetyöhön sisältyviä, ketterän kehityksen ja scrumin mukaisia toimenkuvia alueomistajasta ja tuoteomistajasta. Jokaisessa ketterää kehittämistä toteuttavassa yrityksessä on oma tapansa toimia ja toimenkuvien sisältö saattaa vaihdella jonkin verran.

### 2.2.1 Alueomistaja

Alueomistaja on yksi scrum-toimintamallissa (kuvio 6) esitetyistä sidosryhmistä. Alueomistaja on se, kenellä on vastuu itse tuotteesta asiakkaalle ja siitä, että he tuovat asiakkaan tarpeet esille tuoteomistajalle. (Schwaber & Sutherland 2017, 3-8.)

Toimeksiantaja on halunnut jakaa ohjelmiston alueisiin ja luoda jokaiselle alueelle alueomistajan tehtävän, jonka haltijan olennaisimpiin vastuisiin kuuluu vastata oman alueensa kehitystyön etenemisestä, aikataulutuksesta, budjetoinnista ja kehitysprojektien priorisoinnista. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Aluejako on haluttu luoda sen vuoksi, jotta alueille saadaan selkeämpi omistajuus ja vastuuhenkilö, jolta edellytetään kyseisen alueen erittäin vahvaa substanssiosaamista. Tällä tavoin tehtävähaltijan kyky käsitellä asiakkaiden kehitysehdotuksia ja palautteita ja niiden priorisointi tuotekehityksen projekteiksi on selkeää ja johdonmukaista. Aluejaon kautta on myös haluttu varmistaa se, että jokaiseen ohjelmiston osa-alueeseen on selkeä yhteyshenkilö eri sidosryhmille. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Alueomistajan vastuulla on tuottaa tuotekehityksen tiimeille aluetason tuotteen työlistan tikettejä sisäisesti saatavasta palautteesta ja asiakaspalautteista, erilaisten korjaustikettien muodossa. Näiden priorisointia alueomistaja tekee yhdessä alueensa tuoteomistajien kanssa ja alueomistajan vastuulla on tuoda esille kunkin tiketin taustat ja saadun palautteen määrä. Samalla alueomistaja tarjoaa tuoteomistajille tukea priorisoinnissa, tuotetuntemuksessa ja siinä, miten merkittäviä asiat ovat asiakastytyytyväisyyden kannalta. Tämän edellä mainitun aluetasoisien tuotteen työlistan ylläpitäminen on alueomistajan vastuulla kokonaisuudessaan. Alueomistaja päättää, miten priorisoi töitä ja mitä sisältöä vie eteenpäin tuoteomistajille ja kehitystiimeille. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Alueomistaja katsoo tuotekehityksen tiimien työn etenemistä yleisellä tasolla ja kommunikoi toiveistaan tiimien tuoteomistajille. Alueomistaja toimii usein myös osana projektin ohjausryhmää ja on sen kautta vaikuttamassa projektien resurssiointiin, aikataulu- tai budjettimuu-toksiin ja talon sisäisen työn priorisointiin. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Alueomistajalla on tärkeä tehtävä toimia tiedonjakajana eri toimintojen välillä ja varmistaa, että tieto tuotekehityksen projekteista, aikatauluista ja kehityksen etenemisestä saavuttaa ohjelmiston asiakaspalvelun, myynnin ja myös ulkoiset sidosryhmät ajantasaisesti.

Alueomistajan tehtävä on pitää myös tuotekehityksen tiimit ajan tasalla muutoksista sen hetkisiin tehtäviin ja tulevien töiden suunnitelmiin. (Accountor Finago Oy 2022c.)

### 2.2.2 Tuoteomistaja

Tuoteomistajan tehtävä scrum-toimintamallissa (kuvio 6) on toimia sidosryhmien edustajien, eli alueomistajan viestinviejänä asiakkaan tarpeista kehittämistiimeille (Schwaber & Sutherland 2017, 3-8). Tuoteomistaja ohjaa tiimensä toimintaa alueomistajalta saamiensa tietojen perusteella ja määrittää sen avulla tiimin tekemät toimenpiteet asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. Tiedonkulku tuotekehityksen tiimien ja eri sidosryhmien, kuten projektipäälliköiden ja alueomistajan välillä on hyvin pitkälti tuoteomistajan vastuulla. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Tuoteomistaja vastaa toimeksiantajalla omasta tuotekehityksen tiimistä, johon kuuluu scrumin mukaisesti kehittäjiä, testaaajia ja tiimin fasilitaattorina toimiva scrum mestari. Tuoteomistajalla ei ole esimiesvastuuta, mutta työnjohdollinen vastuu omasta tiimistään. Tiimin resurssien hallinta poissaolo- ja lomatilanteissa on tuoteomistajan vastuulla. Tässä tehtävässä tuoteomistajan vastuulla on suunnitella, priorisoida ja ohjata tiimensä työtä annettujen aikataulujen puitteissa. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Tiimin tekemän kehitystyön tukeminen on tässä roolissa tärkeää ja edellyttää tehtävän haltijalta erittäin vahvaa substanssiosaamista oman alueensa asioista. Tuoteomistajan pitää kyetä vastaamaan tiimin kysymyksiin siitä, miten jonkin ominaisuuden halutaan toimivan ja mikä sen tarkoitus on. Loppukäyttäjänäkökulman ymmärtäminen on tuoteomistajalle erittäin tärkeää. Tuoteomistajan vastuulla on myös suorittaa hyväksyntätestausta ohjelmistossa tiimensä tekemille muutoksille ja ominaisuuksille. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Scrumin mukaan työskenneltäessä tiimitasoinen tuotteen työlista on yksi merkittävimmistä työkaluista, joiden ylläpidosta tuoteomistaja vastaa. Tätä työlistaa kuvastaa parhaiten se, että se on lista tehtävistä, jotka odottavat tuotteen kehitysjonossa pääsyä toteutukseen. Tuoteomistaja luo, priorisoi ja ylläpitää työlistan tikettejä ja niiden tietoperustaa. Tuoteomistaja määrittää tiimilleen tavoitteet scrumin mukaisille sprinteille ja vastaa siitä, että tiimillä on selkeä kuva siitä, mitä kukin sprintin aikana halutaan saavuttaa. Tuotekehityksen projektien asiakashyödyn ja bisnesarvon selkiyttäminen tiimille kuuluu olennaisena osana tuoteomistajan tehtävää. Tuoteomistajan on kyettävä perustelemaan tehtävien tärkeysjärjestys ja kehitettävien ominaisuuksien merkitys asiakasnäkökulmasta. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Tuoteomistaja osallistuu oman tiimin palaverien lisäksi projektien etenemistä seuraaviin statuspalaverihin ja esittelee uusia, kehitettyjä toiminnallisuuksia myös asiakaspalvelulle, konsultoinnille ja muille talon sisäisille sidosryhmille. Tuoteomistaja on se, jonka vastuulla on hahmottaa erilaisten kokonaisuuksien valmistumisen aikataulua ja kommunikoida



mahdollisista viiveistä projektipäällikölle ja projektin ohjausryhmälle. Tuoteomistajan on myös kyettävä hahmottamaan tiimin kokonaisvaltainen resurssitilanne ja arvioimaan olemassa olevan työmäärän toteuttamiseen vaadittua aikaa. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Tuoteomistajalla on oikeus tehdä muutoksia projektin sisällä toteutettavien toiminnallisuuksien yksityiskohtiin ja suunnitella niiden toteutusta yhdessä alueen designerien kanssa. (Accountor Finago Oy 2022c.)

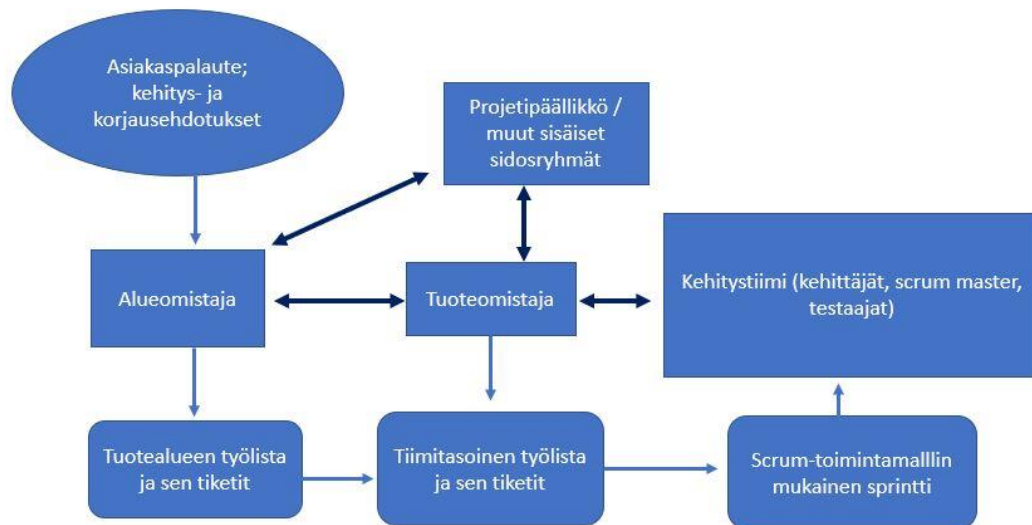
### 2.2.3 Alueomistajan ja tuoteomistajan välinen yhteistyö ja sen merkitys

Yhteistyötaidot työelämässä ovat erittäin tärkeitä, niin yksilöiden omien työtehtävien hoitamisen kuin koko työyhteisön toimimisen kannalta. Toimiva yhteistyö tuo lisäarvoa työntekijälle itselleen ja organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Yhteistyön aktiivinen kehittäminen tuo tutkitusti menestystä ja lisää hyvinvointia työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 117-119.)

Edellä esitettyjen työtehtävien välisen yhteistyön kehittäminen scrum-toimintamallin mukaan työskenneltäessä, on avainasemassa sen osalta, että kahden erilaisen tehtävän haltijat pystyvät toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen ja omalta osaltaan varmistamaan tuotekehityksen tehokkaan toiminnan. Molemmat toimenkuvat ovat tärkeitä tuotehallinnan kannalta, koska niiden välinen yhteistyö vaikuttaa koko tuotekehityksen työn etenemiseen. (Schwaber & Sutherland 2020.)

Alueomistaja ja tuoteomistajat työskentelevät yhdessä kohti käynnissä olevan projektin päämäärää ja mikäli yhteistyö ei ole hyvää ja toimivaa, on olemassa riski siitä, että projektin valmistuminen viivästyy tai saavutettu lopputulos ei vastaa kaikkien osapuolten näkemystä sellaisesta tuotteesta tai tuotteen osa-alueesta, jota toimeksiantajalle halutaan kehittää. Projektinhallinta on osittain alueomistajan ja tuoteomistajien vastuulla ja ilman riittävää kommunikaatiota ja yhteistyötä näiden tehtävien välillä, projektien onnistuminen tavoitteiden mukaisesti olisi haastavaa. (Accountor Finago Oy 2022c.)

Alueomistaja ja tuoteomistaja käsittelevät yhdessä erilaisia asiakaspalautteita ja niiden kautta saatavat kehittämis ehdotukset arvioidaan yhdessä. Alueomistajan vastuulla on käydä asiakaspalautteet ja kehittämis ehdotukset läpi säännöllisesti. Näistä alueomistaja priorisoi tärkeimmät kehitystarpeet ja esittelee ne tuoteomistajille. Tuoteomistajan tehtävä on arvioida näistä kehittämistarpeista tehtyjen työtehtävien, eli tikettien kiireellisyys ja priorisoida ne sen mukaan tiimikohtaiselle työlisterille. Tämä edellyttää kaikilta näissä tehtävissä toimivilta henkilöiltä vahvaa tuntemusta kehitettävästä ohjelmistosta ja sen toiminnallisuuksista. Tähän ei riitä pelkkä tekninen ymmärrys vaan sen tueksi tarvitaan ns. loppukäyttäjänäkökulmaa, joka alueomistajalle ja tuoteomistajille on pitänyt kertyä aiempien työtehtäviensä kautta. (Accountor Finago Oy 2022c.)



Kuvio 7 Alueomistajan ja tuoteomistajan välinen yhteistyö (tiedot: Accountor Finago Oy 2022)

Yllä esitetty kuva (kuvio 7) havainnollistaa eri tuotekehityksen osapuolten välistä yhteistyötä. Tuoteomistaja on kaiken keskiössä, vastaten kommunikaatiosta niin alueomistajan, projektipäällikön ja muiden sisäisten sidosryhmien, kuin oman kehitystiimensä jäsenten kesken. Kuvion mustat nuolet havainnollistavat keskinäistä kommunikaatiota ja tiedonkulkua, ja siniset nuolet kehitys- ja korjausehdotusten kulkua asiakkailta kehitystiimin toteutettavaksi. Kuvio havainnollistaa tarkemmin sen, miten tärkeää alueomistajan ja tuoteomistajan yhteistyö on koko kehitysprojektiin osallistuvien osapuolten kannalta. Tässä kiteytyy myös vahva perustelu sille, miksi alueomistajan ja tuoteomistajan välisen yhteistyön kehittäminen on millä tahansa tuotealueella tärkeää.

### 3 Työpajat kehittämisen välineenä

Yksi tapa toteuttaa vuorovaikutteista kehittämistä, on käyttää siihen työpajoja. Työpajalla tarkoitetaan suunniteltua tapaamista, joka voidaan toteuttaa joko kasvotusten tai etätapah- tumana. Työpajoja voidaan käyttää tiedon jakamiseen, keskustelun aikaansaamiseen tai eri- laisiin kehittämistehtäviin. Työpajoille ei ole ennalta määriteltyä minimi- tai maksimikestoa, vaan ne voidaan räätälöidä tapauskohtaisesti vastaamaan sen asian tarpeita, joita työpajassa halutaan käsitellä. (Woodward. 2021.)

Työpajojen hyvistä ja huonoista puolista löytyy monenlaisia näkemyksiä. British Councilin artikkelissa nostetaan huonoista puolista erityisesti esille se, että työpajan aihe ei aina välttämättä ole kaikille työpajaan osallistuville oleellinen heidän työtehtävien tai kokemuksen osalta. Samaisessa artikkelissa nostetaan esille myös se, että työpaja keskittyy pääasiassa

keskusteluun tai ryhmässä toimimiseen ja kaikki osallistujat eivät välttämättä ole siinä yhtä aktiivisia. Tässä kuitenkin työpajan vetäjän rooli on merkittävä ja yksi tärkeä tehtävä onkin varmistaa, että jokainen työpajaan osallistuva henkilö saa äänensä kuuluviin, eikä työpaja keskity vain niiden näkemyksiin, mielipiteisiin ja puheenvuoroihin, jotka ovat oma-aloitteisimmin tuomassa asioita esille. Etätapaamisena toteuttava työpaja vaatii tilaisuuden vetäjältä erityistä kykyä huomioida kaikki osallistujat ja pitää keskustelu sellaisena, että ääneen pääsevät muutkin kuin vain ne, jotka rohkeasti ottavat itse puheenvuoroa. (Woodward. 2021.)

Työpajoja suunniteltaessa on tärkeää miettiä työpajalle tavoite ja ottaa huomioon käytettävissä oleva aika tavoitteen laajuuden kannalta. Työpajalla pitääkin olla konkreettinen tavoite ja työpajan vetäjän vastuulla on pitää kiinni siitä, jotta keskustelu tai muu työpajan toiminta ei harhaudu pois alkuperäisen tavoitteen ääreltä (Catani 2017, luku 5). Työpajan vetäjällä on suuri vastuu koko työpajan onnistumisen kannalta ja vastuu alkaa jo ennen varsinaista työpajaa. Pelkkä koollekutsuminen on isossa roolissa sen osalta, että jokainen osallistuja ymmärtää, miksi työpaja järjestetään, mitä sillä halutaan saavuttaa ja miksi juuri kyseinen osallistuja on siihen kutsuttu. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että jo kokouskutsussa (liite 1) kerrotaan, mikä työpajan sisältö tulee olemaan. (Kantojärvi 2012, 22-27.)

Työpajoille ei ole määritelty selkeää rakennetta, jota pitäisi aina noudattaa. Perinteisesti työpajan alussa avataan osallistujille tarkemmin työpajan tavoitetta ja miten niitä kohti olisi tarkoitus edetä työpajan aikana. Tähän käytetään työpajan alusta maltillisesti aikaa, jotta varsinaiselle työpajatyölle ja keskusteluille jäisi riittävästi aikaa. Varsinaisen työskentelyn aikana nousee jälleen selkeäksi työpajan vetäjän rooli siinä, että vetäjä varmistaa työpajaan osallistuvien henkilöiden saavan tasapuolisesti mahdollisuuden tuoda näkemyksiään esille. Ohjaajan tehtävä on myös tarkkailla isommassa työpajassa sitä, että ne osallistujat, jotka eivät aktiivisesti itse osallistu keskusteluun tai muuhun työpajan työhön, aktivoidaan toimintaan mukaan. Tämän voi tehdä suorilla, heille osoitetuilla kysymyksillä tai tehtävänjaolla. Työpajojen ohjaajan on tärkeää kyetä lukemaan tilanteita ja varmistaa omalla toiminnallaan keskustelun aktiivinen jatkuminen. (Catani 2017, luku 5.)

Kaikkien tässä opinnäytetyössä käytettyjen, työpajoihin liittyvien lähteiden pohjalta on kuitenkin helppo todeta, että työpajoja pidetään yleisesti ottaen hyvinä välineinä juuri tämän opinnäytetyön kaltaiseen kehittämistyöhön, jossa halutaan työstää asioita avoimen keskustelun kautta. Työpajat ovat hyvä keino motivoida ihmisiä tuomaan avoimesti mielipiteensä esille ja vahvistamaan tunnetta, että jokainen voi osaltaan vaikuttaa lopputulokseen. (Heigener 2018.)

Toimeksiantajalla työpajoja käytetään yleisesti tuotekehityksen parissa työskentelevissä tiimeissä. Tuotekehityksen työskentely tapahtuu pitkälti ohjelmistokehitykseen sopivan scrummenetelmän mukaan ja työpajat tukevat sen toteutumista hyvin. Työpajat osallistavat tiimejä

kokonaisuudessa ja taitava fasilitaattori saa koko tiimin toimimaan työpajassa aktiivisesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Heigener 2018). Toimeksiantajan tuotekehityksessä vallitseva positiivinen ja avoin ilmapiiri on omiaan tekemään työpajatyöskentelystä tuotteliasta. Työyhteisöissä, joissa vastaavaa keskustelevaa yhteistyökulttuuria ei ole, työpajojen käyttö ja niistä saatava hyöty ovat huomattavasti pienempiä.

#### 4 Yhteistyön kehittäminen Accountor Finago Oy:ssä

Alueomistajan ja tuoteomistajien välistä yhteistyötä lähdettiin työstämään eteenpäin työpajoissa, jotka vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi järjestettiin kaikki etätahtumina. Tapaukset varattiin asianosaisten kalentereista hyvissä ajoin ja kalenterikutsussa kerrottiin työpajan tarkempaa tavoitetta pääpiirteittäin.

Jokaisessa työpajassa tavoitteena oli käydä avointa keskustelua alueomistajan ja tuoteomistajien välisestä yhteistyöstä, sen nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista kehittymisen osalta. Työpajojen tavoitteena oli valita jokaisella kerralla kolme kehittämiskohdetta ja samalla päättää keinot, joilla niitä lähdetään viemään eteenpäin. Kehittämiskohteita ei haluttu valita enempää kerralla, jotta niiden vaatimat kehittämistoimet voidaan toteuttaa järkevissä ajassa ja ilman, että niiden kautta kummankaan toimenkuvan haltijoita kuormitettaisiin tarpeettomasti.

Kahden jälkimmäisen työpajan osalta haluttiin käyttää aikaa myös aiempien kehittämistoimien vaikutusten tarkastelemiseen. Tällä haluttiin varmistaa se, että kehittämistyön suunta on oikea ja valitut toimenpiteet aidosti vaikuttavat toimenkuvien yhteistyön parantumiseen.

##### 4.1 Ensimmäinen työpaja 29.12.2020

Alueomistajan ja tuoteomistajan välinen ensimmäinen työpaja pidettiin 29.joulukuuta 2020. Tässä työpajassa aloitettiin keskustelu siitä, minkälaisia kokemuksia molempien työtehtävien haltijoilla oli siihenastisesta yhteistyöstä ja minkälaisia haasteita oli havaittu yhteistyön osalta. Yhteistyötä oli tässä vaiheessa takana vuoden verran ja joitakin vakiintuneita käytäntöjä oli jo saavutettu, jotta kyseisen tuotealueen yhteistyö alueomistajan ja tuoteomistajan välillä on saatu toimimaan. Työpajan tarkoituksena oli määrittää selkeät toimenpiteet, joilla parantaa alueomistajan ja tuoteomistajien välistä yhteistyötä.

Tähän ensimmäiseen työpajaan osallistui alueomistaja ja yksi tuoteomistaja, jotka työskentelevät saman projektin parissa. Tämän työpajan kesto oli yksi tunti ja se toteutettiin etätahtumina Teams-sovelluksen välityksellä. Tuoteomistaja toimi tilaisuuden fasilitaattorina ja ylläpiti ja ohjasi keskustelua. Ensimmäisen työpajan tarkoitus oli käynnistää alueomistajan ja

tuoteomistajan välisen yhteistyön kehittäminen ja tähän työpajaan ei vielä kutsuttu muita tuoteomistajia.

Työpajan alussa käytiin vapaamuotoista keskustelua siitä, miten kumpikin koki senhetkisen yhteistyön sujuvan. Lähtökohtaisesti alueomistaja, että tuoteomistaja kokivat yhteistyön olevan toimivaa ja siihen asti asioiden sujuneen vähintäänkin kohtuullisesti. Tärkeimpiä, hyvin toimivia asioita olivat kommunikoinnin avoimuus ja helppous tehtävänhaltijoiden välillä ja se antoi vahvan pohjan sille, että keskustelu olisi työpajassakin mahdollisista eriävistä näkemyksistä huolimatta rohkeaa, avointa ja rakentavaa.

Työpajan tavoitteena oli löytää yhteisymmärryksessä kolme kehittämiskohdetta ja sen jälkeen päättää niille toimenpiteet, joita lähdettiin toteuttamaan työpajan jälkeen. Tilaisuuden vetäjän tehtävässä toiminut tuoteomistaja ohjasi keskustelua niin, että työpajalle tarkoitettu tunti ei ylity. Keskustelu kaikkien kehittämistä vaativien asioiden ympärillä oli avointa ja vuorovaikutteista. Työpajan tavoite oli osallistujille selkeä ja sitä kohti edettiin tehokkaasti. Työpajan rakenne oli perinteitä noudattava, eli työpajan aloituksessa käytiin läpi työpajan tarkoitus ja tavoite, sen jälkeen keskusteltiin ensin yhteistyön nykytilasta, valittiin kehittämiskohteet ja päätettiin toimenpiteet niille. Työpajan tarkoitus oli löytää konkreettisia keinoja, joilla parantaa alueomistajan ja tuoteomistajan välistä yhteistyötä.

#### 4.1.1 Valitut kehittämiskohteet 1.työpajasta

Työpajan tarkoituksen mukaisesti alueomistaja ja tuoteomistaja valitsivat seuraavat kolme kehittämiskohdetta;

- Keskinäisen kommunikaation parantaminen
- Tulevien projektien suunnittelu yhteistyössä
- Yhteistyön priorisointi

Näiden kaikkien koettiin olevan kriittisen tärkeitä parannuskohteita, jotta yhteistyö syventyisi sellaiselle tasolla, joka auttaa molemmissa työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä toteuttamaan rooliinsa kuuluvia tehtäviä aiempaan paremmin.

Keskinäisen kommunikaation koettiin työpajassa olevan kaikin puolin avointa, mutta alueen yhteisiä palaverieja oli tähän asti ollut vain yksi kuukaudessa ja sen koettiin hidastavan tiedon kulkua ja lisäävän kerralla käsiteltävien asioiden määrää niin merkittävästi, että palaverissa oli aina tunne siitä, että aika loppuu kesken. Näihin palaverieihin ei ehditty ottaa ketterälle ohjelmistokehitykselle luontaisia adhoc-asioita käsiteltäväksi, vaan agendalla oli yleensä niin paljon asioita, ettei muille jäänyt yksinkertaisesti aikaa.

Tulevien projektien suunnittelun tekeminen yhteistyössä alueomistajan ja tuoteomistajan kesken koettiin tärkeänä tulevien projektien realististen tavoitteiden, aikataulujen ja budjettien laatimisen kannalta. Alueella 1 on työstetty yhtä suurta projektia ja sen kautta on opittu erilaisia toimintatapoja ja myös ymmärretty entistä paremmin yhteistyössä toteutetun suunnittelun tärkeys. Alueomistaja toimii projektissa tietynlaisena linkkinä tuotekehitystiimien, ja ohjausryhmän välillä ja yhdessä tehdyt projektisuunnitelmat lisäävät osaltaan myös alueomistajan ja tuoteomistajien välistä tiedonkulkua.

Yhteistyön priorisointi liittyy kehittämiskohteena pitkälti siihen, miten alueomistaja ja tuoteomistaja arvottaa alueen yleisiä asioita, oman tiimin töiden rinnalla. Molempien mielestä priorisoinnissa oli selkeästi parannettavaa, koska ajoittain alueomistajan tärkeiksi kokemat asiat jäivät tuoteomistajien työlliställä pienemmälle prioriteetille, kuin mitä alueomistaja olisi halunnut. Tuoteomistaja taas koki, että avoimen keskustelun lisääminen tämän asian tiimoilta auttaisi yhteisymmärryksessä arvioimaan niiden tehtävien tärkeyttä ja kiireellisyyttä, jotka tulevat tiimeille suoraan alueomistajalta.

#### 4.1.2 Toimenpiteet 1.työpajan kehittämiskohteille

Kehittämiskohteiden valitsemisen lisäksi työpajan tavoitteena oli päättää keinot, joilla kehittämiskohteita lähdetään viemään eteenpäin. Näin ollen, yhden kuukausittaisen aluepalaverin sijaan päätettiin varata kalentereista tapaaminen kahden viikon välein. Alueomistaja teki varaukset tätä varten kaikkien tuotealueen tuoteomistajien kalentereihin koko vuoden osalta. Aiemmat haasteet tiedon kulussa ja kommunikaation määrässä päätettiin taklata sillä, että yhteisten, alueen asioihin keskittyvien palaverien määrä tuplataan. Tällä tavalla pystyttäisiin näissä tapaamisissa käsittelemään akuutteja asioita joustavasti ja mahdollisuus sille, että tapaamisissa onohdettaisiin käsitellä jotain asioita, pieneni merkittävästi.

Tulevien töiden suunnittelu sovittiin tehtäväksi osana alueellisia palavereja. Sitä päätettiin tehdä yhdessä jo hyvissä ajoin yleisellä tasolla, vaikka meneillään oleva projekti oli vielä kesken ja tulevien töiden yksityiskohtaisen suunnittelun aloittaminen ei ollut vielä mahdollista. Tulevien töiden suunnittelun nähtiin vaativan avointa keskustelua tulevien töiden suunnittelusta ja talotason pitkän tähtäimen näkemyksestä sen osalta, mihin suuntaan ja mitä osia ohjelmistosta halutaan kehittää lähimmän vuoden aikana. Nykyisen projektin ollessa haastava ja aikataulujen muuttuessa projektin edetessä, tiedossa oli, ettei vielä voida aloittaa sellaista suunnittelutyötä tämän kehittämiskohteen osalta, joka saataisiin välittömästi käyttöön.

Kolmannen kehittämiskohteen osalta tärkein avain kehitykselle on se, että jokainen tietoisesti kiinnittää huomiota aluetasoiseen yhteistyöhön pelkän tiimitasoisien tekemisen lisäksi. Alueella käynnissä olevan projektin vuoksi tuoteomistajien fokus on ollut tiiviimmin oman tiimin tekemisessä ja projektin edistämisessä ja aluetasoiset asiat tiedostettiin jääneen huomattavasti vähemmälle huomiolle. Tähän koettiin kuitenkin merkittävämmäksi kehitysaskelleeksi se,

että keskustelu aluetason asioista sisältäisi myös niiden priorisoinnin, ajoittain myös tiimita-  
soisen työn edelle.

Alueomistajan ja tuoteomistajien yhteinen haaste oli sovittaa kalenteriin riittävästi aikaa yh-  
teisille asioille, mutta alueomistajan kanssa sovittiin, että hän varaa palavereja etukäteen  
aina puolivuositain. Näin pystytään varmistamaan se, että palaverit saadaan pidettyä kahden  
viikon välein, kuten suunnitelma oli.

#### 4.2 Toinen työpaja 24.6.2021

Työpaja järjestettiin 24. kesäkuuta 2021 ja siihen osallistui alueomistaja ja yksi tuoteomis-  
taja. Työpaja kesti tunnin ajan ja se järjestettiin jälleen etätapaamisena Teams-sovelluksen  
välityksellä. Työpajan tavoite oli jälleen löytää kolme kehittämiskohdetta alueomistajan ja  
tuoteomistajien väliseen yhteistyöhön liittyen. Työpajan tarkoitus oli päättää toimenpiteet,  
joilla alueomistajan ja tuoteomistajien välistä yhteistyötä saataisiin parannettua. Uusien ke-  
hittämiskohteiden valitsemisen ja niille toimenpiteiden kehittämisen lisäksi tarkoitus oli  
käydä läpi edellisen työpajan kehittämiskohteet ja niille tehdyt toimenpiteet ja näiden vaiku-  
tukset. Tällä tavalla saatiin toteutettua seurantaa sille, ovatko aiemmin valitut kehittämisto-  
imet olleet riittäviä.

Tilaisuus aloitettiin käymällä läpi edellisessä työpajassa valitut kehittämiskohteet ja niihin  
liittyvät toimenpiteet. Keskustelun tavoite oli tarkastella alueomistajan ja tuoteomistajan nä-  
kemyksiä siitä, miten hyvin valitut toimenpiteet olivat parantaneet kehitettäviä asioita ja ko-  
ettiinko asioiden kehittyneen odotusten mukaisesti. Yhteinen näkemys alueomistajan ja tuo-  
teomistajan välillä oli, että kehittämistoimenpiteet ovat olleet erittäin hyviä ja niiden joh-  
dosta koettiin yhteistyön kehittyneen toivotulla tavalla.

Haasteitakin koettiin kehittämistyön osalta olleen, koska edelleen käynnissä ollut, merkittävä  
projekti ja sen aikataulumuutokset hankaloittivat tulevien töiden suunnittelua. Tämä asia oli  
kuitenkin tiedossa jo entuudestaan, jolloin odotukset eivät varsinaisesti olleet liian korkealla,  
että asian kanssa päästäisiin vielä sille tasolle, joka alueomistajalla ja tuoteomistajalla toi-  
veena oli.

Toisen työpajan kestoksi oli päätetty tunti, kuten ensimmäisenkin työpajan osalta ja tuote-  
omistaja toimi jälleen tilaisuuden vetäjänä ja huolehti siitä, että keskustelu etenee työpajan  
tavoitteen mukaisesti ja aikataulu ei ylity.

##### 4.2.1 Valitut kehittämiskohteet 2.työpajasta

Työpajan keskustelujen pohjalta päädyttiin valitsemaan seuraavat kohteet kehitettäväksi;

- Tulevien töiden suunnittelu

- Alueen tikettien tehokkaampi priorisointi ja käsittely yhdessä
- Tiimien resurssien käytettävyyden määrittäminen tarkemmalla tasolla ja pidemmällä tähtäimellä

Nämä olivat yhteistuumin ne kehittämiskohteet, joihin haluttiin keskittyä. Niistä keskusteltaessa otettiin huomioon ensimmäisen työpajan myötä valitut kehittämiskohteet ja niille tehdyt toimenpiteet seurauksineen. Keskustelussa nousi edelleen vahvasti esille se, että meneillään olevan projektin vuoksi tulevien töiden suunnittelua ei olla pystytty aloittamaan halutulla tavalla. Kehittämistiimienkin toimesta oli noussut esille toiveita siitä, että jatkossa näkyvyys tuleviin töihin olisi parempi, kuin tähän asti. Se antoi lisäpainoa siihen, että tulevien töiden suunnittelu nostettiin edelleen kehittämiskohteeksi. Perustelut tälle olivat myös se, että tulevia töitä ei edelleenkään ollut päästy suunnittelemaan, sillä tasolla, että kehitystiimeille olisi voitu varmuudella kertoa seuraavan projektin sisältöä tai edes sitä, minkälaisella aikataululla uutta projektia tiimeille lähdetäisiin viemään.

Tiivistyneen yhteistyön myötä alueomistajan ja tuoteomistajan mielestä aluetasoisien työlistan tikettien läpikäymisestä oli tullut sujuvampaa. Alueomistaja korosti kuitenkin keskustelussa sitä, että hänen kauttansa tiimien työlistoille päätyneet tiketit jäivät isolta osin vain odottamaan työlistalle. Tämän vuoksi alueomistaja esitti toiveen tikettien paremmasta priorisoinnista ja siitä, että kyseisiä tikettejä pyrittäisiin tehokkaammin saamaan työn alle, myös meneillään olevan projektin kiireellisempien tikettien ohella.

Alueomistaja nosti esille keskustelussa myös sen, että hänen on hankala suunnitella aluetason töitä ja raportoida käytettävissä olevista resursseista eteenpäin, koska hänellä ei ole näkyvyyttä tiimin työtilanteen kehittymiseen. Tuoteomistajalla tämä näkyvyys on hyvä ja alueomistaja koki, että sen säännöllinen raportointi alueomistajalle olisi tärkeää. Tiimien työskennellessä scrumin mukaisissa kahden viikon sprinteissä, olisi tärkeää hahmottaa useamman työlistan kautta sitä, minkä verran tikettejä tiimi pystyy arvion mukaan työstämään kahdenkolmen seuraavan sprintin aikana. Tällä suunnitelmallisuudella alueomistaja pystyisi hahmottamaan paremmin tiimien kykyä työstää aluetason tikettejä. Toimeksiantajalla on talotasoisissa tavoitteissa tuotannosta tulevien korjausten käsittelyn tehokkuus, ja sen vuoksi alueomistajan kautta tiimeille päätyvät tiketit olisivat tärkeä priorisoida tehokkaasti.

Aluetasoiselta työlistalta tulevat tiketit ovat päätyneet pitkän aikaa tiimitasoiselle työlistalle ilman arvioita siitä, milloin niihin liittyvät korjaukset ja muut toimenpiteet ehdittäisiin toteuttamaan ohjelmistoon. Alueomistajan ja tuoteomistajan mielestä tämä ei ole ollut paras mahdollinen tapa tikettien käsittelyyn, vaan yhteistuumin koettiin, että tikettien pitäisi saada tarkempi priorisointi jo aluetason käsittelyssä.



#### 4.2.2 Toimenpiteet 2.työpajan kehittämiskohteille

Edellä valittujen kehittämiskohteiden eteenpäin viemiseksi päätettiin jälleen ryhtyä toimenpiteisiin. Työpajan keskusteluissa nousi vahvasti esille aiempi, tästä opinnäytetyöstä erillinen työpaja, jossa alueomistaja, tuoteomistajat, projektipäällikkö ja designerit kävivät yhdessä läpi yleisellä, projektiin liittymättömällä ajatuksella läpi sitä, mitä ohjelmistoon kukin haluaisi kehittää lisää. Kyseisessä työpajassa ajatukset olivat erittäin yhdensuuntaiset ja se tuki käsitystä siitä, että alueella vallitsee selkeä näkemys asioista, joita tulevaisuudessa haluttaisiin työstää. Tämä liittyy vahvasti ensimmäiseen valittuun kehittämiskohteeseen, joka keskityy jälleen tulevien töiden suunnitteluun. Tuosta työpajasta nousi kaikille selkeä käsitys siitä, minkälaisia asioita tulevien töiden joukossa olisi hyvä olla.

Ison konsernin alaisuudessa työskenneltäessä on hyvä muistaa, että vaatimuksia tulevien töiden tulee ajoittain myös talotasolta. Ne jonkin verran luovat haasteita tulevien töiden suunnitteluun, koska kaikki tarpeet eivät aina ole tiedossa, kun tiimien seuraavia projekteja suunnitellaan. Kuitenkin osana ketterää kehittämistä, tiimien joustavuus auttaa muuttamaan suunnitelmia lyhyessäkin ajassa. Alueomistaja piti tärkeänä kuitenkin sitä, että vaikka ei kaikkien tulevien töiden osalta pystytäkään tarkkaa aikataulua tai edes kehittämiseen käytettäviä resursseja määrittämään, voidaan kuitenkin keskustella säännöllisesti niistä asioista, jotka termillä ”näillä näkymin” olisi tulossa tiimeille meneillään olevan projektin päätyttyä.

Alueen tikettien tehokkaamman käsittelyn osalta alueomistaja ja tuoteomistaja päätyivät siihen ratkaisuun, että tiketit käydään jatkossa aluepalavereissa läpi tarkemmalla tasolla. Tikeille määritellään samassa yhteydessä myös jo suoraan prioriteetti ja alueomistaja määrittelee, miten kriittisenä näkee kyseisen tiketin toteutuksen kunkin tiimin seuraavan kahden sprintin aikana. Tuoteomistajan vastuulle jää siitä eteenpäin viedä tiketti tiimin tyolistalta tiimin määriteltäväksi ja sen jälkeen huolehtia tiketin päätyminen tiimin sprintille.

Tikettien läpikäyminen ja mahdollisten korjaustikettien ongelman testaaminen suoraan ohjelmiston käyttöliittymältä, päätettiin ottaa käytännöksi aluepalavereihin. Tämän kautta jokaisen tiketin tarvitsemat toimenpiteet tulevat selkeämmin esille ja tikettien priorisointiin voivat alueomistajan lisäksi osallistua myös tuoteomistajat.

Tiimin resurssien hahmottamisen parantamiseksi sovittiin, että tuoteomistajat pyrkivät suunnittelemaan tiiminsä töitä mahdollisimman pitkällä tähtäimellä. Tämä tarkoittaisi käytännön tasolla sitä, että tuoteomistaja pyrkisi arvioimaan oman tiiminsä osalta tehtävissä olevien tikettien määrää jopa parin seuraavan kuukauden ajalle. Tähän luo omat haasteensa meneillään olevan projektin tilanne ja siihen liittyvät muutokset, jotka ajoittain tuovat tiimien tyolistalle tikettejä suoraan tuotannosta.

Tuoteomistajan apuvälineiksi arvioinnin tekemiseen olisi hyvä tehdä useampi niin sanottu alustava sprintin työlista. Näin listoille voisi nostaa tikettejä sen mukaan, mitä tuoteomistaja arvioisi kyseisten, vielä aloittamattomien sprinttien aikana tiimin pystyvän tekemään. Näiden työlistojen sisältö muuttuisi joustavasti sen mukaan, periytyykö kehittämistiimin aiemmalta sprintiltä tikettejä, joita ei ehdittykään kyseisen sprintin aikana tehdä loppuun asti. Ketterän kehityksen hengessä näille sprinteille pystyttäisiin hyvän suunnittelun avulla jättämään myös tilaa niille tiketeille, jotka alueomistajalta tulisi suoraan tiimeille ja joiden prioriteetti olisi kiireellinen tai kriittinen.

Tuoteomistajan olisi jatkossa tärkeää kommunikoida aluepalavereissa avoimesti tiimin työtilanteesta ja suunnitelmista tulevien sprinttien sisällön osalta. Näitä asioita käydään läpi käynnissä olevan projektin viikoittaisissa seurantalavereissa, mutta aluepalaverien yksi vakio-osa on jakaa tiketit alueen työlistalta tiimien työlistalle. Tässä olisi suuri apu siitä, että tuoteomistaja osaa valita tiimilleen jaossa olevista tiketeistä sellaiset, jotka priorisointinsa puolesta sopii sen hetkiseen työtilanteeseen. Projekteissa on nähty se, että tiimien työtilanne vaihtelee hetkittäin paljonkin ja meneillään olevan työn haasteet tai suunniteltua tehokkaampi toteutus vaikutta erittäin paljon siihen, miten resurssia riittää aluetason tikettien työstämiseen.

#### 4.3 Kolmas työpaja 28.12.2021

Työpaja järjestettiin 28.joulukuuta 2021 ja siihen osallistui alueomistajan lisäksi kaikki kyseisen alueen tuoteomistajat (3kpl) ja yksi tuotepäällikkö, jolla ei ole tuotekehityksen tiimiä vedettävänä. Tällä osallistujavalinnalla haluttiin kerätä palautetta koko alueen osalta kaikista siihen asti tehdyistä toimenpiteistä ja niiden vaikutuksista valittuihin kehittämiskohteisiin. Osallistujamäärän kasvattamisella haluttiin laajentaa näkemystä tarvittavista kehittämistoimista ja varmistaa, että koko tuotealueen tuoteomistajat pääsevät mukaan kehittämistyöhön. Työpaja järjestettiin vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi edelleen etätapaamisena Teams-sovelluksen välityksellä ja työpaja oli kestoltaan tunnin mittainen.

Työpajan tavoitteena oli jälleen löytää yhteisymmärryksessä kolme kehittämiskohdetta ja päättää niille toimenpiteet, joita lähdettiin toteuttamaan työpajan jälkeen asioiden kehittämiseksi. Työpajan tarkoitus oli päättää toimenpiteet, joilla alueomistajan ja tuoteomistajien välistä yhteistyötä saataisiin parannettua. Työpajan alussa käytiin läpi koko osallistujaryhmälle kattavasti se, mitä aiemmassa kahdessa työpajassa oli käyty läpi ja minkälaisia kehittämiskohteita ja millä perusteilla oli ne olivat valittu. Kehityskohteiden ja niille valittujen toimenpiteiden arviointi tehtiin koko työpajan osallistujien kesken ja niiden vaikutuksia tarkasteltiin koko aluetta koskien.

Edellisten työpajojen tapaan tilaisuuden vetäjä antoi kaikille mahdollisuuden käydä läpi näkemyksiään aiemmista kehittämiskohteista ja niiden vaikutuksista. Jokaiselle osallistujalle

annettiin vuorotellen puheenvuoro, jotta kaikkien mielipide tuli esitetyksi, ennen kuin siirryttiin työpajan seuraavaan vaiheeseen.

Kaikkien aiempien kehittämiskohteiden osalta kaikki työpajan osallistujat olivat samaa mieltä siitä, että toimenpiteiden vaikutus on ollut ainoastaan positiivinen. Kaikkien kehittämiskohteiden osalta ei olla vielä saavutettu niin hyviä tuloksia, kuin olisi haluttu, mutta niiden osalta kehitystyö jatkuu edelleen. Suurin haaste oli kaikkien mielestä tulevien töiden suunnittelussa ja tähän vaikuttavana tekijänä oli käynnissä oleva projekti. Kuitenkin kyseisen projektin päättyessä, myös tulevien töiden suunnittelua pystytään alueella toteuttamaan jatkossa paremmin.

Työpajaa jatkettiin tämän jälkeen käymällä läpi kaikkien osallistujien näkemyksiä siitä, mitkä asiat alueella olisivat edelleen kehittämistä vailla. Alueomistajan ja tuoteomistajien välisen tiedonkulun ja yleisen kommunikaation koettiin parantuneen aiemmillä toimenpiteillä, mutta kaikki osallistujat kokivat sen edelleen kaipaavan tehostamista.

#### 4.3.1 Valitut kehittämiskohteet 3.työpajasta

Kolmannessa työpajassa valittiin kehittämiskohteiksi seuraavat;

- Lisää suoraa kommunikaatiota alueomistajan ja tuoteomistajien välillä
- Alueomistajalta tulevien tikettien parempi priorisointi tiimien työlistoilla
- Alueomistajan kattavampi hyödyntäminen tuoteomistajien päätöksen teon tukena

Näidenkin kehittämiskohteiden osalta alueomistaja ja tuoteomistajat olivat yksimielisiä. Vaikka keskustelussa sivuttiin myös muita potentiaalisia kehittämiskohteita, työpajan tavoitteena oli valita nimenomaan kolme kehittämiskohdetta. Sen vuoksi keskustelun päätteeksi tehtiin priorisointia ja päädyttiin siihen ratkaisuun, että yllä mainittujen kehittämiskohteiden lisäksi ei valittu muita. Yksi merkittävä asia koko kehittämistyössä on ollut se, että kehitettävien kohteiden määrä pidetään kohtuullisena ja sitä kautta varmistetaan niiden kehittämistöiden toteuttaminen.

Alueen työlistan tikettien parempi priorisointi nousi keskustelussa esille useampaan otteeseen. Alueomistaja nosti esille sen, että kaikkien häneltä tulevien tikettien tarkoitus on päästä tiimeillä työn alle ja tiketit kovin usein koettiin hukkuvan tiimien työlistoille. Tässä nousi jälleen esille käynnissä oleva projekti ja siihen liittyvän työmäärä, joka on hankaloittanut osaltaan alueomistajalta tulevien, muita projektiin liittymättömien parannuksien tai korjauksien tiimien sprinteille asti nostamista.

Tällä tuotekehityksen alueella on alueomistaja, jolla on erittäin vahva taloushallinnon osaaminen ja työkokemus ja työpajassa nousi esille se, ettei hänen asiantuntemustaan ole

hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla alueen projektiin liittyvässä kehitystiimitason päätöksen teossa. Alueomistaja on aiemmin jakanut työaikaansa kahdelle eri alueelle ja kun vuoden 2021 aikana tullut muutos alueomistajan siirtymisestä vastaamaan vain yhdestä alueesta, antaa se alueomistajalle mahdollisuuden paneutua yhden alueen asioihin huomattavasti kattavammin. Alueomistajaa ei näistä asioista huolimatta ole merkittävässä määrin pyritty hyödyntämään tuoteomistajien päätöksen teon tukena ja sille nähtiin selkeä kehittämistarve.

Tuoteomistajat eivät käsittele asiakaspalautteita ja -kehitysehdotuksia, vaan niiden käsittelystä vastaa alueomistaja. Alueomistajalla on tuoteomistajia parempi käsitys siitä, miten tietyt ominaisuudet asiakkaiden näkökulmasta toimivat ja onko niissä akuutteja parannustarpeita. Jokainen tuoteomistaja pystyy tarjoamaan omaa näkemystään taloushallinnon taustansa puolesta, mutta alueomistajalla on pääsy asiakaspalautteisiin ja kun pohditaan eri ominaisuuksien muuttamista tai jopa niiden poistamista, alueomistajan näkemys päätöksen teossa olisi erinomainen lisä.

#### 4.3.2 Toimenpiteet 3.työpajan kehittämiskohteille

Alueomistajan runsaasta vastuualueesta johtuen myös alueomistajan ja tuoteomistajien välinen suora kommunikointi ja tiedon jakaminen on koettu kaikkien tehtävänhaltijoiden osalta vähäiseksi ja tätä haluttiin parantaa. Toimeksiantajalla oleva viestisovellus on yleisin kommunikoinnin väline kaikkien ohjelmistokehityksen työntekijöiden keskuudessa ja sinne luotavien kanavien avulla tiedon jakamista voitaisiin parantaa. Alueella on jo käytössä oma kanava kyseisessä sovelluksessa ja myös alueomistajan, tuoteomistajien ja projektipäällikön suljettu kanava koettiin hyvinä välineinä yleiseen keskusteluun. Tätä yleistä keskustelua näillä kanavilla lisäämällä pystyttäisiin lisäämään suoraa kommunikaatiota eri tehtävänhaltijoiden välillä ja sen myötä tiedonkulku parantuisi.

Alueomistajilta tulevien tikettien parempaa priorisointia tiimien työlistoilla päätettiin kehittää niin, että aluetapaamisissa kaikki alueomistajalta tulevat tiketit käydään yhdessä läpi tuoteomistajien kanssa. Tämä haluttiin toteuttaa sillä tasolla, että korjausta vaativat tiketit käydään läpi järjestelmän testiympäristössä ja tarkastellaan jo ennen tiimille siirtämistä, mihin järjestelmän osiin siinä olevat asiat liittyvät. Tällä tavalla pystytään parhaiten määrittämään, mikä tiimi olisi paras hoitamaan kyseisen tiketin. Samassa yhteydessä päätettiin myös määrittellä näille tiketeille prioriteetti ja jokaisen tiketin osalta alueomistaja ilmaisee jatkossa mielipiteensä siitä, miten nopeasti näkisi korjaustikettien olevan tarpeellista päätyä tiimien sprinteille. Näin tuoteomistajat pystyvät nostamaan kyseisiä tikettejä tiimiensä määrittelypöytätyössä käsiteltäväksi nopeallakin aikataululla ja kyseisten tikettien käsittely ja toteutus nopeutuu huomattavasti.

Tuoteomistajille on toimenkuvansa kautta vastuu tehdä erilaisia päätöksiä tiimensä toteuttamien tikettien osalta. Tuoteomistajan pitää kyetä nopeassakin aikataulussa muuttamaan tehtävää toteutusta sellaiseksi, että tiimin kehittäjät saavat ominaisuudet toteutettua järjestelmään kohtuullisessa ajassa ja järkevillä teknisillä toteutuksilla. Toisinaan tämä voi tarkoittaa myös sitä, että suunniteltuja toiminnallisuuksia joudutaan muuttamaan tai niitä joudutaan poistamaan kokonaan. Alueomistaja tietää asiakasrajapinnan toiveet tuoteomistajia yksityiskohtaisemmin ja tuoteomistajien mielestä alueomistajan tiedon ja ammattiosaamisen hyödyntäminen päätösten teon tukena, olisi erittäin hyvä lisä alueella.

Alueomistajan ja tuoteomistajien välisen keskustelun lisääminen kaikista projektissa meneillään olevista asioista koettiin lisääntyvän helpoiten sillä, että keskustelua siirretään enemmän tuoteomistajien väliltä yhteiselle viestikanaalle. Tällä tavalla alueomistajalla on mahdollisuus tuoda omaa näkemystään ja mielipiteitään esille kaikkiin alueella ajankohtaisiin asioihin, eikä vain niihin, joihin tuoteomistajat häneltä erikseen sitä pyytävät. Tämä lisäisi osaltaan myös sitä, että tieto kulkisi tuoteomistajien välillä entistäkin paremmin ja alueomistaja olisi mukana keskusteluissa lähes automaattisesti.

## 5 Johtopäätökset ja jatkoehdotukset

Kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön kautta tehty kehittämistyö tähän opinnäytetyöhön rajatulla tuotealueella on koettu onnistuneeksi. Siitäkin huolimatta, että osaa kehittämiskohteista ei saatu vietyä eteenpäin toivotulla tavalla. Tähän toimenpiteet ovat kuitenkin jo olemassa ja niiden käytäntöönpano odottaa enää meneillään olevan projektin siirtymistä vaiheeseen, jossa voidaan alkaa suunnitella seuraavia alueella aloitettavia projekteja.

Tästä johtuen jatkoehdotuksena olisikin se, että toimeksiantaja pyrkii pilkkomaan projektit maltilliseen kokoluokkaan, mikä helpottaa projektien aikataulujen ja resurssien käytön parempaa suunnittelua. Yksi tässä opinnäytetyössä keskeneräiseksi jäänyt kehityskohde oli nimenomaan tulevien töiden suunnittelu ja merkittävin tekijä sen keskeneräisyyteen oli meneillään oleva iso projekti, jonka vuoksi tulevia töitä ei vielä pystytty suunnittelemaan riittävällä tasolla.

Yhteistyön kehittyminen vaatii kaikilta asianosaisilta sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen ja alueen 1 osalta sen voidaan katsoa onnistuneen hyvin. Alueomistaja ja tuoteomistajat olivat kaikki mukana aktiivisesti viemässä asioita eteenpäin ja osallistuivat haluttuihin kehittämistoimiin. Toimeksiantajalla yleisesti ottaen vallitseva avoimen keskustelun kulttuuri auttoi tässäkin kehittämistyössä merkittävästi ja sen tukemiseen toimeksiantajan kannattaa panostaa jatkossakin.

Jokainen työntekijä on yksilö ja yhteistyön toimivuus vaati tässäkin kehittämistehtävässä henkilöiden positiivista ja avointa suhtautumista työpajoihin ja niiden sisältöön. Tässä voidaan nostaa esille se, miten oikeanlaisten ihmisten rekrytoiminen osaksi työyhteisöä, tekee osaltaan yhteistyöstä ja myös sen kehittämistä, lähes vaivatonta. Tämän kehittämistehtävän onnistumista auttoi osallistujien joustavuus, joten kiitos onnistuneesta kehitystyöstä kuuluu myös heille. Motivaatio asioiden kehittämiseen ja yhteisten asioiden hoitamiseen mahdollisimman menestyksekkäästi, on korvaamatonta, henkistä pääomaa toimeksiantajalle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda malli yhteistyön kehittämistä, jota voitaisiin hyödyntää myös muilla tuotekehityksen alueilla. Tässä esitetty kolmen työpajan malli toimii erittäin hyvin sekä varsinaisen kehittämistyön välineenä, että seurantana kehityksen etenemiselle. Työpajoja kannattaa pitää useampi ja ensimmäisen jälkeen sisällyttää työpajan osaksi osallistujien antama arvio siitä, miten valitut kehittämistoimet ovat siihen mennessä heidän mielestään toimineet. Tämä mahdollistaa ketterän kehittämisen soveltamisen myös yhteistyön kehittämiseen eri toimenkuvien haltijoiden kesken. Mikäli jälkimmäisissä työpajoissa todettaisiin, etteivät toimenpiteet ole olleet riittäviä, niitä on mahdollista tehostaa tai miettiä tilalle muita keinoja, joilla kehittämiskohteita voidaan parantaa.

## 5.1 Luotettavuus

Materiaalien läpikäynnissä oli olennaista muistaa, että tulosten luotettavuutta parantaa toimeksiantajalla yleisesti käytössä oleva avoimuus ja läpinäkyvyys. Työpajojen muistiinpanot tekivät koko kehitystyön ajan vain yksi ihminen, mutta työpajoista tehnyt muistiinpanot on koostettu yleisesti saatavissa olevalle, kaikkien talon sisäiseen intraan pääsevien henkilöiden nähtäville. Mukaan lukien henkilöt, jotka ovat työpajoihin osallistuneet.

Työpajoista valitut kehittämiskohteet valikoituivat keskustelun perusteella ja kaikki työpajoihin osallistuvat henkilöt olivat yksimielisiä kehittämiskohteiden tärkeydestä. Valittujen kehittämiskohteiden lisäksi keskustelussa sivuttiin muitakin aiheita, mutta niiden ei koettu olevan niin tärkeitä, kuin mitä valitut aiheet.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden entuudestaan avoin keskusteluyhteys. Kokonaisuudessaan kehittämismenetelmiä ja -tuloksia voidaan mielestäni pitää luotettavina. Kaikki työpajoihin osallistuneet henkilöt antoivat myös erillisen, työpajojen jälkeisen palautteen kehittämistyöstä kokonaisuudessaan. Tällä mielestäni parannettiin kehittämistyön luotettavuutta, koska henkilöt saivat vastata oman näkemyksensä siitä, oliko valitut kehittämiskohteet heidän mielestään onnistuneet ja oliko kehittämistehtävä heidän näkökulmastaan katsottuna onnistunut vai ei. Palautteessa pyydettiin tarkastelemaan kaikkia tämän kehittämistyön aikana käsiteltyjä kehittämiskohteita ja niihin liittyvien toimenpiteiden tuloksia. Kyselystä nousi vahvasti esille se, että kehittämiskohteita pidettiin oikein valittuina ja niiden toimenpiteitä toimivina ja tulosta tuottavina.

Työpajoista saadut muistiinpanot olivat yhden henkilön (tämän opinnäytetyön tekijän) kirjoittamat ja omalta osaltaan lisäsivät riskiä siitä, että aivan kaikkea ei niihin tullut kirjattua. Muistiinpanot käytiin kuitenkin jokaisen työpajan päätteeksi yhdessä läpi, kaikkien työpajoihin osallistuneiden kesken. Muistiinpanot olivat kaikkien työpajoihin osallistuneiden henkilöiden saatavilla ja luettavissa toimeksiantajan sisäisessä intrassa, eikä niitä yhdessä läpikäytessä kenelläkään ollut niistä huomautettavaa. Näin ollen työpajojen dokumentaatiota voidaan pitää luotettavana.

## 5.2 Keskeisimmät kehittämiskohteet ja haasteet

Kehittämiskohteita valittiin työpajoissa aina kolme. Tämä teki rajausta siihen, mitä toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan työpajojen jälkeen ja kaikkia työpajojen keskusteluissa esille nousseita kehittämistarpeita ei voitu ottaa huomioon. Tämän kehittämistehtävän tarkoitus oli saada konkreettisesti edistettyä valittuja asioita ja se asetti oman haasteensa sille, minkä verran kehittämiskohteita voitiin valita.

Haasteita kehittämistyössä luonnollisesti oli. Kiireisten aikataulujen ja tehtävähaltijoiden useimmiten hyvin täynnä olevien kalenterien yhteensovittaminen riittävän kommunikaation lisäämiseksi ei ollut helpoin tehtävä. Kuitenkin riittävällä päämäärätietoisuudella ja hyvissä ajoin varatuilla palavereilla saatiin varmistettua se, että asiat etenivät. Myös järjestettyjen työpajojen sisällön selkeys kaikille osallistujille auttoi tekemään tehokasta kehittämistyötä.

Keskeisimmät kehittämiskohteet olivat yleiselle tasolla kommunikaation lisääminen ja parantaminen, yhteisten töiden priorisointi sekä päätöksen teko yhteistyössä. Jokaisessa työpajassa valittiin kolme erillistä kehittämiskohdetta, mutta ne kaikki voidaan laittaa edellä mainittujen teemojen alle. Varsinaisiin kehittämiskohteisiin liittyvät haasteet olivat isoimmalta osin siitä johtuvia, että meneillään olevan projektin lopullinen päättymisajankohta ei ollut vielä tiedossa kehittämistyötä aloitettaessa. Tämä on ketterään kehittämiseen liittyvä asia, jonka kaikki työpajoihin osallistuneet henkilöt tietävät erittäin hyvin ja sen vuoksi yhden kehittämiskohteen toimenpiteiden riittämättömyys nostettiin keskusteluissa esiin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kehittämistyön haasteet olivat kokonaisuudessaan enemmän muissa asioissa, kuin varsinaisessa yhteistyössä alueomistajan ja tuoteomistajien välillä. Näiden asioiden tiedostaminen auttoi arvioimaan kehittämistyötä onnistuneeksi, vaikka kaikkien kehittämiskohteiden toimenpiteiden ei nähty tuottaneen täysin haluttua lopputulosta.

## 5.3 Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys

Opinnäytetyöhön on koottu selkeitä tietoja työpajoista ja niiden valinnasta juuri toimeksiantajan kehittämistehtävän avuksi. Tämä antaa hyvän pohjan sille, että työpajoja voitaisiin hyödyntää myös toimeksiantajan muiden tuotekehityksen alueiden eri toimenkuvien välisen

yhteistyön kehittämisessä. Työpajat haluttiin tämän kehittämistyön osalta pitää tiiviinä ja kestoltaan erittäin maltillisina. Sillä varmistettiin keskustelun tehokas eteneminen varsinaisten kehittämiskohteiden valintaan. Määrätietoisella fasilitoinnilla työpajoihin ei tarvitse käyttää montaa tuntia aikaa, vaan työpajan vetäjän roolissa toimivan henkilön pitäessä aikataulusta huolta, saadaan melko lyhyeltä tuntuvassakin ajassa asioita vietyä eteenpäin.

Tärkeimpiä huomioita kehitystä tehtäessä on se, ettei kehittämiskohteita valita kerralla liikaa, vaan osataan tehdä rajausta ja priorisointia niiden osalta. Tämä on tärkeä huomio myös silloin, kun tätä opinnäytetyötä halutaan hyödyntää muilla ohjelmistokehityksen alueilla. Kehittämisen työmäärän kontrollointi parantaa mielestäni myös työssä onnistumisen mahdollisuuksia.

Jokaisella tuotekehityksen alueella on erilaisia ihmisiä töissä ja toimintatavat voivat jonkin verran vaihdella alueiden välillä. Työpajat ovat kuitenkin niin joustavia ja muokattavissa olevia välineitä, että niiden käyttäminen myös muilla alueilla olisi helppoa. Tärkeimmässä roolissa työpajojen osalta on jo aiemmin mainittu vetäjä, jonka tehtävä on saada ihmisiä osallistumaan keskusteluun ja viedä keskustelua rakentavasti eteenpäin. Työpajan vetäjäksi olisikin tärkeä valita henkilö, joka omalla esimerkillään pystyy luomaan työpajaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin.

Tässä opinnäytetyössä esitelty kolmen työpajan malli on mahdollista muokata vastaamaan minkä tahansa alueen tarpeita. Työpajojen määrää on mahdollista lisätä, mikäli kehittämiskohteita on enemmän tai niiden seuranta halutaan tai tarvitsee jatkaa pidempään. Työpajojen määrää voidaan myös vähentää, mikäli kehitettäviä kohteita ei ole montaa tai niille tehtävien toimenpiteiden seuranta ei tarvitse toteuttaa.

Mielestäni tässä opinnäytetyössä esiteltyjen tapojen ja toimien hyödynnettävyys on hyvällä tasolla ja niitä pystytään soveltamaan toimeksiantajalla hyvin. Kolmen työpajan malli eri toimenkuvien haltijoiden välisen yhteistyön kehittämisessä on soveltamiskelpoinen myös muille scrum-toimintamallin mukaan työskenteleville yrityksille.

#### 5.4 Yhteenveto toimeksiantajalle

Tämän opinnäytetyön tehtävä oli koostaa toimeksiantajan tuotekehitykselle malli siitä, minkälaisilla tavoilla kahden eri työtehtävän; alueomistajan ja tuoteomistajan, välistä yhteistyötä voidaan kehittää. Tässä opinnäytetyössä tehtiin kehittämistyön lisäksi myös seuranta siitä, miten kyseisten toimenkuvien haltijat kokivat kehitystyön onnistuneen omasta näkökulmastaan.

Kehittämistehtävän tärkeimpänä välineenä olivat kolme työpajaa, jotka järjestettiin vuosien 2020-2021 aikana. Näiden lisäksi kerättiin työpajojen jälkeen keväällä 2022 erillinen palaute,



jolla varmennettiin niistä saatuja tuloksia ja jolla haluttiin parantaa kehittämistehtävän tulosten luotettavuutta. Palaute saatiin kaikilta työpajoihin osallistuneilta henkilöiltä.

Merkittävimmät kehittämiskohteet olivat työpajojen perusteella yhteisen tekemisen kehittäminen ja keskinäisen kommunikaation lisääminen useissa eri asiayhteyksissä. Alun perin liikkeelle lähdettiin siitä, että alueen keskinäisten palaverien määrä päädyttiin tuplaamaan, jotta aikaa yhteisten asioiden käsittelemiseen saataisiin järjestelmällisesti lisää. Näiden palaverien vaikutukset huomattiin hyvin nopeasti ja niistä saatiin apua myös siihen, että alueomistaja ja tuoteomistajat kokivat keskinäisen yhteistyön priorisoinnin parantuneen ja helpottuneen. Aiemmin kerran kuukauteen pidetty aluepalaveri sisälsi yksinkertaisesti liikaa käsiteltäviä aiheita ja siihen käytettävä aika ei useinkaan riittänyt kaikkien akuuttien asioiden läpikäymiseen.

Työpajojen kautta löydettiin hyvä keskusteluyhteys alueomistajan ja tuoteomistajien välille. Tämä lisäsi tehokkaasti tiedon kulkua ja tiivistä yhteistyötä. Riittävän, yhteisen ajan varaaminen asioiden käsittelemiseen muutti koko alueen toimivuutta paremmaksi. Tämän myötä myös yhteistyön syventyminen ja asioiden käsittely yhdessä tikettitasolla nähtiin tehokkaiksi keinoiksi parantaa alueomistajan ja tuoteomistajien välistä näkyvyyttä tarpeellisten parannusten ja korjausten tekemiseen.

Henkilöiden välisen yhteistyön kehittämisessä työpajojen avulla, on tärkeää huomioida, että työpajat tarvitsevat järjestäjän, joka vastaa niiden toteutuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Työpajoja on hyvä olla pitkällä aikavälillä useampi ja kehittämiskohteiden valinnan ja niihin kohdistuvien toimenpiteiden lisäksi on tärkeää tarkastella myös toimenpiteiden tehokkuutta. Tässä opinnäytetyössä esitelty kolme työpajan malli toimii tätä ajatellen erittäin hyvin. Palautteen kerääminen vielä työpajojen jälkeen lisää arvoa tehdyille kehittämistyölle.

Kokonaisuudessaan nostettiin esille se, miten tärkeää avoin ja aktiivinen kommunikaatio on minkä tahansa toimenkuvien välisessä yhteistyössä. Työpaikalla vallitseva hyvä henki auttaa asioiden eteenpäin viemisessä ja yhteistyössä järjestettävien asioiden hoitamisessa. Tärkeimpänä asiana tässä kehittämistyössä nousi esille se, että yhteistyön kehittäminen on kohtuullisen helppoa, kun kaikki osapuolet ovat halukkaita työtä sen eteen tekemään.

## Lähteet

### Painetut

Ashmore, S. & Runyan, K., 2015. Introduction to agile methods. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.

Auer, A., Auer, L., Heinäsmäki, M., Hölttä, J., Kalliala, E., Laanti, M ym. 2013. Ketterää kehitystä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hallanoro, M., Salmela, H., Sippa, S. & Ylitalo, J. 2010. Ketterän organisaation IT. Helsinki: Talentum.

Meyer, B. 2014. Agile! The Good, the Hype and the Ugly. Zurich: Springer International Publishing Switzerland.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Saddington, P. 2013. The Agile Pocket Guide: A Quick Start to Making Your Business Agile Using Scrum and Beyond. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Schwaber, K. 2004. Agile Project Management With Scrum. Washington: Microsoft Press.

### Sähköiset

Accountor Finago Oy. 2022a. Tietoja meistä. Viitattu 15.4.2022. <https://finago.com/yritys/>

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Alma Talent

Atlassian. 2022. What is Scrum. Viitattu 10.2.2022. <https://www.atlassian.com/agile/scrum>

Beck, K. & co. Manifesto for Agile Software Development. 2001. <https://agilemanifesto.org/>

Catani, J. 2017. Onnistunut yritystapahtuma - järjestäjän käsikirja. Alma Talent

Gofore Oyj. 2022. Scrum pähkinänkuoressa. Viitattu 22.3.2022. <https://gofore.com/scrum-pahkinankuoressa/>

Hassi, L. & Paju, S. & Maila, M. 2015. Kehitä kokeillen. Alma Talent

Heigener, D. 2018. Workshops with Scrum team. MerkleInc. Viitattu 10.2.2022 <https://merkleinc.ch/en/topics-trends/insights/agile-management/scrum-workshop>

Product Plan. 2022. The Ultimate Guide to Agile Product Management. Viitattu 12.3.2022. <https://www.productplan.com/learn/agile-product-management/>

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. The 2020 Scrum Guide. Viitattu 12.3.2022.

<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

Schwaber, K. SCRUM Development Process. Viitattu 14.4.2022. <http://www.jeffsutherland.org/oopsla/schwapub.pdf>

<http://www.jeffsutherland.org/oopsla/schwapub.pdf>

Sysart Oy. 2017. Moderni ohjelmistokehitys - vesiputousmalli vs. ketterät menetelmät. Viitattu 22.3.2022. [https://sysart.fi/blog/2017/03/14/moderni-ohjelmistokehitys-vesiputousmalli-vs-ketterat-menetelmat/?gclid=EAlaIQobChMly-](https://sysart.fi/blog/2017/03/14/moderni-ohjelmistokehitys-vesiputousmalli-vs-ketterat-menetelmat/?gclid=EAlaIQobChMly-mNkqLZ9glV449oCR0vCgpNEAAYASAAEgJ1A_D_BwE)

[mNkqLZ9glV449oCR0vCgpNEAAYASAAEgJ1A\\_D\\_BwE](https://sysart.fi/blog/2017/03/14/moderni-ohjelmistokehitys-vesiputousmalli-vs-ketterat-menetelmat/?gclid=EAlaIQobChMly-mNkqLZ9glV449oCR0vCgpNEAAYASAAEgJ1A_D_BwE)

[mNkqLZ9glV449oCR0vCgpNEAAYASAAEgJ1A\\_D\\_BwE](https://sysart.fi/blog/2017/03/14/moderni-ohjelmistokehitys-vesiputousmalli-vs-ketterat-menetelmat/?gclid=EAlaIQobChMly-mNkqLZ9glV449oCR0vCgpNEAAYASAAEgJ1A_D_BwE)

Varhol, P. To agility and beyond: The history—and legacy—of agile development. Viitattu 12.3.2022. <https://techbeacon.com/app-dev-testing/agility-beyond-history-legacy-agile-development>

<https://techbeacon.com/app-dev-testing/agility-beyond-history-legacy-agile-development>

Woodward, T. 2021. Workshop design. British Council. Viitattu 10.2.2022.

<https://www.teachingenglish.org.uk/article/workshop-design-a-workshop-why-a-workshop>

Wikipedia 2021a. Ketterä ohjelmistokehitys. Viitattu 22.3.2022. [https://fi.wikipedia-](https://fi.wikipedia.org/wiki/Ketter%C3%A4_ohjelmistokehitys)

[dia.org/wiki/Ketter%C3%A4\\_ohjelmistokehitys](https://fi.wikipedia.org/wiki/Ketter%C3%A4_ohjelmistokehitys)

Wikipedia 2021b. Scrum. Viitattu 22.3.2022. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Scrum>

#### Julkaisemattomat

Accountor Finago Oy 2022b. Area Owner and Product Owners co-operation.

Accountor Finago Oy 2022c. Roles and Responsibilities.

Accountor Finago Oy 2022d. FMS Cluster chart.

Accountor Finago Oy 2022e. Product Development Scrum Teams and Responsibilities.

## Kuviot

Kuvio 1 Procountor (Accountor Finago Oy 2022) .....	8
Kuvio 2 Accountor Finago Oy tuotekehityksen organisaatio (Accountor Finago Oy 2022) .....	8
Kuvio 3 Ketterän kehityksen arvot (ProductPlan 2022) .....	10
Kuvio 4 Vesiputousmalli (Sysart 2017) .....	11
Kuvio 5 Ketterän kehityksen malli (Sysart 2017) .....	12
Kuvio 6 Scrum -ketterän tekemisen viitekehys (Schwaber & Sutherland 2017).....	13
Kuvio 7 Alueomistajan ja tuoteomistajan välinen yhteistyö (tiedot: Accountor Finago Oy 2022) .....	18

## Liitteet

Liite 1: Kalenterikutsu 3.työpajaan .....	38
---	----

## Liite 1: Kalenterikutsu 3.työpajaan

Area 1 PO & AO yhteistyö ja siihen liittyvät parannukset - Meeting

File Meeting Scheduling Assistant Tracking Insert Format Text Review Help

Cancel Meeting Join Teams Meeting Meeting Options Send to OneNote Contact Attendees Options Tags Dictate Immersive Reader Viva Insights View Templates

Attendee responses: 3 accepted, 0 tentatively accepted, 0 declined.

Title **Area 1 PO & AO yhteistyö ja siihen liittyvät parannukset**

Required

Optional

Start time ti 28.12.2021 12.15 Helsinki, Kyiv, Riga, Sofia  All day  Time zones

End time ti 28.12.2021 13.15 Helsinki, Kyiv, Riga, Sofia [Make Recurring](#)

Location [Microsoft Teams Meeting](#) [Room Finder](#)

Hei!

Area Ownerin kanssa me ollaan mietitty jo useampaan otteeseen kahdestaan kehityskohteita ja niihin ratkaisuja Area 1 yhteistyön osalta kahdessa workshopissa. Nyt ollaan siinä pisteessä, että sisällytän teidät muutkin Product Ownerit tähän kehitystyöhön mukaan.

Agenda on lyhykäisyydessään se, että briiffaan teidät siitä mitä ollaan AO:n kanssa jo aiemmin käyty läpi ja mitä on valittu kehittämiskohteiksi ja mitä toimenpiteitä on sen myötä toteutettu. Mielelläni kuulisin myös teidän muiden PO:iden näkökulmaa siihen, miten nämä toimet ovat mielestänne vaikuttaneet yhteistyöhömmö ja mitä kehityskohteita meillä vielä olisi ja minkälaisilla keinoilla niitä sitten taklaisimme.

Terkuin,  
Marja

**Microsoft Teams meeting**

**Join on your computer or mobile app**  
[Click here to join the meeting](#)

[Learn More](#) | [Meeting options](#)