



Sasha Nenonen

# Hankintaosaamisen kehittäminen ja hallinta osittain hajautetussa hankintaorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Julkisten hankintojen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Sasha Nenonen
Otsikko:	Hankintaosaamisen kehittäminen ja hallinta osittain hajautetussa hankintaorganisaatiossa
Sivumäärä:	100 sivua + 10 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2024
Tutkinto:	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma:	Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori Pauli Järvensivu

---

Kehittämistehtävän tavoitteena oli kartoittaa julkisen hankintayksikön hankintaosaamisen tasoa sekä sellaisia hankintaosaamisen kehittämisen keinoja, joihin organisaatio saadaan sitoutettua, ja jotka olisivat organisaation itsensä toteutettavissa tutkimuksen aikana. Lisäksi selvitettiin hankintaosaamiseen ja sen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Viitekehyksenä työssä käytettiin osaamisen johtamisen ja kehittämisen, organisaation oppimisen sekä hankintojen johtamisen teoriapohjaa ja näiden avulla suunniteltiin, toteutettiin ja arvioitiin tutkimuksen aikana suoritettua kehittämistoimenpiteitä.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena eli tavoitteena oli aikaansaada muutos ja tässä tutkimuksessa muutosta tavoiteltiin henkilöstön itsensä kokeman hankintaosaamisen tasoon. Toimintatutkimuksessa olennaista on osallistaminen ja tämän tutkimuksen aikana yhteistyötä tehtiin laajasti niin hankinnoista kuin osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä vastaavien tahojen kanssa sekä myös hankintoja toteuttavan substanssihenkilöstön kanssa. Hankintaosaamisen kehittämistoimenpiteinä suunniteltiin ja toteutettiin organisaatiolle hankintojen peruskoulutus sekä tuettiin työssä oppimista hankintojen toteuttamisen yhteydessä.

Tutkimusmenetelminä tässä tutkimuksessa käytettiin kyselyitä, haastatteluita ja dokumenttianalyysejä. Kyselytutkimusten avulla saatiin kerättyä numeerista dataa, jonka avulla niin yksittäisten toimenpiteiden kuin koko tutkimuksen vaikutuksia on voitu analysoida objektiivisesti. Haastatteluja ja dokumenttianalyysejä ja käytetty varmentamaan näitä kyselytuloksia sekä laajentamaan tutkimusnäkökulmaa.

Tulosten perusteella kahdesta valitusta kehittämistoimenpiteestä koulutusten voidaan katsoa vaikuttaneen organisaation koettuun hankintaosaamisen tasoon positiivisesti, mutta työssä oppimisen osalta vaikutuksia ei tulosten perusteella pystytty todentamaan. Koska tutkimustulokset antoivat viitteitä osaamisen kehittymisestä ja muutoksen aikaansaamisesta, on hankintakoulutuksista tehty osa organisaation säännöllistä koulutustarjontaa.

Avainsanat: osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, julkiset hankinnat

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

## Abstract

Author: Sasha Nenonen  
Title: Development and Management of Procurement Competence in a Partially Decentralized Procurement Organization  
Number of Pages: 100 pages + 10 appendices  
Date: April 2024  
Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Public Procurement  
Instructor(s): Pauli Järvensivu, Senior Lecturer

---

The objective of this thesis was to assess the level of procurement competence within the public procurement unit and find the means of developing procurement competence that the organization could commit to.

The study was conducted using Action research approach, aiming to change, and more specifically, to enhance the perceived level of procurement competence among the personnel. Research methods included surveys, interviews, and document analysis. Surveys were used to collect numerical data, enabling an objective analysis; while interviews and document analysis were used to verify the survey results and expand the research perspective. As stakeholder participation is crucial in action research, this study involved extensive collaboration of the parties responsible for procurement, competence management and development, as well as the procurement personnel.

The study used the theoretical framework to plan, implement and evaluate the development interferences. The topics of the theoretical framework focused on competence management and development, organizational learning and procurement management. In the analysis part, the level of procurement competence within the public procurement unit was assessed, and the factors influencing procurement competence and its development were investigated.

The development part focused on designing and implementing a basic procurement training for the organization and supporting on-the-job learning during procurement activities. The assessment of results from these two selected development interferences suggest that the trainings had a positive impact on the organization's perceived level of procurement competence. However, no significant impact was observed with the on-the-job learning. Given the positive results of developing competence, procurement training will be incorporated into the organization's regular training offerings.

Keywords: Competence development, competence management, public procurement

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaatio	3
3	Julkiset hankinnat	5
4	Toimintatutkimus	6
5	Tutkimusongelman määrittely, tutkimuskysymykset ja käytettävät mittarit	9
5.1	Ongelman määrittely	9
5.2	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	11
5.3	Tutkimuskysymykset	14
5.4	Kehittämishankkeen tavoitteet	15
5.5	Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelu	17
5.6	Soveltuvat mittarit	18
6	Nykytila-analyysi	22
6.1	HANKO-hanke	23
6.2	Hankinta-Suomi	23
6.3	Lean-kehittäminen	24
6.4	Kansallisen julkisten hankintojen strategian toimeenpano	25
6.5	Hankintaosaamisen tarkentava kysely henkilöstölle	26
6.6	Nykytila-analyyseillä saavutettu näkemys hankintatoimesta	26
7	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen organisaatioissa	27
7.1	Hankintojen johtaminen ja hankintaosaaminen	31
7.2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen kohdeorganisaatiossa	35
8	Osaamisen kehittäminen ja oppiminen	37
8.1	Organisaation oppiminen ja oppimisen tapoja	41
8.2	Oppimistyylit	44
8.3	Oppimisen esteet	45
9	Kehittämistoiminta ja muutos	46
9.1	Kehittämismenetelmät ja -prosessi	49
9.1.1	Demingin laatuympyrä (PDCA-malli)	50

9.1.2	Kyselyt	53
9.1.3	Havainnointi	56
9.1.4	Haastattelut	58
9.1.5	Dokumenttianalyysi	59
10	Kehittämistoimenpiteet kohdeorganisaatiossa	61
10.1	Koulutukset	65
10.2	Työssä oppiminen	67
10.3	Perehdytysmateriaali ja itsenäinen opiskelu	70
10.4	Odotukset kehittämistoimenpiteiden vaikutuksesta	73
11	Tutkimuksen ja kehittämistoimenpiteiden tulokset, arviointi ja johtopäätökset	73
11.1	Tulosten arviointi ja arviointimenetelmien valinta	74
11.2	Kehittämistoimenpiteiden mittaaminen ja arviointi	77
11.2.1	Koulutukset	79
11.2.2	Työssä oppiminen	83
11.3	Ennen ja jälkeen -kyselyt	86
12	Toimenpide-ehdotukset	91
13	Johtopäätökset ja yhteenveto	95
	Lähteet	98
	Liitteet	
	Liite 1. Lean-valmennuksessa havaitut ongelmat ja ratkaisuvaihtoehdot	
	Liite 2. Osaamisen hallinnan ja johtamisen käytänteet / haastattelu	
	Liite 3. Havainnointi / koulutukset	
	Liite 4. Havainnointi / työssä oppiminen	
	Liite 5. Dokumenttianalyysi	
	Liite 6. Asiantuntijahaastattelu 1 / odotukset kehittämistoimenpiteille	
	Liite 7. Asiantuntijahaastattelu 2 / odotukset kehittämistoimenpiteille	
	Liite 8. Koulutuskyselyt	
	Liite 9. Työssä oppiminen -kysely	
	Liite 10. Ennen ja jälkeen -kyselyt	

## 1 Johdanto

Julkiset hankinnat ovat nousseet viimeisten vuosien aikana aiempaa enemmän esille. Kasvaneet kustannukset ovat saaneet poliittisen valtiovallan kiinnostumaan julkisilla hankinnoilla mahdollisesti saavutettavissa olevasta säästöpotentiaalista ja viimeisen lähes kymmenen vuoden aikana julkisella sektorilla on toteutettu useita selvityksiä julkisten hankintojen tilasta ja kehittämiskohteista.

Näiden selvitysten avulla on saatu selkeä näkemys siitä, että julkisia hankintaprosesseja on mahdollista tehostaa ja niiden organisointia sekä johtamista parantaa, mutta sekä itse prosessin että sitä ympäröivän maailman jatkuva monimutkaistuminen vaativat erityistä osaamista onnistuneiden julkisten hankintojen toteuttamiseksi. Samalla on ymmärretty, että tämän osaamisen selvittämiseksi, arvioimiseksi ja kehittämiseksi, ja tietysti myös ylläpitämiseksi, ei tällä hetkellä ole keskitettyjä prosesseja tai työkaluja. Tällaisia yhteisiä ratkaisuja on päätetty toteuttaa, mutta koko julkisen kentän, tai edes valtionhallinnon, tasoisten ratkaisumallien pelkkä määrittelykin on haastavaa ja aikaa vievää, mistä syystä ratkaisujen toteutumiseen voidaan olettaa kuluvan vielä mahdollisesti useita vuosia.

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu kuvaamaan yhden valtionhallinnon organisaation osalta tutkimusta siitä, millaista hankintaosaamista kohdeorganisaatiossa on, millaista hankintaosaamista sinne tarvitaan lisää, mitkä tekijät hankintaosaamisen vaikuttavat ja millaisilla keinoilla hankintaosaamista voitaisiin kehittää ja ylläpitää. Olennaista oli löytää sellaisia keinoja hankintaosaamisen kehittämiseksi, joihin niin johto kuin henkilöstö olisivat valmiita sitoutumaan, jotka palvelisivat organisaation strategisia tavoitteita ja jotka olisivat vähintäänkin kokeilutasolla realistisesti kohdeorganisaation itsensä toteutettavissa tämän tutkimuksen aikana.

Lisäksi tutkimuksen aikana perehdyttiin laajemmin yleisemmän tason osaamisen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen hallintaan. Näiden tekijöiden vaikutuksia kun ei voida sulkea pois hankintaosaamiseen vaikuttavista tekijöistä ja kohdeorganisaation tapauksessa ne myös kuuluvat vahvasti samojen vastuutahojen alaisuuteen. Näin ollen on ollut mielekästä pyrkiä löytämään osaamisen kehittämisen ja hallinnan tapoja, jotka palvelisivat kohdeorganisaation tarpeita laajemminkin kuin vain hankintaosaamisen osalta. On myös hyvä huomioida, että kehittämistehtävä itsessään on ollut tapa oppia uutta. Vaikka tutkimuksen tavoitteena on ollut kehittää tiettyä toimintaa organisaatiossa, on se samalla antanut mahdollisuuden kokeilla ja analysoida laajemminkin oppimisen ja kehittämisen menetelmiä.

Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, eli siinä on lähestytty käytännön ongelmaa teoreettisen tiedon pohjalta ja sen avulla on tavoiteltu muutosta tähän ongelmatilanteeseen. Toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan tutkimuksen aikana tehdyt toimenpiteet on toteutettu yhteistyössä muiden kohdeorganisaation relevanttien jäsenten kanssa ja toteutusta on tehty syklisesti, mikä näkyy toimenpiteiden toistossa ja jatkuvassa kehittämisessä.

Tutkimustuloksissa esitetään, millaisia vaikutuksia toteutetuilla hankintaosaamisen kehittämistoimenpiteillä saatiin aikaiseksi ja toisaalta myös tietoa siitä, mitkä osa-alueet koetaan hankintaosaamisen kannalta tärkeiksi, millaisten taustatekijöiden katsotaan vaikuttavan hankintatoimen kehittämistarpeeseen ja kuinka erityyppistä ja moniulotteista osaamisen kehittämistä henkilöstö toivoo, ja ehkä myös tarvitsee.

Hankintaosaamista on tutkittu melko vähän ja julkisten hankintojen osaamista vielä tätäkin vähemmän. Tästä syystä pohjana tälle tutkimukselle, sekä siinä käytettyjen kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille, on käytetty yleistä hankintojen johtamisen, organisaation oppimisen sekä osaamisen johtamisen ja kehittämisen teoriapohjaa. Vaikka julkisten hankintojen hankintaosaaminen eroaa tietyiltä osin yksityisen sektorin hankintaosaamisesta, voidaan katsoa, että monet samat teoreettiset lainalaisuudet pätevät kaikessa

työelämän osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa, toimialasta ja toiminnasta riippumatta. Koska tutkimusaiheessa kyse on pitkälti ihmismieleen ja käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä, on tutkimuksessa hyödynnetty myös vanhempaa aineistoa. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta muuttuvat varsin hitaasti, joten myös vanhempien tutkimusten voidaan olettaa olevan edelleen valideja.

Tämä tutkimus toivottavasti toimii myös innostavana esimerkkinä kokeiluista sekä mahdollisuuksista etsiä uusia ratkaisuja ja tarjoaa lukijalle hyödynnettäväksi valmiita viitekehyksiä, joita soveltaa omissa osaamisen kehittämisen hankkeissaan. Tutkimuksessa käsitellyt teoreettiset kappaleet niin osaamisen johtamisesta, oppimisesta kuin organisaation osaamisen kehittämisestä pätevät hyvin laajasti monenlaisiin hankintaorganisaatioihin, joten tältä osin näkemykset, vaihtoehdot ja reunaehdot ovat sellaisenaan sovellettavissa. Ja ehkä tutkimuksen avulla voidaan samalla jopa uudistaa kuvaa toiminnosta, jota perinteisesti ei ole nähty julkishallinnon organisaatioissa strategisesti merkittävänä.

## **2 Kohdeorganisaatio**

Kohdeorganisaationa kehittämishankkeessa toimi keskikokoinen valtion hankintayksikkö, jossa hankintatoimi on toteutettu hajakeskitetysti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hankintojen toteuttaminen on järjestetty osittain hajautetulla mallilla, eli hankintoja ei toteuteta esimerkiksi tietyn hankintoihin erikoistuneen yksikön toimesta, vaan lähes jokaisessa hankinnassa osallisena ovat sekä tukitoimintojen että substanssitoiminnan asiantuntijat eri puolilta organisaatiota. Hankintatoimelle ei siis ole määritelty varsinaista erillistä toteuttavaa organisaation sisäistä tahoa ja hankinnat toteutetaan pääasiallisesti muiden töiden ohessa. Organisatorisesti keskitetty hankintatoimen osa-alue ovat hallinnon tukitoiminnot, mutta hankintatoimen hallinnolliseen tukipalveluunkin on osoitettuna alle yhden ihmisen työpanos ja sen sisällöstä vastaavat lähtökohtaisesti kolme eri hallinnon työntekijää, tarjoten hankinnoille tukea sekä prosessin että lainsäädännön näkökulmista.



Henkilöstöä organisaatiossa on noin 300 henkeä ja aiemmin tehtyjen kyselyiden perustella näistä lähes 100 henkilöä osallistuu jollain tapaa hankintojen toteuttamiseen. Asiaa on selvitetty vuosien 2016 ja 2019 aikana kahdella henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Vaikka suurin osa hankintoja toteuttavista henkilöistä tekeekin lähinnä käytännön tilaustoimintaa, on organisaatiossa myös varsin suuri joukko henkilöitä, jotka osallistuvat hankintojen suunnitteluun, valmisteluun ja kilpailutuksiin. Tarkkaa tilastollista tietoa tästä henkilömäärästä ei ole, mutta organisaation eri hankintadatan perusteella voidaan määrän arvioida olevan vuositasolla useita kymmeniä.

Kohdeorganisaation hankintojen volyymi on noin 35 miljoonaa euroa vuosittain, mutta tästä suuri osa, yli 70 prosenttia, kohdentuu käytettäväksi valtion konsernitoimintojen palveluihin, kuten toimitiloihin sekä tieto- ja viestintätekniikan ja talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten palveluihin. Näiden hankintojen osalta hankintojen toteuttaminen poikkeaa merkittävästi niin sanotuista vapailta markkinoilta hankittavien tuotteiden ja palveluiden hankkimisesta, sillä näissä hankinnoissa ei ole esimerkiksi kilpailutusprosessia ja myös hankintojen valmistelussa on eroja. Ei kuitenkaan voida sanoa, etteivätkö myös nämä hankinnat vaatisi hankintaosaamista, osaamisen laatu vain on erilaista.

Kohdeorganisaation hankinnat vaihtelevat sisällöltään erittäin suuresti ja voivat kohdistua esimerkiksi tietojärjestelmähankkeisiin, vaikuttajamarkkinointiin, kansainvälisiin taidetuotantoihin tai rakennusurakoihin. Näin ollen hankintojen sisällöllisestä määrittelystä, ja usein myös prosessin läpiviennistä, suurinta vastuuta kantavat organisaation substanssihenkilöt, sillä tukitoimintojen henkilöstön ei voi olettaa kykenevän hallitsemaan kaikkien aihepiirien sisältöä syvällisellä tasolla tai omaavan resurssia osallistua jokaisen hankinnan jokaiseen vaiheeseen. Tämä puolestaan vaikuttaa merkittävästi siihen, millaista hankintaosaamista organisaatiossa tarvitaan ja minne organisaation rakenteeseen tämän osaamisen tulisi kohdentua.

On hyvä mainita, että tutkimuksen aikana organisaatiossa koettiin myös paljon muutoksia ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Esimerkiksi lomautukset sekä tiedossa olevat organisaatiomuutokset eivät ole voineet olla vaikuttamatta ihmisten kokemuksiin ja näin myös heidän kykyynsä vastaanottaa uusia oppeja ja oppimismenetelmiä. On tutkittu, että sekä liian matala että liian korkea stressitaso tekevät uuden oppimisesta vaikeaa ja kaikki muutostilanteet kuormittavat työntekijöitä (Eklund 2021, 133–135). Voidaan ehkä ajatella, että joillekin tulevat muutokset saattavat toimia kannusteina ja motivaatiotekijöinä osaamisen kehittämiseen, mutta toisille muutospaine voi yhtä hyvin olla lamaanuttava voima.

### **3 Julkiset hankinnat**

Julkiset hankinnat ovat lähtökohtaisesti organisaation ulkopuolelta tehtäviä hankintoja, joissa hankinnan toteuttajana on valtion, kunnan, kuntayhtymän, valtion liikelaitoksen tai muun hankintalainsäädännössä määritellyn hankintayksikön toimija (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 380; Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 27). Kohdeorganisaation ollessa julkinen hankintayksikkö, ovat sen hankinnat julkisia hankintoja.

Julkisille hankinnoille on oma sääntelynsä ja suurimmassa osassa julkisia hankintoja tulee noudatettavaksi laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksesta (1397/2016), eli niin sanottu hankintalaki. Lisäksi on olemassa joitain erityislakeja muun muassa puolustus- ja turvallisuusalan hankinnoille. Myös sääntelyn ulkopuolisissa hankinnoissa tulee kuitenkin noudattaa hankintalain ja hyvän hallinnon periaatteita sekä valtionhallinnon yhteisiä menettelytapaohjeita ja -suosituksia.

On todettu, etteivät julkiset hankinnat itse asiassa poikkea yksityisestä markkinasta kovinkaan paljoa ja lähinnä tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden periaatteiden noudattaminen sekä julkisille toimijoille kohdennettu hankintalainsäädäntö ovat erottavia tekijöitä, ja näiden merkitys hankintatoimeen on kokonaisuuden kannalta varsin pieni (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 379; Kontio ym. 2017, 27–28).

Julkisten hankintojen avulla pyritään tukemaan myös julkisen talouden tasapainotusta. Julkisia hankintoja tehdään vuosittain noin 35 miljardin euron edestä (Kontio ym. 2017, 28; Valtiovarainministeriö 2020), joten julkisten hankintojen merkitys valtiontaloudelle on ymmärrettävästi suuri. Myös nykyinen hallitus on asettanut yhdeksi hallitusohjelman tavoitteekseen hankintaosaamisen parantamisen keinona tehostaa hankintoja ja tavoitella valtion talouden tasapainottamista (Valtioneuvosto 2023).

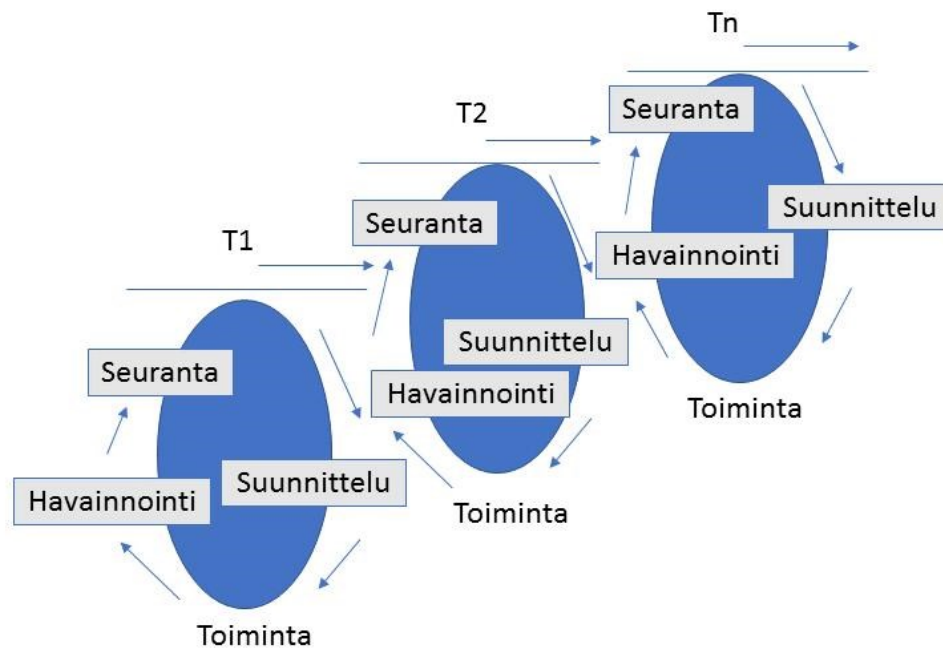
#### **4 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimus edustaa teoreettisen tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön yhteenliittymää, jossa tavoitteena on lähtökohtaisesti aikaansaada jonkinlainen muutos, jonka implementointia ja vaikutuksia tutkimuksen aikana seurataan ja arvioidaan. Olennaisena osana toimintatutkimusta on organisaation osallistaminen kehittämistyöhön sekä useiden erilaisten kehittämismenetelmien hyödyntäminen tämän mahdollistamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 37, 58; Kananen 2014, 11–13.)

Toimintatutkimuksella pyritään useimmiten ratkaisemaan jokin tietty määritelty ongelma ja muuttamaan tämä ongelmallinen toiminta uuteen tavoiteltuun malliin. Ominaista toimintatutkimukselle on sen käytännönläheisyys ja tutkijan osallistuminen toimintaan aktiivisena toimijana yhteistyössä tutkittavien kanssa. Sisällöllisesti toimintatutkimusta voidaan hyödyntää varsin laajalti kaikissa toimintatapoihin ja -käytänteisiin liittyvissä kehittämishankkeissa, joihin toivotaan muutosta. Moneen muuhun tutkimusmuotoon verrattuna poikkeuksen toimintatutkimus tekee siinä, että tutkimuksen osalta ei pyritä yleistettävissä olevan teoreettisen tiedon luomiseen, vaan tutkimustulokset kohdentuvat lähtökohtaisesti vain tutkittavaan tapaukseen. (Ojasalo ym. 2015, 58–59; Kananen 2014, 11–13, 20–21.)

Prosessina toimintatutkimus on syklinen, eli siinä toistuvat samat vaiheet kehänä. Näitä vaiheita ovat suunnittelu, käytännön toiminta, eli kokeilu, ja viimei-

senä toiminnan tulosten arviointi. Tämän arvioinnin pohjalta käynnistetään uudelleen suunnittelu, jonka pohjalta tehdään muokattu kokeilu ja tätä kokeilua arvioidaan ja jälleen aloitetaan uusi suunnitteluvaihe. Prosessi on havainnollistettu kuvassa 1. Sykliä toistetaan, kunnes toiminta on saatu muutettua halutunlaiseksi tai kehittämissykli muusta syystä päättyy. (Ojasalo ym. 2015, 60–61; Kananen 2014, 12, 21.)



Kuva 1. Toimintatutkimuksen syklisyys (Kananen 2014, 13)

Toimintatutkimus määritellään useimmiten laadulliseksi lähestymistavaksi, eli siinä pyritään saamaan syvällistä tietoa jostain tietystä asiasta, mutta mikään ei estä hyödyntämästä toimintatutkimuksessa myös määrällisiä menetelmiä. Koska toimintatutkimuksen luonteenomaisin piirre on osallistavuus, tulee käytettävien tutkimusmenetelmien olla lähtökohtaisesti osallistavia. Kyselyt, haastattelut, ryhmäkeskustelut ja havainnointi ovat usein käytettyjä menetelmiä ja näiden tukena voidaan lisäksi käyttää esimerkiksi asiakirja-aineistoa. (Ojasalo ym. 2015, 61; Kananen 2014, 13–14, 21.)

Tulosten arvioinnissa tulee analysoida sitä, onko muutosta tapahtunut ja mikä kehittämisen vaikutus on ollut tässä muutoksessa. Mahdollista myös on, ettei

muutosta synny tai muutos on erilainen, kuin mitä ennakoita on oletettu. Nämä vaihtoehdot eivät silti tarkoita, että tutkimus olisi epäonnistunut, vaan tällöinkin on useimmiten saatu uutta tietoa tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

Haasteeksi toimintatutkimuksessa on nostettu teoriapohjan huono soveltuvuus jossain määrin aina tilannesidonnaiseen toimintatutkimukseen sekä teorian ja käytännön yhteensovittamisen vaikeudet. Toimintatutkimus saattaa myös helposti jäädä tavoitteiltaan ja kohteeltaan liian epämääräiseksi, jolloin myös tutkimuksen toteuttaminen hankaloituu. (Ojasalo ym. 2015, 59; Kananen 2014, 37.) Myös tulosten yleistettävyyden puutetta voisi ajatella voitavan kritisoida.

Toimintatutkimuksen voidaan nähdä edustavan myös reagoivan ja ennakoivan oppimisen tyylejä. Reagoivassa oppimisessa kahdattuun ilmiöön reagoidaan tietyllä tavalla ja tästä seuraa tietty lopputulos. Tätä lopputulosta arvioidaan ja arvioinnin pohjalta valitaan jatkotoimenpiteet, joilla pyritään aikaansaamaan haluttu muutos. Ennakoivassa oppimisessa puolestaan ennen toimenpiteisiin ryhtymistä pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja valitsemaan tältä pohjalta parhaat mahdolliset keinot halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 35.)

Toimintatutkimus lukeutuu siis näihin molempiin oppimistyyliin, sillä vaikka toimintatutkimuksessa nykytila-analyysin ja teorioiden avulla pyritään arvioimaan todennäköisimpiä tulevaisuudenkuvia, on tässä tutkimusmuodossa myös mukana tiettyä kaikkiin tutkimusmenetelmiin kuuluvaa objektiivisuutta, jossa tutkimuksen suuntaan ei haluta ennakoita määrittää, vaan tilanteisiin reagoidaan niiden ilmetessä.

Se, mitä toimintatutkimuksessa puolestaan tapahtuu kohdeorganisaatiossa, voidaan lukea kuuluvan toimintaoppimiseen. Toimintaoppimisen ideana on, että ryhmä ihmisiä arvioi käytännön ongelmaa, johon tämä joukko pyrkii löytämään ratkaisuehdotuksen (Sydänmaanlakka 2007, 36). Tämä oppimistyyli kuvaa hyvin toimintatutkimusta organisaation prosessinäkökulmasta.

Toimintatutkimus voi myös olla joko induktiivista, eli yleistettävyyttä ja teoriaa luovaa, tai deduktiivista, eli pyrkimyksenä on tutkia, soveltuuko teoria ja sen pohjalta tehdyt hypoteesit yksittäistapaukseen (Kananen 2014, 25–26). Tässä tutkimuksessa tutkimusnäkökulma painottuu deduktiivisuuteen, eli lähtökohtaisena pyrkimyksenä on ollut selvittää, miten teoreettisen viitekehysten avulla kerättyä tietoa voidaan soveltaa tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon ja ongelmaan.

## **5 Tutkimusongelman määrittely, tutkimuskysymykset ja käytettävät mittarit**

Kaikessa kehittämistyössä tulee ensimmäisenä vaiheena määritellä kehittämiskohde, kuten havaittu ongelma tai uudistustarve, ja tälle alustavat tavoitteet, joista tarkentavan teoreettisen ja käytännön tiedon perusteella muotoutuu lopullinen kehittämistehtävän kohde ja tavoitteet (Ojasalo ym. 2015, 26–27).

Kun teoreettinen viitekehys, eli se tieteellinen tieto, joka aiheesta on aiemmin hankittu, on analysoitu ja kehittämistehtävä tarkemmin määritelty, voidaan sille asettaa yksityiskohtaiset tavoitteet ja näiden tavoitteiden saavuttamista kuvaavat mittarit (Ojasalo ym. 2015, 32–33).

### **5.1 Ongelman määrittely**

Ongelman onnistunut määrittely on yksi toimintatutkimuksen ja sen avulla toteutettavan muutoksen läpiviennin edellytyksistä. Mikäli ongelmaa ei pystytä määrittämään selkeästi ja rajatusti siten, että siitä kyetään laatimaan tutkimuskysymykset, joiden selvittämisen avulla tutkittava ongelma voidaan mahdollisesti ratkaista, ei toimintatutkimus tule tuottamaan toivottua tulosta. (Kananen 2014, 36.)

Kohdeorganisaatiossa hankintaprosessia on analysoitu useita kertoja erilaisten kehittämishankkeiden osana, esimerkiksi Lean-valmennuksessa muun muassa 5-miksi-kysymyksen tekniikalla ja kalanruotomallilla, joita myös toimintatutkimuksessa käytetään ongelmanmäärittelyn työkaluina (Kananen 2014, 41–44).

Lean-valmennuksessa 5-miksi-kysymyksen tekniikkaa käytettiin yksinkertaisesti, että kun joku valmennukseen osallistuneista nosti esiin omasta mielestään ongelmallisen kohdan hankintaprosessissa, käytiin tämä kohta läpi miksi-kysymysten avulla ja pyrittiin näin löytämään ja pureutumaan ongelman taustalla vaikuttaviin syihin. Joko rinnakkain tai vaihtoehtoisesti käytettiin myös kalanruotomallia, jossa ensin kirjataan ongelma ja sitten sen ympärille pyritään löytämään tähän ongelmaan vaikuttavat tekijät, ikään kuin ruodoiksi tämän rannan toimivan ongelman ympärille. Kohdeorganisaatiossa toteutetusta Lean-valmennuksesta on kerrottu myös kohdassa 6.3.

Lean-valmennuksessa hankintaprosessia myös kuvattiin ja analysoitiin arvovirtakartan avulla, jossa prosessivaiheita ja niihin liittyviä tarkemman tason operatiivisia prosessiaskeleita erotettiin yksittäisiksi toimiksi. Näin syntyneitä prosessin osa-alueita analysoitiin yksitellen ja niistä pyrittiin löytämään omat ongelmansa ja niiden ratkaisut. Vastaava kehittämismenetelmä tunnetaan myös nimillä prosessianalyysi ja blueprinting (Ojasalo ym. 2015, 178–182). Osa-aluekohtainen läpikäynti koettiin varsin tehokkaaksi tavaksi analysoida laajaa ja monimutkaista prosessia, jollainen hankintaprosessi on, ja tällä keinolla kokonaisprosessi saatiin käsitellyksi ymmärrettävällä ja helppotajuisella tasolla kaikille Lean-valmennuksessa hankintaprosessia kehittämässä mukana olleille.

Aiemmissa kehittämis- ja selvityshankkeissa hankintaprosessin ongelmakohdaksi on noussut sen toimimattomuus. Aihetta on Lean-valmennuksen lisäksi selvitetty osana muita hankintojen kehityshankkeita ja siitä on keskusteltu yleisemmin muun muassa organisaation substanssitoimijoiden, johdon sekä myös ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa, minkä lisäksi tutkimuksen tekijä on havainnoinut ongelman olemassaoloa myös itsenäisesti osana käytännön työtään hankintatoimen parissa. Hankintojen suunnittelun on havaittu olevan osin vailla kilpailutusten läpiviennin hidasta ja menettelyllisten toimintatapojen noudattamisen hajanaista.

Prosessin toimimattomuus on ollut esillä jo pidemmän ajan ja suurempaa huomiota se on saanut aivan viime vuosien aikana, jolloin organisaation hallinnolliseen hankintatoimeen on panostettu lisää resursseja ja näin myös hankintatoimen analysointia on pystytty toteuttamaan aiempaa paremmin ja selvittämään ongelmien taustalla vaikuttavia tekijöitä. Selvitysten ja analyysien pohjalta hankintatoimen haasteet ja haavoittuvuudet ovat tulleet myös laajemmin organisaation tietoisuuteen.

## 5.2 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Tässä tutkimuksessa ongelman syiden ja seurausten analysointiin on käytetty samoja menetelmiä kuin varsinaisen ongelman määrittelyyn, eli eri kehityshankkeiden selvitysten ja analyysien osana on ongelma-kohtien havaitsemisen myötä pystytty myös määrittämään näille ongelmille syitä ja seurauksia. Esimerkiksi Lean-valmennus fokusoi omalta osaltaan hankintaprosessin suurimpia ongelma-kohtia sekä niihin mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Näitä aiemmin hankittuja tietoja on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa ja tämän tiedon perusteella kehittämishankkeelle on määrätynyt tavoitteita tutkia tiettyjä ongelma-kohtia prosessista. Samoin Lean-valmennuksessa esiin nostetut ratkaisumallit ovat olleet osana pohja-aineistoa.

Kaikilla menetelmillä on kuitenkin puutteensa ja rajoitteensa, eikä syiden ja seurausten hahmottaminen monimutkaisissa toiminnoissa ja prosesseissa ole aina kovinkaan helppoa (Kananen 2014, 41–44). Tämä on osoittautunut varsin todennukaiseksi kohdeorganisaation hankintaprosessinkin osalta. Hankintaprosessi on monivaiheinen ja siihen osallistuu usein eri henkilöitä prosessin eri vaiheissa, jolloin myös vastuu prosessin sujuvuudesta ja onnistumisesta jakautuu usealle taholle, samoin käy mahdollisille prosessissa ilmeneville haasteille. Näin ollen myös syiden ja seurausten selvittäminen monimutkaistuu.

Toimintatutkimuksessa olennaista on syklisyys, eli se, että suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheet vuorottelevat. Myös ongelman syiden ja seurausten arviointia voidaan joutua tekemään uudelleen tutkimuksen edetessä, jos havaitaan



jokin aiemmin huomiotta jäänyt syy tai sen vaikutus. Syyt ja seuraukset voivat myös tarkentua, ne voivat lisääntyä ja jo tehtyjä havaintoja voidaan joutua muuten muokkaamaan. (Kananen 2014, 36, 55.)

Kohdeorganisaation yhtenä suurimpana haasteena hankintojen näkökulmasta voidaan katsoa olevan hankintojen monimuotoisuuden ja laaja-alaisuuden. Osaamista tarvitaan niin itse hankinnan kohteesta kuin hankintaprosessista ja nämä eri tiedot ja taidot painottuvat nykytilanteessa eri tahoille. Mikäli sisältöasi-  
antuntijana toimiva taho ei hallitse hankintaprosessia ja hankintaprosessin ammattilainen ei tunne hankinnan sisältöä, tarkoittaa tämä laajan yhteistyön välttämättömyyttä. Tämä puolestaan aiheuttaa herkästi viivästyksiä ja tehottomuutta, sillä esimerkiksi jo pelkkä eri tahojen aikataulujen yhteensovittaminen voi osoitautua yllättävän haasteelliseksi ja prosessia hidastavaksi. Pistemäinen osaaminen myös aiheuttaa herkästi pullonkauloja prosessiin ja näin vähentää sujuvuutta ja on omiaan lisäämään yksittäisten henkilöiden kuormitusta.

Kohdeorganisaation hankinnoista merkittävät osa on kansallisen kynnysarvon alittavia, eli niihin ei sovelleta hankintalakia. Tämä vähentää juridisen osaamisen tarvetta, mutta pelkkä hankintalain soveltumattomuus ei tarkoita sitä, että julkisen hankinnan voisi toteuttaa miten tahtoo. Niin sanottuja pienhankintoja koskevat yhtä lailla esimerkiksi julkisten hankintojen yleiset periaatteet, julkisille hankinnoille asetetut strategiset tavoitteet, viranomaisen hallinnolliset periaatteet, valtion yleiset ohjeet sekä kohdeorganisaation omat hankintaohjeet. Kohdeorganisaatiossa jokaiseen vuoteen mahtuu myös joukko kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittäviä hankintoja, joissa hankintalainsäädännön vaatimukset tulee huomioida, eli hankintalainsäädännön tuntemus on osa kohdeorganisaatiossa tarvittavaa hankintaosaamista.

Kuten todettua, hankintojen toteuttamisessa on kohdeorganisaatiossa päädytty osittaisen hajauttamisen malliin, eikä niitä ole mahdollista täysin keskittää organisaation hankintatoimen ammattilaisille, vaan onnistuneen hankinnan kannalta substanssiasiantuntijoiden oman alansa osaamisella on ensiarvoisen tärkeä

osuus hankinnan menestyksekkäässä toteuttamisessa. Tämä merkitsee toisaalta myös sitä, että kilpailutuksia valmistellaan ja toteutetaan substanssiasiantuntijoiden toimesta vaihtelevilla osaamisella ja resursseilla, eivätkä lopputulokset aina toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Myös kohdeorganisaation sisäinen roolijako eri toimijoiden välillä ja rooleihin liittyvät vaatimukset ovat toisinaan epäselviä, mistä syystä asioita ei välttämättä aina tehdä oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja oikean toimijan toimesta.

Ei sovi myöskään unohtaa, että osaamattomuuden tunne ja kilpailutuksista mahdollisesti saadut epäonnistumisen kokemukset nostavat esiin työtyytymättömyyttä, joka hetkittäin ilmenee myös kasvavana haluna vältellä hankintojen toteuttamista. On ymmärrettävää ja täysin inhimillistä vältellä tehtäviä, joihin ei koe omaavansa riittävää osaamista. Tämä kuitenkin heikentää omalta osaltaan hankintojen valmistelun ja läpiviennin prosesseja entisestään.

Hankintasuunnittelun puutteellisuudenkin syynä voidaan pitää lähtökohtaisesti osaamisen ja käytäntöjen puutetta. Strukturoituja hankintasuunnitelmia ei ole totuttu laatimaan ja kohdeorganisaation hankintoja on toteutettu monin osin vanhojen totuttujen, ja osastoittain vaihtelevin, työtapojen mukaisesti.

Hankintoja on aiemmin tehty huomattavan paljon vähemmän. Kohdeorganisaation omien toiminnan resurssien vähentyessä tarvitsee se yhä enemmän ulkopuolelta hankittavia tavaroita ja palveluita. Kohdeorganisaatiossa on siis havaittavissa samaa ulkoistamisen trendiä, kuin mitä yritysmaailmassa on tapahtunut jo pidemmän aikaan ja jossa toimintoja siirretään ulkopuolisen tekijän toteutettavaksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 170–171). Samalla hankintojen suunnittelun ja kilpailutusten onnistumisen merkitys tulevat yhä edelleen kasvamaan, sillä monimutkaisen ja runsaan hankintamäärän hallitseminen ei ole mahdollista ilman selkeitä prosesseja ja osaavaa henkilöstöä. Se tarkoittaa todennäköisesti myös yhä suuremmalle joukolle ihmisiä täysin uudenlaisten työtehtävien ja työntekijöiden opettelua. On työntekijöille itselleen parhaaksi osata tietyt perusasiat myös ulkoisten resurssien hankkimisesta, jotta tällaisen tilanteen tullessa vastaan osataan toimia oikein ja tehokkaasti.

Vaikka kohdeorganisaation hankintatoimessa on havaittavissa laajasti kehittämistarvetta, on tässä tutkimuksessa käytettyjen lähtötietoaineistojen pohjalta päädytty siihen lopputulokseen, että ongelmat johtuvat pitkälti liian vähäisestä hankintaosaamisesta koko organisaation tarkastelutasolla. Riittämättömyyden voidaan nähdä koskevan sekä osaamiseen määrää että erityisesti substanssihenkilöstön osalta osaamisen tasoa ja ymmärrystä hankintatoimesta. Yksittäisille henkilöille osaamista on kertynyt, mutta kokonaisuudessaan osaamisen taso ei ole riittävän korkea. Hankintaosaamista ei kohdeorganisaatiossa ole systemaattisesti kehitetty, ja pitkän aikaa vain yhden henkilön osittainen työpanos on ollut hyödynnettävissä hankintatoimen tukemiseen. Lähtökohtaisesti substanssihenkilöstön on tullut siis selvitä yksin hankinnoistaan.

Hankintaosaamisen vähyys ja keskittyminen muutamille ihmisille on kasvattanut myös toiminnan riskitasoa, mikäli esimerkiksi hankintojen avainhenkilöitä poistuisi organisaatiosta tai he muutoin estyisivät panostamasta osaamistaan hankintatoimeen. Osaamispuheen yllättävä ja äkillinen vähentyminen voivat pahimmillaan aiheuttaa merkittävän heikennyksen toimintakykyyn ja katkoksia prosesseihin (Viitala 2008, 209).

### 5.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksillä pyritään löytämään vastauksia siihen, miten tutkittava ongelma voidaan ratkaista. Lisäksi toimintatutkimuksessa kysymysten avulla pyritään saamaan aikaan toimintaa sekä konkreettinen muutos. Tutkimuskysymykset voivat myös muuttua tai tarkentua tutkimuksen edetessä, erityisesti silloin, jos havaitaan kokonaan uusi ongelma tai jokin muu seikka, jota ei ole osattu ottaa huomioon tutkimuksen alkutilanteessa. (Kananen 2014, 44.)

Osaamisen kehittämisen suunnan ja keinojen määrittämiseksi on tutkimuskysymyksillä pyrittävä selvittämään, mikä on olennaista osaamista organisaation toiminnan kannalta, mitä osaamista kannattaa kartuttaa organisaation sisällä, miten nämä osaamistavoitteet voidaan määritellä henkilötasolle ja millä toteutettavissa olevin keinoin ne voidaan saavuttaa (Wellington 2011, 69).

Kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiksi on määritelty seuraavat kysymykset:

- Millaista hankintaosaamista substanssityöntekijät kokevat tarvitsevänsä?
- Miten hankintaosaamista voidaan parantaa organisaation toteutettavissa olevin keinoin?
- Millaisia vaikutuksia saadaan aikaiseksi hankintaosaamista parantavilla toimenpiteillä?
- Millaisia hankintaosaamisen hallinnan keinoja organisaatiossa on ja miten niitä voidaan parantaa?

Valittujen tutkimuskysymysten avulla uskotaan löydettävän tarvittavat keinot tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi niiden uskotaan tarjoavan mahdollisuuden vaikuttaa konkreettiseen toimintaan.

#### 5.4 Kehittämishankkeen tavoitteet

Toimintatutkimuksen lähtökohtainen tavoite on ratkaista käytännön ongelma muuttamalla toimintaa pysyvästi. Tutkimusta ei siis tehdä vain tutkimuksen takia, vaan sille asetetaan tavoitteet, joka toimintatutkimuksen tapauksessa on pysyvän muutoksen aikaansaaminen. Erona normaaliin organisaatioiden kehitystoimintaan voidaan pitää sitä, että toimintatutkimuksessa nimenomaisesti tutkimus on osa prosessia, eli tutkimuksessa hyödynnetään yleisesti hyväksytyjä tieteellisiä tiedon keruun ja analysoinnin menetelmiä, joilla myös tutkimuksen validiteetti voidaan varmentaa (Kananen 2014, 11–12, 16, 153).

Kohdeorganisaatiossa on keskusteltu niin johdon kuin hankintoja tekevien substanssihenkilöiden kanssa siitä, millaisia ongelmia hankintatoimessa on havaittu sekä millaisia tavoitteita ongelmien ratkaisemiselle on asetettu. Lisäksi keskustelua on käyty osaamisen johtamisen ja kehittämisen asiantuntijoiden kanssa siitä, miten hankintaosaamista voidaan jatkossa parantaa ja kehittää.

Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin kartoittaa, millaista hankintaosaamista kohdeorganisaatiossa tarvitaan ja millaista osaamista sillä on jo hallussaan. Ta-

voitteena on tutkimuksen avulla löytää myös erilaisia organisaation sisäisesti toteutettavissa olevia toimintatapoja ja niiden yhdistelemiä, joilla hankintoja tekevät henkilöt voivat saavuttaa ja ylläpitää heidän omaa hankintarooliaan vastaavan osaamistason. Tämän odotetaan tehostavan prosessia ja auttavan varmistamaan hankintojen onnistumisen mahdollisuudet. Olennaista on siis määrittää hankintaosaamisen taso suhteessa tiettyihin hankintojen toteuttamisen rooleihin ja kehittää keinot vastata tähän tarpeeseen.

Samalla tavoitteena on saada hankinnoista aidosti strategian toteuttamista tukeva toiminto, jossa resurssitehokkuus saadaan maksimoitua siten, ettei hankintaprosessi vie liikaa resursseja varsinaiselta ydintoiminnalta, mutta toisaalta siten, etteivät tavoiteltavat lopputulokset vaarannu. Työtyytyväisyyden parantuminen hankintojen toteuttamisen osalta on myös tavoiteltavaa, mutta sitä ei ole asetettu ensisijaiseksi tavoitteeksi.

Kehittämishanke vahvistaa lisäksi riskienhallinnan menettelyjä, sillä tutkimuksen avulla voidaan saada nostettua esiin suurimmat riskitekijät ja niihin varautumisen mahdollisuudet hankintaosaamisen osalta. Osaamisen riskinhallintaa toteutetaan lähtökohtaisesti samoin keinoin ja menetelmin kuin muidenkin toimintojen riskienhallinta (Viitala 2008, 212). On siis selvitettävä mitä osaamista jo on, mitä osaamista tarvitaan ja miten tämä osaamistaso varmistetaan sekä miten sitä ylläpidetään ja kehitetään. Näin riskitekijöitä voidaankin tulevaisuudessa paremmin huomioida ja riskejä vähentää.

Tavoitteena on siis saada aikaan muutos, jonka myötä henkilöstö tarvittavilta osin osaa ja ymmärtää hankintojen perusteet, tietää mistä löytyy ohjeita ja tukea sekä pystyy toteuttamaan yksinkertaiset ja helpot hankinnat itsenäisestä ja myös vaikeammissa hankinnoissa tekemään alustavia suunnitelmia ja luonnoksia, jotka voidaan viimeistellä yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Tällöin hankintatoimen ammattilaisten osaamisresurssia pystytään kohdentamaan paremmin olennaisimpiin ja strategisesti merkittävimpiin hankintoihin. Tavoitteena tai tarkoituksena ei ole kehittää kaikista hankintojen toteuttamiseen osallistuvista henkilöistä hankinta-asiantuntijoita, vaan nimenomaisesti varmistaa

tietty osaamisen perustaso, jonka avulla työ on normaalitilanteessa sujuvaa ja jonka avulla substanssihenkilöstö kykenee suoriutumaan omassa roolissaan onnistuneen hankinnan toteutuksesta.

### 5.5 Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelu

Kehittämistehtävän suurimpina hyötyinä arvioidaan olevan kohdeorganisaation hankintaosaamisen kokonaisvaltainen vahvistuminen, hankintatoimen järjestelmällisyyden lisääntyminen, toiminnan tuloksellisuuden parantuminen ja hankintariskien vähentyminen sekä myös omalta osaltaan hankintoja toteuttavien henkilöiden työtyytyväisyyden parantuminen.

Paremmalla osaamisella aikaansaadut hankinnat tukevat paremmin myös kokonaisuudessaan kohdeorganisaation ydintoimintaa. Paremmalla osaamistasolla uskotaan olevan lisäksi vaikutusta kohdeorganisaation kiinnostavuuteen toimitajakentän näkökulmasta, mikä osaltaan voi esimerkiksi lisätä kilpailutuksilla saavutettavia taloudellisia hyötyjä.

Hankintaosaaminen on myös osa kohdeorganisaation osaamispääomaa, jonka avulla kohdeorganisaatio pystyy paremmin sopeutumaan jatkuvassa muutoksessa olevaan toimintaympäristöönsä. Samalla yksittäisten henkilöiden oma osaamispääoma karttuu, jonka toivotaan luovan myös työtyytyväisyyttä ja arvostusta omaa ja toisten tekemää työtä kohtaan. Mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja tätä tarkoitusta varten luodut toimivat käytännöt ovat tärkeitä tekijöitä monelle työntekijälle, joten niiden tarjoamaa kilpailuetua ei tule jättää huomiotta pyrkimyksissä tavoittaa uusia osaajia sekä sitoutettaessa nykyistä henkilöstöä (Eklund 2021, 14–15).

Kaiken toiminnan kehittämisessä, myös osaamisen kehittämisessä, olennaista on tehdä edes jotain. Vaikka toimet eivät tuottaisi toivottua tulosta, tarjoavat ne silti mahdollisuuden oppia jotain uutta ja ymmärtää vaikuttavia tekijöitä paremmin. (Eklund 2021, 46.) Näin ajateltuna kehittämistoimenpiteillä on mahdollista kerryttää vähintäänkin uutta tietoa tulevan toiminnan suunnittelun tueksi,

vaikka varsinaista hankintaosaamisen parantumista ei tutkimuksen ja siihen välittujen kehittämistoimenpiteiden suorittamisen aikana havaittaisikaan. Samalla kehittämistoimenpiteet harjaannuttavat kaikkia osallisia tahoja toiminnan kehittämisestä. Muutosprosessi voidaankin nähdä mahdollisuutena oppia ennemmin muutoskykyä kuin toteuttaa varsinaista muutosta. (Eklund 2021, 46.)

Kehittämishanke voi olla avuksi myös laajemman osaamistarpeen määrittelyssä. Osaamisen nykytilan selvittäminen ja sen vertaaminen tavoiteltavaan tasoon luovat pohjan osaamispolun suunnittelulle ja yhtenäisen kuvan tarvittavista toimenpiteistä (Hätönen 2003, 12). Parhaimmillaan kehittämishanke selkeyttää ja vahvistaa osaltaan kaikkea tulevaa osaamisen kehittämistyötä kohdeorganisaatiossa.

## 5.6 Soveltuvat mittarit

Laadullisen tutkimuksen, jota toimintatutkimus edustaa, mittaaminen koetaan varsin usein hankalaksi. Myös muutoksen mittaaminen voi olla haastavaa. Muutoksen mittaamisessa hyödynnetäänkin usein välineenä ennen ja jälkeen -mittauksia (Kananen 2014, 33, 119).

Oppivan organisaation mittaamisessa mittareiden tulisi kohdentua niihin tekijöihin, jotka organisaatio kokee tärkeimmiksi. Esimerkiksi, jos yhteistyön lisäämistä priorisoidaan, tulisi mittarin kohdentua vaikkapa yhteistyöhankkeiden määrän lisääntymiseen. Vähintäänkin mittareiden avulla pitäisi voida selvittää osaamisen muodollista lisääntymistä sekä oppimista, kuten parantuntunutta oppimishalukkuutta tai tyytyväisyyttä. (Ojala 2004, 267, 274.)

Osaamisen kehittymisen mittaaminen onkin usein vaikeaa. Soveltuvat mittarit olisivat kuitenkin tarpeellisia, jotta kehittämistoimenpiteitä voidaan perustella. Usein osaamisen kehittyminen näkyy vasta pitkän aikavälin kuluttua ja voi olla hankalaa löytää selkeitä syy-seuraussuhteita, sillä pitkän ajan kuluessa myös muita ympäristön muuttuneita tekijöitä on useita. (Eklund 2021, 189–190; Viitala 2008, 282.) Mittareiden pitäisi lisäksi olla yleisesti hyväksytyjä sekä yksinkertaisia ja ymmärrettäviä ja niiden tulisi mitata toimintaa ja toimintaan vaikuttavaa

osaamista. Mittaamisen haasteet eivät kuitenkaan saisi estää asettamasta osaamisen kehittymiselle tavoitteita ja analysoida sitä, miten valitut toimenpiteet ovat näihin tavoitteisiin pääsemistä edistäneet. (Viitala 2008, 156, 259.)

Olennainen osa mittaamista on myös osaamisen tason määrittäminen. Lähtökohtaisesti osaaminen kehittyy vaiheittain aloittelijasta asiantuntijaksi ja taso määritetään sitä kuvailemalla. Usein osaaminen myös jaotellaan asteikon avulla näihin osaamistasoihin, jolloin taso esitetään joko numeerisena arvona (esimerkiksi 0–5) tai sanallisesti (esimerkiksi tyydyttävä – kiitettävä) tai näiden yhdistelmänä. (Viitala 2008, 156–157.) Oman haasteensa arviointiin antaa hiljaisen tiedon sekä sosiaalisen osaamispääoman vaikutukset, jotka näkyvät tuloksissa, mutta joiden pohjana olevaa osaamista on lähes mahdotonta määrittää ja arvioida (Viitala 2008, 159–160).

Kehittämistoimenpiteiden mittaamista voidaan lähestyä muun muassa seuraavin tavoin. Ensinnäkin mittaaminen voidaan toteuttaa heti kehittämistoimenpiteen jälkeen, jolloin voidaan mitata osallistujan välitöntä kokemusta toimenpiteestä. Tällä menetelmällä voidaan ajan kanssa kartuttaa dataa esimerkiksi siitä, koetaanko kyseinen toimenpide hyödylliseksi ja tehokkaaksi. Lyhyen aikavälin hyötyjä taas voidaan tarkastella muun muassa käytännön toiminnan muutosten avulla, kuten onko jotain toimintamallia alettu hyödyntämään säännöllisesti tai opittua asiaa sovellettu käytännön työssä. Mittaustietoja toiminnan muutoksesta voidaan kerätä myös havainnoimalla sekä lisäksi vaikkapa kyselyillä ja suoritettujen koulutusten määrällä. (Eklund 2021, 190–191, 196.)

Osaamisen kehittymisen mittaamista on tärkeää kohdentaa yksittäisiin henkilöihin, sillä tämä mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden analysoinnin ja tarvittavat muutokset tarkimmalla tasolla. Suuremman joukon kokemuksen mittaaminen taas tarjoaa laajemman kuvan siitä, onko todellista muutosta nähtävissä ja ovatko toimenpiteet vaikuttaneet organisaation suuntaan kohti sen strategisia tavoitteita. Näitä molempia voidaan arvioida numeerisesti ja laadullisesti. (Eklund 2021, 192–194.)



Aikuisella osaamisen kehittymistä suositellaan mitattavan hänen omista lähtökohdistaan ja hänen omaan arviointiinsa perustuen, jolloin henkilö kokee pystyvänsä kontrolloimaan oppimisprosessiaan. Toimiva arviointi edesauttaa yksilöä näkemään omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Ulkoista tukea tälle prosessille voidaan tarjota esimerkiksi erilaisten oppimisen viitekehysten ja arviointijärjestelmien avulla. Jollain tavalla osaamisen tasoa ja sen kehittymistä on kuitenkin aina syytä arvioida, jotta voidaan varmistaa, että osaaminen vastaa organisaation sen hetkisiin ja tuleviin tarpeisiin. (Viitala 2008, 152–153, 160–161.)

Pitkän aikavälin muutoksen mittaaminen on yleisesti ottaen haastavinta, sillä voi olla vaikea erottaa niitä tekijöitä, jotka ovat kehittymiseen ja muutokseen vaikuttaneet. Muutokset voivat näkyä esimerkiksi tyytyväisyydessä, myynnissä tai liiketoiminnan kehityksessä. (Eklund 2021, 190–191, 196.) Arviointi ja mittaaminen tulisi myös kohdistaa koko kehittämisprosessiin alkaen suunnittelusta ja jatkuen havaittavissa oleviin muutoksiin yksilöiden ja organisaation toiminnassa (Viitala 2008, 282).

Tässä toimintatutkimuksessa muutoksen mittaamiseen käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Ensisijainen mitattava tekijä on ollut hankintoihin osallistuvien henkilöiden kokemus omasta hankintaosaamisestaan, siihen vaikuttavista tekijöistä ja sen vaikutuksista hankintojen toteuttamiseen. Näitä on arvioitu numeerisin arvoin, jotta tasoa ja muutosta pystytään mittaamaan kvantitatiivisin menetelmin, minkä lisäksi arvioinnissa on hyödynnetty mahdollisuutta kertoa koetusta oppimisesta sanallisesti. Organisaation toimintaa ja suorituskyykyä määrittävät mittarit voivatkin olla myös muita kuin numeerisia, kuten laatusanoja tai ilmapiirin ilmaisevia määreitä (Viitala 2008, 93).

Tutkimuksen lähtötilanteen mittaus toteutettiin koko organisaatiolle kohdistetulla alkukartoituskyselyllä, joissa käytettiin niin arvoasteikkoja kuin avoimia vastauksia. Osaamista mitattiin pääasiassa subjektiiviseen tuntemukseen perustuen. Osaamisen kehittymisen arviointiin ei ole käytetty missään tutkimuksen vaiheessa standardoituja kokeita tai testejä. Lähtökohtana ja tavoitteena ei ole ollut

teoreettisen tiedon kartuttaminen, vaan käytännön toteutuksen mahdollistaminen ja organisaation jäsenten kyvykkyyden parantaminen. Alkukartoituksen jälkeen kyselyitä on tehty jokaisen kehittämistoimenpiteen eli erillisen kokeilun yhteydessä. Lähtökohtaisesti alkutilanne koetusta tilanteesta on mitattu ennen kehittämistoimenpiteen toteutusta ja muutosta on pyritty arvioimaan toimenpiteen jälkeen.

Kun kaikki tämän tutkimuksen puitteissa toteutetut kehittämistoimenpiteet olivat tulleet toteutetuiksi, tehtiin uusi koko organisaation kattava kysely, jolla pyrittiin selvittämään organisaation kokonaistilanne ja kehittämistoimenpiteiden vaikutus alkukartoitukseen nähden. Koko henkilöstölle suunnattavilla kyselyillä toivottiin tulevan näkyväksi mahdolliset muutokset organisaation toiminnassa yleisemmällä, kuin vain kehittämistoimenpiteisiin osallistuneiden henkilöiden tasolla. Vaarana rajallisen ajan sisällä tehdyissä mittauksissa on kuitenkin niiden luotettavuus. Lyhyen aikavälin mittaustulosten perusteella voidaan päätyä tekemään liian hätäisiä ja vääränlaiseen lopputulokseen johtavia ratkaisuja (Viitala 2008, 92).

Mittaustulosten osalta tavoitteeksi asetettiin sekä kokonaisarvosanan nousu, että myös keskihajonnan vähentyminen, jolla voidaan osoittaa osaamistason taantuminen eri henkilöiden ja samalla eri hankintojen välillä. Mitään minimiarvoa ei tavoitteeksi asetettu, sillä kartoitusta hankintaosaamisen tasosta tehtiin kohdeorganisaatiossa ensimmäistä kertaa, eikä tavoitearvoja näin ollen olisi pystytty suhteuttamaan mihinkään tiedossa olevaan tietoon.

Mittaustulosten avulla pyrittiin lisäksi selvittämään, millaisia muutoksia tutkimuksen aikana toteutetun kehittämistoimenpiteet olivat arvioinnin perusteella saaneet aikaiseksi, esimerkiksi nähtäisiinkö ne aiempaa merkittävämpinä keinoina parantaa kohdeorganisaation hankintaosaamista.

Mitään teoreettista laskentamallia, jolla esimerkiksi kustannus-hyötylaskelmia oppimisen kehittymisestä olisi saatu laskettua ja joka olisi ollut realistisesti tässä

tutkimustyössä toteutettavissa, ei löytynyt. Suurin osa tällaisista laskentamalleista perustuu varsin tarkoilta toimenpiteiden osittelulle ja niille annettaville pisteitys- ja painoarvoille, eikä tällaisten laatimista katsottu tässä tutkimuksessa mahdolliseksi niukkojen resurssien ja tiukan aikataulun takia. Organisaatiossa ei myöskään ole ollut käytössä mitään valmista mallia, jota työssä olisi voitu hyödyntää. Toisaalta tällaisen laskentamallin katsottiin myös olevan jokseenkin epärelevantti, koska hankintatoimen osaamisen kehittämistoimenpiteet ovat tässä vaiheessa lähinnä ensikokeiluja. Mikäli varsinainen kehitysohjelma hankintaosaamisen parantamiseksi jossain vaiheessa päätettäisiin toteuttaa, tulisi silloin todennäköisesti myös kustannus-hyötyanalyysi ajankohtaiseksi.

Kaikkien määrällisten mittareiden rajoitteena on tässä tutkimuksessa ollut niiden sidonnaisuus sattumanvaraisiin kehittämishankkeen aikana toteutuviin hankintaprosesseihin sekä toimenpiteisiin osallistujiin, joten tulosten vertaaminen esimerkiksi aiempiin kokemuksiin ei ole ollut tavoiteltavaa, vaan tulokset on tullut analysoida ja suhteuttaa omaan kontekstiinsa. Muutoksen mittaaminen tutkimuksen aikana on muutoinkin ollut varsin rajallisesti validia, sillä käytöksessä ja toiminnassa tapahtuvat muutokset alkavat näkyä konkretiana usein vasta pidemmän ajan kuluttua, jopa useiden vuosien päästä, joten näitä vaikutuksia ei ehditä tutkimusajankohtana mittaamaan tai havainnoimaan.

## 6 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysiä pidetään tärkeänä, jotta tieto osaamisen kehittämisen tarpeista on ajantasainen ja toimenpiteet voidaan suunnitella sekä kohdentaa taroituksenmukaisimmalla tavalla (Eklund 2021, 103).

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta nykytila-analyysillä pyritään saamaan kuva muun muassa siitä, miten henkilöt toimivat arjessaan, miten he kokevat oman osaamisensa ja miten he suhtautuvat ylipäättään osaamisen kehittämiseen. Tähän tarkoitukseen sopii käytettäväksi henkilöstölle suunnattu kysely. Kyselyn tueksi ja tietojen syventämiseksi on kuitenkin suositeltavaa toteuttaa myös esimerkiksi pienelle joukolle henkilöitä kohdennettuja haastatteluja, jotta

kyselyn tuloksille ja niistä tehdyille johtopäätöksille saadaan varmempi pohja. (Eklund 2021, 103–104.)

Hankintatoimen nykytilaa on kohdeorganisaatiossa kartoitettu ja analysoitu useaan otteeseen erilaisten hankintatoimeen liittyvien kehityshankkeiden yhteydessä viimeisten noin viiden vuoden aikana. Tässä luvussa on esitetty niistä olennaisimmat sekä niiden pohjalta saadut tiedot ja tehdyt johtopäätökset.

## 6.1 HANKO-hanke

Ensimmäisenä alullepanijana hankintatoimen tilanteen selvittämiseksi toimi vuonna 2016 julkaistu HANKO-hankkeen loppuraportti, joka sisältää erilaisia havaintoja ja toimenpide-ehdotuksia valtion hankintatoimesta (Valtionvarainministeriö 2016, 13–16). HANKO-hankkeen loppuraportin toimenpide-ehdotukset ovat olleet tähän mennessä suurimmassa roolissa kohdeorganisaation kehittämisen suunnittelussa. Raportti käsittelee hankintatoimea varsin laajasti ja kehittämisen osa-alueina siinä nostetaan esiin myös hankintatoimen selkeyttäminen ja tehostaminen, hankintojen nykytilan analysointi sekä hankintaosaamisen kehittäminen (Valtionvarainministeriö 2016, 27–31, 43–51; Kontio ym. 2017,35).

Raportin julkaisun jälkeen kohdeorganisaatiossa toteutettiin useampia kyselyitä koko henkilöstölle koskien hankintatoimea, laadittiin hankintatoimen suunnitellua tukevia kehityspolkuja sekä käytiin keskustelua organisaation johdon kanssa hankintatoimen toteutuksesta ja sen kehityssuunnista.

## 6.2 Hankinta-Suomi

Valtiovarainministeriön ja Suomen Kuntaliiton yhteistoimintana toteutettu Hankinta-Suomi toimenpideohjelma käsittelee hankintatoimea varsin laajasti, myös hankintaosaamisen näkökulmasta. Toimenpideohjelman sisällä on muun muassa toteutettu selvitys julkisten hankintojen koulutuksesta ja laadittu hankintaosaamisen itsearviointityökalu. (Valtiovarainministeriö 2023.)

Toimenpideohjelmassa on määritelty, että hankintataitojen kehittäminen on olennainen osa onnistuneita ja tuloksellisia hankintoja ja osaamisen kehittämisessä painopiste ei saa jäädä vain kilpailutusprosessin osaamiseen, vaan sen tulee kattaa kaikki hankintaprosessin osa-alueet suunnittelusta sopimuksenai- kaiseen yhteistyöhön. Osana työtä on laadittu muun muassa käsikirjoja ja oppaita, selvitetty julkisten hankintojen koulutusta ja käynnistetty oppimisklinikoita ja mentorointiohjelma. (Valtiovarainministeriö 2023.)

Edellä mainittuja käsikirjoja ja oppaita on pyritty viemään kohdeorganisaatiossa käytäntöön ja kohdeorganisaatio on mukana myös ohjelman verkostotoiminnassa. Hankinta-Suomen laatima hankintaosaamisen itsearviointityökalu todettiin käytettävyydeltään huonosti nykytilanteeseen soveltuvaksi, mistä syystä sitä ei ole käytetty tässä tutkimuksessa hankintaosaamisen arviointivälineenä. Hankinta-Suomen keinovalikoima ei myöskään sisällä koko organisaation tasolla hyödynnettäviä osaamisen kehittämistoimenpiteitä, vaan toimenpiteiden hyödyt ovat kohdistuneet pitkälti hankintatoimen ammattilaisille.

### 6.3 Lean-kehittäminen

Syksyllä 2020 kohdeorganisaatiossa käynnistettiin Lean-kehittämisvalmennus, jossa myös kohdeorganisaation hankintaprosessia käsiteltiin.

Lean-ajattelulla tarkoitetaan johtamismallia, jossa toiminnan päämääräksi asetetaan sujuva eteneminen eli niin sanottu virtaus. Virtauksen estymiseen ajatellaan vaikuttavan vaihtelu, ylikuormitus sekä hukka ja Leanin menetelmien avulla näistä haittatekijöistä pyritään pääsemään eroon. Lean-menetelmiä ja työkaluja on useita ja niistä pyritään löytämään aina kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivat. Lean on myös varsin vahvasti ajattelumalli ja sen yksi merkittävä tehtävä onkin saada aikaiseksi organisaatiotasoinen ajattelutavan muutos. (Torkkola 2020, 12, 23.)

Lean-valmennuksessa hankintatoimen analysointiin ja kehittämisen suunnitteluun osallistuivat hankintojen ohjaamisesta vastaava henkilö, organisaation hankinnoissa tukea tarjoava lakimies, 2 kpl esihenkilöitä, 2 kpl johdon edustajia,

4 kpl substanssitoimintojen asiantuntijoita sekä tämän opinnäytetyön tekijä omassa asiantuntijaroolissaan. Valmennuksen osallistajat edustivat siten käytännössä kaikkia kohdeorganisaatiossa hankintojen toteutukseen osallistuvia eri tahoja, sillä mukana olivat niin substanssitoiminnan näkökulmasta hankintoja toteuttava henkilöstö, hankintojen tukipalvelut, eli oikeudelliset, menettelylliset ja kaupalliset tukipalvelut, sekä kohdeorganisaation esihenkilöstö ja johto.

Lean-valmennuksessa hankintaprosessin analysointiin käytettiin 5-miksi-kysymystä-tekniikkaa, kalanruototekniikkaa sekä arvovirtakarttaa, joissa kaikissa prosessia tutkittiin hieman eri näkökulmista. Hankintaprosessissa havaituista ongelmista ja niiden ratkaisuehdotuksista on esitetty yhteenveto liitteessä 1 Lean-valmennuksessa havaitut ongelmat ja ratkaisuvaihtoehdot.

Lean-kehittämishankkeessa hankintatoimea analysoitiin koko hankintaprosessin osalta, mikä lopulta todettiin liian suureksi kokonaisuudeksi yhdellä kertaa käsiteltäväksi, ja tästä syystä myös hankkeessa aikaansaadut hyödyt jäivät vähäisiksi. Toisaalta nämä havainnot ovat olleet hyvänä pohjana suunniteltaessa tätä tutkimusta ja sen rajauksia.

#### 6.4 Kansallisen julkisten hankintojen strategian toimeenpano

Viimeisimpänä hankintatoimen analysoinnin ja hankintaosaamisen kehittämisen vauhdittajana on toiminut vuonna 2020 julkaistu kansallinen julkisten hankintojen strategia, joka ohjaa kaikkia julkisia hankintayksiköitä ja niiden hankintatoimea. Strategia sisältää eri osa-alueita ja yksi niistä nostaa esiin hankintataitojen merkityksen osana tehokasta hankintatoimea. Kehittämisen painopisteitä ovat hankintataitojen kartoitus, koulutuksen lisääminen, osaamisen ylläpitäminen sekä tutkimustoiminta (Valtiovarainministeriö 2020).

Kansallisen julkisten hankintojen strategian yhtenä vajavaisuutena voidaan pitää sen konkretian puutetta yksittäisten hankintaorganisaatioiden näkökulmasta. Strategian tulisi osoittaa tie, jolla nykytilasta kuljetaan kohti visiota (Sydänmaan-

lakka 2007, 136), mutta kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa toimenpiteiden taso on nimensä mukaisesti kansallisella tasolla, joka ei välttämättä suoraan tue yksittäisen organisaation toiminnan kehittämistä.

Strategian toimeenpanoa on johdettu keskitetysti valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin toimesta, ja valtion hankintayksiköt ovat osana tätä toimeenpanoa osallistuneet erilaisiin työpajoihin sekä laatineet omat yksittäiset toimeenpanosuunnitelmansa. Tätä työtä varten on hankintatoimea ollut välttämätöntä myös analysoida, jotta erilaiset kehitystoimenpiteet on voitu suunnitella toteuttamiskelpoisesti. Kohdeorganisaatiossa tähän työhön ovat osallistuneet hankintojen ohjaamisesta ja kehittämisestä vastaavat tahot sekä tämän tutkimuksen tekijä.

## 6.5 Hankintaosaamisen tarkentava kysely henkilöstölle

Hankintaosaamisen tasoa, osaamisvajeen kohdentumista sekä kehittämistoimenpiteiden valikoitumista, niin organisaation kuin yksittäisten hankintoja tekevien henkilöiden tasolla, selvitettiin koko organisaation henkilökunnalle osoitulla avoimella kyselyllä loppuvuodesta 2022. Näin mahdollistettiin organisaation hankintoja tekevien ihmisten päästä itse vaikuttamaan valintoihin sen suhteen, mitä ja miten kehitystyötä kohdennetaan. Pyrkimyksenä oli samalla sitouttaa henkilöstöä tulevaan kehittämistoimintaan.

Kyselyn tulokset vastasivat pitkälti sitä kuvaa hankintaosaamisesta, joka aiemmista analyysistä oli saatu, mistä syystä mitään tarkentavia haastatteluita kyselyn vastausten analysointivaiheessa ei katsottu tarpeelliseksi toteuttaa.

## 6.6 Nykytila-analyyseillä saavutettu näkemys hankintatoimesta

Edellä mainittujen hankkeiden sekä niiden analysointivaiheiden myötä kohdeorganisaatiossa saavutettiin näkemys, jonka mukaan nykytilanteessa kohdeorganisaation hankintatoimi ei palvele organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. Hankintaosaamista on liian vähän ja sekin vähä on keskittynyt liian harvalle henkilölle. Näiden tekijöiden takia hankintojen suunnittelu on puutteellista, hankintoja toteutetaan usein vaillinaisilla tiedoilla, kilpailutukset kestävät pitkään ja

lisäksi koettu tyytyväisyys organisaation hankintoihin ja niiden toteuttamiseen on paikoitellen heikolla tasolla.

Hankintatehtäviä ei ole useinkaan otettu osaksi henkilöiden tulostavoitteita, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, ettei niihin panosteta. Tämä myös vähentää henkilöstön kiinnostusta kouluttautua hankintatoimen osalta tai muuten perehtyä hankintojen osaamisalueeseen.

Hankintaosaamisen taso ei siis vastaa sitä, mitä kohdeorganisaation toiminta edellyttää ja tämän ongelman ratkaisemiseksi on ollut välttämätöntä yrittää löytää keinot osaamisen tason parantamiseksi.

## **7 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen organisaatioissa**

Osaamisen johtamisella tavoitellaan tilannetta, jossa organisaatiossa oleva osaaminen ja kyvykkyys vastaavat tehtävien asettamia vaatimuksia, mutta jossa pystytään näkemään myös tulevaisuudessa vaadittava osaaminen ja mukautumaan vallitseviin olosuhteisiin (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 12–13). Tutkimustiedon mukaan osaamisen johtaminen on strategisesti merkittävä ja tärkeä osa-alue, jolla voidaan varmistaa kilpailukyvyyn sekä tuottavuuden ylläpito. Valitettavan usein tämä ei kuitenkaan näy organisaatioiden arjessa ja osaamisen kehittämiseen sekä johtamiseen käytetyt panostukset ovat jääneet vähäisiksi. (Torkkola ja Meklin 2021, 2 Osaamis- ja oppimisstrategia; Sydänmaanlakka 2007, 130–131.)

Tulisi ymmärtää, että osaamisen johtaminen on laaja-alainen koko organisaation toiminnan läpäisevä johtamisen osa-alue, joka sisältää niin osaamisen kartuttamista, ylläpitämistä, kehittämistä kuin uudistamista, eikä sitä tule nähdä vain osaamiskartoituksina ja koulutuksina. Osaamisen johtaminen on siis paljon laajempi kokonaisuus kuin vain osaamisen kehittäminen, vaikka tämä osa-alue onkin varsin merkittävä ja olennainen osa osaamisen johtamista. (Viitala 2008, 14, 195, 254.)



Osaamisen johtamisen tulisi olla johdettu organisaation strategiasta ja sen pyrkimyksenä tulisi olla osaamisen kehittymisen kokonaisvaltaisuus ja jatkuvuus, jotta organisaation toimintakykyä voidaan ylläpitää (Sydänmaanlakka 2007, 131; Grönfors 2010, 47; Tuomi ja Sumkin 2012, 23, 29–30; Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 195; Eklund 2021, 30; Viitala 2008, 14–15). Organisaation tulisi myös linjata, miten osaamista kartutetaan, mitä tuotetaan itse ja mitä hankitaan ulkopuolelta (Ojala 2004, 28; Viitala 2008, 236). Ensisijaisesti vastuu osaamisen johtamisesta on organisaation ylimmällä johdolla, jonka päätösten ja valintojen perusteella kaikki muut organisaation tasot toteuttavat omia tehtäviään (Viitala 2008, 24, 349).

Erityisesti tietointensiivisessä toiminnassa osaamisen merkitys organisaation rahanarvoisesta pääomasta on noussut varsin merkittävään asemaan ja aineeton pääoma, eli tiedot, ymmärrys ja kokemus, saattaa olla jopa ainut pääoman muoto (Viitala 2008, 97–98). Osaamisen johtamista ei kuitenkaan pitäisi irrottaa organisaation muista toiminnoista erilliseksi, vaan sen tulisi olla osa normaalia toiminnan johtamista (Viitala 2008, 230). Johtamisen tulisi ohjata toimintaa yhteistä näkemystä kohden huomioiden yhteneväisyydet, mutta myös ristiriidat organisaation ja yksittäisen henkilöiden omien tavoitteiden, vision ja arvojen välillä (Wellington 2011, 25–30).

Osaamisen johtamisen teorioita ei tiukan tieteellisen kriteeristön mukaisina ole juurikaan syntynyt, vaikka tutkimusta aiheesta onkin laajalti tehty. Osaamisen johtamisen teoriapohja on pitkälti kudelma erilaisia teoreettisia malleja, joiden pohjalta on kuitenkin mahdollista kehittää tätä toiminnan osa-aluetta. (Viitala 2008, 9.) Osaamisen johtamisen oma teoreettinen tutkimus ja kirjallisuus pohjaavatkin vahvasti muun muassa organisaatioteorioihin, johtamistieteisiin ja talusteorioihin (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 11). Osaamisen johtamisen tutkimus ei ole vielä pystynyt juuri luomaan esimerkkejä ja malleja siitä, miten osaamista voitaisiin ylläpitää ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (Viitala 2008, 197).

Strategisen osaamisen johtamisen tutkimus voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, joista toisen keskiössä on osaamispääoma ja sen hallinta ja toisessa taas osaamisen ja tiedon kehittämisprosessien hallinta. On kuitenkin käytännössä todettu, että johtaakseen onnistuneeseen ja kokonaisvaltaiseen osaamisen johtamiseen, tulisi nämä kaksi suuntausta yhdistää. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 32–33.) Voidaan puhua myös osaamisen johtamisen infrastruktuurista, joka kattaa muun muassa organisaatorakenteen, työn organisoimisen, osaamisen kehittämisen ja tukemisen toiminnot sekä oppimisen käytännöt ja näitä tukevat tietojärjestelmät. Edellä mainitut osa-alueet kehittyvät usein eriaikaisesti, eikä niistä kaikkia välttämättä ole aina edes tarjolla, mutta näiden tekijöiden tasapainoinen kokonaisuus on tehokkaan ja toimivan osaamisen johtamisen perusta. (Viitala 2008, 193–194.)

Osaamistarpeita tulisi aina tarkastella niiden kriittisyyden kautta ja pyrkiä määrittämään tarpeet myös tulevaisuuden näkökulmasta. Näiden rajausten avulla voidaan organisaatiossa laatia osaamisen kehityssuunnitelma, jonka perusteella voidaan määrittää myös yksilötasoiset osaamistavoitteet ja -suunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2007, 133; Ojala 2004, 236; Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 149–150, Viitala 2008, 313.) Osaamisen kehityssuunnitelmat voivat toimia koulutusohjelmien ja -tarpeiden suunnittelussa ja niiden pohjalta voidaan määrittellä myös mahdolliset resurssitarpeet, kuten budjetointi (Sydänmaanlakka 2007, 157). Osaamisen hallinnan näkökulmasta on puolestaan tärkeää tarkastella sekä organisaatiossa tarvittavaa osaamista että siellä jo olemassa olevaa osaamista. Näiden selvittämisen ja selkeyttämisen perusteella voidaan laatia organisaation osaamisen kehittämisen suuntaviivat. (Sydänmaanlakka 2007, 133.)

Organisaatioille tyypillinen tapa osaamisen kehittämiseen on määrittellä erilaisia osaamisen kehitysohjelmia. Ne koostuvat osaamiskokonaisuuksista, joiden laadinnan lähtökohtana on organisaation strategiset tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät. Lisäksi niiden tulee tukea olemassa olevia rooleja ja tehtäviä ja tuoda näihin lisäarvoa kustannustehokkaasti. (Wellington 2011, 67–69.)

Kehitysohjelmille on tunnusomaista, että ne sisältävät vaihtoehtoja, joiden avulla osaamista voidaan kehittää. Henkilöt voivat itse määrittellä itselleen sopivimpia tapoja hankkia osaamista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Osaamisen kehittämisen moduulit voivat olla esimerkiksi yrityksen oma koulutusohjelma, korkeakoulun, oppilaitoksen, muiden opinahjojen opetustarjonta, itseopiskelupaketit, suositeltu kirjallisuus, projektityöt ja työssä oppiminen. Näistä tarjolla olevista vaihtoehdoista oppija kokoaa itselleen ja omalle työroolilleen sopivan kokonaisuuden. (Ojala 2004, 233.) Ohjelmat sisältävät usein myös eri tasoisia ja pituisia osaamisen kehittämispaketteja vastaamaan eri roolien osaamistarpeita. (Ojala 2004, 231–233; Wellington 2011, 71–72.) Tarjoamalla useampia erilaisia osaamisen kehittämisen työkaluvaihtoehtoja, ja niitä kokeilemalla, organisaatio, tiimi tai yksilö löytävät vähitellen niistä vaikuttavimmat ja itselleen sopivimmat (Eklund 2021, 157).

Osaamisen johtamisen sujuvuuden ja toimintamallien kannalta on olennaista ymmärtää myös esihenkilöiden rooli toteutuksessa. Esihenkilön oma näkemys osaamisen johtamisen merkityksestä, sen toteutustavoista ja yleensäkin omasta johtajuudestaan vaikuttavat väistämättä osaamisen johtamisen toteutumiseen. Lisäksi esihenkilöiden näkemyksiin vaikuttavat myös ympäröivät tekijät, kuten organisaatorakenne ja -kulttuuri. Johto voikin toimia kokonaisvaltaisena osaamisen edistäjänä, tukijana ja kehittäjänä, omalla esimerkillään osaamisen kehittymistä ohjaavana tai osaamisen nykytilan suunnannäyttäjänä, mutta toisaalta myös melko tehottomana ja passiivisena toimijana. Esihenkilö toimii lisäksi usein organisaatiossa tiedon välittäjänä, keskusteluympäristön luoja ja sen varmistajana, että oikeanlainen tieto välittyy sitä tarvitseville, jotta osaamista pystytään myös hyödyntämään. (Viitala 2008, 325–332, 341–342.)

Ulkoistamisten seurauksena yhä suurempi osa osaamisesta hankitaan organisaation ulkopuolelta, vaikka tutkimustieto ei puolla tällaista lähestymistapaa. Ei ymmärretä, että korkeatasoinen, juuri kyseiselle organisaatiolle strategisesti merkittävä osaaminen on lähes poikkeuksetta kytköksissä omaan kontekstiinsa ja vaatii aikaa ja henkilökohtaisia sidoksia kehittyäkseen. Näin ollen osaamisen

ostaminen organisaation ulkopuolelta voi osoittautua vaikeaksi, kalliiksi tai joissain tapauksissa jopa mahdottomaksi. (Viitala 2008, 236–237.) Tutkimustiedon valossa erittäin suuri osa ulkoistamishankkeista ei tuota tavoiteltuja tuloksia, kun esimerkiksi koko organisaation tietty osaaminen siirtyy pois organisaatiosta ja riippuvuussuhde johonkin tiettyyn toimittajaan muuttuu pakonomaiseksi ja vaihtoehdottomaksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 180–182). Hankintanäkökulmasta voikin olla perusteltua kysyä, missä menee raja, milloin jokin toiminto kannattaa ostaa ulkopuolelta ja milloin toteuttaa joko kokonaan tai osin itse, jotta esimerkiksi hankintaosaamisen puutteet eivät aiheuttaisi suuria tai pitkäaikaisia haitallisia vaikutuksia toimintaan.

## 7.1 Hankintojen johtaminen ja hankintaosaaminen

Hankintojen johtaminen on monessa suhteessa varsin samanlaista kuin minkä tahansa muunkin toiminnon johtaminen. Valtionhallinnossa strategisesta hankintojen ohjaamisesta ja kehittämisestä vastaa keskitetysti valtiovarainministeriö, mutta käytännön linjaukset hankintayksiköt päättävät pitkälti itsenäisesti (Kontio ym. 2017, 33).

Organisaation strategisten valintojen tulisi toimia myös hankintatoimea ohjaavina valintoina ja antaa suunnan hankintojen suunnittelulle ja toteutukselle (Kontio ym. 2017, 36), eli hankintojen johtamisen tulisi perustua täysin samoihin periaatteisiin kuin muunkin johtamisen. Strategian tulisi olla aina kaiken johtamisen taustalla.

Hankintojen vaikutus tunnistettiin liiketoiminnassa merkittäväksi jo 1800-luvulla ja saman ajanjakson kirjallisuudesta löytyy myös ensimmäiset merkinnät hankintaosaamisen vaikuttavuudesta (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 37–38). Asia ei siis ole uusi, joten on yllättävää, ettei edelleenkään kaikissa organisaatioissa panosteta hankintoihin ja hankintaosaamiseen. Koska hankintojen merkitys on organisaatioissa suuri, tulisi se myös nähdä strategisesti merkittävänä toimintona, jonka hallintaan tulee panostaa (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015,

131). Valitettavan usein hankinnat nähdään vain tukitoimintona, johon ei ymmärretä suhtautua strategisesti merkittävänä liiketoiminnan mahdollistajana, vaikkakin tämä suuntaus on ollut vähitellen muuttumassa ja yrityksissä on tunnistettu paremmin ne haittatekijät, joita osaamaton ja tehoton hankintatoimi voi aiheuttaa (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 24, 83).

Julkisella sektorilla hankintojen johtamisessa esiin nousseita haasteita on tunnistettu niin hankintatoimen organisoinnin kuin hankintaosaamisen vähyyden muodoissa. Hankinnat on nähty tukitoimintona ja sitä on toteutettu muiden töiden ohessa ja päätoimisia hankinnan ammattilaisia tai kokonaisia hankintaorganisaatioita on vain harvoissa hankintayksiköissä. Yleisemminkin näkemys vaikuttaa olevan, että hankinnat nähdään toimintona, johon ei tarvita erityisosaamista ja jota kuka tahansa kykenee toteuttamaan, vaikka tosiasia on, että hankinnat pitäisi nähdä vaativana ja organisaatiolle merkittävänä toimintona, jonka osaamispohjaan ja kehittämiseen tulisi panostaa vahvasti. (Kontio ym. 2017, 38.)

Nykymaailmassa sanotaan yrityksen ulkoisten resurssien osuuden toiminnasta olevan keskimäärin jopa 50–80 % kustannuksista, joten hankintatoimen merkitys kokonaisuutena on varsin suuri. Julkisella puolella vastaavan luvun arvioidaan olevan enimmillään noin 50 % (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 21–22), eli myös julkisella sektorilla hankintojen osuus on noussut merkittäväksi.

Ulkoisten resurssien hankkiminen, johtaminen ja hyödyntäminen ovat erityisosaamista vaativia toimintoja, joihin panostaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta menestyvää liiketoimintaa voidaan toteuttaa. Osaavalla hankintatoimella voidaan tutkimusten mukaan saada aikaiseksi merkittäviä kustannushyötyjä ja hankintaosaaminen mahdollistaa myös laadun hankkimisen kustannustehokkaasti. Yhteisinä piirteinä hyvälle hankintatoimelle on havaittu, että hankintoja toteuttavat henkilöt ovat koulutettuja hankinta-ammattilaisia, jotka usein omaavat johtamiskokemusta, toiminnalle on asetettu mitattavia tavoitteita ja hankintatoimi tekee laajasti yhteistyötä organisaation läpileikkaavasti kattavan kokonaiskuvan hallitsemiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 18, 22–23, 26.)

Rutiininomaisia tehtäviä ei nykyisessä työelämässä juurikaan ole ja suurin osa jokapäiväisistä toimista vaatii monenlaista osaamista, erilaisia kyvykkyyksiä ja teoreettista tietoa (Viitala 2008, 110–111). Uuden opettelu sisältää aina suuremman mahdollisuuden virheille ja epäonnistumiselle ja se vaatii oppijalta voimavaroja sekä aikaa uusien toimintamallien omaksumiselle (Viitala 2008, 112–113). Hankintaosaaminen ei ole tästä määritelmästä poikkeus.

Hankintaosaaminen koostuu vahvasti organisaation strategian ja vision ymmärtämisestä, operatiivisen toiminnan tiedoista ja taidoista, kokonaisuuksien hallinnasta, analyttisyydestä, soveltamiskyvystä sekä toimittajakentän tuntemuksesta (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 24, 29–30, 38–39, 139–140, 336–337). Hankinnat ovat muuttuneet myös yhä hajautetummiksi ja monimutkaisemmiksi (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 76) ja voikin olla perusteltua sanoa, että myös tämän ymmärtäminen on osa hyvää hankintaosaamista.

Julkishallinnossa hankintojen avoimuus- ja kilpailutusvelvollisuus vaikuttavat hankintaosaamiseen muun muassa siten, että avoimen tarjouspyynnön laatijan tulee tuntea toimittajamarkkina varsin hyvin, jotta menettelyllä voidaan tavoittaa paras tarjonta. Oma osaamisalueensa julkisissa hankinnoissa on hankintalainsäädännön tuntemus ja soveltamiskyky, mutta tästä aiheutuva vaikutus on kuitenkin suhteessa vähäisempi, kuin sisällön ennakkollisen määrittämisen välttämättömyys. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 81–82.) Hankintaosaaminen julkisella sektorilla ei saisi rajoittua vain kilpailutusprosessin ja hankintalainsäädännön noudattamisen osaamiseen, sillä tällöin suuri osa hankintatoimessa tarvittavasta osaamisesta, kuten hankintojen suunnittelu ja toimittajamarkkinatuntemus, jäävät pimentoon (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 379–380).

Koska osaamisen kehittämisen tulisi pohjata strategiaan, koskee tämä myös hankintaosaamista. Kohdeorganisaation omassa strategiassa ei ole erikseen painotettu hankintaosaamista, mutta kohdeorganisaatiota ohjaava ja velvoittava kansallinen julkisten hankintojen strategia asettaa yhdeksi painopistealueeksi hankintaosaamisen kehittämisen (Valtiovarainministeriö 2020). Tämä on täysin

ymmärrettävää, sillä hankintojen avulla toteutetaan usein organisaatioiden strategisia ydintoimintoja. Näin ollen niiden hallinta on merkittävässä asemassa toiminnan sujuvuuden kannalta. Hankintoja ei tulisi nähdä erillisenä toimintona, vaan olennaisena ja välttämättömänä osana kaikkea organisaation toimintaa, jonka onnistuneella toteutuksella on suuri merkitys niin toiminnan sujuvuuden kuin tuloksellisuudenkin kannalta.

Hankintaosaaminen on siis usein pitkälti organisaatiokohtaista, vaikka teoreettisella tasolla katsottuna näin ei välttämättä ensisilmäykseltä vaikuttaisikaan. Esimerkiksi erikoistuneen asiantuntijaorganisaation toiminnan syvälinen ymmärtäminen ja henkilöiden kanssa sujuvan työskentelymallin luominen voi viedä vuosia ja nämä molemmat ovat olennainen osa tehokasta ja tuloksellista hankintatoimea. Hankintaosaaminen ei siten ehkä ole luokiteltavissa perinteisen ydin- ja perusosaamismallin mukaisesti, vaan se sijoittuu näiden välimaastoon edellyttäessään usein sekä yleistettävissä olevaa osaamista, mutta myös organisaatiokohtaisen ydinosuamisen ymmärtämistä. Vaikka hankintaosaamista ei voida varsinaisesti pitää kohdeorganisaation ydinosuamisena, eli osaamisena joka mahdollista menestyksen ja tarjoaa kilpailuetua (Sydänmaanlakka 2007, 144; Ojala 2004, 207–208), tuottaa hankintaosaamisen kehittäminen silti lisäarvoa niin organisaatiolle itselleen kuin myös viime kädessä loppukäyttäjille, eli kansalaisille.

Pelkkä hankintaosaaminen ei itsessään siis riitä toteuttamaan organisaation strategisia tavoitteita palvelevia onnistuneita hankintoja, eikä hankintatoimea näin ollen ole mielekästä esimerkiksi ulkoistaa organisaation ulkopuolelle. Aina-kaan kohdeorganisaation kaltaisessa hyvin spesifiä ja suhteellisen harvinaista ydintoimintaa toteuttavassa organisaatiossa. Hankintaosaamisen avulla voidaan varmistaa sujuva, tehokas, kustannuksiltaan kannattava ydintoiminta, jonka toteutuksessa ulkopuolista resurssia, oli se sitten tuotteita tai palveluita, on välttämätöntä hankkia tai käyttää. Ja tämä tarkoittaa toisaalta myös sitä, että hankintojen ammattilaisten ja hankintaosaamisen rooli organisaatiossa tulisi nostaa selkeämmin esiin.

## 7.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen kohdeorganisaatiossa

Osaamisen johtamista kohdeorganisaatiossa selvitettiin organisaation sisäisistä lähteistä, kuten henkilöstötilinpäätöksestä, sekä haastatteleamalla osaamisen hallinnan ja kehittämistoimenpiteiden vastuuhenkilöä. Haastattelukysymykset sekä niihin saadut vastaukset yleisluontoisella tasolla ovat liitteenä 2 Osaamisen hallinnan ja johtamisen käytänteet / haastattelu.

Osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle ei kohdeorganisaatiossa ole tällä hetkellä varsinaista selkeää prosessia ja nämä toiminnot on sisällytetty osaksi muutaman henkilön työtehtäviä. Mitään strukturoituja osaamisen johtamis- ja kehittämiskäytänteitä ei ole käytössä ja tähän suurimpana syynä on resurssivaje. Samasta syystä ei henkilöstösuunnittelua ole enää voitu toteuttaa täysipainoisesti viimeisten vuosien aikana. Myöskään valtionhallinnon tasoista osaamisen kehittämisen ja johtamisen ohjausta ei ole, vaikkakin yleisluonteisia ohjelmateriaaleja on saatavilla. (Osaamisen vastuuhenkilö 2024.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on määritelty kohdeorganisaation yhdeksi tulostavoitteista ja siitä raportoidaan organisaation toimintaa ohjaavalle taholle. Onkin siis ongelmallista, ettei tätä toimintaa ole resursoitu, eikä sitä koordinoita ja ohjata keskitetysti ja käytännön toteutusvastuu on siirtynyt pitkälti organisaatiossa hajautetusti esihenkilöstölle. (Osaamisen vastuuhenkilö 2024.)

Kohdeorganisaatiossa viralliset tutkinnot kerätään koko valtionhallinnon yhteiseen tietojärjestelmään henkilön aloittaessa työssään ja useimmiten henkilöt ilmoittavat oma-aloitteisesti myös työssäoloaikana kartuttamansa uudet pätevyytensä. Lisäksi osana vuosittaisia kehityskeskusteluja on oma osuutensa osaamisen kehittämiselle. Työntekijä voi määritellä itselleen osaamistarpeita ja niiden toteutumista arvioidaan ja seurataan kehityskeskusteluissa. Myös kehityskeskusteluissa kertyvät tiedot tallennetaan sähköiseen järjestelmään. Työntekijät voivat myös esittää omia koulutustoiveita. (Osaamisen vastuuhenkilö 2024.) Kehityskeskustelun tulisikin tarjota mahdollisuus ymmärtää oman urapolun



suuntaa, sen merkitystä organisaatiolle sekä antaa tarvittavaa tukea kehittää omaa osaamista (Sydänmaanlakka 2007, 92–93).

Edellä mainittujen järjestelmiin kerättyjen tietojen hyödyntäminen on kuitenkin vaillinaista ja esimerkiksi hankintaosaamisen nykytila tai sen tarve ei ole systemaattisesti raportoitavissa, vaan se on esihenkilöiden aktiivisuuden ja kirjausten varassa. Esihenkilöiden vastuulla onkin ohjata henkilöstöä organisaation tavoitteita kohden, tarjota toiminnalle tukea ja valvoa työn suorittamista (Wellington 2011, 14) sekä asettaa riittävän vaativia, mutta samalla toteutettavissa olevia, kehittämistavoitteita henkilöstölle (Ruohotie ja Honka 1997a, 7). Käytännössä määritellä siis tarvittava osaaminen ja osaamisen kulloinenkin taso suhteessa siihen, mitä organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää (Ojala 2004, 148; Tuomi ja Sumkin 2012, 23; Wellington 2011, 32–33). Esihenkilöiden tehtäviin voidaan näin lukea kuuluvan myös tarvittavan hankintaosaamisen määrittämisen ja osaamisen kartuttamisen tukemisen. Jos esihenkilö ymmärtää alaisensa tarvitsevan, ja toisaalta myös kartuttavan, hankintaosaamista, olisi se tärkeää saada näkyväksi. Jotta prosessi olisi toimiva, on esihenkilöiden koettava, että heidän vastuullaan olevan prosessin onnistuminen on tärkeää organisaation tulevaisuuden kannalta (Sydänmaanlakka 2007, 173–174).

Organisaatioiden osasto- ja yksikötason yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että sen sisällä osaamista kehitetään jatkuvasti ja että osaaminen tukee koko organisaation strategisia tavoitteita (Sydänmaanlakka 2007, 156). Kohdeorganisaation yhtenä haasteena hankintaosaamisen hallinnassa ja johtamisessa onkin sen jakautuminen hajautetusti koko organisaatioon. Vaikka nimellisesti vastuutahot hankintojen johtamiselle ja kehittämiselle on määritelty, on silti jokaisen osaston ja yksikön määräysvallassa, miten toimenpiteitä viedään eteenpäin ja miten esimerkiksi hankintaosaaminen sidotaan osaksi henkilöiden osaamistavoitteita. On vaikea nähdä, että ilman minkäänlaista koordinointia saavutettaisiin halutunlaisia lopputuloksia.

## 8 Osaamisen kehittäminen ja oppiminen

Osaamisen kehittymistä voisi luonnehtia poluksi, jossa edetään omaksumalla jatkuvasti uusia ajatuksia ja kyetään hyödyntämään näitä ajatuksia konkreettisine toimenpiteinä, aina eteenpäin kehittyen.

Työelämän muuttuminen yhä nopearytmisemmäksi ja monialaisemmaksi on yleisesti tunnustettu ilmiö. Näin ollen myös osaamisen jatkuvan kehittämisen tulee olla osa jokapäiväistä työelämää. Osa asiantuntijuutta onkin kyky oppia ja rakentaa uutta jo olemassa olevan osaamisen päälle (Torkkola ja Meklin 2021, 1. Oppiminen kilpailutekijänä; Sydänmaanlakka 2007, 25–27, 33–34, Eklund 2021, 68–69). Ammattiosaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja kykyä soveltaa niitä käytännön työtehtävissä (valtiovarainministeriö 2000).

Osaamisen kehittäminen nykyisellään tarkoittaa usein myös yhteistyötä muiden kanssa sekä tiedon jakamista. Uusia keinoja osaamisen kehittämiseksi on syntynyt perinteisten koulutuspainotteisten metodien oheen ja jokaiselle on löydettävissä itselle parhaiten sopivat tavat kehittymiselle. Olennaista onkin suunnitella organisaatiolle yksilölliset toimintatavat, jotka palvelevat parhaiten sen strategisia tavoitteita ja motivoivat nykyiset ja tulevat osaajat kehittämään osaamistaan. Näkemykset, joiden mukaan osaamisen kehittämiseksi ei löydy aikaa tai resursseja, sillä ne tulisi kohdentaa niin sanottuun oikeaan työhön, ovat auttamatta vanhentuneita ja jokaisessa organisaatiossa on syytä ymmärtää, että osaamisen kehittämisen tulee olla osa kaikkea työntekoa. (Eklund 2021, 28–30, 39.)

On olemassa monenlaista oppimista, josta osa on määrätietoista ja suunnitelmallista ja osa taas sattumanvaraisempaa ja oppijan omien kokemusten perusteella väritynyttä. Määritelmänä oppimista voidaan kuvata seuraavanlaisesti: se on yksilön tietojen, taitojen, asenteiden, kokemusten ja kontaktien hankkimisen prosessi, jolla on yksilön toimintaa muuttava vaikutus. (Sydänmaanlakka 2007, 33.) Oppimista on tutkittu muun muassa sosiologiassa ja oppimispsykologiassa ja yhteisenä tekijänä kaikelle oppimiselle pidetään sitä, että se tapahtuu inhimillisessä vuorovaikutuksessa yhteisten ja omien kokemustensa avulla (Viitala

2008, 183–184). Oppiminen on siis monien erillisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta tapahtuvaa toimintaa, joka on tärkeää huomioida osaamisen johtamisessa. Jos oppiminen on aina oppijan omakohtaisten kokemusten kooste ja lopputulema, ei voida olettaa, että on vain yksi oikea tapa oppia.

Oppiminen lähtee aina liikkeelle yksilöstä, josta se voi edetä eteenpäin tiimeihin ja aina edelleen koko organisaation hyödyksi. Organisaatiokulttuuri vaikuttaakin suuresti siihen, miten oppimiseen suhtaudutaan ja miten se mahdollistetaan.

Oppiminen on myös toimintaa, jota on mahdollista kehittää yhtenä taitona muiden joukossa ja hyvillä oppimistaidoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation kykyyn uudistua ja menestyä. (Sydänmaanlakka 2007, 25–28, 50.)

Tämä merkitsee myös sitä, että oppimaan oppimisen taitotaso voi vaihdella paljonkin yksilöiden välillä (Viitala 2008, 143). Osaamisen kehittymiseen vaikuttaa lisäksi henkilön oma näkemys omasta oppimiskyvystään ja tämä näkökulma saattaa olla ratkaisevassa asemassa siinä, kykeneekö henkilö kehittymään ja näin varmistamaan organisaation menestymisen (Eklund 2021, 70–71).

Huomionarvoista on myös todeta, että olennaista työelämän osaamisen kehittämisessä on sisällyttää uuden oppiminen osaksi työtä, ei vain erilliseksi niin sanotun tavanomaisen työn ulkopuolella tapahtuvaksi toiminnoksi. Työpaikan tulee mahdollistaa oppiminen ja määrittää sellaiset työskentelytavat, joiden avulla henkilöstö voi uudistaa ja kehittää työtä, samalla uutta oppien (Torkkola ja Meklin 2021, 1. Oppiminen kilpailutekijänä; Viitala 2008, 135.)

Mikäli oppijalalla ei ole mahdollisuutta hyödyntää kartuttamaansa osaamista omissa työtehtävissään, voi se aiheuttaa suurtakin turhautumista ja vaikeuttaa tulevaisuuden oppimista (Ruohotie 1997, 49; Eklund 2021, 69–70). Aikuinen motivoituukin oppimaan silloin, kun opittu asia tarjoaa hänelle mahdollisuuden opitun välittömään hyödyntämiseen ja soveltamiseen ja se edesauttaa jonkin tietyn tehtävän suorittamista menestyksekkäästi (Grönfors 2010, 24; Eklund 2021, 31, 68; Viitala 2008, 143).

Oppiminen ja osaamisen kehittyminen vaikuttavat motivaatioon ja työhyvinvointiin (Grönfors 2010, 13; Eklund 2021, 15). Uuden oppiminen ja osaamisen kehittyminen voivat olla varsin tehokkaita keinoja poistaa pelkoja, huolia ja epävarmuutta (Grönfors 2010, 26). Lisäksi oppimiskyky ja organisaation kyky kehittää osaamista mahdollistavat organisaation selviytymisen myös suunnittelemissa muutostilanteissa, kuten odottamattomissa toimintaympäristön muutoksissa (Viitala 2008, 29–30). Positiivisen tunnetilan aikaansaaminen edesauttaa oppimisen motivaatiota ja on välttämätöntä, jotta erilaiset ajatteluprosessit toimivat sujuvasti ja luovuus sekä innovaatiot voivat syntyä (Grönfors 2010, 29).

Tärkeää on myös ymmärtää, ettei osaamisen kehittäminen saisi muodostua toiminnoksi, jossa vain mitataan esimerkiksi yksittäisten henkilöiden käymiä kursseja tai järjestettyjen koulutusten lukumääriä, vaan osaamisen kehittämisessä olennaista on olla kiinnostunut sekä ihmisten että toimintaympäristön nykytodellisuudesta ja tulevaisuuden tarpeista ja pyrkiä löytämään joustavat työvälitteet ja toimintamallit näiden tavoitteiden saavuttamiseen (Tuomi ja Sumkin 2012, 35–37). Osaaminen ei rajoitu vain tietoon ja taitoon, eli faktoihin ja soveltamiskykyyn, vaan se kattaa paljon muutakin, kuten sosiaaliset kontaktit, asenteet ja arvot, kokemukset ja motivaation (Ojala 2004, 105–106).

Lähes kaikessa kehittämisessä ratkaiseva tekijä on oppiminen. On ymmärrettävää, että uusien asioiden sisäistämistä tulee tapahtua, jotta muutos on mahdollinen. Näin ollen on myös ymmärrettävää oppimisen perusteita ja vähintäänkin sitä, mitä oppiminen on, mitä se vaatii ja millaisia erilaisia oppimistapoja ihmisillä on. On kuitenkin tiedostettava, että esimerkiksi tässä tutkimuksessa toteutetulla kehittämishankkeella ei voida suoraan vaikuttaa näistä kaikkiin ja osaamisen kehittyminen on varsin vaihtelevaa yksilöiden välillä.

Oppimisprosessin käsittelyyn voidaan käyttää Kolbin oppimisprosessin mallia, joka on yksi tunnetuimmista malleista. Kolbin mallissa oppimisprosessiin liittyy neljä ulottuvuutta, joita ovat kokemukset, arviointi, ymmärtäminen ja soveltaminen. Merkityksellistä on juuri kokemuksellisuus, eli oppimista syntyy kokemuksen kautta. Jokin tilanne koetaan, sitä reflektoidaan eli arvioidaan, siitä syntyy

ymmärrystä ja tätä ymmärrystä voidaan lopulta konkreettisesti soveltaa. Oppimisprosessin kierroksia voidaan toistaa periaatteessa loputtomasti. (Sydänmaanlakka 2007, 37–39; Ojala 2004, 123–124; Viitala 2008, 146; Tuomi ja Sumkin 2012, 10.) Tässä mallissa oppiminen perustuu siis samoihin periaatteisiin ja prosesseihin kuin toimintatutkimus sekä tässäkin tutkimuksessa hyödynnettävä Lean-ajattelu, eli jatkuvaan kokeilemiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Samojen ja samankaltaisten mallien hyödyntämistä pidetään muutosprosessia edistävänä ja nopeuttavana tekijänä (Ojala 2004, 259).

Osaamisen kehittämisen yhdeksi suureksi haasteeksi on tutkimuksissa todettu se, etteivät organisaatiot yksinkertaisesti edes tiedä, miten niiden henkilöstön osaamista tulisi kehittää. Toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja tämän muutoksen suuntaa voi olla vaikea ennakoida. Mikäli organisaatolla ei ole kykyä vastata tähän muutokseen ja oppia ketterästi esimerkiksi uusia teknologioita, asettaa se organisaation haavoittuvaan asemaan. (Torkkola ja Meklin 2021, 2 Osaamis- ja oppimisstrategia.) Toisena haasteena on havaittu olevan puute ymmärtää yksilön pitkän aikavälin osaamispotentiaalia, eli yksilön jatkuvaa oppimiskykyä. Tämän haasteen ratkaisemiseksi tarvitaan myös esihenkilötyön kehittämistä ja uudistamista. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 132–134.)

Oppimisen myötä syntyvä osaaminen ja tämän osaamisen siirtyminen osaksi ammattitaitoa voi joskus olla vaikeaa määritellä ja erottaa muista vaikuttavista tekijöistä, kuten henkilön persoonaan liittyvistä ominaisuuksista. Vaikka konkretisointi, sanallistaminen ja määrittely ovat usein vaikeita, ne suositellaan tehtävän, jotta osaamisen kehittämistyötä pystytään toteuttamaan johdonmukaisesti. (Viitala 2008, 114–115.)

Oppimisessa tärkeitä tekijöitä ovat jatkuva palautteen antaminen ja saaminen, aktiivinen vuoropuhelu sekä tiedon jakaminen (Sydänmaanlakka 2007, 60–62) ja sama koskee myös tässä tutkimuksessa tapahtuvaa kehittämistä. Myös kehittämistyö on omanlaistaan oppimista ja siitä saatava palaute tärkeä keino päästä

jatkuvan parantamisen sykliin. Tässä tutkimuksessa on jokaisesta kehittämistoimenpiteestä pyydetty säännönmukaisesti palautetta.

## 8.1 Organisaation oppiminen ja oppimisen tapoja

Riittävä osaaminen on jokaisen organisaation toimintaedellytys. Osaamisesta, ja myös oppivasta organisaatiomallista, on tullut enenevässä määrin kilpailutekijä ja voimavara, jonka avulla toiminta voidaan toteuttaa mahdollisimman älykkäästi ja resurssiviisaasti, joten myös osaamisen hallinnalla ja johtamisella on merkittävä vaikutus organisaatioiden toimintakykyyn ja menestykseen (Sydänmaanlakka 2007, 78, 218 Ojala 2004 163–164; Grönfors 2010, 43). Osaamisen johtamisen ja kehittämisen voidaan siis nähdä olevan jokaisen organisaation ehto, jotta tulevaisuuden haasteisiin kyetään vastaamaan.

Organisaatio ei voi itse oppia, vaan oppiminen tapahtuu aina organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimesta. Tämä ei kuitenkaan ole yksin riittävää, vaan organisaation tulee varmistaa, että sen jäsenet oppivat niitä asioita ja suuntaavat osaamisen kehityspanostuksensa niihin tekijöihin, jotka palvelevat organisaation tavoitteita. Tästä syystä osaamisen johtaminen onkin olennaista, jotta kehitys kohdistuu oikea-aikaisesti oikeanlaiseen osaamiseen. (Viitala 2008, 16–17, 179–180.)

Yksilöiden osaamisen kehittyminen ja oppiminen ovat oppivan organisaation pohja, mutta myös organisaatiolla itsellään on vaikutusta siihen, miten sen sisällä oppimista tapahtuu. Osaamisen hallinnan kannalta on merkityksellistä, että organisaatiossa suoritusta, eli myös osaamisen kehittämistä, johdetaan järjestelmällisesti ja kokonaisvaltaisen näkemyksen mukaisesti samaa tavoitetta kohti pyrkien niin yksilön, tiimien kuin koko organisaation tasoilla. (Sydänmaanlakka 2007, 16, 86–87; Ojala 2004, 28, 31, 168–169; Tuomi ja Sumkin 2012, 13–14, 34, Viitala 2008, 226.) On myös ymmärrettävä, että osaaminen tulee aina määritellä, jotta koko organisaatiolla on yhteinen ymmärrys siitä, millaisesta osaamisesta kulloinkin on kyse (Sydänmaanlakka 2007, 136; Tuomi ja Sumkin 2012, 31; Viitala 2008, 120–121). Organisaation tulee tietoisesti luoda

sellainen sisäinen kulttuuri, jossa osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä ja myönteisenä toimintana (Viitala 2008, 316). Toisaalta jokaisella työntekijällä on myös lähtökohtaisesti vastuu kehittää omaa osaamista vastaamaan organisaation tarpeita ja omaa työnkuvaansa (Viitala 2008, 23).

Organisaation sisällä osaamisen kehittyminen tapahtuu usein myös sosiaalisella tasolla sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vuoropuhelussa. Tätä edistää ryhmäoppiminen, jossa useampi yksilö keskittyy saman ongelman ratkaisemiseen. Ihannetilanteessa tämä tarkoittaa, että tällöin käytettävissä on myös laajempi osaamispohja, erilaisia ongelmanratkaisumalleja sekä parempi ymmärrys tavoiteltavasta lopputuloksesta, joista ryhmän muut jäsenet voivat oppia. Toisaalta riskinä on, ettei ryhmä osaa toimia ja oppia yhdessä ja pahimmillaan se voi tällöin estää koko ryhmän tai siihen kuuluvien yksilöiden kehittymisen. (Viitala 2008, 166–167, 180, 183, 186.) Organisaation oppimisessa on kuitenkin aina kyse organisaation jäsenten yhteisestä sääntöjen, toimintamallien ja tulkintojen sisäistämisestä, joten organisaation oppiminen vaatii väistämättä yhteistyötä ja kommunikointia (Viitala 2008, 176–177, 180). Riski ryhmän toimimattomuudesta on siis otettava, mutta siihen tulee varautua ja yhteistyö- sekä yhteisoppimistaitoja on kehitettävä.

On ratkaisevaa ymmärtää, ettei organisaatio voi oppia, mikäli se toimii vain funktionaalisenä liukuhihna-ajatteluun pohjautuvana organisaationa, vaan sen tulee olla avoin, verkostomainen ja vuorovaikutuksessa eri organisaation osaluokkien ja sen jäsenten kesken (Ojala 2004, 187–189). Organisaatio ei voi siis perustaa omia oppimisen, kehittymisen ja johtamisen mallejaan ajatukseen teollisesta tehotuotannosta, vaan pyrkimyksenä tulee olla kehittää osaamista strategisena toimintona, jonka keskiössä on ihmisuus (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 20, 142). Osaamisen kehittymisen kannalta erittäin tärkeää on myös johdon tuki ja kannustus uuden oppimiseen ja uusien toimintatapojen omaksumiselle (Wellington 2011, 66–67; Eklund 2021, 71–72, 79; Viitala 2008, 39–40, 220, 303). Toisaalta osaamista tulee organisaatioissa käsitellä kuin mitä tahansa muutakin mekanistisesti hallittavaa resurssia, joka määritellään, jota analysoidaan ja jota allokoidaan kulloisenkin tarpeen mukaisesti, ja tarvittaessa

myös vanhentunutta osaamista poistetaan, vaikka tämä hankalalta saattaakin tuntua (Viitala 2008, 17, 321).

Organisaation oppimisen edellytyksenä voidaan pitää myös koko organisaation kykyä nähdä kokonaisuuksia ja katsoa tulevaisuuteen sekä suhtautua kehittymiseen, parantamiseen ja muutokseen avoimesti ja kiinnostuneesti (Grönfors 2010, 44–45). On huomioitava, että oppiminen vaatii aikaa ja tapahtuu eri ihmisillä eriaikaisesti (Tuomi ja Sumkin 2012, 52). Lisäksi siihen vaikuttaa organisaation rakenne, joka määrittää muun muassa organisaation jäykkyyttä ja luovuutta. Joustavuutta organisaatorakenteessa onkin pidetty yhtenä oppivan organisaation ydinkomponenttina ja tunnusomaisena piirteenä. (Viitala 2008, 218–220.)

Kuten on jo todettu, oppimista tapahtuu myös osana työtä, joten organisaation tulisi mahdollistaa oppimista tukevien prosessien toteutus ja tarjota riittävät työkalut oppimisen edistämiseen (Sydänmaanlakka 2007, 77; Ojala 2004, 11; Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 95). Oppiminen tulee nähdä kokonaisuutena, joka on jatkuvaa ja jokapäiväistä ja sitä tulee toteuttaa osana arkityötä ja sen tulee olla osa koko organisaation toimintaa (Ojala 2004, 10; Tuomi ja Sumkin 2012, 23–24). Vaikka vastuu oppimisesta on viimekädessä ihmisellä itsellään, on tuen antaminen ja oppimisen ohjaaminen sekä siihen motivoiminen tätä toimintaa merkittävästi edistäviä asioita (Viitala 2008, 149).

Organisaation oppimisen yhtenä keinona nähdään kyseenalaistamalla oppiminen, jossa annetun palautteen, kyseenalaistusten, perusteella pyritään tarkastelemaan olemassa olevia toimintaohjeita eikä vain näiden ohjeiden ja toimintamallien perusteella tehtyjä yksittäisiä tekoja. Havaittujen epäkohtien tarkastelua on syytä tehdä myös ryhmässä, jotta jaettu ymmärrys kasvaa ja yhteisten tavoitteiden määrittäminen selkeytyy. (Ojala 2004, 179–180.)



## 8.2 Oppimistyyli

Tässä tutkimuksessa oppimistyylien määrittelyssä on hyödynnetty Kolbin oppimisteorian pohjalta laadittuja Peter Honeyn ja Alan Mumfordin rakentamaa oppimistyylien mallia, jossa oppimistyyliä on neljä: käytännön toteuttaja, harkitseva pohtija, looginen ajattelija ja aktiivinen osallistuja (Sydänmaanlakka 2007, 41; Ojala 2004, 124–126; Grönfors 2010, 40; Viitala 2008, 149).

Käytännön toteuttajat oppivat ratkaisukeskeisen toiminnan kautta, joten heille kokemukset ovat tärkeitä oppimisen edellytyksiä, mutta haasteena ovat tilanteet, jossa opittavaa tietoa ei voi hyödyntää konkreettisesti omassa toiminnassa. Harkitseva pohtija puolestaan tarvitsee aikaa tiedon keräämiseen ja arviointiin ja osallistumisen sijaan hän voi mieluummin seurata sivusta muiden tekemistä tarkkailemalla. Looginen ajattelija pyrkii laatimaan mielessään ratkaisukeskeisiä malleja sekä kokeilemaan ja analysoimaan niiden toimivuutta. Aktiivinen osallistuja muistuttaa käytännön toteuttajaa siinä, että myös tällainen henkilö oppii parhaiten käytännön kokeiluilla, mutta aktiivinen toimija haluaa kartuttaa oppia haastavien kokonaisuuksien kautta, eikä välttämättä ole kiinnostunut perehtymään yksityiskohtiin tai teoriaan. (Sydänmaanlakka 2007, 41–42; Grönfors 2010, 40–41; Viitala 2008 149–150.)

Eroja oppimistavoissa löytyy myös sen suhteen, miten ihminen omaksuu erilaista informaatiota, miten käsittelee ja jäsentelee sitä mielessään sekä millaiset olosuhteet edesauttavat oppimista parhaiten (Viitala 2008, 150–151). Eri tavat oppia eivät ole eriarvoisia, vaan kaikki keinot yksilön tietojen, taitojen ja soveltamiskyvyn kehittämiseksi ja käyttäytymismuutosten aikaansaamiseksi, ovat kaikki yhtä tärkeitä (Ojala 2004, 107).

Yksilöiden kyky ymmärtää omaa oppimiskykyään ja -tyyliään ja siihen käytettäviä oppimisstrategioita, eli kykyä oppia oppimaan, vaikuttaa taustatekijänä osaamisen kehittämisessä (Viitala 2008, 54–55). Tämä tuleekin huomioida kaikkia nyt ja tulevaisuudessa toteutettavia kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa

ja on pyrittävä tarjoamaan mahdollisuus erilaisten oppijoiden löytää itselleen sopivimmat keinot kartuttaa osaamistaan.

### 8.3 Oppimisen esteet

On tärkeää määritellä myös tekijöitä, jotka voivat estää oppimisen. Eri tekijät vaikuttavat eri henkilöiden oppimiseen, mutta yleisesti oppimisen esteet voidaan luokitella kuuluvan joko käytännön toimintaan, tiedon hankintaan, ymmärryksen puutteeseen ja soveltamisen vaikeuteen (Sydänmaanlakka 2007, 45–46). Aikuisilla oppijoilla haasteita havaitaan usein avoimuuden puutteessa ja ajattelun joustamattomuudessa. Tietyt opitut ajattelutavat ovat voineet olla pitkäänkin käytössä ja ne ovat henkilölle tuttuja ja turvallisia, mikä tekee niistä poisoppimisen varsin usein hankalaksi. (Ojala 2004, 128; Grönfors 2010, 37; Viitala 2008, 141–142.) Lisäksi resurssien vähäisyys voi vaikuttaa oppimiseen, sillä tällöin vähäistä resurssia ei useinkaan kohdenneta uuden kokeilemiseen (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 157; Eklund 2021, 78). Myös sillä, että henkilön tulisi havaita ja myöntää oma osaamattomuutensa, voi olla suurikin merkitys motivaatioon oppia uutta (Eklund 2021, 15). Ilman henkilön omaa näkemystä oppimis- ja kehittymistarpeesta ei uutta osaamista ole mahdollista saavuttaa (Viitala 2008, 123).

Useissa edellä mainituissa tapauksissa kyseiset esteet voidaan saada poistettua esimerkiksi mahdollistamalla riittävä aika oppimiselle, tarjoamalla erilaisia oppimisen tapoja ja määrittelemällä selkeä oppimispolku ja siihen vaadittava tieto (Sydänmaanlakka 2007, 45–46; Viitala 2008, 152). Lisäksi menneisyydessä toteutetuista toimintatavoista, jotka eivät enää palvele strategian toteuttamista, tulee luopua. Samalla luopuminen antaa tilaa uuden oppimiselle. (Tuomi ja Sumkin 2012, 45–46, 48.)

Ei voida sivuuttaa myöskään sitä tosiasiaa, että myös tiimi tai organisaatio, jossa yksilö työskentelee, saattaa olla esteenä oppimiselle tai vähintäänkin oppimisen hyödyntämiselle (Sydänmaanlakka 2007, 47–48; Ojala 2004, 259; Ek-

lund 2021, 72–75). Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi toiminnan rutinoituminen, organisaation jäykkyys tai huono johtaminen (Ojala 2004, 260–261; Tuomi ja Sumkin 2012, 75–76; Eklund 2021, 76). Joskus myös organisaatiossa vallitseva vähättelevä asenne ja kiinnostuksen puute niin opintojen suorittamiseen kuin niiden tulosten hyödyntämiseen, ovat varsin voimakkaasti läsnä (Grönfors 2010, 34–35). Esihenkilöstön rohkaisun puute kokeiluihin ja oman osaamisen kehittämiseen saattavat aiheuttaa tilanteen, jossa omaan osaamiseen ei uskota ja luoteta (Viitala 2008, 305).

Osaamisen oikeasuuntaisen kehittymisen esteenä voi lisäksi olla se, etteivät organisaation jäsenet ole tietoisia tai kyvykkäitä kehittämään omaa osaamistaan toivottuun suuntaan. Onkin koko organisaation yhteinen tehtävä varmistaa, että kaikki sen jäsenet ovat tietoisia tavoitteista, keinoista ja saatavilla olevasta tuesta osaamisen kehittämisen saralla. (Viitala 2008, 256–257.)

Edellä esitetyistä syistä oppimista ja osaamisen kehittymistä on syytä tarkastella myös laajemmalti kuin vain yksilötasolla ja tarvittaessa pyrkiä vaikuttamaan näihin osaamisen kehittämisen taustatekijöihin. Edellä sanotusta huolimatta tässä tutkimuksessa tarkastelun lähtökohtana on ollut yksilöiden osaamisen kehittäminen, sillä koko organisaation kattava osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessimuutos ei olisi ollut mahdollista sen sisällä toteuttaa.

## **9 Kehittämistoiminta ja muutos**

Jotta kehittämistyötä voidaan pitää tieteellisesti validina, tulee siihen liittyä tutkimuksellisuus. Tutkimuksellisuuden olennaisin tekijä on kaiken toiminnan ja ajattelun pohjautuminen jo olemassa olevaan teoreettiseen tietoon, johon kehittämässä esiin nousseet havainnot ja tulokset liitetään ja suhteutetaan (Ojasalo ym. 2015, 21). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yksi tärkeimmistä osuuksista on löytää ja analysoida aiemmin tuotettu tieteellinen tutkimus valitusta aiheesta. Lähdeaineiston pohjalta pystytään rajaamaan kehittämisen suuntaa, tekemään valintoja menetelmistä sekä ymmärtämään aiempien tutkimusten aikana esiin

tulleita lainalaisuuksia juuri tämän tyyppiselle kehittämiselle. (Ojasalo ym. 2015, 29–30.)

Kehittämisessä ylipäänsä olennaista on myös huomioida, että kyetään valitsemaan toimivan ja tehokkaan ratkaisumallin, tulee ymmärtää tilanteeseen johtaneita syitä ja seurauksia ja näiden takana vaikuttaneita päätöksiä. Erityisesti monimutkaisemmissa ongelmissa on harvoin vain yhtä syytä ja esimerkiksi yhden vaiheen muutos toiminnassa saattaa aiheuttaa ennalta-arvaamattomia muutoksia toisaalla. Tarkka taustaselvitys ja harkinta ovatkin paikallaan, jotta voidaan punnita, millaisia toimenpiteitä kannattaa lähteä edistämään. (Yukl & Lepsinger 2005, 21.)

Kehittäminen voi perustua niin kehittämistyötä tekevien omiin olettamiin, jopa ilman tietopohjaa, tai toisessa ääripäässään tarkasti määritellyyn tieteelliseen tutkimukseen. Näiden välimaastoon sijoittuu tutkimuksellinen kehittäminen, jossa teoreettisen ja kokemuksellisen tiedon pohjalta pyritään ratkomaan tiettyä käytännön ongelmaa ja toimintatutkimus edustaa kyseistä kehittämistyön muotoa. Kaikki eri variaatiot kehittämisessä ovat käytännöllisiä omilla konteksteillaan, eli niiden käytettävyyttä tai arvoa ei ole mielekäästi verrata keskenään. Suurin ero eri kehittämistyön muotojen välillä onkin enemmän siinä, tavoitellaanko uutta teoreettista tietoa vai käytännön ratkaisuja. Näillä valinnoilla luonnollisesti on merkitystä siinä, millaisia kehittämisen lähestymistapoja ja menetelmiä on tarkoituksenmukaista soveltaa. (Ojasalo ym. 2015, 17–19.)

Organisaation menestymiselle voi olla suurempi merkitys asenteilla ymmärtää, miksi jotain tehdään ja tavoitellaan, kuin pelkällä työn vaatimalla osaamisella. Motivaatio tehdä asioita oma-aloitteisesti ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkien, voi olla organisaatiolle huomattavasti arvokkaampaa kuin näennäisesti teknisen osaamisen hallinta, sillä ne tarjoavat huomattavasti paremman mahdollisuuden vastata muutostilanteisiin, joita nykyisessä työelämässä väistämättä tulee. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 104–105.) Motivaation ylläpitämiseksi tulee huomioida yksilötasoisien motivaatiotekijöiden vaihtelu sekä myös se, että motivaatioon saattavat vaikuttaa varsin merkittävästi työhön itseensä liittyvät tekijät, eli

ovatko henkilön tehtävä ja toimintaympäristö hänen omia kehittymisintressejään tukevia. Näitä tekijöitä muokkaamalla organisaatio pystyy vaikuttamaan mahdollisesti paljonkin motivaation syntyyn ja kehittymiseen. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 127–131.)

Muutosten toteuttaminen vaatii useimmiten uuden oppimista ja näin ollen muutostavalmius korreloi myös oppimisvalmiuden kanssa (Sydänmaanlakka 2007, 70; Ojala 2004, 98). On otettava huomioon, että muutoksen tekeminen on harvoin helppoa ja erityisen vaikeaa se on tiimin tai organisaation tasolla. Käyttäytymisen muuttuminen edellyttää tarvittavien tietojen, taitojen ja asenteiden omaksumista. (Sydänmaanlakka 2007, 70–71.)

Oppimisprosessin muutoksen omaksumiseen ei ole olemassa yhtä ainuttakaan määritelmää tai tapaa, ja usein muutosprosessi on täysin tilannesidonnainen ja sen etenemiseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä on lukuisia. Tällaisia ovat muun muassa resurssit, muutokselle annettu tuki, lähtötiedot ja -taidot sekä asenteet muutosta kohtaan. Suurimmat vaikutukset on tutkimustilanteessa havaittu olevan käyttöönottovalmiuksilla, muutoksesta saatavilla olleella tiedolla ja sen hyödyllisyyden esittämisellä. Muutokselle voidaan kuitenkin määritellä melko yksimielisesti etenemisvaiheet, joita ovat suunnittelu, muutoksesta viestittäminen, muutoksen käyttöönotto ja omaksuminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen. Vakiinnuttamisen sijaan voi myös tapahtua muutoksen hylkääminen, mikäli muutosta ei saada vakiinnutettua osaksi normaalia toimintaa. Muutos vaatii myös aikaa ja kokonaisen prosessin muuttaminen kestää usein vuosia, suurikokoinen muutos jopa vuosikymmenen. (Kolehmainen 1997, 149–150, 153, 158–161, 177.)

Muutos aiheuttaa aina myös kuormitusta ja yksilön omat ominaisuudet, osaaminen ja työympäristö vaikuttavat kaikki koettuun stressiin (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 212–213). On todettu, että mikäli muutos on perusteltu ja selitetty, ja ymmärretään, miksi muutos tapahtuu, pystyy yksilö suhtautumaan siihen vähemmän negatiivisesti, joustavammin ja epävarmuutta paremmin sietäen

(Ruohotie ja Honka 1997b, 15). Samoin itsensä kykeneväksi tunteva yksilö suhtautuu usein positiivisemmin muutokseen ja kykenee konkreettisesti toteuttamaan muutostoimenpiteitä, kun taas kykenemättömyyden tuntemukset voivat lannistaa ja estää muutoksen (Ruohotie ja Honka 1997b, 31). Tässä tutkimuksessa kuormitusta on pyritty vähentämään tarjoamalla mahdollisuus käyttää aikaa osaamisen kehittämiseen ja tukemalla oppimista. Lisäksi toiminnan muutoksen merkityksestä ja tavoitteista on pyritty kertomaan avoimesti.

Viestintää pidetäänkin erityisen tärkeänä, jotta kaikki, joita muutos koskee, ymmärtävät mitä, miksi ja milloin tapahtuu, millaisia vaikutuksia tästä odotetaan seuraavan ja mikä taho muutoksesta vastaa. Muutoksen sisäistämisen helpottamiseksi on lisäksi kannatettavaa tarjota muutostilanteessa oleville mahdollisuus löytää itsenäisesti ne keinot, joilla muutoksen toteuttaa. Tietyn toteutustavan määrittäminen voi johtaa vastustukseen, vaikka muutos ja sen sisältö nähtäisiinkin hyödyllisenä. (Viitala 2008, 285–286, 306–307.)

## 9.1 Kehittämismenetelmät ja -prosessi

Erilaisten kehittämismenetelmien ymmärrys ja soveltamiskyky ovat tärkeitä tekijöitä kehittämistyön onnistumisen kannalta. Kehittämistyön tarve ja laajuus ovat jatkuvasti kasvaneet yhä nopeammin muuttuvissa toimintaympäristöissä ja sitä voidaan hyödyntää muun muassa toiminnan ja prosessien parantamiseen, tulevaisuuden ennakoimiseen sekä organisaatioissa havaittujen epäkohtien ratkaisuun. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 11–13.)

Kehittämismenetelmät jaotellaan usein kvalitatiivisiin, eli laadullisiin, ja kvantitatiivisiin, eli määrällisiin. Laadullisia menetelmiä käytetään usein silloin, kun tutkittavasta aiheesta ei ole tarkkaa tietoa, josta voitaisiin esimerkiksi laatia määrällisillä menetelmillä mitattavia hypoteeseja. Määrällisissä menetelmissä pyrkimys on tutkia laajaa otosta, jonka pohjalta voidaan tehdä yleistyksiä koskien koko perusjoukkoa. Laadullisissa menetelmissä sen sijaan tutkittava kohde edustaa näytettä, joka on tarkemmin määritelty ja valittu tutkittavien joukko,

jonka avulla oletetaan saatavan lisää ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Laadullisia menetelmiä käytettäessä jää tutkijalle myös suurempi tulkinnanvaraisuus, mistä syystä menetelmän kuvaaminen ja johtopäätöksiin johtanut prosessi tulee kuvata tarkasti, jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa. Mitä useampia erilaisia menetelmiä käytetään, sen vähemmän menetelmien luokittelulla on merkitystä. Paras tulos saada aikaiseksi useimmiten juuri useita erilaisia kehittämismenetelmiä yhdistelemällä, jolloin saadun tiedon kattavuus ja luotettavuus parantuvat. (Ojasalo ym. 2015, 40, 105.)

Kehittämistyön prosessi kuvaa sitä, mistä vaiheista kehitystyö koostuu ja miten kehittäminen etenee. Perusosiltaan kehittäminen eli muutosprosessi koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaihe. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

Tutkimusetiikan periaatteet edellyttävät, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät, mitä ollaan kehittämässä, mikä on kehittämisen tavoite ja mikä heidän roolinsa tässä kaikessa on (Ojasalo ym. 2015, 48). Tässä tutkimuksessa on pyrkimyksenä ollut antaa ihmisille selkeä kuva, miten ja miksi kyseisiä muutoksia kohdeorganisaatiossa tavoitellaan. Toimintatapojen onnistuneen muuttamisen edellytyksenä pidetään pitkälti sitä, että osallistuja pääsee osallistumaan sekä sen selvittämiseen, miksi jokin muutos tehdään, että myös siihen, miten jokin muutos tullaan toteuttamaan (Viitala 2008, 229) ja tässä tutkimuksessa tämä on toteutunut ennakkokyselyn avulla.

Seuraavissa luvussa on esitelty tähän tutkimukseen valikoituneet kehittämismenetelmät ja -prosessi.

### 9.1.1 Demingin laatuympyrä (PDCA-malli)

Tässä toimintatutkimuksessa hyödynnettiin kehittämisen prosessimuotona Demingin laatuympyrää, sillä se oli tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttu, sitä on käytetty kohdeorganisaatiossa aiemmin Lean-valmennuksen yhteydessä ja se tukee toimintatutkimukselle ominaista syklisyyttä.

Malli kehitettiin alun perin 1930-luvulla Walter Shewartin toimesta, mutta se tunnetaan paremmin 1950-luvulla mallia vahvasti esiin tuoneen Edward Demingin käyttämänä kehittämisen ja jatkuvan parantamisen työkaluna. Demingin laatuympyrä on ongelmanratkaisumalli, joka mahdollistaa niin nopeiden ratkaisuehdotusten löytämisen kuin pidemmän aikavälin jatkuvan parantamisen prosessin. (Wellington 2011, 182–183.)

Demingin laatuympyrä on menetelmänä palveluiden, tuotteiden ja ihmisten jatkuvan kehittämisen malli ja se perustuu syklisiin vaiheisiin. Vaiheiden ajatellaan muodostavan kehän, jota kierretään yhä uudelleen, eikä kehittäminen ole koskaan valmista, joten uusi kierros aloitetaan aina edellisen päätyttyä. Mallia pidetäänkin keskeisenä työkaluna jatkuvassa parantamisessa, laatujohtamisessa ja prosessikehittämisessä. Se koostuu ratkaisujen kokeilemisesta, niiden tulosten analysoinnista ja näiden pohjalta prosessien jatkuvasta parantamisesta. Malli auttaa löytämään ongelmakohtat ja niihin ratkaisut. (Businessmap 2024.)

Malli koostuu neljästä vaiheesta: Plan (suunnittele) – Do (kokeile) – Check (tarkista tulokset) – Act (toimi tulosten pohjalta), jotka on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Demingin laatuympyran vaiheet (Businessmap 2024)



Mallin ensimmäinen vaihe, eli suunnittelu, vaatii kaikkein eniten aikaa, sillä se sisältää niin nykytilanteen analysoinnin kuin tulevaisuuden visioinnin, huomioiden näihin vaikuttava sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tavoitteiden asetannassa huomiota tulee kiinnittää tavoitteiden tarkkuuteen, toteutuskelpoisuuteen, mitattavuuteen ja relevanssiin. (Wellington 2011, 184).

Ratkaisujen etsinnässä esimerkiksi aivoriihi ja juurisyiden löytämisessä 5-miksi-kysymystä toimivat hyvinä keinoina löytää syyt ja ratkaisut ongelmalle. Yleisesti ottaen suunnitteluvaiheessa koko muun organisaation tai tiimin osallistaminen on suositeltavaa. (Wellington 2011, 188–191). Tämän vaiheen aikana siis määrittellään ongelma, valitaan ratkaisukeino, arvioidaan resurssit ja niiden mahdollinen lisätarve sekä valitaan onnistumisen mittarit (Businessmap 2024).

Mallin toinen vaihe on kokeilu, jossa laaditut suunnitelmat viedään käytäntöön. Pienet suunnitelmien tarkennukset voivat tulla tässä vaiheessa kysymykseen, mutta mitään suurempia muutoksia ei tulisi tehdä (Wellington 2011, 198). Tämän vaiheen aikana vastaan voi tulla myös odottamattomia haasteita, mistä syystä kokeilu kannattaa mahdollisuuksien mukaan toteuttaa ensin mahdollisimman pitkälle standardisoituna ja pienimuotoisena (Businessmap 2024).

Kolmas vaihe, eli kokeilun arviointi ja tulosten tarkistaminen, tulisi tehdä säännöllisin väliajoin, jotta esimerkiksi mahdollisten riskien toteutuminen voidaan havaita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Arviointivaiheen tulee aina sisältää myös yhteistyötä ja kommunikointia niiden tahojen kanssa, joihin toimet vaikuttavat. Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi joukolla kysymyksiä. Miten toiminta on edennyt suhteessa suunnitelmiin? Mitä on tapahtunut? Miksi näin on tapahtunut? Mitä ensi kerralla tulisi tehdä toisin? Millaisia toimenpiteitä tulisi tehdä? (Wellington 2011, 193–194.)

Mallin neljäs ja viimeinen vaihe on toiminta. Tässä kohden arvioinnissa havaitut epäkohdat voidaan korjata uusilla suunnitelmilla ja toimilla, jotta jatkossa voidaan välttyä havaituilta ongelmilta. Tavoitteena ei kuitenkaan ole loputtomasti

korjata suunniteltuja toimenpiteitä, vaan ymmärtää, että juuri mikään ei ole koskaan lopullisesti valmista ja jokainen kehittämiskierros antaa paremman ymmärryksen siitä mikä toimii ja mikä ei. (Wellington 2011, 195.) Mikäli kokeilu on ollut onnistunut ja sille asetetut tavoitteet saavutetaan, voidaan katsoa, että mallin avulla on saavutettu niin sanotusti uusi perustaso, jota voidaan jatkossa kehittää edelleen. (Businessmap 2024).

Kokeilevilla toimintatavoilla voi olla myös mahdollista vähentää riskiä epäonnistumisen aiheuttamasta haitasta, sillä suunnitteluun ja analysointiin ei ole käytetty suuria resursseja, ja toisaalta kokeiluja voi yhdistää suunnitteluprosessiin, jolloin oikean suunnan löytymistä tehdään myös osana suunnittelua (Tuomi ja Sumkin 2012, 48–49). Olennaista kehittämisprojektien suunnittelussa ja toteutuksessa on pitää mielessä ja ymmärtää, mitä lisäarvoa sillä tavoitellaan, eli miksi se toteutetaan. Lisäksi on hyvä kysyä esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: miten kehittämisprojekti voidaan toteuttaa kustannustehokkaimmin? Voidaanko jokin osa suorittaa yksinkertaisemmin, jotta resurssit voidaan optimoida? Miten osallistujat saadaan sitoutettua ja mikä saa heidät tavoittelemaan parasta suoritustaan? Onko projektissa mukava työskennellä? Hyvä suunnittelu, osallisten kuuntelu, tehokas kommunikointi ja kontekstin huomiointi edesauttavat toteutuksen onnistumisessa. (Wellington 2011, 95–99.)

Tässä tutkimuksessa vaiheistettu kehittämismalli näkyy kehittämistoimenpiteiden, eli ratkaisuvaihtoehtojen, suunnittelussa, toimenpiteiden toteutuksessa, tulosten analysoinnissa ja jatkotoimenpiteiden määrittämisessä. Näissä kaikissa on hyödynnetty tutkimuksen toteuttajan ja muiden prosessiin osallistuvien henkilöiden yhteistyötä ja toteutuksessa on pyritty etenemään vaihe vaiheelta.

### 9.1.2 Kyselyt

Kyselyt soveltuvat parhaiten kehittämishankkeen alkua- ja lopputilanteen arviointiin ja lähtökohtaisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa kyselyn kohteesta on jo olemassa olevaa tietoa ja tälle tiedolle halutaan varmistusta. Kyselyt sopivat erin-

omaisesti suuren vastaajajoukon tavoittamiseen, sillä ne voidaan toteuttaa sähköisesti. Kyselyiden hyödyllisyyttä ja tulosten luotettavuutta voidaan parantaa huolellisella sisällön suunnittelulla ja otoksen analysoinnilla. Kyselyiden ongelmana pidetään sitä, ettei niiden avulla pystytä syvällisemmin analysoimaan vastauksiin vaikuttaneita tekijöitä tai selvittämään vastaajien motiivia tai ymmärrystä vastausten takana. (Ojasalo ym. 2015, 40–41, 121.)

Kyselyt edustavat useimmiten määrällistä menetelmää ja niiden avulla tavoitellaan usein tietoa siitä, pitääkö jokin teoriaan pohjaava hypoteesi, eli oletus, paikkansa. Kyselyiden avulla voidaan kuitenkin kerätä myös laadullista tietoa avoimien vastausten avulla. Vastausten perusteella pyritään tekemään päätös, onko oletus ollut tosi vai epätosi, ja tämä asettaa vaatimuksia kyselyn sisällölle. Kyselyn tulee vastata sisällöltään varsin tarkasti teoreettista näkemystä, jotta tällaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä. Kyselyn vastaajat muodostavat otoksen perusjoukosta, eli he edustavat perusjoukon vastaajia. Otoksen määrittämiseen ja sen kattavuuden, ja samalla luotettavuuden, varmistamiseen on erilaisia tekniikoita. Tiedon käsittelyssä ja analysoinnissa käytetään lähtökohtaisesti tilastollisia menetelmiä, joista yleisimpiä ovat erilaiset hajonta-, riippuvuus- ja keskiluvut, korrelaatio ja ristiintaulukointi sekä monimuuttujamenetelmät. (Ojasalo ym. 2015, 134–135.)

Kyselylomakkeiden laadinnassa olennaista on hyvä suunnittelu, jolla varmistetaan, että kyselyyn sisällytetään vain tutkittavan aiheen kannalta olennaisia asioita, kysymykset muotoillaan selkeiksi ja yksiselitteisiksi ja mikäli valmiita vastausehtoja käytetään, perustuvat ne olemassa olevaan tietoon. Myös vastausohjeet ja saate ovat tärkeitä, jotta vastaajat kykenevät orientoitumaan vastaamiseen oikein. (Ojasalo ym. 2015, 130–133.)

Jälkiarviointia, joka usein toteutetaan kyselynä, voidaan pitää myös tärkeänä palautekanavana ja keinona löytää kehityskohteita tulevaisuutta varten. Tällaista mittaamista ei kuitenkaan suositella tehtävän, mikäli arvioinnin tuloksilla ei oleteta olevan vaikutusta toteutettaviin toimiin tai jos tulokset ovat epäselviä tai

niin yleisluontoisia, ettei niiden hyödyntäminen ole mielekästä. (Kantanen 1997, 216.)

Tässä tutkimuksessa kyselyitä on käytetty yksittäisten kehittämistoimenpiteiden arvioinnissa sekä kohdeorganisaation kokonaistilanteen selvittämisessä. Havaintoyksikköjä ovat siis kyselyistä riippuen olleet joko kehittämistoimenpiteeseen osallistuneet tai koko kohdeorganisaation hankintoja tekevä henkilöstö. Kaikki kyselyt on toteutettu sähköisesti ja vastaukset on annettu anonymisti.

Kyselyiden käyttöä tutkimusmenetelmänä puolsi niiden tarjoama mahdollisuus saada kerättyä tietoa suurelta joukolta ja sähköistä muotoa käytettäessä mahdollisuus vastata kysymyksiin ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä on monipaikkaisessa organisaatiossa erittäin tärkeää, mikäli vastausprosenttien toivotaan olevan kyselyiden osalta riittävän korkealla ja näin vahvistavan kyselyillä saatavan tiedon kattavuutta. Käytetyissä kyselyissä on myös tarjottu mahdollisuus antaa avoimia vastauksia, joiden avulla vastaaja on voinut esittää tarkentavia kommentteja numeeristen vastaustensa tueksi. Näin kyselyihin on saatu mukaan laadullinen ulottuvuus.

Kuten kohdassa 7.2 on mainittu, hankintatehtäviä ei ole säännönmukaisesti kirjattu henkilöiden tehtävänkuviiin tai tavoitteisiin, joten kaikille kohdeorganisaation jäsenille avoimet alkua- ja lopputilanteen määrittävät kyselyt katsottiin tarkoituksenmukaisimmaksi keinoksi pyrkiä tavoittamaan koko hankintojen toteutukseen osallistuva henkilöstö ja mahdollistamaan myös niiden hankintoja toteuttavien henkilöiden osallistuminen, joiden olemassaolo ei ole selvitettävissä millään tietoaineistoon perustuvalla keinolla.

Koska kyselyihin vastanneita henkilöitä, ja näin vastaajien edustavuuden kattavuutta, ei ole pystytty varmistamaan, edustavat havaintoyksiköt näytettä, jolloin saatuja tuloksia ei voida suoraan yleistää (Ojasalo ym. 2015, 123). Toimintatutkimuksessa ei edes tulisi käyttää termeinä otosta ja otantaa, sillä toimintatutkimuksessa tärkeintä on kohdentaa tutkimus oikeisiin toimijoihin. Näin olleen toimintatutkimuksessa tulisikin käyttää terminä teoreettista otantaa, joka tarkoittaa,

että kohdejoukko, eli havainnoitavat, haastateltavat tai muuten havaintoyksiköiksi valikoituneet henkilöt, ovat harkinnanvaraisesti valikoituja. (Kananen 2014, 48.)

Tämän tutkimuksen kyselyissä käytettävät kysymykset ja vastausvaihtoehdot laadittiin asiantuntijaosaamisen pohjalta tutkimuksen tekijän toimesta. Esimerkiksi hankintaprosessin vaiheistuksessa käytettiin yleisesti hyväksyttyä näkemystä, joka on muun muassa valtion yhteisissä hankintaohjeistuksissa määritelty prosessivaiheiden jaottelu. Vaikka on todettu, että osaamisen kartoittamisessa valmiiden vaihtoehtojen antaminen ilman osallistavaa keskustelua vaihtoehtojen sisällöstä saattaa aikaansaada varsin keskivertovastauksia (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 115), katsottiin tämä tutkimuksen ajankäytön sekä organisaation yleisen hankintatietämyksen valossa sopivaksi ratkaisuksi. Myös riski siitä, että tällaisten tulosten voidaan nähdä heikentävän tulosten validiteettia (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 115), katsottiin hyväksyttäväksi, mutta tulosten arvioinnissa tarkasti huomioitavaksi tekijäksi.

### 9.1.3 Havainnointi

Havainnoinnin toteuttamiselle ei ole yhtä yksittäistä tapaa ja se voidaan toteuttaa yksinkertaisesti osallistumalla havainnoinnin kohteena olevaan toimintaan joko aktiivisena tai passiivisena toiminnan osapuolena. Havainnoinnissa olennaista on pitää kirjaa tehdyistä havainnoista, jolloin menetelmästä voi tulla kehittämistyössä varsin merkittävän roolin saava menetelmä. Osallistuva havainnointi luetaan laadulliseksi kehittämismenetelmäksi. (Ojasalo ym. 2015, 42, 105; Kananen 2014, 80.)

Havainnointia pidetään varsin suositeltavana menetelmänä kaikessa kehittämistyössä, sillä sen avulla saadaan konkreettisempaa ja suurempaa tietoa kuin esimerkiksi kyselyillä. Havainnointia käytetään usein haastatteluiden tai kyselyiden tukimenetelmänä, jolloin vastausten sisällölle voidaan saada niitä vahvistavia tai

kumoavia käsityksiä. Toimintatutkimuksessa havainnoinnin käytettävyyttä kuitenkin haastaa tutkijan oma rooli aktiivisena toimijana, joka voi hankaloittaa tiedonkeruuta. (Ojasalo ym. 2015, 42, 105, 114; Kananen 2014, 80–81.)

Käytännön toimenpiteinä havainnoinnissa kerätään havainnoinnin kohteesta järjestelmällisesti tietoja käyttäen eri tilanteeseen sopivia aisteja ja tallentamalla saadut havainnot ylös. Havainnoijan tulisi olla avoin roolistaan havainnoijana ja lupa havainnoinnille on kysyttävä sekä organisaatiolta, jos havainnointia tehdään tällaisessa ympäristössä, sekä havainnoitavilta, mikäli esimerkiksi havainnoinnissa on tarkoitus videoida tai äänittää henkilöitä. Havainnointi voi myös olla joko strukturoitua tai strukturoimatonta, jolla tarkoitetaan sitä tasoa, jolla havainnointia ennakolta luokitellaan ja jäsennellään. Vaikka havainnointi olisi strukturoimatonta, tulee havainnoinnille määritellä etukäteen tavoitteet ja tarkkuustaso. (Ojasalo ym. 2015, 115–116; Kananen 2014, 80, 82–86.)

Tulokset, jotka havainnoinnin avulla on kerätty, vaativat käsittelyä, jotta niistä pystytään nostamaan esiin ne olennaisimmat seikat, jotka havainnoinnin kohteeseen liittyvät. Tätä varten aineisto on usein ensin pelkistettävä, eli koottava yhteen, ryhmiteltävä ja luokiteltava, jonka jälkeen koosteesta voidaan alkaa tehdä yleistettävissä olevia tulkintoja. (Ojasalo ym. 2015, 119.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijä on osallistunut jokaisen kehittämistoimenpiteen implementointiin ja havainnoinut niiden vaikutuksia, minkä lisäksi havainnointia on kohdistettu hankintaprosessin sujuvuuteen ja hankintaosaamisen tasoon osana normaaleita työtehtäviä. Näistä havainnoista on kerätty muistiinpanoja, mutta jotta niitä ei voitaisi yhdistää tiettyyn henkilöön esimerkiksi havainnointiajankohdan perusteella, on muistiinpanot tehty varsin yleisluotoisesti. Tutkimuksessa hyödynnettäväksi tarkoitettu havainnointimateriaali onkin varsin pelkistettyä, jotta havainnoitavat henkilöt ja kohdeorganisaatiolle mahdollinen arkaluontoinen tieto eivät tule tutkimuksessa esiin. Havainnoinnilla kerätyn aineiston luotettavuutta on pyritty vahvistamaan esittelemällä se toiselle kohdeorganisaation hankintatoimen ohjaamisesta, kehittämisestä ja tukemisesta vas-

taavalle henkilölle, joka on ollut osallisena havainnoin kohteena olevissa tilanteissa. Henkilö on vahvistanut havaintojen paikkansapitävyyden ja puoltanut niiden esittämistä osana tutkimusaineistoa. Havaintojen avulla kehittämistoimenpiteitä on tarvittaessa vähissä määrin muokattu tutkimuksen aikana vastaamaan paremmin tarkoitustaan. Suuria muutoksia ei kuitenkaan ole tehty, jotta toimenpiteiden vertailtavuus ja arviointi olisivat mahdollisia. Havainnointikoosteet ovat liitteinä 3 ja 4.

#### 9.1.4 Haastattelut

Haastattelut voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Erot eri tapojen välillä syntyvät lähtökohtaisesti siitä, miten tarkasti haastattelun sisältö on ennakolta määritelty. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on tarkasti mietitty etukäteen ja se muistuttaakin pitkälti kyselyä. Puolistrukturoidussa haastattelussa sisältö ja kysymykset ovat lähtökohtaisesti ennakolta mietittyjä, mutta haastattelija ei halua ohjata vastaajaa tarkasti ja kysymystenasettelu on näin avoimempaa ja esimerkiksi sanamuotoja, kysymysten järjestystä ja niiden painotusta voidaan haastattelun edetessä muokata. Täysin avoimessa haastattelussa ei ole ennakolta määriteltyjä kysymyksiä ja käytännössä vain aihe on ennalta sovittu. Tämä haastattelumuoto vaatii haastattelijalta osaamista, jotta käsiteltäväksi aiotut sisällöt saadaan haastattelun aikana läpikäytyä. (Ojasalo ym. 2015, 41; Kananen 2014, 87, 90–91.)

Haastattelua pidetään hyvänä kehittämis- ja tutkimuskeinona erityisesti niissä tilanteissa, joissa toivotaan saatavan syvällistä tietoa nopeasti ja kun tutkimuksessa halutaan painottaa yksilön kokemuksia ja ajatuksia kehittämisen kohteesta. Haastattelu on suositeltavaa tallentaa esimerkiksi nauhoittamalla, sillä tallenteen jälkikäteinen analysointi voi paljastaa sisällöstä aiemmin havaitsematta jääneitä seikkoja, kuten painotuksia. (Ojasalo ym. 2015, 106–107.)

Oma haastattelumuotonsa on ryhmähaastattelu, jossa useita henkilöitä haastatellaan yhtäaikaaisesti. Ryhmähaastattelut ovat usein varsin käyttökelpoisia ja

hyödyllisiä kehittämismenetelmänä, sillä niiden avulla saadaan kerättyä nopeasti useita näkökulmia ja aiheen syvällisempi analysointi tapahtuu usein kuin itsestään. Kaikki haastattelut edustavat laadullista tutkimusmenetelmää. (Ojasalo ym. 2015, 41–42, 105; Kananen 2014, 92.)

Tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut ovat olleet puolistrukturoituja, sillä niiden avulla on analysoitu kvantitatiivisen kyselyn tuloksia sekä kerätty tarkentavaa lisätietoa käytettyyn dokumenttiaineistoon, ja tällaiseen kyseisen haastattelumallin katsotaankin soveltuvan (Ojasalo ym. 2015, 108–109). Haastateltavat on valikoitu asemansa mukaisesti, eli he ovat Kananen (2014) määritelmän mukaisesti asiantuntijahaastateltavia, ja he edustavat hankintatoimen sekä osaamisen johtamisesta, kehittämisestä ja hallinnasta vastaavia tahoja.

Tässä tutkimuksessa toteutettuja haastatteluja ei ole henkilötietojen käsittelyyn liittyvien vaateiden vuoksi nauhoitettu, eikä haastateltavia henkilöitä ole aineiston käsittelyn missään vaiheessa yksilöity. Haastatteluiden aikana haastattelukysymysten runko on ollut haastateltavien nähtävillä, ja he ovat myös nähneet kaikki ylös kirjatut vastaukset ja voineet esittää näkemyksensä näihin kirjauksiin.

Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan vahvistusta tutkimuksessa käytettäville nykytila-analyyseille, valituille menetelmille ja kehittämistoimenpiteille sekä tulosten analysoinnille. Taustatietojen vahvistaminen useamman henkilön asiantuntijuuden pohjalta luo valinnoille paremman pohjan ja lisää luotettavuutta tulosten tulkinnalle.

#### 9.1.5 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysin avulla tutkimuksessa hyödynnetään kehittämisen kohteesta aiemmin tehtyä dokumentaatiota, kuten raportteja, muistioita, pöytäkirjoja, hankesuunnitelmia, tiedotteita, käsikirjoja, rekistereitä tai selvityksiä. Dokumenttianalyysin osalta huolellisuutta tulee kiinnittää siihen, milloin, miksi ja kuka dokumentin on laatinut, jotta voidaan arvioida sen hyödyllisyys osana kehittämistyötä. (Ojasalo ym. 2015, 43; Kananen 2014, 97–99.)



Tällä menetelmällä tutkittavaa aineistoa pyritään jäsentelemään, tiivistämään ja analysoimaan, jotta aineiston avulla tutkinnan kohteesta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Analysointia voidaan tehdä sekä varsinaisesta sisällöstä että esimerkiksi määrällisestä toistuvuudesta eli kvantifioida aineistoa. Menetelmän vahvuutena on sen suora yhteys tutkittavaan aiheeseen, eli se osoittaa tutkittavan kohteen sellaisena kuin se nähdään tai halutaan esittää. (Ojasalo ym. 2015, 43, 137, 142–143; Kananen 2014, 101.)

Aineistolähtöisessä dokumenttianalyysissa toteutetaan lähtökohtaisesti seuraavat vaiheet. Ensimmäinen vaihe on kerätä olennainen aineisto. Tämän jälkeen aineistoa pelkistetään eli tiivistetään, minkä avulla aineistosta nostetaan olennaisimmat seikat esiin. Seuraavaksi tiivistämisen tulokset pyritään ryhmittelemään ja luokittelemaan sekä määrittämään näille luokille yleiskäsitteitä, eli abstrahoimaan aineisto. Lopuksi aineistoa vielä tulkitaan ja tulkinnan avulla laaditaan johtopäätökset. Dokumenttianalyysin pohjalta pyritään löytämään siis esimerkiksi toistuvia malleja, ryhmittelyjä, muuttujien suhteellisuuksia ja teoreettisia johdonmukaisuuksia. (Ojasalo ym. 2015, 139–140, 143–144.)

Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysiä hyödynnettiin käymällä läpi aiempien hankintojen selvitys- ja kehittämishankkeiden loppuraportit, toimintasuunnitelmat, toimenpidelistaukset ja muut aiheeseen liittyvät relevantit dokumentit, ja näistä etsittiin kohdat, joissa viitattiin hankintaprosessissa ja hankintojen johtamisessa havaittuihin ongelmiin ja niiden mahdollisiin ratkaisuehdotuksiin sekä hankintaosaamiseen. Näitä tietoja on lisäksi kvantifioitu, eli aineistosta on tehty myös määrällistä dokumenttianalyysiä, jossa on laskettu näiden ennakolta määriteltyjen aiheiden esiintyminen. Tässä tutkimuksessa aineistoanalyysia on siis hyödynnetty soveltaen ja menetelmä on kohdistettu vain ennakolta rajatun sisällön etsintään ja analysointiin. Analyysin avulla kootut tiedot on esitetty liitteessä 5 Dokumenttianalyysi.

## 10 Kehittämistoimenpiteet kohdeorganisaatiossa

Yleisen näkemyksen mukaisesti osaamisessa ja sen kehittämisessä on usein olemassa kuilu teoreettisen tiedon ja sen käytäntöön viemisen välillä, mistä syystä erilaisia toimenpiteitä kannattaa lähteä toteuttamaan pienissä paloissa yksi kerrallaan (Eklund 2021, 36–37). Muutoksen tekeminen pienissä osissa mahdollistaa usein myös suuremman joukon osallistumisen ja edistää muutoksen toteutumista monelta suunnalta yhtäaikaisesti (Ojala 2004, 98). Näillä perusteilla tässäkin toimintatutkimuksessa on keskitytty vain yhden hankintatoimen osa-alueen kehittämiseen, jonka katsotaan onnistuessaan tarjoavan tuloksellisinta pohjaa mahdollisille tuleville kehittämishankkeille. Osaamisen kehittymistä on edistetty käyttämällä toisiaan tukevia ja samaa tavoitettava palvelevia kehittämistoimenpiteitä ja tutkimuksessa tarkastellaan niiden toteutusta ja vaikutusta.

Organisaatiotasoisesta osaamisen kehittämisen tulee tukea organisaation strategisia tavoitteita ja kehittämiseen kohdennettujen panostusten tulee tuottaa myös vastaavia tuloksia. Lisäksi kehittämistoimenpiteiden on oltava soveltuvia tavoiteltuun tahtotilaan nähden (Wellington 2011, 68.) Lisäksi on todettu, että kehittämistoimenpiteiden onnistumiselle on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiolta saadaan tukea tälle prosessille. Ilman tarvittavia valtuuksia ja ymmärrystä organisaation visioista, toiminnan strategioista ja muista tavoitteista, on kehittämistyön tulosten saavuttaminen vähintäänkin haastavaa. (Grönfors 2010, 31.)

Hankintaosaamisen parantaminen on asetettu yhdeksi kohdeorganisaation kansallisen julkisten hankintojen strategian toimeenpanon toimenpiteeksi, jonka toteutumista seurataan organisaation tulostavoitteissa. Tällaisten strategisiin linjauksiin perustuvien toimenpiteiden käytäntöön vienti onnistunee parhaiten juuri johdon tuen avulla.

Osaamisen kehittymisen, ja sen sisältämän oppimisen, pohjalla tulee olla henkilön oma motivaatio. Toisaalta jokaisen henkilön motivaatiotekijät ovat yksilöllisiä, eikä niihin vaikuttaminen ulkopuolelta ole useinkaan mahdollista (Eklund

2021, 86). Motivaation ylläpitävänä voimana toimii merkittävässä määrin onnistumisen kokemukset (Wellington 2011, 51, 55; Viitala 2008, 144). Lisäksi yleisesti tunnustettu Reissin motivaatioteoria tunnistaa 16 perustarvetta, kuten sosiaalisuuden tarve, valta, hyväksyntä, status ja uteliaisuus, jotka ohjaavat yksilön motivaatiota. Käytännön haasteeksi teoria nostaa sen, että ihmiset usein ajattelevat toisten olevan itsensä kaltaisia ja motivoituvan samoista tekijöistä, mikä voi johtaa ristiriitoihin ja väärinymmärryksiin. (Eklund 2021, 87–89, 91.)

Organisaation visiolla ja missiolla sekä näiden ymmärtämisellä on suuri merkitys työntekijöiden motivaatiolle, sillä osaamisen kehittämisessä merkittävää on käsitys siitä, mikä on toiminnan koettu tärkeys ja tarpeellisuus (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 80). Voidaan siis sanoa, että on erityisen tärkeää tuoda esiin ja liittää kehitystoimenpiteisiin liittyvään viestintään niiden taustalla vaikuttavat merkitys ja tarkoitus.

Motivaation merkitys on pyritty huomioimaan kaikissa tämän tutkimuksen kehittämistoimenpiteissä ja tarjoamaan erilaisia motivaatiotekijöitä eri vaikuttamista motivoituville. Motivoitumisen merkitystä ei voi väheksyä, mikäli pitkäaikaista muutosta halutaan saada aikaiseksi. Osana kehittämistyötä tarjottu palautteen antamisen mahdollisuus on pyrkinyt myös omalta osaltaan tarjoamaan mahdollisuuden siihen, että toimenpiteisiin osallistuvat henkilöt ovat voineet itse kertoa, miten toimenpiteistä saadaan vaikuttavampia.

Yhtenä toimenpiteiden suunnittelun lähtökohtana voidaan käyttää myös niin sanottua 70–20–10-mallia, joka tarkoittaa, että osaamisesta 70 % kertyy kokemusten avulla, 20 % tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa ja 10 % muodollisen opiskelun avulla. Mallia voidaan myös kritisoida, sillä usein edellä mainittuja oppimisen muotoja tapahtuu yhtäaikaisesti ja sekaisin, mutta sen avulla voidaan silti yrittää hahmottaa oppimisen ulottuvuuksia ja ymmärtää niiden toisiaan tukeva kokonaisuus. (Eklund 2021, 38.)

Kaikkien kehittämistoimenpiteiden osalta pyrkimys on ollut huomioida David A. Kolbin oppimisprosessin teoria (kts. luku 8), jossa painotetaan kokemuksellisuutta. Jotta pitkäjänteistä oppimista syntyisi, on tämän teorian mukaan oppijoilla oltava ensinnäkin motivaatio oppia, eli he ovat toimijoina aktiivisia, heidän tulisi oppiessaan kokea onnistumisia, ja epäonnistumisia, eli niin sanottuja ahaa-elämyksiä ja lopulta opittua tulisi voida soveltaa käytännössä. Lisäksi opittua pitäisi pystyä käsitteellistämään siihen mennessä opitun jatkokehittämistä varten (Sydänmaanlakka 2007, 39; Tuomi ja Sumkin 2012, 19; Ruohotie 1997, 47).

Tämä lähtökohta on kehittämistoimenpiteissä huomioitu ensinnäkin tekemällä niihin osallistumisesta vapaaehtoista. Näin oppimismotivaation voidaan olettaa olevan olemassa. Toisekseen kehittämistoimenpiteissä on pyritty tarjoamaan vuorovaikutteisuuutta, mikä lisää kokemuksellisuutta ja mahdollista ahaa-elämykset. Koska yksi osaamisen kehittymisen olennaisimmista ulottuvuuksista on opitun soveltamiskyky, on sen sisällyttäminen kehittämistoimenpiteisiin ollut tärkeää. Kaikissa kehittämistoimenpiteissä on suunnittelun taustalla ollut ajatus opitun sovellettavuudesta.

Kehittämistoimenpiteissä on huomioitu myös oppimisen taso. Kehittämistoimenpiteiden valinnassa ja toteutuksen suunnittelussa on pyritty keskittymään sellaisiin tekijöihin, joiden avulla oppiminen on voinut kehittyä tiedon keräämisen tasolta eteenpäin ymmärtämisen ja soveltamisen tasolle (Sydänmaanlakka 2007, 34–35). Tällöin oppiminen voidaan todennäköisemmin kokea myös motivoivamaksi.

Lisäksi kehittämistoimenpiteiden valinnassa on pyritty ottamaan huomioon erilaiset oppimistyyli- ja kehittämiseen osallistuvien henkilöiden erilaiset oppimistaustat, joita on esitelty luvussa 8.2. Oppiminen tapahtuu aina henkilön oman oppimishistorian kontekstissa, jossa aiemmat kokemukset vaikuttavat oppimiseen (Sydänmaanlakka 2007, 40). Tietoa on myös jatkuvasti yhä enemmän ja oikeanlaisen ja tarvittavan tiedon määrittäminen, hankkiminen ja sisäistäminen ovat yksilölle haastavia tehtäviä (Sydänmaanlakka 2007, 175–176; Ojala 2004,

28). Kehittämistoimenpiteiden avulla on pyritty valikoimaan ja välittämään vain kehittämisen kannalta olennaiset tiedot.

Näiden edellä mainittujen rajausten avulla tutkimuksessa luotiin viitekehys, jonka perusteella käytiin läpi henkilöstölle suunnatun nykytilaa kartoittavan kyselyn tulokset. Kyselytuloksista etsittiin vahvistusta teoriapohjan luomalle käsitykselle soveltuvista toimenpiteistä ja sille, kokeeko henkilöstö suunnitellut toimenpiteet omaa osaamistaan edistäviksi ja vaikuttaviksi. Lisäksi vaihtoehtoja ja niiden mahdollisia toteutustapoja pohdittiin yhteistyössä hankintatoimen sekä osaamisen johtamisen, kehittämisen ja hallinnan vastuutahojen kanssa ja samalla punnittiin niiden toteuttamismahdollisuuksia olemassa olevilla resursseilla. Nykytilakartoitusta ja -analyysiä suositellaankin käytettävien toimenpiteiden perusteluna, jotta voidaan varmistua siitä, että valinnat ovat mahdollisimman soveltuvia ja hyväksyttävissä myös toimenpiteiden kohteena oleville henkilöille (Eklund 2021, 104).

Tutkimuksen aikana tavoitteeksi asetettiin toteuttaa kolme erilaista kehittämistoimenpidettä, jotka kattavat osaamisen kehittämisen ja oppimisen osa-alueita ja tapoja mahdollisimman laajasti, mutta jotka ovat kuitenkin rajallisilla resursseilla toteuttamiskelpoisia. Gary Yukl on määrittänyt kolme erillistä lähestymistapaa kehittämiseen, joita ovat muodollinen valmentaminen, kehittämisaktiviteetit sekä itseohjautuvat aktiviteetit. Näitä edustavat samassa järjestyksessä muun muassa koulutukset ja perehdyttäminen, mentorointi ja sijaisuudet sekä opetusvideot ja kirjalliset opetusmateriaalit. (Yukl 2002, teoksessa Viitala 2008, 260.)

Samankaltaista jaottelua mukaillen valittiin myös tämän tutkimuksen kehittämistoimenpiteet. Toimenpiteiksi valikoituivat koulutukset, joiden avulla osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja ohjattua, työssä oppiminen, joka mahdollistaa oppijan aktiivisen osallistumisen, sekä perehdytys- ja ohjemateriaali, joka tarjoaa mahdollisuuden itsenäiseen ja omaehtoiseen hankintaosaamisen kehittämiseen.

Kehittämisen tueksi on olemassa myös valmiita arviointimalleja ja viitekehyksiä. Tässä toimintatutkimuksessa on mukailtu Brinkerhofin kuusiportaista ja syklistä mallia (Brinkerhoff 1991, teoksessa Viitala 2008, 282–283). Siinä ensimmäisenä vaiheena arvioidaan kehittämisen tarvetta ja sen tavoiteasetantaa. Tarve osaamisen kehittämiseksi on havaittu useilla kohdeorganisaation tasoilla pidemmän ajan kuluessa ja tavoitteet on asetettu vastaamaan tämän tarpeen poistamisesta aiheutuvia hyötyjä. Toisena vaiheena mallissa arvioidaan kehittämisen suunnitteluprosessia ja toteutussuunnitelmia. Tässä tutkimuksessa suunnitelma on toteutettu sekä hankintatoimen että osaamisen kehittämisen asiantuntijoiden yhteistyönä, sen pohjana on käytetty tutkimustietoa ja sen käytännön toimenpiteet pohjaavat sekä aiemmissa kehittämishankkeissa esiin nousseisiin haasteisiin että kehittämistoimien kohteiden, eli organisaation henkilöstön, omiin näkemuksiin kehittämistarpeista ja -menetelmistä. Mallin kolmantena vaiheena arvioidaan kehityshankkeen toteutusta, neljäntenä toimenpiteiden aikaansaannoksia ja kuudentena, millaista hyötyä kehittämishankkeesta on ollut organisaatiolle ja suunnitella tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Nämä toteutuvat tässä tutkimuksessa tämän opinnäytetyön muodossa. Viides vaihe keskittyy pitkän aikavälin seurantaan ja vaikutusten arviointiin, eikä sen toteutumista voida tässä tutkimuksessa käsitellä rajallisen toteutusajan puitteissa.

### 10.1 Koulutukset

Perinteinen malli osaamisen kehittämiseksi on ollut välittää tietoa siten, että asiantuntija kertoo ja oppijat kuuntelevat passiivisesti (Grönfors 2010, 18; Ojala 2004, 109; Viitala 2008, 273). Tähän kategoriaan lukeutuvat myös perinteiset koulutukset, vaikka nykyisin niissäkin on useimmiten mukana myös jollain tapaa osallistavia elementtejä. Tällä menetelmällä saadun tiedon prosessointi ja hyödyntäminen saattavat kuitenkin jäädä vaillinaisiksi, sillä saatu tieto harvoin vastaa niin sanottua tosielämän tilannetta, jossa oppilaan täytyisi oppimaansa soveltaa (Grönfors 2010, 18–19, 125).

Toisaalta koulutuksilla on paikkansa tarjoamassa oppijoille teoriapohjaa, jonka avulla he voivat oppimaansa käytännössä soveltaa. Ilman tällaisia perustietoja

oppimisesta tulee vain sarja kokeiluja, jotka perustuvat yritykseen ja erehdykseen ilman minkäänlaista faktatietoon pohjaavaa viitekehystä (Ojala 2004, 124). Koulutuksissa on mahdollista saada myös vertaistukea toisilta oppijoilta ja kuulla osallistujien erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä (Eklund 2021, 161).

Koulutukset voivat olla lyhyitä tai pitkiä, vaihdellen tunneista vuosiin. Pitkäkestoiset koulutukset kohdentuvat useimmiten ammatilliseen kasvuun ja lyhytkestoisilla puolestaan tavoitellaan jonkin tietyn asian tai asiakokonaisuuden ajantasaisten tietojen välittämistä. (Viitala 2008, 271–272.) Koulutusta ja oppimista ei tulisi koskaan nähdä vain kertaluontoisena tapahtumana ja tämän sisäistäminen merkitsee myös koulutusten tuottajille uusien näkökulmien omaksumista. (Ojala 2004, 10).

Yleisen näkemyksen mukaan kaikkien koulutusten vaikutuksia tulisi arvioida, myös niissä tilanteissa, joissa varsinaista vaikuttavuutta ei pystytä suoraan mittaamaan rahallisena hyötynä tai suorina käyttäytymisen muutoksina. Tällöin vaikutuksia voidaan lähestyä esimerkiksi vertailemalla eri keinoja tavoiteltavan oppisisällön saavuttamiseksi ja samalla mahdollisesti perustella myös koulutuksen tarpeellisuus. (Kantanen 1997, 217.) Tässä tutkimuksessa tätä ajatusta on toteutettu kyselyiden muodossa, joilla koulutuksista on kysytty ennako-odotuksia ja pyydetty palautetta.

Erilaiset koulutukset ovat varmasti yksi yleisimmin käytetyistä osaamisen kehittämisen ja oppimisen mahdollistavista keinoista. Tutkimuksen aikana kohdeorganisaatiossa laadittiin hankintaosaamisen perusteita vahvistava koulutusmateriaali ja otettiin käyttöön säännöllisesti järjestettävä hankintojen ABC-koulutus, jonka avulla kaikille hankintoja organisaatiossa tekeville tarjotaan mahdollisuus oppia ja tarvittaessa kerrata julkisten hankintojen perusteet. Koulutuksia järjestettiin tutkimusjakson aikana kolme kertaa, kertaalleen ulkopuolisen toimijan toimesta, jonka suunnitteluun ja toteutukseen tutkimuksen tekijä osallistui, ja kahden kertaan kokonaan organisaation omana toteutuksena.

Kohdeorganisaation koulutuksilla on pyritty varmistamaan yhteinen ja yhtenäinen linja hankintatoimen peruselementeistä, jotta hankintoja voidaan johtaa strategisesti ja linjassa muun kohdeorganisaation toiminnan kanssa. Koko organisaatiolla tulisi olla yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat ne perustekijät, jotka ohjaavat hankintojen toteuttamista juuri tässä kyseisessä organisaatiossa. Tätä pidetään myös olennaisena osana osaamisen johtamista, jolla pyritään varmistamaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen (Sydänmaanlakka 2007, 136).

Koulutuksissa kannustetaan huomioimaan myös erilaiset motivaatiotekijät ja erilaiset oppimistyyli (Eklund 2021, 198) ja tällaisia reunaehtoja kohdeorganisaation koulutusten suunnittelussa on myös pyritty huomioimaan. Esimerkiksi erilaiset oppijat voivat osallistua koulutuksiin oman lähestymistapansa mukaisesti niin sanottuna kuunteluoppilaana, ne mahdollistavat aktiivisen osallistumisen ja konkreettisia esimerkkejä ja osallistujille jaetaan materiaalia, johon on mahdollista palata myöhemmin.

## 10.2 Työssä oppiminen

Työssä oppimiselle ja vertaistuen antamiselle on olemassa useita erilaisia muotoja, kuten mentorointi, coaching, vertaisoppiminen, osaamisen jakaminen, active learning ja benchmarking. Yhteistä kaikissa työssä oppimisen tavoissa on, että oppijalla tulee olla oma motivaatio oppimiseen, oppimiseen tulee olla saatavilla tukea ja neuvontaa sekä se, että tavoitteet oppimiselle ovat konkreettisia ja selkeitä (Wellington 2011, 76–84).

Uuden oppiminen työelämässä on tehokkainta toteuttaa jo hankitun osaamisen päälle kerryttämällä, aiempaan kokemukseen pohjautuen (Grönfors 2010, 5). Kokemusta kertyy myös pitkällä aikavälillä, eikä uuden oppiminen ole kertaluonteista vaan jatkuvaa toimintaa osana työn kokonaisuutta (Ojala 2004, 245). Konkreettiset oppimisprojektit, joissa käsitellään oppijan omia työtehtäviä ja lisätään niiden suorittamisen avulla osaamista, on nähty tehokkaiksi ja motivoiviksi keinoiksi oppia uutta (Ojala 2004, 246; Grönfors 2010, 55, 125; Wellington



2011, 75–76). Ne ovatkin erittäin hyviä mahdollisuuksia henkilölle oman osaamisen kehittämiseksi (Viitala 2008, 265). Oppimisen mallissa voidaan myös hyödyntää hyvän johtamisen periaatteita ja muun muassa havaita oppijan potentiaali ja sen kohdentuminen sekä kannustaa ja ohjata oppijaa näiden havaintojen pohjalta oikeasuuntaisesti eteenpäin (Wellington 2011, 9).

Onnistuneen työssä oppimisen kokemuksen toteuttamisessa voi käyttää ohje-  
nuorana johtamiseen kehitettyjä ajatuksia. Johtamisen sanotaan olevan ihmisten saamista pyrkimään kohti yhteistä tavoitetta ja tällöin on tärkeä tarjota johdettaville keinot, suunta ja syy tavoitteiden saavuttamiseen ja organisaation kehittymiseen (Wellington 2011, 1). Sama pätee myös työssä oppimiseen, sillä myös sille on asetettava tavoite, jota kohden kuljetaan annettujen keinojen ja motivaatiotekijöiden avulla. On myös hyvä muistaa, ettei johtaminen tarkoita samaa asiaa kuin johtavassa asemassa oleminen, vaan nimenomaisesti toimintaa, jossa pyritään vaikuttamaan muihin ohjaten toimintaa haluttuun suuntaan, eikä se näin ollen ole riippuvaista muodollisesta asemasta (Wellington 2011, 2).

Oppimisen mallia, jossa suunnittelu konkretisoituu toimintana, toiminta kartuttaa ymmärrystä soveltamisen pohjalle ja soveltamista voidaan arvioida, voidaan pitää myös laajemmin kaiken työnteon mallina. Työn tekeminen on itsessään oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 75–76; Ojala 2004, 245; Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 124.) Pelkkä kokemus ei kuitenkaan ole riittävä tekijä oppimisen syntymiseen, vaan sen tulee sisältää myös suunnitelmallisuutta ja kokemuksen jälkikäteistä reflektointia, jotta oppimista voi tapahtua (Ruohotie 1997, 50; Eklund 2021, 37, 159–160). Jälkikäteistä reflektointia on toteutettu rajatusti tässä tutkimuksessa palautekyselyiden muodossa.

Oppimisen mallissa oppija toimii itsenäisenä tekijänä ja opettaja toimii ohjaajana ja tukena ja tarjoaa omaa osaamistaan niissä tilanteissa, joissa oppija tätä tarvitsee. Merkitystä on opettajan ja oppijan vuoropuhelulla ja reflektoinnilla, joiden avulla opettaja antaa oman asiantuntemuksensa välittyä ja jotka vahvistavat molempien osapuolten yhteisen näkemyksen syntymistä. Jokainen oppimisprosessi on erilainen ja eteneminen vaihtelee tilanteittain. (Grönfors 2010, 19;

Otala 2004, 245–246.) Kysymysten esittäminen vaatii oppijalta rohkeutta ja toisaalta opettajalta kykyä mukautua tilanteisiin ja mukauttaa omaa kommunikatiotapaansa tilanteen mukaisesti. Kysymysten esittäminen saattaa nostaa esiin myös hyvin erilaisia näkökulmia, joihin tulee osata suhtautua riittäväällä ymmärryksellä, avoimuudella ja kiinnostuksella (Grönfors 2010, 27–28).

Oppimisen mallissa, jossa painotetaan oppijaan omaa aktiivisuutta, valitsee oppija itse, millaisilla keinoilla oppimista syntyy. Näitä voivat olla tiedonhankinta ja analysointi, kysymysten esittäminen ja keskustelu ja oman ajattelun pohjalta toteutettu opitun soveltaminen. (Grönfors 2010, 19.) Tätä varten on hyvä olla tarjolla myös oppimista tukevaa itseopiskelu- ja ohjemateriaalia, josta tietoa voi etsiä ja sitä kerrata.

Työssä oppimisen osalta on myös hyvä huomioida piilevän tiedon merkitys. Piilevä eli hiljainen tieto on sellaista, jota ei ole dokumentoitu ja sitä siirretään tiedonvaihdon eli käytännössä yksilöiden sosiaalisten kohtaamisten kautta. Samalla siirtyvät myös toimintamallit sekä käytössä olevat normit. Tuloksena oppi siirtyy oman kokemuksen ja ymmärryksen kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 192–193; Viitala 2008, 201.) Piilevän tiedon merkitystä ei aina ole osattu arvostaa, mutta nykyisin käytössä olevat mentorointiohjelmat ovat oiva keino palauttaa tämä oppimistyyli ja piilevän tiedon säilyttämisen keino takaisin suurempaan arvostukseen (Sydänmaanlakka 2007, 199). Uuden tiedon syntymiseen tarvitaan lähtökohtaisesti sekä piilevän että näkyvän tiedon vuorovaikutusta, jossa jo olemassa oleva informaatio ja tieto siirtyvät ja muuntuvat yksilöiden kesken ja tuottavat lopulta täysin uutta tietoa (Ruohotie ja Honka 1997b, 23–25, 27).

Toisaalta myös työssä oppimisen menetelmässä on havaittu puutteita osaamisen kehittymisen näkökulmasta, kuten se, että oppi siirtyy vain niiden asioiden ja tehtävien osalta, joihin tekeminen kulloinkin kohdentuu. Tähän ratkaisuksi on ehdotettu, että oppimistulosten parantamiseksi työssä oppimiseenkin tulisi liittää käsitteellistä kehitystä tukevaa koulutusta. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 215; Hätönen 2003, 18.)

Kohdeorganisaation työssä oppimista on toteutettu siten, että tukena hankinta-tehtävien toteuttamisessa ja kyseisen tehtävän oppimisessa on ollut koko ajan hankintatoimen ammattilainen, joka tässä tapauksessa on ollut tutkimuksen tekijä. Näin on pyritty varmistamaan, että oppiminen kohdistuu oikeisiin asioihin ja oppijalla on ollut jatkuvasti mahdollisuus kysyä mieltään askarruttavista asioista, myös itsenäisesti hankintoja toteuttaessaan. Henkilökohtaisen avun tarjoamisen suurin etu onkin siinä, että sen avulla on mahdollista keskittyä juuri sillä hetkellä haasteita aiheuttaviin asioihin (Eklund 2021, 163). Tyyliiltään oppimisen tuki on muistuttanut lähinnä mentorointia, jossa mentori, eli osaaja, jakaa omaa ammat-tiosaamistaan niin sanotulle aktorille, eli oppijalle, ja jossa tavoite on saada levi-tettyä osaamista organisaation sisällä (Eklund 2021, 166–167).

Kohdeorganisaatiossa hankintatoimi on varsin vaihtelevaa, joten työssä oppimi-sen avulla opitaankin lähinnä ideoita ja yleisen tason toimintamalleja, joita on tarkoitus jatkossa pystyä soveltamaan itsenäisesti. Aiemmat kokemukset ovat kuitenkin useimmiten ensiarvoisen tärkeitä tiedonlähteitä. On todettu, että hyviä käytänteitä ei useinkaan osata tai ymmärretä etsiä omasta organisaatiosta, vaikka olisi täysin mahdollista, että tällaisia voisi olla löydettävissä (Viitala 2008, 372–373).

### 10.3 Perehdytysmateriaali ja itsenäinen opiskelu

Viimeinen valittu kehittämistoimenpide oli laatia kohdeorganisaatiolle itsenäi-seen opiskeluun ja perehtymiseen tarkoitettuja materiaaleja. Itseopiskelumateri-aalin tarkoitus on tarjota yksinkertainen tapa ohjata oikeanlaisen tiedon pariin ja siihen voi olla hyvä yhdistää esimerkiksi e-oppimistyökaluja, joilla voidaan mah-dollistaa syvempi ja laajempi perehtyminen valittuun aiheeseen sekä jonkin-laista sisällön reflektointia, joka auttaa oppijaa muun muassa jäsentämään oppi-maansa (Wellington 2011, 75). Itseopiskelumateriaalien yksi suurimmista eduista on niiden mahdollistava joustavuus oppimiselle, sillä ne usein tarjoavat mahdollisuuden oppia ajasta ja paikasta riippumattomasti (Eklund 2021, 157).

Itsenäisen opiskelun ja perehdytysmateriaalien tavoitteeksi asetettiin tarjota rooli- ja toimenpidekohtaiset erillisohteet, joiden avulla hankintatoimen työtehtäviä toteuttava henkilö löytää helposti ne kirjalliset dokumentit, joita kulloinkin tarvitsee ja hankintatoimen sisältöön perehtyvä itselleen soveltuvan itsenäiseen käyttöön tarkoitetun perehdytysmateriaalin. Joidenkin materiaalien oheen suunniteltiin toteutettavaksi myös leikkimielisiä testejä, joilla oppiminen vahvistuisi. Erilaiset testit auttavat palauttamaan opittuja asioita mieleen sekä samalla reflektoimaan asiaa uudesta näkökulmasta, joita molempia pidetään olennaisina osina oppimisprosessia ja jotka vahvistavat oppimista (Sydänmaanlakka 2007, 38–39).

Yhtenä itseopiskelu- ja perehdytysmateriaalin tehtävänä on kohdeorganisaatiossa toimia myös suunta-antavana viitekehyksenä sille, millaista hankintaosaamista yksittäisen henkilön rooli vaatii. Organisaatiossa ei ole käytössä hankintojen osalta tarkkaan määriteltäviä tehtäviin sidottuja hankintaosaamisen vaateita, vaan edellytetty osaamistaso vaihtelee yksittäisten tehtävien ja roolien välillä varsin suuresti. Roolipohjaisia osaamisvaateita on mahdollista laatia useilla tavoilla ja olennaista on kysyä, mitä ja minkä tasoista osaamista tässä roolissa tarvitaan sekä millaisia tuotoksia ja tuloksia tämän roolin henkilöltä odotetaan (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 111–112).

Kehittämistoimenpide tarjosi siis samalla mahdollisuuden määrittää yksittäisen tehtävän tai tehtävätason vaatiman hankintaosaamisen ja esimerkiksi suositeltavat koulutukset sekä mahdollisen mentoroinnin tai muun tarvittavan yksilötaimisen osaamista vahvistavan lähestymistavan tarpeen. Tällaisia käytäntöjä laadittaessa tulee huomioida se, miten osaamisen saavuttamista on tarkoitus arvioida. Käytännöksi voidaan ottaa esimerkiksi osaamistasot, joissa osaamista arvioidaan numeerisesti tietyllä moniportaisella asteikolla, kuten 0 ei osaamista – 5 erinomainen osaaminen. On kuitenkin mietittävä, onko myös johdon tasolla tarpeen määritellä ja linjata tiettyjen merkittävimpien osaamistarpeiden sisältö ja vaatimustasot (Hätönen 2003, 27–28, 37).

Itseopiskelumateriaaleihin liittyy kiinteästi myös tiedolla johtaminen. Tiedolla johtaminen keskittyy tiedon luomiseen, hankintaan, varastointiin ja jakamisen sekä sen tehokkaaseen soveltamiseen käytännössä (Sydänmaanlakka 2007, 179, 182–183; Viitala 2008, 32). Tiedolla johtamisen periaatteilla kerätty tieto on järjestelmällisesti koottua ja organisaatiolle olennaista (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 156). Kohdeorganisaatiossa itseopiskelu- ja perehdytysmateriaalit ovat asiantuntijoiden määrittämiä tietopohjaisia aineistoja, kuten ohjeita ja prosessikaavioita, joiden avulla jokainen organisaation jäsen pystyy itsenäisesti perehtymään tällaiseen valikoituun ja hyväksi havaittuun tietoon. Toisaalta on todettu, että vain hyvin pieni osa organisaation tarvitsemasta tiedosta on mahdollista varastoida esimerkiksi tietokantoihin ja suurin osa tarvittavista tiedosta on ihmisillä itsellään (Sydänmaanlakka 2007, 180). Sen ei kuitenkaan voida katsoa poistavan itseopiskelu- ja perehdytysmateriaalin hyödyllisyyttä laajojen kokonaisuuksien hahmottamisessa ja muistin tukena.

Perehdytysvaihe on yksi tärkeimmistä osista työsuhdetta ja se tarjoaa mahdollisuuden myös kertoa osaamisen kehittymisen mahdollisuuksista sekä konkretisoida perehdytettävälle, millainen työkuulttuuri organisaatiossa vallitsee (Eklund 2021, 14, 118; Viitala 2008, 252–253). Perehdytysvaihe on usein myös vahvan oppimisen vaihe, jonka aikana henkilö pyrkii sisäistämään omassa työssään edellytetyt tiedot ja taidot (Eklund 2021, 115–116). Hyvällä perehdyttämällä voidaan tehostaa henkilön nopeampaa oman työroolin löytämistä ja muuttamista osaksi tuloksia tuottavaa henkilöstöä (Tuomi ja Sumkin 2012, 62). Perehdytysmateriaalin ei pitäisi olla ainut perehdytyskeino, mutta on hyvä nostaa esiin, että vain harva ihminen on kykenevä muistamaan kaikki perehdytyksessä hänelle annetut tiedot.

Tämän kehittämistoimenpiteen osalta aineistoa ei ehditty viimeistelemään ja otamaan käyttöön tutkimuksen aikana, joten toimenpidettä on käsitelty tässä tutkimuksessa vain suunnittelun, tavoitteiden ja oletettavissa olevien hyötyjen näkökulmista.

#### 10.4 Odotukset kehittämistoimenpiteiden vaikutuksesta

Kehittämistoimenpiteiden sisältö ja niiden odotettavissa olevat vaikutukset käytiin läpi hankintatoimen ohjaamisesta, kehittämisestä ja tuesta vastaavien henkilöiden kanssa yksilöhaastatteluina. Haastattelumenetelmäksi valikoitui yksilöhaastattelu siitä syystä, että näin saatiin esille haastateltavien omat yksilölliset näkemykset. Aihepiirien toimintaan osallistuvien henkilöiden määrä on kohdeorganisaatiossa pieni, joten anonymiteetin varmistamiseksi ei haastattelu- ja keskustelutilanteista ole laadittu litterointeja, sillä niiden perusteella vastaajat olisivat todennäköisesti tunnistettavissa.

Kaikkien kehittämistoimenpiteiden osalta odotettiin lähtökohtaisesti parannusta hankintaosaamiseen, mutta osaamisen määrässä ja kohdentumisessa uskottiin olevan vaihtelua toimenpiteiden välillä. Koulutusten uskottiin tuovan eniten teoreettista ymmärrystä ja toisaalta niiden osalta riskiksi katsottiin oppimisen mahdollisesti jäävän varsin ylätasoiseksi ja sovellettavuudeltaan heikoksi. Työssä oppimisen osalta taas uskottiin osaamisen nousevan, mutta olevan varsin tilannesidonnaista ja yleisen hankintaosaamisen parantuvan vasta useiden toistojen myötä. Itsenäiseen opiskeluun ja perehdyttämiseen tarkoitettua materiaalia nähtiin tarjoavan merkittäviä mahdollisuuksia hankintaosaamisen parantamiselle ja myös perehdytyksen sujuvuudelle. Haasteena nähtiin se, että tällaisen materiaalin käyttö vaatii aikaa ja motivaatiota, joita ei välttämättä voi olettaa automaattisesti olevan.

Haastattelukysymykset ja niiden yleistasoiset vastaukset ovat liitteissä 6 ja 7.

### **11 Tutkimuksen ja kehittämistoimenpiteiden tulokset, arviointi ja johtopäätökset**

Kuten edellä luvussa 10 on esitetty, tutkimuksen aikana tarkoituksena oli toteuttaa kolme kehittämistoimenpidettä, joista jokaista toistetaan useampaan otteeseen. Kehittämistoimenpiteiksi oli valikoitu koulutukset, työssä oppiminen sekä

perehdytys- ja ohjemateriaali. Kehittämismenetelminä käytettiin kyselyitä, haastatteluita ja havainnointia.

Usein rehellisimpiä vastauksia saadaan, kun tutkimukseen osallistuville mahdollistetaan yksilöimättömät ja anonyymit vastaukset (Ojasalo ym. 2015, 48). Kaikki kyselyt, haastattelut ja havainnointi ovat tässä tutkimuksessa tehty anonyymisti juuri siitä syystä, että tällä tavalla on pyritty saamaan mahdollisimman rehellistä palautetta ja todenmukaisia näkemyksiä kehittämistoimenpiteistä sekä niiden vaikutuksista. Koko työn ajan on varmistettu yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukaisesti, ettei tutkimuksen missään vaiheessa ole luotu henkilörekistereitä tai muita tietosuoja-asetuksen alaisia aineistoja. Haasteena tämä on ilmennyt siinä suhteessa, että esimerkiksi osallistujien kannustaminen vastaamaan tiettyyn kyselyyn on ollut hankalaa, sillä tutkimuksen tekijällä ei ole ollut tietoa, ketkä ovat jo vastanneet ja ketkä eivät.

Toimenpiteistä perehdytys- ja ohjemateriaalin osalta tutkimuksen aikana todettiin, ettei tätä toimenpidettä saada valmiiksi siinä laajuudessa ja sillä laatuksella, että sen ottaminen mukaan tutkimukseen olisi mielekäästä. Keskeneräisen valmistelun pohjalta toteutettuna riskinä olisi heikotasoisen lopputulos, joka ei palvelisi kohdeorganisaation hankintaosaamisen kehittymistä, eli sitä tavoitetta ja muutosta, johon tutkimuksella ja sen sisältämillä kehittämistoimenpiteillä pyrittiin. Tästä syystä kyseisen kehittämistoimenpide on otettu osaksi tätä opinäytetyötä vain siltä osin, kuin sen suunnittelu saatiin valmiiksi. Toimenpide tullaan toteuttamaan myöhemmin tämän tutkimuksen ulkopuolella, sillä sen katsotaan edelleen olevan olennainen osa kokonaisvaltaisen osaamisen kehittämisen kokonaisuutta.

### 11.1 Tulosten arviointi ja arviointimenetelmien valinta

Tutkimuksen aikana kerätty aineisto tulee analysoida ja tällä tarkoitetaan muun muassa tutkimusaineiston järjestelyä, luokittelua ja käsittelyä tarkoituksenmukaisilla tavoilla, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös aineiston tulkintavaihetta. Analysointivaiheessa aineistosta etsitään lähtökohtaisesti erilaisia yleistyksiä,

logiikoita, yhdistäviä ja erottavia tekijöitä sekä selityksiä havainnoille. Toimintatutkimuksessa aineiston avulla tulisi myös pystyä näyttämään toteen työn tuloksena aikaansaatu muutos ja tämä toteutetaan useimmiten ennen ja jälkeen -mittauksella. (Kananen 2014, 104–105, 109, 119.)

Muutosten toteuttamiseen tarvitaan kuitenkin myös resursseja ja ihmisille tulee varata riittävästi aikaa omaksua uudet toimintatavat. Tulokset tulevat näkyviin usein vasta pidemmän ajan kuluessa. (Eklund 2021, 34.) Näkyvää muutosta ei yleensä myöskään pystytä havaitsemaan, ennen kuin muutos on saatu levitettyä riittävän laajalle ja osaksi suuremman joukon toimintatapoja (Viitala 2008, 182). Ei olekaan siis realistista odottaa, että koko kohdeorganisaation hankintaosaaminen olisi pystytty tämän tutkimuksen aikana nostamaan pitkän aikavälin tavoitetasolle. Tutkimuksen myötä kuitenkin saavutettiin ymmärrystä siitä, miten osaamisvaje näkyy arjen työssä, millä keinoin osaamisvajetta voidaan vähentää ja miten ihmiset erilaisiin toimenpiteisiin suhtautuvat ja kokevatko he ne motivoiviksi ja hyödyllisiksi.

Kun tutkimustyö saadaan valmiiksi, ja osin jo sen aikana, on tärkeä viestittää tutkimuksen tuloksista. Viimeistään kehittämishankkeen päätyttyä siitä julkaisetaan jonkinlainen loppuraportti, jossa tutkimus ja sen vaiheet sekä menetelmät esitellään, hanke analysoidaan ja sen avulla saavutettu tietämys arvioidaan. (Ojasalo ym. 2015, 46–47.) Tässä tutkimuksessa vaihetta edustaa tämä opinnäytetyö.

Tulosten validiteetti, eli kohdistuuko tulosten arviointi juuri siihen, mitä piti mitata, ja tulosten reliabiliteetti, eli tulosten toistettavuus, kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. Nämä luotettavuuden mittareiksi kutsutut määreet soveltuvat kuitenkin varsin heikosti laadullisen tutkimuksen arviointiin ja erityisen heikosti toimintatutkimuksen arviointiin. Esimerkiksi kun validiteetin tulisi kertoa siitä, onko tutkimuksessa käytetty oikeita menetelmiä ja mittareita tai mitattu oikeita asioita, niin on hyvin vaikea määritellä, mikä tämä oikea on. Lisäksi laadullinen arviointi ei useinkaan ole täysin objektiivista, vaan siinä on aina tietty määrä tulkinnallisuutta. (Kananen 2014, 64, 125–126, 136.)



Validiteetti sisältää kaksi ulottuvuutta, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen ulottuvuus. Sisäinen ulottuvuus kuvaa sitä, onko muutos johtunut juuri tehdystä interventiosta, eikä jostain muusta tekijästä, eli onko syy-seuraussuhde löydettävissä. Ulkoinen ulottuvuus taas määrittää sitä, kuinka yleistettävissä tulokset ovat toisessa vastaavassa kontekstissa. Ulkoisen ulottuvuuden ei kuitenkaan tarvitse kattaa täydellistä yleistettävyyttä, vaan olennaista on yleistettävyys tietyn populaation sisällä. Myös tutkimuksen aikajänteellä on vaikutusta tulosten luotettavuuteen, sillä pitkä aikajänne heikentää tietoa siitä, mikä muutokseen on vaikuttanut, mutta toisaalta aika puoltaa muutoksen aikaansaamisen mahdollisuutta sen kypsyessä ja kehittyessä vähitellen. (Kananen 2014, 65, 129, 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voi lähestyä siitä näkökulmasta, tekisikö toinen tutkija samasta aineistosta samanlaisia tulkintoja, jolloin laadullisen tutkimuksen arviointiperusteiksi muodostuvat aineiston kattavuus, analyysin kattavuus ja aineiston arvioitavuus ja toistettavuus. Näitä ulottuvuuksia tarkastellaan tutkimusdokumentaation avulla. (Kananen 2014, 125–126, 131.)

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen ajatuksen kautta, että toimintatutkimus on yhdistelmä useita tutkimusotteita ja -menetelmiä. Näin ajateltuna jokaista tutkimuksen sisällä toteutettua menetelmää voidaan arvioida itsenäisesti sen omien luotettavuusmittareiden avulla. Jokaisen näistä kohdalla pyritään näyttämään toteen tulkinnan pätevyys aineiston pohjalta aukottomasti. (Kananen 2014, 127, 152.) Triangulaatio, eli monia eri näkökulmia huomioiva tutkimus, onkin yksi yleinen keino parantaa tulosten luotettavuutta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi käyttämällä useita aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä, kuten laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 105; Kananen 2014, 123.) Tässä tutkimuksessa havainnoitavaa aihetta sekä kumpaakin toteutettua kehittämistoimenpidettä on pyritty lähestymään useammalla menetelmällä.

Tulosten arvioinnin osalta on tärkeä palauttaa mieleen, mitä kehittämisellä tavoiteltiin, millä periaatteilla tavoitteet ja menetelmät valittiin ja millaiseen viiteke-

hykseen tuloksia tulee verrata. Arvioinnissa pääpaino on pohtia, miten panostukset, muutosprosessi ja tulokset suhteutuvat toisiinsa ja esimerkiksi sitä, kuinka hyvin tulokset saavutettiin ja kuinka suuri merkitys toimenpiteillä oli mahdolliseen muutokseen. Arvioinnin kriteereitä voivat olla muun muassa yleistettävyys, helppokäyttöisyys tai merkittävyys ja arviointia voidaan kohdistaa eri organisaatiotasolle, kuten yksittäisen henkilön, tietyn ryhmän tai koko organisaation tasolle. (Ojasalo ym. 2015, 47–48.)

Koska tuloksilla ei toimintatutkimuksessa pyritä yleistettävyyteen, on tässä tutkimuksessa kerättyjen tietojen yleistasoisuus sekä toimenpiteiden anonymiteetti ollut hyväksyttävissä oleva heikennys tulosten jälkikäteiseen analysointi- ja tarkistamismahdollisuuteen. Mitään toimenpidevaihetta tai tuloksia ei tutkimuksessa ole jätetty dokumentoimatta, joten luotettavuuden varmistaminen ei ole estynyt. Monilta osin tiedot käytetyistä viitekehyksistä ja lähtöaineistoista on kuvattu hyvin tarkalla tasolla, ja nämä ovatkin ne tämän tutkimuksen osuudet, joiden uskotaan olevan parhaiten jatkohyödynnettävissä.

## 11.2 Kehittämistoimenpiteiden mittaaminen ja arviointi

Oppimiskokemuksia tulisi analysoida, jotta niistä voidaan johtaa uutta oppimista, eikä samoja virheitä tulisi toistettua. Vaikka kokemukset saattavat vaikuttaa yksittäisinä vähäarvoisilta tai niiden kriittinen analysointi johtaisi epämiellyttäviin tuntemuksiin ja kyseenalaistuksiin, on tällainen toiminta kehittymisen kannalta välttämätöntä. (Viitala 2008, 145–146.)

Käytännön kokemukseen perustuen on havaittu, että aikuiset ovat kykeneväisiä arvioimaan saamaansa henkilöstökoulutusta numeerisilla arvosanoilla yhden numeron tarkkuudella, kun käytössä ovat niin sanotut kouluarvosana-asteikot (4-10) ja tällöin arvioinnin luotettavuus vertautuu varsin hyvin muihin organisaation toiminnan arviointitasoihin (Kantanen 1997, 216). Arviointiasteikko ammatti-osaamisen arvioinnissa on useimmiten 3-5 portainen, jossa voidaan käyttää esimerkiksi määritelmiä 0= ei osaamista, 1=aloittelija, 2=noviisi, 3=ammattilainen, 4=asiantuntija, 5=alansa huippu (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 109).

Näillä periaatteilla on myös luotu tässä tutkimuksessa käytetyt arviointiasteikot. Omaa ja organisaation osaamisen tasoa arvioidaan kouluarvosanoin ja kohdenetun osaamisen tason ja osaamistarpeen arviointi tehdään viisiportaisista valikoista.

Tässä tutkimuksessa on pyritty pitämään kaikki mittaukset vertailukelpoisina siinä määrin kuin se suinkin on ollut mahdollista. Mittausten erot esimerkiksi vaihtelevilla kyselyillä tai haastatteluilla antaisivat virheellisiä tuloksia (Kananen 2014, 66) ja tässä työssä toisiinsa vertautuvat mittaukset on tehty aina sisällöllisesti identtisinä. On kuitenkin ymmärrettävä, että jokaiseen kehittämistoimenpiteeseen on osallistunut jossain määrin satunnaisesti valikoituneita ja toimenpiteittäin vaihtuvia henkilöitä, samoin kuin koko kohdeorganisaation lähtö- ja lopputilanteen arviointiin. Toisaalta vaihtuvien osallistujien voidaan myös ajatella parantavan tulosten yleistettävyyttä, mikäli tietyt tulokset toistuvat mittauksesta toiseen.

Tutkimuksessa mittaamisen haasteeksi on siis osoittautunut se, että minkään kehittämistoimenpiteen jälkeen eivät kaikki ennakkokyselyyn vastanneet osallistujat ole vastanneet palautekyselyihin ja sama tilanne pätee koko talon kyselyn osalta. Koko talolle kohdistettuun ennen ja jälkeen -kyselyyn on voinut lisäksi vaikuttaa tutkimuksen aikana tapahtuneet henkilöstömuutokset. Koska kyselyt ovat olleet täysin anonyymeja, on tulosten kattavuutta ja edustavuutta vaikea aukottomasti arvioida. Näin ollen mittaustuloksia pidetään lähinnä suuntaa antavina ja jatkotoimenpiteitä ohjaavina.

Tunnusluvut, joita tutkimustuloksista on analysoitu, ovat lähtökohtaisesti tulosten keskiarvo ja keskihajonta. Keskiarvo kuvaa vastausten keskimääräistä arvoa, jonka voidaan olettaa edustavan jossain määrin keskimääräistä vastaajaa. Toisaalta tämä tulos on haluttu varmentaa käyttämällä keskihajontaa, jotta voidaan tarkastella myös vastausten jakautumista keskiarvon ympärille ja näin arvioida keskiarvon yleistettävyyttä koskemaan kyseistä vastaajajoukkoa. Mikäli keskihajonta on suuri, eli sen arvo on vähintään kaksi, tarkoittaa tämä, että ja-

kauma poikkeaa merkittävästi keskiarvosta. Koska tässä tutkimuksessa mittaustuloksissa ei havaittu yhtään keskihajonnan arvoa, joka olisi ollut kaksi tai enemmän, keskityttiin arvioinnissa keskihajonnan vaihteluun arvon yksi molemmiin puolin.

### 11.2.1 Koulutukset

Koulutusvaikutusten mittaaminen on usein varsin haastavaa ja täysin luotettavan vaikuttavuustiedon hankkiminen on lähes mahdotonta, sillä tilannekohtaisia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä voi olla lukemattomia. Näitä ovat esimerkiksi vaihtelevat johtamiskäytännöt ja osallistujan senhetkinen motivaatio. Useimmiten koulutusten arvioinnissa on tyydyttävä tarkastelemaan tuloksia muun muassa saadun palautteen, taloudellisten tulosten ja käyttäytymisessä havaittujen muutosten avulla. Luotettavimmat tulokset vaikuttavuudesta vaativat myös vuosien seuranta-ajan, joten usein päädytäänkin kokoilemaan niin sanottuja pilottiprojekteja vaikuttavuuden ja vaikutusten selvittämiseksi. (Kantanen 1997, 207, 210–211.) Pilottiprojektien on katsottu olevan hyödyllisiä ja toimivia osaamisen kehittämisen hankkeissa, sillä esimerkiksi kynnys kokeilla täysin uudenlaisia toimintatapoja on niissä usein varsin matala (Eklund 2021, 177). Tällaisina pilottikokeiluina voidaan pitää myös tämän tutkimuksen aikana suoritettuja kehittämistoimenpiteitä ja niiden pohjalta voidaan arvioida toimenpiteiden mielekkyyttä ja mahdollisia kehityssuuntia.

Hankintakoulutuksiin osallistui tutkimuksen tarkastelujaksolla kaikkiaan 23 henkilöä. Kaikilla kohdeorganisaation henkilöillä oli mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja harkintavalta osallistumiselle annettiin yksilöille itselleen ja heidän esihenkilöilleen. Koulutuksia arvioitiin ennen ja jälkeenmittauksilla, jotta kehittämistoimenpiteen vaikutusta voitiin päätellä mittaustulosten muutoksen määrällä. Tällä menetelmällä ei kuitenkaan pystytä varmistamaan, mitkä muut mahdolliset tekijät ovat muutokseen vaikuttaneet, ja mikä on ollut kehittämistoimenpiteen osuus, jos sitä on ollut laisinkaan. (Kananen 2014, 62.) Mittaustulokset, joita on jäljempänä esitelty ja analysoitu, ovat tämän opinnäytetyön liitteenä 8 Koulutuskyselyt.

Koulutuksille suunniteltiin sellainen sisältö ja rakenne, joiden ajateltiin parhaiten vastaavan oppimistarvetta ja kattavan ne hankintatoimen osa-alueet, joita kaikkien hankintojen parissa työskentelevien tulisi vähintäänkin ymmärtää ja osata. Koulutusten merkittävimpänä rajoitteena voidaan katsoa olleen, etteivät koulutusta antavat henkilöt ole pedagogisesti koulutettuja ja koulutukset perustuvat pitkälti kouluttajien omaan kokemuspohjaan ja tämän välittämiseen eteenpäin.

Julkisella sektorilla hankintaosaamisen koulutus on pitkälti painottunut hankintalainsäädännön osaamiseen ja kilpailuttamiseen, mikä ei ole kehittänyt hankintaosaamista kokonaisvaltaisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 386). Tämän voidaan katsoa näkyvän jossain määrin myös koulutuksista saaduista mittaustuloksista, joiden perusteella ennakkokyselyissä eniten oppimistarvetta katsottiin olevan kilpailutusten valmistelussa ja läpiviennissä.

Taulukko 1. Ennen koulutusta annettu arvio henkilökohtaisen osaamisen tasosta

<b>ENNEN</b>	<b>Pienin arvo</b>	<b>Suurin arvo</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
Koulutus 1 <i>n 7</i>	6	9	7,3	7	0,95
Koulutus 2 <i>n 9</i>	5	8	6,7	7	0,87
Koulutus 3 <i>n 6</i>	5	7	6,3	6,5	0,82

Taulukko 2. Koulutuksen jälkeen annettu arvio henkilökohtaisen osaamisen tasosta

<b>JÄLKEEN</b>	<b>Pienin arvo</b>	<b>Suurin arvo</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
Koulutus 1 <i>n 5</i>	8	9	8,2	8	0,45
Koulutus 2	6	8	6,8	6,5	0,96

<i>n</i> 4					
Koulutus 3 <i>n</i> 1	7	7	7	7	0

Kuten taulukoista 1 ja 2 nähdään, voidaan jokaisen koulutuksen osalta havaita, että keskiarvon mukainen arvosana omasta osaamisesta on noussut kehittämistoimenpiteen jälkeisessä kyselyssä. Samoin nousua on jokaisen vastaajajoukon antamassa alimmassa arvosanassa jälkikäteen tehdyissä kyselyissä. Sen sijaan korkein arvosana ei ole muuttunut, mutta toisaalta tämä ei ole yllättävää, sillä lähtötilanteessa annettujen arvosanojen voidaan katsoa olevan osin varsin korkeita. Perustellusti voidaan kysyä, onko esimerkiksi lähtötasoltaan itsensä arvosanalla yhdeksän arvioinut henkilö edes oikea henkilö osallistumaan alkeis- ja perustietoihin keskittyvään koulutukseen?

Taulukossa 3 on esitetty koulutuksen kohdentumisen tarve ennakkokyselyiden perusteella. Kuten todettua, ennakkokyselyiden perusteella eniten tarvetta osaamisen kehittymiselle esitettiin kilpailutusten valmistelun ja läpiviennin osalta.

Taulukko 3. Eniten ja vähiten tarvetta osaamisen kehittämiseksi

	<b>Eniten tarvetta osaamisen lisäämiselle (1–5)</b>	<b>Vähiten tarvetta osaamisen lisäämiselle (1–5)</b>
Koulutus 1	Kilpailutusten valmistelu (3,25)	Hankinnan suunnittelu, sopimuskäytännön yhteistyö, hankintaprosessin ymmärrys (3,00)
Koulutus 2	Kilpailutusten läpivienti (4,75)	Hankinnan suunnittelu (3,78)
Koulutus 3	Kilpailutusten valmistelu (4,14)	Sopimuskäytännön yhteistyö (3,43)

Jälkikäteen tehtyjen kyselyiden pohjalta osaamisen kehittyminen on kohdistunut osittain tätä tarvetta vastaavasti (taulukko 4). Kilpailutusosaamisen lisäksi osaamisen kehittymisen koetaan kohdentuneen vahvasti hankintaprosessin ymmärtämiseen.

Kolmannen koulutuksen osalta jälkikäteisen kyselyn vastaajia on ollut vain yksi, ja henkilö on vastannut kaikkien kohtien osalta, että vaikutusta on ollut erittäin paljon, joten vastauksen edustaessa vain yhden henkilön näkemystä, on tämä tuloksia tulkittaessa suhteutettu kokonaisuuteen.

Taulukko 4. Osaamisen kehittyminen koulutusten avulla

	<b>Koulutus paransi eniten osaamista 1–5)</b>	<b>Koulutus paransi vähiten osaamista (1–5)</b>
Koulutus 1	Kilpailutusten suunnittelu, kilpailutusten, kilpailutusten valmistelu, hankintaprosessin ymmärrys (3,80)	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys (2,80)
Koulutus 2	Hankintaprosessin ymmärrys (4,75)	Kilpailutusten läpivienti, sopimusaikainen yhteistyö (3,25)
Koulutus 3	Kaikki vaihtoehdot (5,00)	Kaikki vaihtoehdot (5,00)

On ilahduttavaa, että tulosaineisto kuitenkin viittaa siihen, että tämän kehittämistoimenpiteen osalta sen suunnittelu, kohdentuminen ja toteutus ovat pääasiallisesti olleet onnistuneita ja toimenpiteellä on saavutettu sille asetetut tavoitteet, eli osallistujat kokevat oman hankintaosaamisensa parantuneen. Kaikki koulutusten palautekyselyihin vastanneet myös suosittelisivat toimenpidettä kollegoilleen.

Havainnoinnin avulla on kyetty saamaan jossain määrin vahvistusta myös tuloksissa näkyville suuntaviivoille. Koulutukset ovat vaikuttaneet olevan suosittuja, toivottuja ja hyödyllisiksi koettuja.

## 11.2.2 Työssä oppiminen

Työssä oppimisen kehittämistoimenpidettä on toteutettu laajasti tarkastelujaksolla. Koska tutkimuksessa pääpaino oli hankintaosaamisen kasvattamisessa ja sen arvioimisessa, pystytäänkö toimenpiteellä vaikuttamaan tähän, kyselyvastaukset on pyritty saamaan henkilöiltä, jotka eivät ole vielä kovin kokeneita hankintojen tekijöitä. Vastauksia saatiin kahdeksalta vastaajalta.

Tätä kehittämistoimenpidettä arvioitiin vain jälkikäteen toteutetuilla kyselyillä. Ennen ja jälkeen -kyselyitä ei pystytty tavoitteista huolimatta aikataulullisesti järjestämään, sillä usein hankintaprosessin käynnistyminen tapahtui ilman ennakkotietoa ja näin realistista mahdollisuutta suorittaa lähtötilannekartoitus ei tarjoutunut. Pelkästään jälkikäteen toteutettavaa mittausta pidetään helppona ratkaisuna, mutta sen luotettavuus ja kehittämistoimenpiteen vaikutuksen objektiivinen arviointi jäävät tällöin heikommalle tasolla (Kananen 2014, 61). Kyselyn lisäksi toimenpiteen vaikutuksia hankintaosaamisen kehittymiseen havainnoitiin toiminnan aikana.

Havainnoinnin aikana tutkimuksen tekijä on pyrkinyt arvioimaan erilaisten oppimisteorioista nousseiden odotusten ja oletusten toteutumista. Tällaisia ovat aiemmin tässä opinnäytetyössä esitetyn mukaisesti muun muassa: positiiviset kokemukset lisäävät motivaatiota ja saavat ihmiset yrittämään enemmän, mahdollisuus keskusteluun ja asioiden selittäminen tehostavat oppimista, tavoitteiden ymmärtäminen auttaa suoriutumaan tehtävistä sekä henkilön persoonalla ja itsetuntemuksella on vaikutusta oppimiseen. Merkityksen ja merkityksellisyyden kokemus lisäävät motivaatiota sekä tietoisuus tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuudesta ja näiden sisäistäminen vaatii usein keskustelua ja kannustamista (Viitala 2008, 144–145).

Taulukossa 5 on esitetty kootusti kyselyllä saadut tulokset. Kokonaisuudessaan tulokset ovat liitteenä 9. Tämän kehittämistoimenpiteen osalta keskihajonta on ollut suurinta itsearvioidun arvosanan osalta, joten tulosten voi katsoa kuvaavan heikoiten yleistä osaamistasoa kohdeorganisaatiossa.



Taulukko 5. Työssä oppimisen kehittämistoimenpiteeseen osallistuneiden kokemus omasta hankintaosaamisesta toimenpiteen jälkeen (*n* 8)

Pienin arvo	Suurin arvo	Keskiarvo	Medi-aani	Keskijajonta	Onko toimenpide vaikuttanut arvioon
4	8	6,9	7	1,36	Kyllä 2 Ei 2 En osaa sanoa 4

Aineiston tarkemmalla tutkimisella alin annettu arvo neljä poikkeaa muista selkeästi. Kyseinen vastaaja ei myöskään usko kehittämistoimenpiteellä olleen vaikutusta tähän arvosanaan tai hänen hankintaosaamisensa kehittymiseen. Kyseisen arvosanan huomiotta jättämisellä voisi olla merkittävä vaikutus lopputuloksiin ja tulosten analysointiin, sillä tällöin keskiarvo nousisi lukuun 7,29 ja keskijajonta tippuisi arvoon 0,76. On kuitenkin täysin mahdollista, että tällaisia heikon osaamistason vastaajia voi kohdeorganisaatiossa olla useampia, joten annettu vastaus on päädytty huomioimaan analyysissä täysimääräisesti.

Kehittämistoimenpiteen koettu kohdentuminen hankintatoimen eri osa-alueille on puolestaan esitetty taulukossa 6. Koettu tarve eri hankinnan osa-alueiden osaamisen parantamiseksi oli kaikkien osa-alueiden, ja myös vastaajien, osalta varsin tasaista. Jokainen vastaaja koki tarvitsevansa vähintäänkin jonkin verran lisää osaamista jokaisen osa-alueen osalta, eikä kukaan vastaajista valinnut viisiportaisessa arvioinnissa kahta alinta vaihtoehtoa, jotka edustivat vaihtoehtoja *1 En tarvitse ollenkaan* ja *2 Tarvitsen vain vähän lisää* osaamista. Kahdeksasta vastaajasta seitsemän suosittelisi toimenpidettä kollegalleen ja yksi vastasi, ettei osaa sanoa suosittelisiko.

Vaikutusten kohdentuminen eroaa selkeästi koulutusten vaikutusten kohdentumisesta ja painottuu hankinnan suunnitteluun. Eniten osaamisen kehittymistä koettiin saavutetun hankinnan suunnittelusta ja vähiten sopimusaikaisesta yhteistyöstä ja tästä heikoimmasta vaikutuksesta vastaajat olivat myös yksimielisiä.

Taulukko 6. Kehittämistoimenpiteen vaikutus osaamisen kehittymiseen (1–5)

	<b>Hankinnan suunnittelu</b>	<b>Kilpailutusten valmistelu</b>	<b>Kilpailutusten läpivienti</b>	<b>Sopimusaikainen yhteistyö</b>	<b>Hankintaprosessin ymmärtäminen</b>	<b>Hankintaroolien ja vastuiden ymmärtäminen</b>
Keskiarvo	3,13	2,75	2,75	2,00	3,00	2,88
Keskihajonta	0,99	1,39	1,28	0,82	1,31	1,36

Tulokset tämän kehittämistoimenpiteen osalta ovat jotakuinkin odotuksenmukaisia. Työssä oppimisen kehittämistoimenpiteen sisältö vaihtelee tapauskohtaisesti ja joissain tilanteissa aikaa ei ole mahdollista käyttää toivotunlaisesti osaamisen parantamiseen, vaan kaikki resurssit kohdentuvat pelkästään varsinaisen tehtävän suorittamiseen. Tällöin kokemus ei välttämättä tarjoa mahdollisuutta varsinaisesti miettiä sitä, millaista uutta oppia tämä kokemus voi tarjota ja miten sitä voisi tulevaisuudessa hyödyntää.

Työssä oppimisen osalta toimenpiteen puutteeksi nousee tutkimuksen tekijän oman havainnoinnin perusteella myös se, että tällöin oppija saattaa luottaa liiaksikin saamaansa tukeen ja ohjaukseen, eikä näin ollen pyri etsimään itsenäisesti ratkaisuvaihtoehtoja ja kehittämään omaa ajatteluaan ja soveltamiskykyään. Tällöin oppiminen ei ole kokonaisvaltaista, eikä se välttämättä edistä osaamisen kehittymistä siinä määrin, kuin tavoitteena olisi.

Kokonaisuudessaan toimenpiteen vaikutukset ovat heikosti havaittavissa ja ennakkoarvioinnissa esiin nostettu riski siitä, että henkilöt eivät koe toimenpidettä osaamisen kehittymistä edistävänä, näyttää toteutuneen. Ainakaan aineiston pohjalta ei voida tehdä päätelmää, että toimenpiteen avulla olisi pystytty edistämään hankintaosaamisen kehittymistä.

### 11.3 Ennen ja jälkeen -kyselyt

Edellä kuvattujen kehittämistoimenpiteistä saatujen tulosten lisäksi tässä tutkimuksessa suoritettiin ennen ja jälkeen -kyselyt, jo kotkahdentuivat koko kohdeorganisaatiolle. Vastaajissa voi näin ollen olla myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole itse osallistuneet kehittämistoimenpiteisiin.

Ennen ja jälkeen -kyselyihin saatiin kohdeorganisaation näkökulmasta kohtuullinen määrä vastauksia. Ennen kehittämistoimenpiteitä toteutettuun koko organisaatiolle avoimeen kyselyyn vastasi 53 henkilöä ja jälkikäteiseen 30 henkilöä. Kuten kohdeorganisaation esittelyssä on mainittu, hankintoja tekevien henkilöiden määrää ei pystytä millään luotettavalla tavalla tällä hetkellä selvittämään. Arvion mukaan näitä henkilöitä on kymmeniä, mutta alle sata. Näin ollen voidaan katsoa, että vastausmäärät antavat melko hyvän ja kattavan edustuksen hankintoja tekevistä henkilöistä.

Kyselyillä kartoitettiin koettua osaamisen tasoa ja kehittämistarpeen kohdentumista niin koko organisaation kuin henkilökohtaisella tasolla. Kyselyissä annettiin pohjatietoina myös itse annettu arvio omasta roolista valitsemalla kaikki sopivat vaihtoehdot annetuista. Molemmissa kyselyissä kaikki valittavana olevat roolit olivat vastauksissa edustettuina siinä suhteessa, kuin voidaan olettaa olevan myös hankintoja tekeviä henkilöitä kohdeorganisaatiossa. Tulokset ovat liitteessä 10.

Kuten sanottua, kyselyillä kartoitettiin ensinnäkin sitä, missä hankinnan osa-alueessa vastaajat kokivat olevan eniten kehitettävää koko viraston tasolla. Vastaukset annettiin valitsemalla vaihtoehdoista omaa näkemystä parhaiten vastaavat vaihtoehdot, joita sai valita enimmillään kaksi kappaletta. Taulukosta 7 käy ilmi, että sekä ennen että jälkeen näkemys osaamistarpeen kohdentumisesta on pysynyt hyvin samanlaisena. Vain kilpailutusten läpiviennin osalta voidaan havaita suurempi muutos.

Taulukko 7. Kehittämistarpeen kohdentuminen koko organisaation tasolla

	<b>Hankinnan suunnittelu</b>	<b>Kilpailutusten valmistelu</b>	<b>Kilpailutusten läpivienti</b>	<b>Sopimusaikainen yhteistyö</b>
Ennen (n 52)	27	26	26	15
Jälkeen (n 30)	14	14	7	3

Lisäksi kartoitettiin sitä, minkä tekijän uskotaan vaikuttavan eniten hankintojen kehittämistarpeeseen asteikolla *1 vähäinen vaikutus – 5 merkittävä vaikutus*. Tulokset on esitetty taulukossa 8. Tulosten perusteella samat tekijät koetaan molempien kyselyiden vastausten perusteella merkityksellisimmiksi taustatekijöiksi ja näitä ovat resurssien, osaamisen ja ohjeistuksen puute. Samoin molemmissa kyselyissä vähiten vaikutusta on todettu olevan hankintojen johtamisella.

Taulukko 8. Kehittämistarpeeseen vaikuttavat tekijät organisaatiotasolla

	<b>Osaamisen puute</b>	<b>Resurssien puute</b>	<b>Prosesien puute</b>	<b>Ohjeistuksen puute</b>	<b>Hankintojen johtamisen puute</b>	<b>Hankintojen organisoimisen puute</b>
Ennen (n 52)	3,51	3,81	3,22	3,58	3,10	3,29
Jälkeen (n 30)	3,70	4,07	3,27	3,37	2,96	3,23

Kyselyllä selvitettiin myös henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen tarvetta ja sen kohdentumista hankinnan eri osa-alueille (taulukko 9). Myös tässä havaittiin tulosten pysyneen melko hyvin linjassa. Suurin muutos on havaittavissa kilpailutusten valmistelun osalta, jossa osaamistarve on selkeästi alentunut, mutta toisaalta samassa suhteessa nousua voidaan nähdä hankinnan suunnittelun osalta. Tästä voidaan ainakin jollain tasolla päätellä, että ymmärrys tarvittavasta



Ennen (n 52)	4,04	3,43	4,02	3,85	4,04	3,90	4,27	3,71
Jälkeen (n 30)	4,04	2,70	4,12	3,84	4,04	4,04	4,50	2,96

Tuloksissa voidaan nähdä kaksi suurempaa muutosta. Ensimmäinen ajankäytön mahdollistamisen ei nähdä vaikuttavan hankintaosaamiseen sitä parantavasti. Sama tulos on havaittavissa molemmilla kyselykerroilla ja arvio vaikutuksesta on jälkikäteisessä kyselyssä vielä merkittävästi alentunut. Tätä voidaan pitää yllättävänä, sillä kuten taulukossa 8 nousee esiin, katsotaan resurssien puutteen olevan merkittävin hankintatoimen osaamistarpeeseen vaikuttava tekijä.

Toinen suurempi muutos tuloksissa koskee ulkoisia koulutuksia, joita on yleisesti totuttu pitämään niin sanotusti parempina kuin kohdeorganisaation itsensä järjestämiä. Oletuksena on ollut, että tähän näkemykseen on vaikuttanut se, että ulkoiset koulutukset ovat koulutusammattilaisten järjestämiä ja sisäiset taas tavallisten työntekijöiden, joiden koulutustaitoja ei voida ennakolta arvioida. Johduko tässä tutkimuksessa havaittu muutos sitten siitä, että tämän tutkimuksen aikana tehtyjen kehittämistoimenpiteiden joukossa on ollut sisäiset koulutukset, joihin on pyritty panostamaan ja saamaan niistä laadullisesti yhtä vaikuttavia kuin ulkoisistakin, jää tulkinnanvaraiseksi. On saatettu kuitenkin havaita, että sisäisellä kouluttamisella voidaan koulutusta kohdentaa paremmin vastaamaan kohdeorganisaation erityistarpeita, sillä kouluttajat tietävät ja ymmärtävät toimiin vaikuttavia konteksteja.

Merkittävimmäksi hankintaosaamisen edistäjäksi nähdään henkilökohtaisen tuen saaminen yksittäisessä kilpailutuksessa ja sama tulos havaitaan molemmilla kerroilla. Työssä oppimisen kehittämistoimenpiteestä saadut tulokset ja havainnointi eivät kuitenkaan tue tätä ajatusta, vaan osaamisen kehittyminen jää tässä mallissa todentamatta. Voidaankin ehkä ajatella, että vastaajat ovat halunneet nostaa vaihtoehdon korkealle siitä syystä, että he toivovat tällaisen palvelun olevan tarjolla jatkossakin ja ehkä jopa lisääntyvän, vaikka se ei edesauttaisi heidän oman osaamisensa kehittymistä.

Muutoin kyselyssä tarjolla olevat toimenpidevaihtoehdot ovat saaneet melko taiseesti kannatusta. Henkilökohtaisen tuen jälkeen toiseksi eniten kannatusta on saanut ohjemateriaali sekä tasapistein sisäiset koulutukset ja hankintaprosessin kuvaaminen. Eri vaihtoehtojen näkyminen vastaajien valinnoissa antaa osaltaan vahvistusta sille näkemykselle, että osaamisen parantamiseksi tulee tarjota erilaisia rinnakkaisia kehityspolkuja, jotka tukevat erilaisia oppijoita.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan myös omaa ja kohdeorganisaation hankintaosaamisen tasoa kouluarvosanoin (4–10). Tulokset ovat taulukoissa 11 ja 12. Vaikka yksittäisten ääriarvojen osalta ei kummassakaan kyselyssä havaita kummankaan arviointikohteen osalta muutosta, ovat sekä keskiarvo että mediaani nousseet kohdeorganisaatiotasolla. Tämä voidaan nähdä osoituksena hankintaosaamisen tason noususta. Toisaalta on huomioitava, ettei henkilökohtaisen osaamistason osalta ole havaittavissa samaa ilmiötä, vaan tulokset ovat pysyneet likimain samana. Tähän on kuitenkin voinut vaikuttaa merkittävästi sattumanvaraisesti valikoituneet vastaajat, jotka eivät ole olleet kyselykerroilla samat. Näin ollen organisaatiotasoinen muutos onkin olennaisempi todellisen muutoksen osoittaja.

Taulukko 11. Arvio henkilökohtaisen hankintaosaamisen tasosta (4–10)

	<b>Pienin arvo</b>	<b>Suurin arvo</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
Ennen ( <i>n</i> 53)	5	9	7	7	1,12
Jälkeen ( <i>n</i> 29)	5	9	6,9	7	1,08

Taulukko 12. Arvio kohdeorganisaation hankintaosaamisen tasosta (4-10)

	<b>Pienin arvo</b>	<b>Suurin arvo</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
Ennen ( <i>n</i> 53)	5	9	7,1	7	1,07
Jälkeen ( <i>n</i> 29)	5	9	7,4	8	1,15

Henkilökohtaisen hankintaosaamisen tasoa ei myöskään välttämättä nähdä ja arvioida samalla tavalla kuin organisaation. Tutkimusjakson aikana kehittämistoimenpiteisiin osallistuneille henkilöille on jopa saattanut tulla tunne, etteivät he tiedä edes sitä, mitä ovat aiemmin kuvitelleet tietävänsä. Sanonta siitä, että mitä enemmän tiedät, sitä vähemmän ymmärrät tietäväsi, saattaa siis pitää tässäkin tapauksessa paikkansa.

On jossain määrin mahdotonta osoittaa, johtuvatko nousujohtaisen luvut kehittämistoimenpiteistä. Toisaalta kun huomioidaan, että myös kehittämistoimenpiteiden erillisarvioissa koulutusten osalta on nähtävissä hankintaosaamisen parantumista, tukee tämä ajatusta, että kehittämistoimenpiteet ovat myös koko kohdeorganisaatiotasoisien parantuneiden tulosten taustalla, ainakin rajallisesti.

## **12 Toimenpide-ehdotukset**

Kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä mitään strukturoitua osaamisen kartoittamisen, analysoinnin ja johtamisen järjestelmää. Näin ollen tätä tutkimusta voidaan jatkossa hyödyntää ja katsoa sen toimivan eräänlaisena pilottikokeiluna osaamisen kartoittamisen ja kehittämistoimenpiteiden toteutuksen ja arvioinnin saralla. Pilottikokeilujen katsotaan olevan usein myös hyvä keino aloittaa osaamisen johtamisen kehittäminen, jotta organisaatio saa kartutettua kokemusta tällaisesta toiminnasta ja näin ohjattua toimintaa oikeasuuntaisesti (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 116). On aiheellista olettaa, että organisaatiolle sopivien ja tarpeellisten toimintatapojen määrittäminen vie aikaa ja vaatii erilaisia kokeiluja (Viitala 2008, 8).

Pilottikartoitusten suunnittelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon, etteivät ne saa muodostaa kokonaisuutena irrallisia ja erillisiä osakartoituksia, jotka eivät palvele organisaation osaamisen johtamista (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001 116). Tämä huomioiden kohdeorganisaation mahdolliset tulevat kokeilut osaamiskartoitusten ja -analyysien suhteen onkin hyvä pyrkiä suhteuttamaan nyt toteutettuihin toimenpiteisiin. Samoin saman aihepiirin tulevat kehittämistoimet ja niiden arviointi ja analysointi on syytä toteuttaa tiiviimmässä yhteistyössä



henkilöstöhallinnon ammattilaisten ja osaamisen johtamisen vastuutahojen kanssa.

Mitkään osaamisen kartoitukset, analysoinnit tai hallinnan järjestelmät eivät edistä osaamisen johtamista, eivätkä osaamisen johtamiselle asetetut tavoitteet näy konkreettisina muutoksina toiminnassa, mikäli osaamisen strategista merkittävyyttä ja sen tulevaisuuden tavoitteita ei ole osattu tai pystytty asettamaan ja niistä selkeästi viestimään (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 121–122). Myös kohdeorganisaatiossa on syytä jatkossa vielä entisestään panostaa tiedon välittämiseen siitä, miksi hankintaosaamisen laaja kehittäminen on organisaatiossa tärkeää ja miksi tiettyjä toimenpiteitä halutaan toteuttaa.

Käytännön konkreettisina toimenpiteinä suositeltaviksi nousevat erityisesti hankintakoulutukset, sekä yleistasolla että jatkossa myös temaattisesti kohdennettumilla sisällöillä. Koulutukset on todettu hyödyllisiksi ja tutkimustulosten perusteella niillä voidaan katsoa olleen vaikutusta hankintaosaamisen kehittymiseen. Tällä hetkellä koulutukset perustuvat kaikille yhteisesti sopivaksi ajateltuun malliin ja jatkossa koulutuksia voitaisiin suunnitella kohdennetummin. Riskinä voidaan kuitenkin pitää sitä, että tällöin osaaminen voi kehittyä liiankin rajatusti, jolloin yleisosaamisen taso voi heikentyä. Vaatiikin tasapainoilua, jotta kaikilla hankintoja tekevillä säilyy kirkkaana tietämys myös hankintojen perusteista ja esimerkiksi menettelyissä ja lainsäädännössä tapahtuvista muutoksista.

Lisäksi tässä tutkimuksessa kesken jääneiden itseopiskelu- ja perehdytysmateriaalien loppuunsaattaminen ja niiden käyttöönotto strukturoiduilla perehdytyskäytännöillä voivat vaikuttaa merkittävästi hankintaosaamisen tasoon. Tämä on havaittavissa kyselyvastauksista sekä asiantuntijahaastatteluissa esiin nousseissa näkemyksissä. Tämän toimenpiteen avulla perustietotaso hankinnoista voidaan saavuttaa melko yksinkertaisella ja helpolla toteutuksella. Materiaalin avulla jokaisen, joka hankintoja työssään tekee, tulisi tietää, miten oman hankintaprosessinsa aloittaa, mitkä tekijät siinä tulee huomioida ja mistä lisätietoa ja apua toteutukseen on saatavilla. Materiaalien osalta tulee panostaa siihen, että ne ovat ajantasaisia ja relevantteja.

Kun ymmärrystä ja faktatietoa hankintaosaamisen tasosta ja kohdentumisesta vähitellen kertyy, olisi hyvä määritellä itseopiskelu- ja perehdytysmateriaalin tuoksi osaamistasot ja -sisällöt, jotka määrittävät, mitä eri hankintatoimen roolit edellyttävät. Näiden määritysten tulisi olla toisiinsa verrannollisia ja pitkälti yhdenmukaisia jokaisella kohdeorganisaation osastolla. Tällaisia määrittämiä tulee myös muistaa päivittää, mikäli tehtäväkuva ja osaamisprofiili muuttuvat (Sydänmaanlakka 2007). Näiden tietojen hallinnoinnille olisi hyvä suunnitella seurantavälineet ja -prosessit, jotta esimerkiksi osaamistarpeita olisi helpompi kartoittaa. Kohdeorganisaatiossa osaamistarpeiden kartoitus ja suunnittelu voisi tuoda myös näkyväksi sen, kuinka suuri osa henkilöstöstä tarvitsee hankintaosaamista ja millä tasolla. Samalla olisi hyvä pohtia sitä, missä määrin hankinnat kuuluvat tehtäväkuviin ja onko tämä tarkoituksenmukaisin järjestäytymisen muoto.

Olennaista osaamisen johtamisessa on jatkossa miettiä, mitkä ovat strategisesti merkittävimmät osaamistavoitteet, millaiset osaamisen johtamiskäytännöt organisaatiossa halutaan ottaa käyttöön, mihin osaamiseen organisaatiossa halutaan vaikuttaa ja miten tämä kaikki organisoidaan, sillä näiden perusteella organisaation operatiivista toimintaa, ja ehkä myös strategisia linjauksia, tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti, jotta osaamisen kehittyminen ja osaamisen johtaminen voivat tuottaa tavoiteltua muutosta ja kehitystä (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 239-243).

Osaamisen suunnitelmallisen johtamisen ja hallinnan kannalta on perustelua laatia erillinen osaamisstrategia, jossa määritellään suuntaviivat ja toteutumisen aikataulu niille osaamisille, joiden varassa nykyisen strategian ja tulevaisuuden vision mukainen toiminta pystytään toteuttamaan (Viitala 2008, 230–231). Tällaisten linjausten selkiyttäminen ja vahvempi viestiminen kohdeorganisaation sisällä voisi parantaa myös hankintaosaamisen määrittelyn ja kehittämisen suuntaa.

Henkilöstösuunnittelua pidetään laajalti laiminlyötynä toimintona. Organisaatioissa suunnitellaan varsin tarkasti mitä ja miten tehtäviä sen sisällä täytyy

tehdä, mutta ei oteta riittävästi huomioon, että tätä varten tarvitaan useimmiten myös henkilö nämä toimet toteuttamaan ja henkilöstösuunnittelun avulla tämä pystyttäisiin varmistamaan (Viitala 2008, 233–234). Myöskään kohdeorganisaatiossa kyseiseen tehtävään ole ollut nimettynä henkilöä useisiin vuosiin ja tähän on toivottu muutosta. Nykyisellään suunnittelu on hajautunutta, eikä se palvele kohdeorganisaation kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla.

Hankintojen organisoinnin osalta tutkimuskirjallisuus toteaa, että hankintatoimen hajauttaminen lähelle hankinnan tarvitsijaa mahdollistaa ketterämmän, itsenäisemmän ja tarpeet paremmin huomioivan hankinnan toteutuksen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317), ja tämä puoltaa myös kohdeorganisaation hankintojen osittain hajautettua toteutusta. Toisaalta hajauttaminen on aiheuttanut sen, että hankintoja on toteutettu niukoilla resursseilla ja ajoittain liian vähäisellä hankintaosaamisella. Lisäksi se on mahdollistanut sen, että samoja asioita saatetaan hankkia eri puolilla organisaatiota, jolloin resursseja kulutetaan turhaan, eivätkä hankinnoissa käytettävät menetelmät ja toimittajien kanssa sovittavat sopimusehdot välttämättä ole yhdenmukaisia. Tämä riski on nostettu esiin myös tutkimuskirjallisuudessa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317). Kohdeorganisaation suunnitelmat hankintojen kategorisoinnista ja kategoriavastuista voisivat edustaa uudenlaista mallia, jossa hankintaosaaminen saataisiin paremmin keskitettyä ja näin hyödynnettyä tehokkaammin ja hankinnat toteutettua tarvittavilta osin keskitetyn koordinoinnin avulla. Keskitetyn koordinoinnin katsotaankin tarkoittavan ennemmin organisaation sisäisen yhteistyön parempaa hallintaa ja tiivistämistä, kuin varsinaisen toiminnan keskittämistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 318), mitä kohdeorganisaatiossakin tavoitellaan.

Myös jatkossa muutospainetta tulee kohdistumaan hankintaosaamisen tasoon, mutta myös ajatteluun ja toimintamalleihin. On erittäin tärkeää, että henkilöstö saadaan kiinnostumaan hankinnoista ja hakeutumaan oma-aloitteista tarvittavan tiedon ja tuen äärelle. Myös esihenkilötyöskentelyä tulee saada vahvistettua ja näin esimerkiksi aiemmin mainittuja perehdytyskäytäntöjä systematisoitua ja yhdenmukaistettua. Onkin sanottu, että esihenkilöiden ja johdon tukea tarvitaan jokapäiväisen toimintakulttuurin muutokseen ja selkeyttämään sitä, mitä

muutoksella tavoitellaan ja mitä se käytännössä arjen työskentelyssä tarkoittaa (Eklund 2021, 105). Käytännön tehokas lisä voisi olla toimenpiteiden tarkempi perustelu, eli miksi kyseinen toimenpide toteutetaan, mitä sillä tavoitellaan, miksi siihen kannattaa osallistua ja miten sen oppeja voi hyödyntää.

Kohdeorganisaatiossa olisi hyvä pyrkiä löytämään sellainen toimintamalli oppimisen opiskeluun, joka kannustaisi kehittämään omaa osaamista ja samalla oppimiskykyä. Tällaiset kokonaisvaltaiset osaamisen kehittämisen ja johtamisen prosessit, ohjelmat ja käytännöt ovat kuitenkin laajemmalti organisaation yhteiseen pohdintaan viettäviä. Johtamisessa voitaisiin lisäksi tukea organisaation jäsenten itsetuntemusta muun muassa erilaisin oman oppimistyylin ja persoonallisuustyyppien arviointien muodossa, joilla voidaan edesauttaa työskentelyvalmiuksia ja kykyä itsensä johtamiseen (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 228). Onkin olennaista, että myös jatkossa kaikissa osaamisen kehittämisen toimenpiteiden suunnittelussa huomioidaan niiden soveltuvuus erilaisille ja eri lähtökohdista tuleville oppijoille, ja joiden avulla voidaan vastata erilaisiin tarpeisiin.

Kyky oppia ja soveltaa osaamista ovat ensisijaisen tärkeitä tekijöitä asiantuntijaorganisaation toiminnassa. Haasteeksi kuitenkin nousee se, että tällaisessa organisaatiossa työ on usein sarja ainutkertaisia toteutuksia, jolloin osaamisen kehittämiseen laadittuja toimenpiteitä on vaikea määrittää tukemaan kaikkea työskentelyä. Näin ollen millään kohdeorganisaation kehittämistoimenpiteellä ei todennäköisesti pystytä vastaamaan kaikkien työntekijöiden tarpeisiin ja jossain määrin tulee myös hyväksyä se, että kaikki eivät ole tyytyväisiä.

### **13 Johtopäätökset ja yhteenveto**

Tutkimuksen tulokset käytiin läpi hankintatoimen johtamisesta, kehittämisestä ja ohjaamisesta vastaavien henkilöiden kanssa ja tässä yhteisessä läpikäynnissä havaittiin, että jatkossa on tarpeen korostaa vielä entistä enemmän sitä, mitä kehittämistoimenpiteillä tavoitellaan. Esimerkiksi avovastauksissa nousi monessa kohdassa esiin ajatus siitä, että hankintaosaaminen ei kuulu vastaajan oman näkemyksen mukaan substanssihenkilöstön tehtäviin. Tämä vastaa siis

teoriaosuudessa esitettyä näkemystä siitä, että osaamisen kehittymisen osalta olennaisia tekijöitä ovat henkilön oma käsitys osaamistarpeesta sekä ymmärrys toimenpiteiden taustalla vaikuttavista syistä.

Tämän opinnäytetyön luvussa 11.1 on esitetty ne osa-alueet, jotka tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä on syytä huomioida. Näitä ovat: mitä kehittämällä tavoiteltiin, miten tutkimusmenetelmät valittiin, miten tutkimus toteutettiin ja millaiseen viitekehukseen tuloksia tulee verrata. Lisäksi arvioinnissa on syytä miettiä, kuinka yleistettäviä ja merkityksellisiä tulokset ovat.

Koska tässä tutkimuksessa on ollut kyse toimintatutkimuksesta, on ensiarvoista miettiä erityisesti ensimmäistä kohtaa, eli saavutettiinke kehittämistoimenpiteillä se muutos, jota tavoiteltiin. Tässä tapauksessa muutoksena tulisi olla koettu hankintaosaamisen parantuminen todennettavasti. Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että hankintaosaaminen on ainakin jossain määrin parantunut. Sitä puoltavat sekä koulutusten osallistujien että koko kohdeorganisaatiolle annettujen arvosanojen nouseminen. Aukottomasti tätä ei voida todistaa, sillä osaamisen kehittyminen on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavia tekijöitä on lukuisia. Tutkimustulokset kuitenkin antavat viitteitä siitä, että tehdyillä kehittämistoimenpiteillä on ollut vaikutusta tähän muutokseen.

Toisekseen tutkimuskysymysten avulla esitettiin tavoite löytää kohdeorganisaation käytettävissä olevilla resursseilla toteutettavia kehitystoimenpiteitä. Tämä toteutettiin valikoimalla tutkimustiedon pohjalta mahdollisimman laaja-alaisesti erilaisille oppijoille soveltuvia vaihtoehtoja, joista he voisivat valita itselleen sopivimmat. Näillä periaatteilla valituksi tulivat koulutukset, työssä oppiminen sekä itseopiskelu- ja perehdytysmateriaali. Näistä viimeistä ei kuitenkaan onnistuttu toteuttamaan tämän tutkimuksen aikana.

Kaksi toteutettua kehittämistoimenpidettä koettiin tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa positiivisina, hankintaosaamista edistävinä ja niitä suositeltaisiin lähes poikkeuksetta kollegoille. Toisaalta työssä oppimisen ei nähty vaikuttavan osaamisen kehittymiseen yhtä selkeästi kuin koulutusten.

Kolmantena tavoitteena oli selvittää, millaista hankintaosaamista kohdeorganisaation henkilöstö itse kokee tarvitsevansa ja millä keinoilla heidän näkemyksensä mukaan tähän tulisi pyrkiä. Tämä selvitettiin koko organisaation ennen ja jälkeen -kyselyillä. Vastausten perusteella kohdentuminen oli tehty oikein. Esimerkiksi sisäiset koulutukset ovat nousseet vaihtoehtona eniten kannatetuksi vaihtoehdoksi. Lisäksi osaamisen parantamista on nähty tarvittavan erityisesti kilpailutusten valmistelun toteutuksessa sekä hankintaprosessin ja roolien ymmärtämisessä, ja on positiivista havaita, että koulutuskyselyiden perusteella osaaminen on parantunut toimenpiteen avulla juuri näiden osa-alueiden osalta.

Tutkimuskysymyksistä viimeinen, joka koskee hankintaosaamisen hallinnan kehittämistä, sai tässä tutkimuksessa pienemmän painoarvon, sillä kyseinen toiminto koskettaa lopulta hyvin laajasti kohdeorganisaatiota. Lähtötilannetta on kuitenkin nyt analysoitu, kohdeorganisaation asiantuntijoiden kanssa keskustelu ja suuntaviivoja osaamisen hallinnan parantamiseksi suunniteltu. Näitä tullaan toteuttamaan väistämättä myös jossain määrin siinä vaiheessa, kun osaksi tätä tutkimusta suunniteltua itseopiskelu- ja perehdytysmateriaalia päästään käytännössä tuottamaan ja ottamaan käyttöön.

Sinänsä tähän viimeiseen kysymykseen olennaisesti liittyy tämän tutkimuksen osana kerätty tutkimustieto siitä, kokeeko kohdeorganisaation henkilöstö hankintojen johtamisella olevan vaikutusta hankintaosaamisen kehittymiseen. Koska tulokset sekä ennen että jälkeen -kyselyissä nostavat suurimmiksi ongelmakohtiksi resurssien, osaamisen ja ohjeistuksen puutteen, on hieman yllättävää, etteivät vastaajat koe, että hankintojen johtamisella olisi vaikutusta hankintatoimen kehittämistarpeeseen. Ehkä ymmärrys siitä, mikä luetaan hankintojen johtamiseksi, ei ole yksiselitteinen, ja tästä syystä vastaajat eivät miellä yleisellä tasolla johtamiseen olennaisesti liittyviä tekijöitä (resurssit, osaaminen, ohjeet) hankintojen johtamiseen suoraan liitännäisiksi.

## Lähteet

Businessmap 2024. Lean management. Improvement. What is Plan-Do-Check-Act cycle? The 4-Step model explained. <https://businessmap.io/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle>. Viitattu 16.3.2024.

Eklund, Annina 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Grano Oy, Helsinki.

Grönfors, Terttu 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Hansaprint, Vantaa.

Hätönen, Heljä 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Iloranta Kari & Pajunen-Muhonen Hanna 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs tarkistettu laitos. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen osana. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Jyväskylä.

Kantanen, Uolevi 1997. Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus yrityksissä. Teoksessa: Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (toimi.). Osaamisen kehittäminen organisaatiossa, 187–219. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Kirjavainen Paula & Laakso-Manninen Ritva 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2. painos. Edita Oyj, Helsinki.

Kolehmainen, Seppo 1997. Koulutusinnovaatioiden diffuusioon ja käyttöönottoon vaikuttavat tekijät. Teoksessa: Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (toimi.). Osaamisen kehittäminen organisaatiossa, 147–186. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Kontio Annamari & Kronström, Sanna & Kumlin, Aarne & Mäki, Laura 2017. Julkiset hankinnat. Käsikirja. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy.

Ellibslibrary-verkkopalvelu. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>. Viitattu 10.3.2024.

Osaamisen vastuuhenkilö 2024. Kohdeorganisaatio, Helsinki. Haastattelu 13.3.2024.

Otala, Leenamajja 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia-sarja. 5. painos. WSOY, Helsinki.

Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. Ellibslibrary-verkkopalvelu. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522466778>. Viitattu: 23.10.2023.

Ruohotie, Pekka 1997. Kokemus on paras opettaja – jos vain otamme oppia siitä. Teoksessa: Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (toimi.). Osaamisen kehittäminen organisaatiossa, 43–70. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1997a (toimi.). Osaamisen kehittäminen organisaatiossa, 1–7. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1997b. Tiedon luominen organisaatiossa. Teoksessa: Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (toimi.). Osaamisen kehittäminen organisaatiossa, 11–41. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarja. Talentum, Helsinki.

Torkkola, Sari 2020. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Alma talent -verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAJBEXCTEB#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(20\)PYS\(\(c4\)HTYMINEN\(\(20\)nykyinen\(\(20\)toimintamalli\(\(20\)ei\(\(20\)toimi\(\(20\):3\(\(20\)Oivallus\(\(\(:\(20\)Suunnitelma\(\(20\)on\(\(20\)vain\(\(20\)hypoteesi\(\(20\):\(\(c4\)l\(\(e4\)\(\(20\)suunnittele\(\(20\)-\(\(20\)sopeudu\(\(20\):Kokeilujen\(\(20\)keh\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b562](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAJBEXCTEB#kohta:OSA((20)1((20)PYS((c4)HTYMINEN((20)nykyinen((20)toimintamalli((20)ei((20)toimi((20):3((20)Oivallus(((:(20)Suunnitelma((20)on((20)vain((20)hypoteesi((20):((c4)l((e4)((20)suunnittele((20)-((20)sopeudu((20):Kokeilujen((20)keh((e4)((20)/piste:b562). Viitattu 20.4.2022

Tuomi, Laura & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>. Viitattu 23.10.2023.



Valtiovarainministeriö 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstölinpäättöskäytäntöä. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. [https://vm.fi/documents/10623/307719/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6linp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4+8\\_2000.pdf/94dc84d7-f20a-49df-8343-c7c1a4b894a3/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6linp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4+8\\_2000.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307719/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6linp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4+8_2000.pdf/94dc84d7-f20a-49df-8343-c7c1a4b894a3/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6linp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4+8_2000.pdf?t=1479800815000). Viitattu 23.10.2023.

Valtiovarainministeriö 2016. Hankintatoimen kehittämishankkeen loppuraportti: Tulokset sekä toimenpide- ja kehittämisehdotukset. Valtiovarainministeriön julkaisu 6/2016. [https://vm.fi/documents/10623/1169934/Hankintatoimen+kehitt%C3%A4mishankkeen+loppuraportti+6\\_2016.pdf/3d83c259-b478-4040-8195-6e56f8157222](https://vm.fi/documents/10623/1169934/Hankintatoimen+kehitt%C3%A4mishankkeen+loppuraportti+6_2016.pdf/3d83c259-b478-4040-8195-6e56f8157222). Viitattu 20.4.2022.

Valtiovarainministeriö 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>. Viitattu 23.10.2023.

Valtiovarainministeriö 2023. Hankkeet ja säädösvalmistelu. Hankinta-Suomi. Teemaryhmät. Hankintataitojen kehittäminen. <https://vm.fi/hankinnat-hankintataitojen-kehittaminen>. Viitattu: 25.10.2023.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Kolmas painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Wellington, Patricia 2011. Effective people management. Kogan Page Limited, London, Philadelphia, New Delhi.

Yukl, Gary & Lepsinger, Richard 2005. Issues & Observations: Improving Performance Through Flexible Leadership. September/October 2005. Leadership In Action. Volume 25 (4), 20-21. Exlibris-verkkopalvelu. <https://learning.oreilly.com/library/view/issues-observations/01520110056SI/chapter-03.html>. Viitattu 3.2.2024.

## Lean-valmennuksessa havaitut ongelmat ja ratkaisuvaihtoehdot

Matriisianalyysi, 5-why, arvovirtakartta, Kata

Neljä suurta linjaa

1. Roolit epäselviä
2. Suunnittelu vajavaista
3. Osaamisessa puutteita
4. Prosessissa epäselvyyttä

– Roolit ja vastuut epäselviä

- jakautuminen organisaation sisällä ei määritelty selvästi
- käytännöt epäselviä
- ei riittävää ohjeistusta
- ohjeistusta ei löydetä
- viestintäkanavat puutteellisia
- hankintaosaaminen ei ole riittävää
- hankintojen johtaminen ei ole riittävää
  - otetaan käyttöön projektikortti, jossa roolit ja aikataulut, henkilöt sitoutetaan
  - otetaan käyttöön projektisalkku
  - luodaan kategoriajohtamisen malli
  - esihenkilöiden ohjausta ja tukea
  - perehdytystä hankinnoista parannetaan ja koordinoidaan
  - hankinnat henkilökohtaisiin tavoitteisiin
  - rooleihin liitetään osaamistasot ja vastuut

– Suunnittelu vajavaista

- ei kokonaiskäsitystä organisaatiotasolla
- ei kootusti tietoa
- suunnittelutaso vaihtelee yksiköittäin
- työkalut hankalakäyttöisiä

- aikaa ei ole riittävästi
  - ohjeistusta hankintojen suunnittelusta
  - toimintasuunnitelma jatkuvaan tietojen päivittämiseen
  - kategoriaojohtaminen
  - lisätään vuorovaikutusta ja läpinäkyvyyttä organisaation sisällä
  
- Asiantuntijatyö murroksessa, hankintoja tehdään välttämättömyydestä
- työhyvinvointi kärsii
- hankintatehtäviä ei koeta omiksi
- tehdään päällekkäistä työtä
- epävarmuus osaamisesta
- odotukset ja tavoitteet epäselviä
  - roolit ja tehtävät kuvataan
  - kategoriavastuut
  - pitkän aikavälin suunnittelua hankintoihin ja hankintaosaamiseen
  - henkilökohtaiset osaamistavoitteet hankinnoista

## Osaamisen hallinnan ja johtamisen käytänteet / haastattelu

Millainen osaamisen johtamisen malli/mallit organisaatiossa tällä hetkellä on?

Onko käytössä yhtenäistä mallia, joka olisi määritelty?

- Ei ole määriteltyä yhtenäistä mallia

Kuka vastaa osaamisen johtamisesta?

- Nimetty henkilö

Kuka vastaa osaamisen hallinnasta?

- Nimetty henkilö

Onko osaamisen johtaminen nostettu tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi?

- Tulosjohtamisen osa-alue – käytännössä vaatii kuitenkin ennemminkin henkilötason aktiivisuutta

Katsotaanko osaamisen johtaminen tällä hetkellä riittäväksi?

- Kokonaisuutena ei riittävää, yksittäiset henkilöt ovat hyvinkin kiinnostuneita ja hoitavat hyvin, mutta toisaalla ei välttämättä vastaavia panostuksia

Jos ei, miten sitä tulisi parantaa?

- Säännöllinen esiin nostaminen, muistutukset/tilannepäivitykset

Toteutetaanko organisaatiossa henkilöstösuunnittelua?

- Tällä hetkellä vain yksikkötasoista suunnittelua, ei erillistä henkilöstösuunnittelijan toimenkuvaa, jollainen aiemmin on ollut

Jos kyllä, kuka siitä vastaa ja miten suunnittelua arvioidaan ja kehitetään?

- Tällä hetkellä ei henkilöstösuunnittelijaa, olisi tärkeä saada tulevaisuudessa henkilöstösuunnittelijan tehtävä, tehtävä voidaan nähdä olennaisena osana varautumista ja sillä on havaittu olevan myös positiivisia vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen

Onko osaamisen hallinnalle ja johtamiselle käytössä tietojärjestelmä(-iä)?

- Käytössä kaksi järjestelmää, joista toisessa niin sanotut viralliset tiedot, kuten tutkinnot ja toisessa vapaamuotoisempi osaamisen kehittämisen seuranta, molemmista mahdollista saada raportteja, vapaamuotoiset tiedot kuitenkin henkilön itsensä kirjaamia, joten sisältö ei välttämättä tasa-laatuista ja/tai kattavaa

Miten tätä hyödynnetään osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä?

- Ei käytössä vielä laajasti, parannus olisi toivottava, jatkossa mahdollistaisi ketjutettuja osaamistavoitteita esim. hankinnoista

Koordinoidaanko osaamista ja sen kehittämistä keskitetysti?

- Ei tällä hetkellä, vastuu osaamisen nykytilatiedoista ja tarpeista jää yksikkö/osastotasolle

Miten osaamistarpeet priorisoidaan (koska kaikkeen osaamisen kehittämiseen ei voida panostaa)?

- Koulutussuunnitelman tekemisen yhteydessä tehdään priorisointeja

Millaisia kehityssuunnitelmia osaamisen hallinnan ja johtamisen osalta on mietitty?

- Aikaa ei ole ollut riittävästi toteuttaa pitkäjänteistä ja tarkasti määriteltyä suunnittelua

Millaisia haasteita osaamisen hallinnan ja johtamisen osalta on havaittu? Ja millaisia ne voivat olla tulevaisuudessa?

- Suurimpana haasteena resurssi- ja ajanpuute, vaihtelua kausittain, olisi tärkeä löytää lisäresurssia

Onko organisaatiota yleisesti ohjaavalla hallinnontasolla keskitettyä ohjausta osaamisen johtamisen, kehittämisen ja/tai hallinnan osalta?

- Tarjolla keskitettyä koulutusta, vain yleistason ohjeita ja suosituksia valtion tasolla

Onko organisaatiossa tietoa hankintaosaamisesta ja sen tasosta?

- Ei ainakaan tiettävästi ole kerättynä mitään temaattista osaamistietoa

Onko tällaista tietoa tällä hetkellä mahdollista kerätä, hallita ja hyödyntää?

- Sähköisen koulutusalan (jossa tällä hetkellä vain ulkopuolisen toteuttamia koulutuksia) raporteilta on mahdollista kerätä koottuja tietoja ja siellä on tarjolla myös hankintatoimeen liittyvää koulutusta, samoin vapaamuotoisesta osaamisen kehittämisen seurantajärjestelmästä, jos sinne kirjattaisiin hankintatoimeen liittyviä kehittämistavoitteita ja -saavutuksia

## Havainnointi / koulutukset

Tähän dokumenttiin on kirjattu ylös tutkimuksen tekijän havaintoja, jotka on tehty käytännön työn aikana. Tarkempaa kohdennusta havainnoista ei sisällytetä tähän tutkimukseen, sillä ajankohdat tai sisällölliset ulottuvuudet voisivat paljastaa osallisten henkilöllisyyden tai kohdeorganisaation toiminnan kannalta arkaluontoisen sisällön.

Toistuvat havainnot:

- koulutuksiin osallistutaan todellisesta tarpeesta
- osallistujat ovat motivoituneita
- koulutuksissa toivotaan käytännönläheisiä esimerkkejä

Satunnaiset havainnot:

- ymmärrys hankintatoimesta edes yleissivistyksen tasolla on varsin vähäistä
- osallistujat toivovat sisällöllisesti tarkemmin rajattuja koulutuksia
- saatua oppia ei välttämättä osata soveltaa omassa työssä

## Havainnointi / työssä oppiminen

Tähän dokumenttiin on kirjattu ylös tutkimuksen tekijän havaintoja, jotka on tehty käytännön työn aikana hankintatoiminnan ja hankintaosaamisen osalta. Tarkempaa kohdennusta havainnoista ei sisällytetä tähän tutkimukseen, sillä ajankohdat tai sisällölliset ulottuvuudet voisivat paljastaa osallisten henkilöllisyyden tai kohdeorganisaation toiminnan kannalta arkaluontoisen sisällön.

### Usein esiin nousseet havainnot (toistuvuus noin 1–4 krt kuukaudessa)

#### Negatiiviset:

- ei ole aikaa perehtyä tai selvittää jotain
- ei ole ymmärrystä prosessista ja miten siinä edetä
- ei ole tietoa, mistä jokin tieto ja/tai asia löytyy
- tehtävien ei koeta kuuluvan omalle vastuulle
- toimintaa pidetään hitaana, jäykkänä ja byrokraattisena

#### Positiiviset:

- halu oppia uutta
- halu tehdä asiat oikein
- kiitollisuus muiden avusta ja tuesta niissä tilanteissa, joissa tulee ongelmia joko prosessin tai osaamisen osalta
- aktiivisuus ja oma-aloitteisuus

### Toistuvat havainnot (toistuvuus noin 1–4 krt puolessa vuodessa)

#### Negatiiviset:

- yhteistyössä on haasteita niin aikataulujen, resurssien kuin henkilökemioiden osalta
- asioita pidetään itsellä, eikä niitä haluta tuoda käsittelyyn normaaliprosessin mukaisessa menettelyssä niiden erityisyyden vuoksi
- pyritään siirtämään tehtäviä toisille henkilöille

#### Positiiviset:



- kiinnostus osallistua hankintaosaamisen kehittämiseen
- panostukset hankintatoimen kehittämiseen (osallistuminen työpajoihin, kommentointi, kehitysideat)

Satunnaiset havainnot (toistuvuus noin 1–4 krt vuodessa)

Negatiiviset:

- menettelysääntöjä ei ohjeistuksesta huolimatta noudateta
- sitoutuminen ja osallistuminen suurempiin hankintatoimea koskeviin muutospyrkimyksiin vähäinen

Positiiviset:

- mandaatti viedä hankintatoimen edistämistoimenpiteitä eteenpäin

## Dokumenttianalyysi

Tässä dokumenttianalyysin yhteenvedossa on koottuna hankintaprosessin sujuvuuden ongelmien ja hankintaosaamisen osalta relevanttien tietojen luokittelu-  
taulukko. Näitä tietoja on käytetty hyödyksi tutkimuksen suunnittelussa, sen to-  
teutuksen aikana sekä tulosten analysoinnin ja johtopäätösten tekemisen tu-  
kena.

Aineisto / dokumentti	Luokka / aihe	Sisältö
<b>ULKOISET DOKUMEN- TIT</b>		
Hallinnonalan hankinta- strategia (2010)	Hankintaosaaminen Hankintaprosessin tehos- taminen	Hankintaprosessien sel- keyttäminen, suunnitel- mallisuus, tuottavuusta- voitteet, ammattimaiset osaamistarpeet
Selvitys valtion hankintatoi- men tilasta (2013)	Hankintojen johtaminen Hankintaprosessi tehosta- minen Hankintaosaaminen	Hankintojen strategista johtamista tulee kehittää, hankinnat tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja niille tulee olla seurantamallit, hankinnat tulee toteuttaa ammattimaisesti erityis- osaamista hyödyntäen ja osaamista tulee kehittää
OECD Recommendation Of the council on Public Procurement (2015)	Hankintaprosessin tehos- taminen Hankintaosaaminen	Hankintojen avulla tuotta- vuutta ja kilpailua, hankin- taosaamisen vahvistami- nen ja ammattimaistami- nen
Valtion hankintatoimen ta- voitearkkitehtuuri (2016)	Hankintaprosessin tehos- taminen	Hankintojen suunnittelua tulee parantaa, hankinta- prosessia tulee selkeyttää, prosessien ja välineiden

		uudistaminen tarkoittaa myös osaamisen uudistamista
HANKO-hankkeen loppuraportti (2016)	Hankintaosaaminen Hankintojen johtaminen Hankintaprosessin tehostaminen	Hankinnat tulee toteuttaa suunnitelmallisemmin ja niiden seuranta tulee tehostaa, hankintaosaamista tulee parantaa
Commission recommendation, Building an architecture for the professionalisation of public procurement (2017)	Hankintaosaaminen	Hankintaosaamista tulee kehittää ja ammattimaistaa
Hankinta-Suomi: Selvitys julkisten hankintojen koulutuksesta (2021)	Hankintaosaaminen	Julkisten hankintojen osaamista on syytä tukea ja koulutusta tulee lisätä ja sisällöllisesti monipuollistaa
Hankinta-Suomi: Yhteinen hyvä ei synny tyhjästä (2023)	Hankintaosaaminen	Julkisten hankintojen osaajia tarvitaan ja siihen voi kouluttautua
Hankinta-Suomi: Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt - 22 askelta menestykseen (2023)	Hankintaosaaminen Hankintojen johtaminen Hankintaprosessin tehostaminen	Hankintaosaamista tulee kehittää ja ylläpitää, hankintaprosesseja tulee selkeyttää, hankintojen strategista johtamista tulee kehittää
Ratkaisut julkisten hankintojen pullokauloihin (2023)	Hankintojen johtaminen Hankintaprosessin tehostaminen	Hankintojen strategista johtamista tulee kehittää, hankintaprosessia tulee selkeyttää, hankintaosaamista tulee vahvistaa
<b>SISÄISET DOKUMENTIT</b>		

Esitys kohdeorganisaation johtoryhmälle (10/2014)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintojen johtaminen Hankintaosaaminen	Hankintojen strategista johtamista tulee kehittää, hankintaprosessi selkiytetään, suunnitelmallisuutta ja hankintaosaamista parantaa
Esitys kohdeorganisaation johtoryhmälle (9/2016)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintaosaaminen	Hankintojen suunnitelmallisuutta tulee parantaa ja hankintaosaamista kehittää
Esitys kohdeorganisaation infossa (2019)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintaosaaminen	Hankintaprosessia tulee selkeyttää ja hankintaosaamista vahvistaa
Kohdeorganisaation hankintamaturiteetin arviointi (2021)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintaosaaminen	Hankintaprosessia tulee selkiyttää, suunnitelmallisuutta ja hankintaosaamista parantaa
Kohdeorganisaation hankintataitojen SWOT-analyysi (2021)	Hankintaosaaminen	Hankintaosaamista tulee vahvistaa
Esitys kohdeorganisaation hankintatoimesta vastaavalle (2021)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintojen johtaminen Hankintaosaaminen	Hankintaprosessia tulee selkeyttää ja hankintojen johtamista ja hankintaosaamista kehittää
Esitys kohdeorganisaation hankintatoimesta vastaavalle / tiekartta ja kehittämiskohteet (9/2021)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintojen johtaminen Hankintaosaaminen	Hankintaprosessia tulee selkeyttää ja hankintojen johtamista ja hankintaosaamista kehittää
Kohdeorganisaation Keino-Akatemian loppuraportti (2021)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintojen johtaminen Hankintaosaaminen	Hankintojen strategista johtamista tulee kehittää, hankintaprosessi selkiytetään, suunnitelmallisuutta ja hankintaosaamista parantaa

Esitys hallinnonalan yhteistyötapaamisessa (2022)	Hankintaosaaminen	Hankintaosaamisen tason selvittäminen ja parantaminen
Esitys kohdeorganisaation johtoryhmälle (5/2022)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintojen johtaminen Hankintaosaaminen	Hankintojen strategista johtamista tulee kehittää, hankintaprosessi selkiytetään, suunnitelmallisuutta ja hankintaosaamista parantaa
Esitys kohdeorganisaation johtoryhmälle (1/2023)	Hankintaosaaminen	Hankintaosaamisen parantaminen nähdään kehittämiskohteena
Esitys kohdeorganisaation johtoryhmälle (5/2023)	Hankintojen johtaminen	Hankintojen strategista johtamista tulee kehittää, suunnitelmallisuutta parantaa ja hankintaosaamista kehittää
Kohdeorganisaation julkisten hankintojen strategian toimintasuunnitelma ja seurantatiedot (2021–2024)	Hankintaprosessin tehostaminen Hankintojen johtaminen Hankintaosaaminen	Hankintojen strategista johtamista tulee kehittää, hankintaprosessi selkiytetään, suunnitelmallisuutta ja hankintaosaamista parantaa

Luokka / aihe	Ilmenemiskerrat
Hankintaosaaminen	20
Hankintaprosessin tehostaminen	16
Hankintojen johtaminen	11

## Asiantuntijahaastattelu 1 / odotukset kehittämistoimenpiteille

Tavoitteena kehittämistoimenpiteille on kartuttaa organisaation henkilöstön hankintaosaamista. Toimenpiteitä on valittu tarkasteltavaksi kolme. Hankintaosaamista ja sen kehittymistä arvioivat toimenpiteisiin osallistuvat henkilöt itse heidän oman kokemuksensa ja näkemyksensä muodoissa.

Jokaisen toimenpiteen osalta tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä:

### Toimenpide: Hankintakoulutukset

1. Mitä odotat tapahtuvan koetulle hankintaosaamiselle toimenpiteen avulla?
  - perustaidot hankinnoista parantuvat
  - oppi saattaa jäädä pinnalliseksi
2. Mille hankinnan osa-alueelle mahdolliset vaikutukset kohdistuvat (esim. hankintojen suunnittelu, hankintojen toteutus, hankintasäätelyn tai -prosessien ymmärrys jne.)?
  - hankintasäätely (pilkkomiskielto, kynnsarvot, prosessiosaaminen)
3. Millaista palautetta uskot toimenpiteestä saatavan?
  - palaute on positiivista ja koulutukset koetaan hyödylliseksi

### Toimenpide: Työssä oppiminen

1. Mitä odotat tapahtuvan koetulle hankintaosaamiselle toimenpiteen avulla?
  - tunnistetaan tilanteet, joissa hankinta-asiantuntijalle on tarvetta, osataan kysyä neuvoa
  - perustaidot hankinnoista parantuvat

2. Mille hankinnan osa-alueelle mahdolliset vaikutukset kohdistuvat (esim. hankintojen suunnittelu, hankintojen toteutus, hankintasäätelyn tai -prosessien ymmärrys jne.)?
  - toteutus ja prosessi
  
3. Millaista palautetta uskot toimenpiteestä saatavan?
  - avusta ilahdutaan
  - voidaan kokea myös vastuunsiirroksi

Toimenpide: Itseopiskelu-/perehdytysmateriaali

1. Mitä odotat tapahtuvan koetulle hankintaosaamiselle toimenpiteen avulla?
  - rooleista ja tarpeista lähtevä materiaali helpottaa hankintaosaamisen kartuttamista
  - osaaminen voi parantua paljonkin
  
2. Mille hankinnan osa-alueelle mahdolliset vaikutukset kohdistuvat (esim. hankintojen suunnittelu, hankintojen toteutus, hankintasäätelyn tai -prosessien ymmärrys jne.)?
  - parhaimmillaan kaikkiin niihin osa-alueisiin, johon ko. henkilö saa perehdytystä/materiaalia
  
3. Millaista palautetta uskot toimenpiteestä saatavan?
  - positiivista palautetta
  - tarvetta on havaittavissa

## Asiantuntijahaastattelu 2 / odotukset kehittämistoimenpiteille

Tavoitteena kehittämistoimenpiteille on kartuttaa organisaation henkilöstön hankintaosaamista. Toimenpiteitä on valittu tarkasteltavaksi kolme. Hankintaosaamista ja sen kehittymistä arvioivat toimenpiteisiin osallistuvat henkilöt itse heidän oman kokemuksensa ja näkemyksensä muodoissa.

Jokaisen osalta tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä:

### Toimenpide: Hankintakoulutukset

1. Mitä odotat tapahtuvan koetulle hankintaosaamiselle toimenpiteen avulla?
  - koettu hyödylliseksi
  - pienryhmäkoulutukset soveltuvat virastolle
  - hankintaosaaminen on parantunut
  
2. Mille hankinnan osa-alueelle mahdolliset vaikutukset kohdistuvat (esim. hankintojen suunnittelu, hankintojen toteutus, hankintasäätelyn tai -prosessien ymmärrys jne.)?
  - suunnittelu, toteutus, säätely ja prosessi
  
3. Millaista palautetta uskot toimenpiteestä saatavan?
  - positiivista palautetta

### Toimenpide: Työssä oppiminen

1. Mitä odotat tapahtuvan koetulle hankintaosaamiselle toimenpiteen avulla?
  - osaaminen kehittyy vähitellen toistojen myötä



2. Mille hankinnan osa-alueelle mahdolliset vaikutukset kohdistuvat (esim. hankintojen suunnittelu, hankintojen toteutus, hankintasäätelyn tai -prosessien ymmärrys jne.)?
  - suunnittelu ja toteutus
  - prosessin ymmärrys
  
3. Millaista palautetta uskot toimenpiteestä saatavan?
  - koettu hyödylliseksi

Toimenpide: Itseopiskelu-/perehdytysmateriaali

1. Mitä odotat tapahtuvan koetulle hankintaosaamiselle toimenpiteen avulla?
  - helpottaa perehdytystä – auttaa löytämään oikeat materiaalit
  
2. Mille hankinnan osa-alueelle mahdolliset vaikutukset kohdistuvat (esim. hankintojen suunnittelu, hankintojen toteutus, hankintasäätelyn tai -prosessien ymmärrys jne.)?
  - vaikutusta toivottavasti kaikkeen roolissa tarvittavaan osaamiseen
  
3. Millaista palautetta uskot toimenpiteestä saatavan?
  - hyvää palautetta

<b>KOULUTUS 1 ENNAKKO</b>		<b>Missä osa-alueessa koet tarvitsevasi lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)</b>					
<b>Vastausaika</b>	<b>Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankinta-osaamisellesi? (4-10)</b>	<b>Hankinnan suunnittelu</b>	<b>Kilpailutus-ten valmistelu</b>	<b>Kilpailutus-ten läpivienti</b>	<b>Sopimusaikainen yhteistyö</b>	<b>Hankintaprosessin ymmärrys</b>	<b>Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys</b>
20.4.2023 14:26	7	3	4	4	3	3	3
20.4.2023 14:38	7	3	4	3	3	2	3
20.4.2023 15:56		5	5	5	5	5	5
20.4.2023 16:09	8	3	3	3	3	3	4
20.4.2023 16:23	9	1	1	1	1	1	1
20.4.2023 21:45	6	3	3	3	3	3	3
21.4.2023 7:58	7	3	3	3	3	3	3
21.4.2023 8:46	7	3	3	3	3	4	4
<b>KESKIARVO</b>	7,29	3,00	3,25	3,13	3,00	3,00	3,25
<b>KESKIHAJONTA</b>	0,95	1,07	1,16	1,13	1,07	1,20	1,16

Uskotko, että nyt kyseessä oleva kehittämistoimenpide edistää osaamistasi seuraavissa aihepiireissä? (1 Ei edistä - 5 Edistää paljon)					
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4
1	1	2	1	1	2
3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3,25	3,38	3,50	3,38	3,25	3,50
1,16	1,19	0,93	1,19	1,16	0,93

<b>KOULUTUS 1 PALAUTE</b>			<b>Koetko, että nyt kyseessä ollut kehittämistoimenpide edisti yleisellä tasolla osaamista seuraavissa hankintojen osa-alueissa? (1 Ei edistänyt - 5 Edisti paljon)</b>					
<b>Vastausaika</b>	<b>Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)</b>	<b>Koetko, että kehittämistoimenpide vaikutti antamaasi arvosanaan?</b>	<b>Hankinnan suunnittelu</b>	<b>Kilpailutusten valmistelu</b>	<b>Kilpailutusten läpivienti</b>	<b>Sopimus-aikainen yhteistyö</b>	<b>Hankintaprosessin ymmärrys</b>	<b>Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys</b>
<b>24.4.2023 9:53</b>	8	Kyllä	4	4	4	3	3	2
<b>24.4.2023 10:02</b>	8	En osaa sanoa	4	4	4	3	4	2
<b>27.4.2023 12:38</b>	8	Kyllä	4	4	4	4	4	4
<b>2.5.2023 12:11</b>	9	Kyllä	3	3	2	2	3	2
<b>4.5.2023 11:36</b>	8	Kyllä	4	4	4	4	5	4
<b>KESKIARVO</b>	8,2		3,8	3,8	3,6	3,2	3,8	2,8
<b>KESKIHAJONTA</b>	0,45		0,45	0,45	0,89	0,84	0,84	1,10

Missä osa-alueessa koet henkilökohtaisesti tarvitsevasi vielä lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)							
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutus-ten valmistelu	Kilpailutus-ten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys	Koetko, että kehittämistoimenpide vaikutti henkilökohtaiseen osaamiseesi edellä mainituissa hankintojen osa-alueissa?	Suosittelisitko vastaavaa kehittämistoimenpidettä kollegoillesi?
3	3	3	3	3	3	Kyllä	Kyllä
3	3	4	3	3	4	En osaa sanoa	Kyllä
2	3	2	2	2	2	Kyllä	Kyllä
1	1	1	1	1	1	Kyllä	Kyllä
3	3	3	5	4	3	Kyllä	Kyllä
<b>2,4</b>	2,6	2,6	2,8	2,6	2,6		
<b>0,89</b>	0,89	1,14	1,48	1,14	1,14		

<b>KOULUTUS 2 ENNAKKO</b>	<b>Missä osa-alueessa koet tarvitsevasi lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvit- sen paljon lisää osaamista)</b>						
<b>Vastausaika</b>	<b>Millaisen kouluarvos- nan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)</b>	<b>Hankinnan suunnit- telu</b>	<b>Kilpailutus- ten valmis- telu</b>	<b>Kilpailutus- ten läpi- vienti</b>	<b>Sopimusaikai- nen yhteistyö</b>	<b>Hankintaproses- sin ymmärrys</b>	<b>Hankintaroolien ja - vastuiden ymmärrys</b>
28.6.2023 12:06	7	4	5	5	4	4	4
28.6.2023 12:16	5	5	5	5	5	5	5
28.6.2023 12:21	6	5	5	5	5	5	5
28.6.2023 12:28	7	4	5	4	4	3	4
28.6.2023 13:09	7	4	4	4	4	4	4
28.6.2023 13:56	6	5	5	5	5	5	5
28.6.2023 14:01	8	3					3
28.6.2023 15:29	7	2	3	5	3	2	4
28.6.2023 17:04	7	2	5	5	2	3	3
<b>KESKIARVO</b>	6,67	3,78	4,63	4,75	4,00	3,88	4,11
<b>KESKIHA- JONTA</b>	0,87	1,20	0,74	0,46	1,07	1,13	0,78

Uskotko, että nyt kyseessä oleva kehittämistoimenpide edistää osaamistasi seuraavissa aihepiireissä? (1 Ei edistä - 5 Edistää paljon)					
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja vastuiden ymmärrys
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4				4	4
3	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5
<b>4,00</b>	4,13	4,13	3,88	4,11	4,25
<b>0,71</b>	0,64	0,64	0,83	0,60	0,71

KOULUTUS 2 PALAUTE			Koetko, että nyt kyseessä ollut kehittämistoimenpide edisti yleisellä tasolla osaamista seuraavissa hankintojen osa-alueissa? (1 Ei edistänyt - 5 Edisti paljon)					
Vastausaika	Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)	Koetko, että kehittämistoimenpide vaikutti antamaasi arvosanaan?	Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimus-aikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys
29.6.2023 14:56	8	Kyllä	5	3	3	3	5	5
29.6.2023 15:09	6	Kyllä	4	4	3	3	5	5
30.6.2023 9:52	7	Kyllä	3	3	4	4	5	4
3.7.2023 10:44	6	En osaa sanoa	4	4	3	3	4	2
<b>KESKIARVO</b>	6,75		4,00	3,50	3,25	3,25	4,75	4,00
<b>KESKIHAJONTA</b>	0,96		0,82	0,58	0,50	0,50	0,50	1,41



Missä osa-alueessa koet henkilökohtaisesti tarvitsevasi vielä lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)							
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys	Koetko, että kehittämistoimenpide vaikutti henkilökohtaiseen osaamiseesi edellä mainituissa hankintojen osa-alueissa?	Suosittelisitko vastaavaa kehittämistoimenpidettä kollegoillesi?
	4	4	4			En osaa sanoa	Kyllä
						En osaa sanoa	Kyllä
5	5	5	5	5	5	Kyllä	Kyllä
3	3	3	4	4	5	Kyllä	Kyllä
<b>4,00</b>	4,00	4,00	4,33	4,50	5,00		
<b>1,41</b>	1,00	1,00	0,58	0,71	0,00		

<b>KOULUTUS 3 ENNAKKO</b>		<b>Missä osa-alueessa koet tarvitsevasi lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)</b>					
<b>Vastausaika</b>	<b>Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)</b>	<b>Hankinnan suunnittelu</b>	<b>Kilpailutusten valmistelu</b>	<b>Kilpailutusten läpivienti</b>	<b>Sopimusaikainen yhteistyö</b>	<b>Hankintaprosessin ymmärrys</b>	<b>Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys</b>
7.12.2023 9:35	7	4	4	4	3	3	4
7.12.2023 9:50		5	5	5	5	5	5
7.12.2023 13:07	7	2	2	2	2	3	3
7.12.2023 14:56	7	3	4	2	2	2	2
8.12.2023 11:07	5	4	5	5	3	4	4
8.12.2023 16:46	6	5	5	5	5	5	5
11.12.2023 14:59	6	4	4	4	4	4	4
<b>KESKIARVO</b>	6,33	3,86	4,14	3,86	3,43	3,71	3,86
<b>KESKIHAJONTA</b>	0,82	1,07	1,07	1,35	1,27	1,11	1,07

<b>Uskotko, että nyt kyseessä oleva kehittämistoimenpide edistää osaamistasi seuraavissa aihepiireissä? (1 Ei edistä - 5 Edistää paljon)</b>					
<b>Hankinnan suunnit- telu</b>	<b>Kilpailutus- ten valmis- telu</b>	<b>Kilpailutus- ten läpivienti</b>	<b>Sopimusaikai- nen yhteistyö</b>	<b>Hankintaproses- sin ymmärrys</b>	<b>Hankintaroolien ja - vastuiden ymmärrys</b>
4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3
<b>4,00</b>	4,00	3,86	3,86	3,86	3,67
<b>0,82</b>	0,82	1,07	1,07	1,07	1,21

<b>KOULUTUS 3 PALAUTE</b>			<b>Koetko, että nyt kyseessä ollut kehittämistoimenpide edisti yleisellä tasolla osaamista seuraavissa hankintojen osa-alueissa? (1 Ei edistänyt - 5 Edisti paljon)</b>					
<b>Vastausaika</b>	<b>Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)</b>	<b>Koetko, että kehittämistoimenpide vaikutti antamaasi arvosanaan?</b>	<b>Hankinnan suunnittelu</b>	<b>Kilpailutusten valmistelu</b>	<b>Kilpailutusten läpivienti</b>	<b>Sopimus-aikainen yhteistyö</b>	<b>Hankintaprosessin ymmärrys</b>	<b>Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys</b>
<b>15.12.2023 9:58</b>	7	Kyllä	5	5	5	5	5	5

<b>Missä osa-alueessa koet henkilökohtaisesti tarvitsevasi vielä lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)</b>							
<b>Hankinnan suunnittelu</b>	<b>Kilpailutusten valmistelu</b>	<b>Kilpailutusten läpivienti</b>	<b>Sopimusajainen yhteistyö</b>	<b>Hankintaprosessin ymmärrys</b>	<b>Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys</b>	<b>Koetko, että kehittämistoimenpide vaikutti henkilökohtaiseen osaamiseesi edellä mainituissa hankintojen osa-alueissa?</b>	<b>Suosittelisitko vastaavaa kehittämistoimenpidettä kollegoillesi?</b>
2	3	4	4	4	4	Kyllä	Kyllä

TYÖSSÄ OP- PIMINEN PALAUTE	Vastausaika	Millaisen kouluarvo- sanant antaisit omalle hankintaosaamiselle? (4-10)	Koetko, että kehittä- mistoimenpide vaikuttanut antamaasi arvosanaan?	Koetko, että kehittämistoimenpide edisti osaamistasi seuraavissa hankintojen osa- alueissa? (1 Ei edistänyt - 5 Edisti paljon)					
				Hankinnan suunnittelu	Kilpailutus- ten valmis- telu	Kilpailutus- ten läpivienti	Sopimus- aikainen yhteistyö	Hankinta- prosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys
	5.2.2024 16:00	7	Kyllä	5	5	5		5	5
	9.2.2024 10:28	7	En osaa sanoa	3	4	4	2	3	2
	9.2.2024 10:29	8	Kyllä	4	3	3	3	4	4
	9.2.2024 10:43	4	Ei	2	1	2	1	2	2
	9.2.2024 10:49	8	En osaa sanoa	3	3	3	3	4	4
	9.2.2024 13:23	7	En osaa sanoa	3	3	2	2	3	3
	9.2.2024 15:02	8	Ei	2	1	1	1	1	1
	12.2.2024 15:41	6	En osaa sanoa	3	2	2	2	2	2
	<b>KESKIARVO</b>	6,88	2x Ei, 4x En osaa sanoa, 2x Kyllä	3,13	2,75	2,75	2,00	3,00	2,88
	<b>KESKIHA- JONTA</b>	1,36		0,99	1,39	1,28	0,82	1,31	1,36

Missä osa-alueessa koet tarvitsevasi vielä lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvitsen lisää osaamista paljon)						
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutus-ten valmistelu	Kilpailutus-ten läpivienti	Sopimusaikai-nen yhteistyö	Hankintaproses-sin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys	Suosittelisitko vastaavaa kehittämis-toimenpidettä kolle-goillesi?
4	4	4	5	4	4	Kyllä
4	5	5	4	4	3	Kyllä
3	5	5	3	3	3	Kyllä
						Kyllä
3	4	4	3	3	3	Kyllä
4	4	4	4	3	4	Kyllä
4	4	4	4	4	4	Kyllä
3	3	3	3	3	3	En osaa sanoa
<b>3,57</b>	4,14	4,14	3,71	3,43	3,43	1x En osaa sanoa, 7x Kyllä
<b>0,53</b>	0,69	0,69	0,76	0,53	0,53	

ENNEN (2022)	Millaisessa roolissa toimit hankinnoissa? Voit valita useita vaihtoehtoja.						
Vastausaika	Tilaja	Valmistelija pienhankin- noissa	Valmistelija kynnys- arvot ylittävissä hankinnoissa	Vastuuvalmistelija pienhankinnoissa	Vastuuvalmistelija kynnysarvot ylittä- vissä hankinnoissa	Hyväksyjä	Millaisen kouluarvosanan antaisit viraston tämänhetki- selle hankintatoimelle (4-10)
24.11.2022 17:53	x						8
25.11.2022 7:28	x	x	x	x	x	x	7
25.11.2022 7:32	x	x	x				7
25.11.2022 8:35	x			x			6
25.11.2022 8:47	x						
25.11.2022 8:53	x						5
25.11.2022 9:06	x	x					8
25.11.2022 9:06		x	x				7
25.11.2022 9:13	x	x	x				7
25.11.2022 9:28	x						8
25.11.2022 9:33	x	x	x				6
25.11.2022 9:38	x	x	x				7
25.11.2022 9:54	x	x	x				6
25.11.2022 10:40	x						6
25.11.2022 11:21	x	x					6
25.11.2022 12:26	x	x	x	x	x	x	8
25.11.2022 15:03	x						7
25.11.2022 15:05	x	x	x	x		x	7
25.11.2022 15:24	x	x	x				5
25.11.2022 17:11	x	x	x			x	9
27.11.2022 15:22			x		x	x	7
27.11.2022 18:07	x						6
28.11.2022 8:07	x	x					5
28.11.2022 9:01	x						8
28.11.2022 9:42	x	x	x	x	x	x	7
28.11.2022 10:37	x	x	x				7

Vastausaika	Millaisessa roolissa toimit hankinnoissa? Voit valita useita vaihtoehtoja.						Millaisen kouluarvosanan antaisit viraston tämänhetkiselle hankintatoimelle (4-10)
	Tilaja	Valmistelija pienhankinnoissa	Valmistelija kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa	Vastuuvalmistelija pienhankinnoissa	Vastuuvalmistelija kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa	Hyväksyjä	
28.11.2022 10:52	x			x			8
28.11.2022 12:25	x						8
28.11.2022 15:00	x						7
28.11.2022 15:15	x			x	x		7
28.11.2022 15:40	x	x					8
28.11.2022 21:36		x				x	8
29.11.2022 8:56		x		x			7
29.11.2022 10:07	x	x				x	7
29.11.2022 10:14	x	x	x	x	x	x	7
29.11.2022 10:35	x	x					8
29.11.2022 17:16						x	8
30.11.2022 10:03	x	x	x				6
30.11.2022 11:47	x	x	x				8
30.11.2022 12:57	x	x		x		x	5
30.11.2022 14:51	x	x					7
30.11.2022 15:15	x	x		x			8
30.11.2022 17:02	x						6
1.12.2022 9:52	x	x					5
1.12.2022 10:55	x						9
1.12.2022 11:50	x	x	x				7
1.12.2022 13:41	x	x	x	x	x	x	6
1.12.2022 14:01	x	x					7
7.12.2022 15:27	x	x	x			x	8
14.12.2022 15:54	x	x					8
14.12.2022 16:45	x						6
15.12.2022 11:08	x						8
16.12.2022 17:36	x	x	x				9



Missä hankintojen osa-alueessa koet olevan eniten kehitettävää koko viraston tasolla? (valitse enintään kaksi)				Mikä seuraavista vaikuttaa mielestäsi eniten hankintojen kehittämistarpeeseen koko viraston tasolla? (1 Vähäinen vaikutus – 5 Merkittävä vaikutus)					
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Osaamisen puute	Resursien puute	Prosessien puute	Ohjeistuksen puute	Hankintojen johtamisen puute	Hankintojen organisoinnin puute
x	x			1	4	3	3	3	3
	x	x		3	5	3	2	2	3
x	x			4	4	3	3	3	4
			x	4	2	4	4	3	3
				3	3	3	3	3	3
x				3	3	3	3	3	4
x				3	3	2	5	3	3
x	x			4	5	2	2	3	3
	x	x		5	4	4	4	3	4
				2	2	3	4	3	3
	x	x		4	3	3	5	3	3
x	x			3	4	5	4	3	3
x	x			4	3	3	3	4	4
x				4	2	2	4	2	2
	x	x		3	3	4	3	5	5
x	x			5	5	4	3	4	4
				3	3	2	2	2	2
x				5	5	3	3	2	2
x				5	3	3	3	3	4
		x		4	5	4	4	1	2
x		x		5	5	5	5	2	2
x				4	3		5	1	3
x				5	5	3	5	3	4
	x	x		4	4	3	4	4	4
x	x			4	5	4	5	4	5
x	x			2	4	3	3	3	3
x				2	4	2	2	4	3

Missä hankintojen osa-alueessa koet olevan eniten kehitettävää koko viraston tasolla? (valitse enintään kaksi)				Mikä seuraavista vaikuttaa mielestäsi eniten hankintojen kehittämistarpeeseen koko viraston tasolla? (1 Vähäinen vaikutus – 5 Merkittävä vaikutus)					
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Osaamisen puute	Resursien puute	Prosessien puute	Ohjeistuksen puute	Hankintojen johtamisen puute	Hankintojen organisoinnin puute
		x		1	3	2	3	4	4
		x		4	4	3	3	2	2
x				1	4	3	4	3	3
				3	4		3		
	x				5				5
				4	4	3	3	4	4
	x	x		4	4	5	4	3	3
	x	x		2	4	3	4	2	2
x	x			3	4	2	2	2	3
x			x	2	5	5	5	3	3
x	x			3	4	3		2	4
x				5	5	5	5	5	5
	x	x		5	5	1	5	5	3
x	x			4	4	3	3	3	3
x				1	1	1	1	1	1
				5	5	5	5	3	3
	x	x		2	5	2	3	2	3
	x	x		4	3	4	4	5	5
	x	x		5	5	3	4	4	4
x	x			5	5	4	5	4	4
	x		x	3	3	4	4	4	4
			x	3	3	3	3	3	3
x				5	5	4	5	5	2
			x	3	2	4	4	3	3
x	x			4	1	3	1	4	4
<b>27</b>	26	15	5	3,51	3,81	3,22	3,58	3,10	3,29

Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)	Missä osa-alueessa koet tarvitsevasi lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista – 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)					
	Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja vastuiden ymmärrys
9	1	1	1	1	1	1
7	2	4	4	2	2	2
6	5	4	4	3	3	3
6	4	4	4	4	4	4
6	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	5	3
7	3	4	5	4	3	4
8	2	3	3	3	2	4
7	4	5	5	3	3	3
8					3	3
8	1	4	4	1	4	4
8	3	3	3	1	2	4
6	3	4	5	5	3	3
7	1	2	1	2	3	3
5	4	4	4	4	4	4
8	4	4	3	3	3	5
5	3	5	5	5	5	3
5						
7	3	4	3	3	4	3
8	1	4	4	1	1	2
5	3	1		1	5	5
	5	1	1	1	5	1
7	3	1	1	2	5	5
8	2	5	5	3	2	4
8	2	3	5	3	3	3
7	4	4	4	4	4	4
8	3	4	4	3	2	2

Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)	Missä osa-alueessa koet tarvitsevasi lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista – 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)					
	Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys
8	1	3	5	3	4	4
9	1	1	1	1	2	1
7	5	5	5	5	5	5
8	3				5	
7		4			4	
6	5			5	4	5
9	2	3	3	3	1	2
7	1	3	4	2	3	3
7	2	2	1	1	1	1
6	5	5	5	5	5	5
8	3	3	2	2	1	1
	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5
7	3	3	3	3	3	4
9	1	1	1	1	3	2
	1	4	4	4	3	3
6	4			5	5	5
7	3	4	5	3	5	3
	3	5	5	3	3	3
7	5	5	5	3	5	3
6	4	5	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4
6	4	3	3	3	4	5
7	2	1	1	4	3	3
6	5	5	2	2	5	5
<b>6,98</b>	3,06	3,49	3,51	3,02	3,45	3,39

Koetko, että jokin seuraavista parantaisi viraston hankintaosaamista? (1 Ei parantaisi – 5 Parantaisi merkittävästi)							
Sisäiset hankintakoulutukset	Ulkoiset hankintakoulutukset	Ohjelmateriaali hankinnoista	Hankintaroolien kuvaaminen	Hankintaprosessin kuvaaminen	Henkilökohtainen hankintoihin perehdyttäminen	Henkilökohtaisen hankintatuen saaminen yksittäisessä hankinnassa	Hankintojen määrittäminen osaksi työnkuvaavaa (ajankäytön mahdollistaminen)
2	1	3	2	1	1	2	1
4	3	5	4	5	3	4	1
5	4	5	4	4	5	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	5	4	3
5	5	5	4	4	3	5	4
5	5	5	5	5	3	3	5
4	4	4	3	4	4	4	2
5	2	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3	3	3
2	2	2	4	4	3	5	4
4	4	3	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	3	2
3	2	3	5	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5
						5	
5	3	3	4	4	5	5	5
5	2	4	3	4	5	5	3
2	3	5	3	4	1	5	1
5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	3	2
4	4	5	4	4	4	5	1
3	4	5	5	4	3	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3	5	1

Koetko, että jokin seuraavista parantaisi viraston hankintaosaamista? (1 Ei parantaisi – 5 Parantaisi merkittävästi)							
Sisäiset hankintakoulutukset	Ulkoiset hankintakoulutukset	Ohjelmateriaali hankinnoista	Hankintaroolien kuvaaminen	Hankintaprosessin kuvaaminen	Henkilökohtainen hankintoihin perehdyttäminen	Henkilökohtaisen hankintatuen saaminen yksittäisessä hankinnassa	Hankintojen määrittäminen osaksi työnkuvaa (ajankäytön mahdollistaminen)
3	3	3	4	4	2	2	4
3	5	2	3	3	2	3	4
5	5	3	4	4	5	5	5
		5		4		5	
		5	5	5		5	
					5	5	4
5	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3
2	2	2	2	2	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5
3	2	2	1	1	3	4	4
	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	4	3	4	4
2	1	2	1	3	5	5	5
2	2	4	3	4	3	5	3
5	4	5	5	5	3	3	5
5	5	5	3	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	4	3
5	1	5	5	5	5	5	2
4	3	4	4	4	5	5	1
5	2	1	3	5	2	3	5
<b>4,04</b>	3,43	4,02	3,85	4,04	3,90	4,27	3,71

## Ennen ja jälkeen -kyselyt

Liite 10  
9 (16)

JÄLKEEN 2024		Millaisessa roolissa toimit hankinnoissa? Voit valita useita vaihtoehtoja.						
Vastausaika	Tilaja	Valmistelija pienhankin- noissa	Valmistelija kyn- nysarvot ylittävissä hankinnoissa	Vastuuvalmis- telija pienhan- kinnoissa	Vastuuvalmistelija kynnysarvot ylittä- vissä hankinnoissa	Hyväk- syjä	Millaisen kouluarvosanan antai- sit viraston tämänhetkisel- le hankintatoimelle (4-10)	
21.2.2024 14:16		x	x				7	
21.2.2024 14:33	x						5	
21.2.2024 14:44		x	x	x			7	
21.2.2024 14:52	x						8	
21.2.2024 15:14	x						8	
21.2.2024 16:01		x	x	x	x		9	
21.2.2024 17:21	x						5	
22.2.2024 8:26	x	x	x	x		x	8	
22.2.2024 8:54	x						7	
22.2.2024 10:18	x						7	
22.2.2024 11:31	x	x	x				8	
22.2.2024 13:16						x	9	
22.2.2024 15:05	x	x	x	x	x		9	
27.2.2024 10:54	x	x	x	x			7	
27.2.2024 11:03	x	x	x	x	x		8	
4.3.2024 11:11	x	x		x			9	
5.3.2024 15:44	x	x	x	x	x	x	8	
5.3.2024 18:34		x				x	8	
5.3.2024 19:49	x	x					7	
6.3.2024 9:26			x				8	
6.3.2024 9:32	x						8	
6.3.2024 9:48	x						7	
6.3.2024 10:07	x							
6.3.2024 10:39	x	x	x	x	x		7	
7.3.2024 9:11	x						7	
7.3.2024 14:43	x	x					8	
7.3.2024 17:25	x						6	
8.3.2024 14:19	x	x	x				8	





Missä hankintojen osa-alueessa koet olevan eniten kehitettävää koko viraston tasolla? (valitse enintään kaksi)				Mikä seuraavista vaikuttaa mielestäsi eniten hankintojen kehittämistarpeeseen koko viraston tasolla? (1 Vähäinen vaikutus - 5 Merkittävä vaikutus)					
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Osaamisen puute	Resursien puute	Prosessien puute	Ohjeistuksen puute	Hankintojen johtamisen puute	Hankintojen organisoinnin puute
x	x			5	3	4	4	4	4
				4	4	4	4	2	2
	x	x		3	3	5	4	4	4
x			x	4	3	3	5	3	3
				3	1	3	3	2	1
	x	x		4	5	4	3	3	4
x				5	5	5	5	5	5
x				5	3	3	4	5	5
	x		x	4	5	4	3	3	4
x		x		2	4	1	1	2	3
				4	5	1	1	1	1
x				4	5	3	3	3	3
	x	x		4	4	4	4	3	4
x	x			3	5	2	2	2	3
				4	4	3	2	3	3
	x	x		5	3	2	2	2	2
x	x			5	5				
x			x	4	5	2	5	3	3
x	x			5	4	4	5	3	3
	x			3	4	3	4	2	3
					5		4		
x	x			4	5	5	5	5	5
x				3	5	3	2	2	2
x	x			2	4	3	4	3	3

Missä hankintojen osa-alueessa koet olevan eniten kehitettävää koko viraston tasolla? (valitse enintään kaksi)				Mikä seuraavista vaikuttaa mielestäsi eniten hankintojen kehittämistarpeeseen koko viraston tasolla? (1 Vähäinen vaikutus - 5 Merkittävä vaikutus)					
Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Osaamisen puute	Resurssien puute	Prosessien puute	Ohjeistuksen puute	Hankintojen johtamisen puute	Hankintojen organisoinnin puute
x	x			1	5	3	5	5	4
	x	x		5	5	5	2	3	4
				2	3	4	3	2	4
		x		3	2	2	2	2	2
<b>14</b>	14	7	3	3,70	4,07	3,27	3,37	2,96	3,23

Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)	Missä osa-alueessa koet tarvitsevasi lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)					
	Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys
8	3	3	3	3	3	3
5						
8	3	3	4	2	4	
7	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	5	5
7	3	4	5	4	5	4
	5	3	3	3	5	5
5	4	5	5	5	5	5
6	3	3	3	3	3	3
8						
8	2	2	2	2	2	3
7	4	2	2	2	4	3
8	3	4	3	2	3	3
7		4	4		4	
7	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3
6	4	5	4	3	2	2
5	5	5	5	5	5	5
7	5	3	3	4	4	3
5	3	1	1	3	3	1
7	3	5	5	3	4	4
7						
7						5
9				4	2	2
8						
6	4	4	3	2	3	3
6	5	3	3	4	5	5
7	5	5	5	3	4	3

Millaisen kouluarvosanan antaisit omalle hankintaosaamisellesi? (4-10)	Missä osa-alueessa koet tarvitsevasi lisää osaamista? (1 En tarvitse lisää osaamista - 5 Tarvitsen paljon lisää osaamista)					
	Hankinnan suunnittelu	Kilpailutusten valmistelu	Kilpailutusten läpivienti	Sopimusaikainen yhteistyö	Hankintaprosessin ymmärrys	Hankintaroolien ja -vastuiden ymmärrys
7	2	2	2	2	3	5
6	2	2	4	3	2	2
<b>6,90</b>	3,30	3,17	3,21	2,92	3,48	3,38

Koetko, että jokin seuraavista parantaisi viraston hankintaosaamista? (1 Ei parantaisi - 5 Parantaisi merkittävästi)							
Sisäiset hankintakoulutukset	Ulkoiset hankintakoulutukset	Ohjelmateriaali hankinnoista	Hankintaroolien kuvaaminen	Hankintaprosessin kuvaaminen	Henkilökohtainen hankintoihin perehdyttäminen	Henkilökohtaisen hankintatuen saaminen yksittäisessä hankinnassa	Hankintojen määrittäminen osaksi työnkuvaavaa (ajankäytön mahdollistaminen)
5	5	5	4	5	5	3	4
					4	4	
4	2	3	5	5	5	5	3
4	3	4	4	4	4	4	1
5	1	5	5	5	5	5	1
5	2	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	1
5	1	4	5	5	5	5	4
4	3	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	2	2	3
4	2	3	3	3	4	4	2
4	4	5	5	5	3	5	4
4	3	4	2	4	4	4	2
5	2	2	1	1	3	5	5
4	2	4	4	3	5	5	4
4	4	4	3	3	4	4	3
5		5	5	5	5	5	
4	3	5	5	5	5	5	2
2	2	5	5	5	2	5	5
4	3	4	3	3	4	5	2
		5		4		5	
5		5	5	5		5	
					5	5	
4	2	4	4	4	4	5	3
5	3	5	5	5	4	5	2
4	4	3	3	4	4	4	2

Koetko, että jokin seuraavista parantaisi viraston hankintaosaamista? (1 Ei parantaisi - 5 Parantaisi merkittävästi)							
Sisäiset hankintakoulutukset	Ulkoiset hankintakoulutukset	Ohjelmateriaali hankinnoista	Hankintaroolien kuvaaminen	Hankintaprosessin kuvaaminen	Henkilökohtainen hankintoihin perehdyttäminen	Henkilökohtaisen hankintatuen saaminen yksittäisessä hankinnassa	Hankintojen määrittäminen osaksi työnkuvaa (ajankäytön mahdollistaminen)
1	1	3	1	3	3	4	4
2	2	3	2	2	3	3	3
<b>4,04</b>	2,70	4,12	3,84	4,04	4,04	4,50	2,96