



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Anniina Moilanen

Espoon hankintakeskuksen henkilöstö- tyytyväisyyden parantaminen asiantun- tijuutta kehittämällä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

1.11.2019

Tekijä Otsikko	Anniina Moilanen Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyden parantaminen asiantuntijuutta kehittämällä
Sivumäärä Aika	60 sivua + 2 liitettä 1.11.2019
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Yliopettaja Hanna Harilainen Kehittämispäällikkö Veera Lavikkala
<p>Toimintaympäristön muutokset, asiantuntijuuden vaatimusten lisääntyminen ja ammatillisen osaamisen jatkuva kasvattaminen aiheuttavat haasteita julkisten hankintojen parissa työskenteleville. Työyhteisön asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen on edellytys hyvien hankintojen toteuttamiselle.</p> <p>Oman asiantuntijuuden lisääminen edellyttää omaa aloitteellisuutta ja motivaatiota itsensä kehittämiseen. Työyhteisön tehtävänä on luoda toimintaympäristö, jossa henkilöstö voi hyvin ja haluaa kehittää omaa osaamistaan. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli parantaa Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyttä luomalla työympäristö, jossa jatkuva oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittäminen on mahdollista.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksena Espoon kaupungin hankintakeskukselle. Tutkimuksen aluksi tehtiin nykytila-analyysi. Analyysi paljasti, että Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys ei ole riittävällä tasolla, koska mm. vuorovaikutuksessa, työskentelytavoissa ja vastuunjaossa oli puutteita. Teoreettisena viitekehyksenä toimi henkilöstötyytyväisyys, vuorovaikutusosaaminen ja asiantuntijuus.</p> <p>Tutkimuksen aikana otettiin käyttöön uudenlainen työparityöskentelymalli ja koko henkilöstön roolit ja vastuut kuvattiin uudestaan. Tarkoituksena oli selkeyttää työnkuvia ja mahdollistaa henkilöstölle keskittyminen omiin ydintehtäviinsä. Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys parani tämän kehittämishankkeen aikana. Tulosten ja henkilöstön mielipiteiden mukaan henkilöstötyytyväisyyttä voidaan parantaa kehittämällä asiantuntijuuden kasvun mahdollistavia toimintatapoja.</p> <p>Toimintatutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät. Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys parani tehtyjen kehittämistoimenpiteiden myötä. Kehittämistyötä on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa edelleen.</p>	
Avainsanat	Henkilöstö, asiantuntijuus, julkiset hankinnat, osaamisen kehittäminen, vuorovaikutus, roolit

Author Title	Anniina Moilanen Improving the personnel satisfaction of the Espoo Procurement Center through the development of expertise
Number of Pages Date	60 pages + 2 appendices 1 November 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Hanna Harilainen, Principal Lecturer, Metropolia Veera Lavikkala, Development Manager, City of Espoo
<p>Changes in the business environment, increasing demands for expertise, and continuous professional development raise challenges for those working in public procurement. Continuous development of work community expertise is a prerequisite for good procurement.</p> <p>Increasing one's own expertise requires one's own initiative and motivation for self-development. The task of the work community is to create an operating environment where the staff is well and willing to develop their own skills. The aim of this development project was to improve the personnel satisfaction of the Espoo Purchasing Center by creating a work environment where continuous development of one's skills and expertise is possible.</p> <p>The thesis was done as an action research for the City of Espoo Procurement Center. At the beginning of the study, a baseline analysis was performed. The analysis revealed that the personnel satisfaction of the Espoo Procurement Center is not satisfactory, because there were shortcomings in interaction, working methods and responsibilities. The theoretical framework was staff satisfaction, interaction competence and expertise.</p> <p>During the study, a new model of working in pairs was introduced and the roles and responsibilities of the entire staff were redefined. The aim was to clarify job descriptions and enable staff to focus on their core tasks. The personnel satisfaction of the Espoo Procurement Center improved during this development project. According to the results and the opinions of the staff, employee satisfaction can be improved by developing practices that enable the growth of expertise.</p> <p>The objectives set for the action study were met. The personnel satisfaction of the Espoo Procurement Center improved as a result of the development measures taken. It is planned to continue the development work in the future.</p>	
Keywords	Staff, expertise, public procurement, interaction competence, roles, skill development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely	2
1.2	Espoon hankintakeskuksen esittely	3
2	Kehittämiskohde	6
2.1	Kehittämishankkeen taustaa	6
2.2	Tutkimusongelman määrittely	9
2.2.1	Työyhteisön vuorovaikutus ja palautteen anto	12
2.2.2	Tiimijako ja työskentelytavat	13
2.2.3	Vastuunjako ja työn organisointi	14
2.3	Tutkimusongelman määrittelyn yhteenveto	16
2.4	Kehittämishankkeen tutkimuskysymys	17
2.5	Kehittämishankkeen tavoitteet	18
2.6	Kehittämishankkeen raja	19
3	Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyden avaimet	19
3.1	Riittävän asiantuntijuuden tason merkitys	19
3.2	Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkitys	21
3.3	Selkeän vastuunjaon ja työn organisoinnin merkitys	23
3.4	Henkilöstötyytyväisyys	25
4	Kehittämishankkeen toteutus	27
4.1	Kehittämishankkeen toteuttamismenetelmät	27
4.2	Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma	29
4.3	Kehittämishankkeen onnistumisen arviointiin käytettävät mittarit	31
4.4	Kehittämishankkeen aikataulu	31
4.5	Työparityöskentelymallin käyttöönotto, tammikuu 2019	32
4.6	Roolien ja vastuualueiden mallintaminen, maaliskuu 2019	33
4.7	Asiantuntijaroolit Espoon hankintakeskuksessa 11.3.2019 alkaen	35
4.7.1	Hankinta-assistentti	35
4.7.2	Hankintasuunnittelija	36
4.7.3	Hankinnan erityisasiantuntija	37
4.7.4	Toimialan hankintapäällikkö	38
4.7.5	Toimialan erityisasiantuntija (Toimialan hankintapäällikön työpari)	39

4.7.6	Tiimipäällikkö	40
4.7.7	Toimittajahallinnan hankintapäällikkö	41
4.7.8	Kehittämispäällikkö	42
4.7.9	Kehittämistiimin erityisasiantuntija	43
4.7.10	Hankintalakimies	44
4.7.11	Johtava hankintalakimies	45
4.7.12	Hankintajohtaja	46
5	Kehittämishankkeen tulokset ja niiden arviointi	47
5.1	Asetettujen tavoitteiden tarkastelu	47
5.2	Fiilismittari	47
5.3	Toukokuussa toteutetun arviointikyselyn tulokset	49
5.4	Tutkimuskysymyksiin vertailu	56
5.5	Jatkokehittäminen	57
6	Johtopäätökset	59
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Joulukuussa 2018 toteutettu web-kysely, kysymykset	
	Liite 2. Huhtikuussa 2019 toteutettu web-kysely, kysymykset	

1 Johdanto

Hyvillä julkisilla hankinnoilla tehostetaan julkisten varojen käyttöä ja mahdollistetaan kuntalaisille tarpeenmukaiset ja laadukkaat palvelut. (Pekkala ym. 2017, 20). Nykypäivänä hankintojen vastuullisuus- ja vaikuttavuusnäkökulmien huomiointi onkin noussut yhä tärkeämmäksi osaksi hankintojen toteuttamista. Eri yhteistyöorganisaatiot ja -tahot, esimerkiksi muut hankintaorganisaatiot, kansalliset kehitysyhtiöt, kuten esimerkiksi Motiva ja lakeja säättävät viranomaiset, tuovat julkisten hankintojen valmisteluun ja toteuttamiseen jatkuvasti lisää tietoa, hyviä käytäntöjään ja mahdollisuuksia myös muiden kokeiltavaksi ja noudatettavaksi.

Julkisten hankintojen toimintaympäristön ja osaamisen edellytysten laajentuessa myös hankintojen asiantuntijuuden kehittämisen merkitys korostuu. Asiantuntijalta vaadittava osaaminen lisääntyy ja monipuolistuu jatkuvasti. Hankinta-asiantuntijan työnkuvaan kuuluu monipuolista ammatillista osaamista kilpailutusten toteuttamisen lisäksi. Toimialojen, markkinoiden- ja hankintatapojen erityistuntemus, hyvä sopimushallinta, hankintojen taloudellisten ulottuvuuksien ja hankintojen vaikuttavuustekijöiden ymmärtämisen tärkeys korostuu tulevaisuudessa. Hankintojen asiantuntijan on tärkeää voida jatkuvasti pitää yllä ja kehittää omaa asiantuntijuuttaan, jotta on mahdollisuus saavuttaa hyviä hankintoja (Espoon kaupunki 2017).

Oman asiantuntijuuden kehittäminen on jokaisen asiantuntijan omalla vastuulla, mutta valmentava esimies on esikuva ja innostuksen luoja. Työyhteisön tulee luoda puitteet, jossa henkilöstön motivaatio säilyy hyvänä ja jonka ilmapiiri kannustaa ja mahdollistaa asiantuntijuuden kehittämisen (Jabe ym. 2010, 321-328). Nykyään työelämässä tehokkuuden mittareiden rinnalla on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota ns. pehmeiden arvojen kehittämiseen. Työssä viihtyminen ja jaksaminen, sekä henkilöstön tyytyväisyys ovat mittareita, joita kehittämällä voidaan saavuttaa myös tehokkuutta toimintaan.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on parantaa Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyttä luomalla työympäristö, jossa jatkuva oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittäminen on mahdollista. Kehittämishankkeen alussa työskentelin itse erityisasiantuntijana organisaatiossamme, mutta työn puolivälissä siirryin hankintapäällikön tehtäviin. Tämä mahdollisti osaltaan monipuolisen tarkastelukulman kehittämistyöhön. Organisaatiossa esiintyvät ongelmat eivät kehittämishankkeen alussa välittyneet

välttämättä päällikkötasolle, mutta itselläni oli niistä hyvä käsitys, joka auttoi esimerkiksi kyselyjen kysymysten laadinnassa.

Kehittämishankkeen tavoitteena on vahvistaa jokaisen Espoon hankintakeskuksen asiantuntijan motivaatiota itsensä kehittämiseen. Jokaisella tulisi olla jatkossa mahdollisuus vastata omaa asiantuntijuuttaan koskevien odotusten lisääntymiseen. Uskon, että asiantuntijuuden kasvu parantaa tulevaisuudessa myös hankintojen laatua ja asiakaspalvelua, sujuvoittaa hankintaprosessia ja saavuttaa kustannushyötyä mm. päällekkäistä työtä karsimalla. Tämä puolestaan johtaa työssä onnistumisen tunteeseen, joka puolestaan lisää motivaatiota.

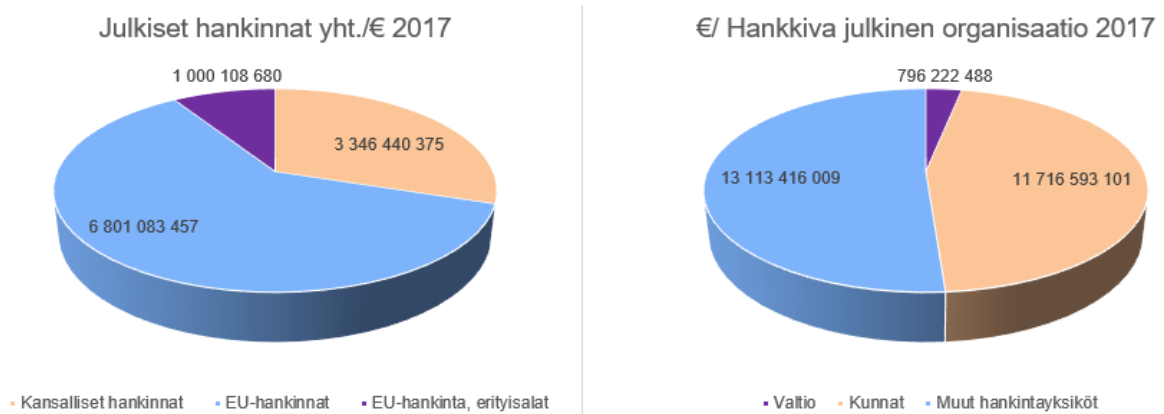
1.1 Kohdeorganisaation esittely

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki. Espoolaisia on n. 280 000 ja sekä asuminen, että palvelut ovat voimakkaasti keskittyneet viiteen kaupunkikeskukseen. Espoossa on paljon kansainvälisten yritysten pääkonttoreita ja korkean teknologian yrityksiä. Aaltoyliopisto tuottaa osaamista, kehitystyötä ja tutkimusta useille eri aloille. Hyvät joukkoliikenneyhteydet houkuttelevat asukkaita ja Espoon asukasmäärä kasvaakin n. 4000 ihmisen vuosivauhdilla. (Espoon kaupunki 2018 a.)

Espoon strategia on vuodesta 2013 saakka kirjoitettu tarinan muotoon Espoo-tarinaksi. Tarina kertoo mistä olemme tulossa, missä olemme nyt ja minne olemme menossa. Espoon strategiassa korostetaan asukkaiden arjen sujuvuuden tärkeyttä. Espoon kaupungin visio on olla vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa. (Espoon kaupunki 2018 a.)

Espoon kaupungin ylin päättävä elin on neljän vuoden välein kunnallisvaaleilla valittava valtuusto. Valtuusto nimittää kaupunginhallituksen, joka johtaa kaupungin hallintoa. Espoon kaupunginjohtajana on vuodesta 2010 saakka toiminut Jukka Mäkelä. Kaupungin organisaatio koostuu konsernin esikunnasta, konsernipalveluista ja sivistystoimen-, sosiaali- ja terveystoimen- sekä teknisen- ja ympäristötoimen toimialoista. Espoon kaupunki työllistää yhteensä n. 14 000 henkilöä. (Espoon kaupunki 2018 b.)

Kuntien tehtävänä on tuottaa kuntalaisille laadukkaat palvelut. Kunnat tuottavat osan näistä tarvittavista palveluista omalla toiminnallaan, mutta merkittävä osa hankitaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta ostopalveluina. Suurin osa julkisista hankinnoista on EU-kynnysarvot ylittäviä. Julkisista organisaatioista valtio on suurin hankkija. Kuntien osuus julkisista hankinnoista on kuitenkin lähes yhtä suuri kuin valtion osuus. Seuraavassa kaaviossa (Kuvio 1.) on esitetty julkisten hankintojen määrät vuonna 2017, sekä hankintojen jakautuminen organisaatioittain ja sen mukaan, onko kyse kansallisista hankinnoista, EU-kynnysarvot ylittävistä hankinnoista. Erityisalojen julkiset hankinnat on erotettu kaaviossa erilleen. Erityisalahankintoja ovat mm. suurin osa sosiaali- ja terveystoimen palveluhankinnoista. (Hilma, 2017).



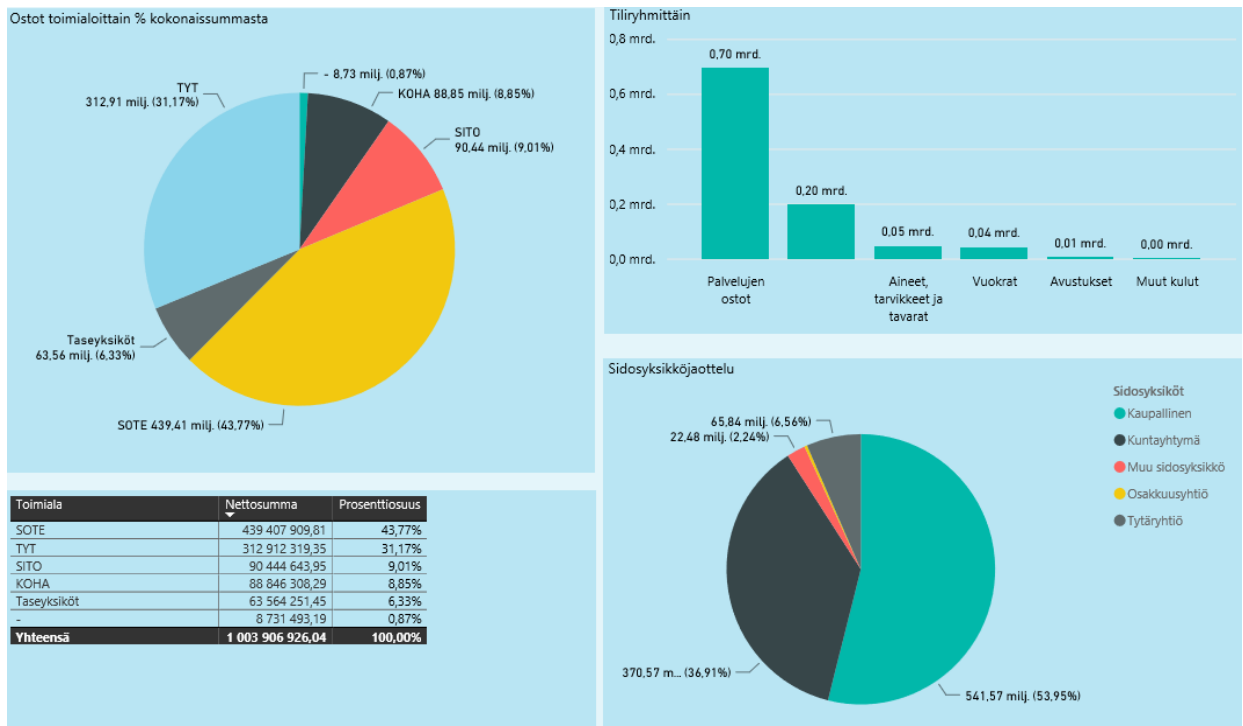
Kuvio 1. Julkisten hankintojen arvo ja jakautuminen hankintayksiköittäin 2017. (Hilma, 2017)

1.2 Espoon hankintakeskuksen esittely

Espoon hankintakeskus on osa Espoon konsernihallintoa ja sen tehtävänä on vastata Espoon kaupungin hankintakokonaisuuden koordinoinnista, hankintaprosesseista ja työkaluista sekä hankintoihin liittyvästä neuvonnasta. Hankintakeskus hallinnoi ja ylläpitää kaupungin hankintasuunnitelmaa, sekä kaupunkitasoista hankintaohjetta. (Espoon kaupunki, 2017).

Kuviossa 2. on kuvattu Espoon kaupungin hankintojen jakautuminen toimialoittain vuonna 2018. Eniten hankintoja kohdistuu sosiaali- ja terveystoimen toimialalle (43,77%)

ja teknisen ja ympäristötoimen toimialalle (31,17%). Suurin osa, noin 90% kaikista hankinnoista on palveluhankintoja. Suurin osa palveluntuottajista on yksityisiä yrityksiä, joilta hankintoja tehtiin vuonna 2018 yli 540 miljoonalla eurolla. Kuntayhtymän suuri osuus hankinnoista selittyi suurelta osin HUS:lta hankittavien erikoissairaanhoidon-, laboratorio- ja kuvantamispalveluiden hankinnalla. (Espoon kaupunki, 2019).



Kuvio 2. Hankintojen jakautuminen Espoon kaupungilla (Espoon kaupunki, 2019)

Espoon hankintakeskuksessa työskentelee hankintajohtajan alaisuudessa kolme hankintalakimiestä ja viisi hankintojen toimialapäällikköä, joista kukin vastaa yhden toimialan hankintojen suunnittelusta ja aikataulutamisesta. Tämän lisäksi hankintakeskuksessa toimii asiantuntijatiimi, johon kuuluvat hankintojen erityisasiantuntijat ja hankintasuunnittelijat. Asiantuntijatiimi toteuttaa kaikki hankintakilpailutukset. Tiiminvetäjänä toimiva hankintapäällikkö koordinoi henkilöstöresursseja ja toimii lähiesimiehenä. Lisäksi Espoon hankintakeskuksessa toimii kehittämistiimi kehittämispäällikön alaisuudessa, sekä toimittajahallinnon hankintapäällikkö. Yhteensä henkilöstöä on tällä hetkellä 31 henkilöä. Espoon hankintakeskus toteutti vuonna 2018 n. 100 kilpailutusta yhteistyössä toimialo-

jen työryhmien kanssa. Vuodelle 2019 asetettu tavoite on 140 valmista kilpailutusta. Lisäksi hankintakeskuksessa hallinnoidaan n. 2000 sopimusta ja opastetaan kaupungin toimialoja kaikissa hankintoihin liittyvissä asioissa.

Espoon kaupungilla on määriteltyinä hankintapoliittiset, kaupungin strategiaan pohjautuvat painopistealueet: Kestävä kehitys, terveen kilpailun edistäminen, hankintojen sähköistäminen ja luovat hankinnat. Hankintojen toiminta-ajatuksena on, että ”Espoo on hankintoja toteuttaessaan vastuullinen edelläkävijä, joka toteuttaa laadukkaita ja taloudellisia hankintoja, joilla on laajat myönteiset yhteiskunnalliset vaikutukset.” (Espoon kaupunki, 2018 b.).

Espoon kaupungin hankintakeskuksen toimintalupauksen mukaan:

”Hankintojen avulla varmistetaan toimialojen sujuva arki ja Espoo-tarinan tavoitteiden toteutuminen koko kaupungin ja toimialojen osalta. Laadukkaat hankinnat palvelevat myös kaupungin asukasta ja kehittävät samalla palveluja tuottavia markkinoita. Hankinnat tehdään kestävästi sekä taloudellisesta, ekologisesta, sosiaalisesta että kulttuurisesta näkökulmasta tarkasteltuna.”

(Espoon kaupunki, 2017)

Espoon hankintakeskuksen mukaan laadukkailla hankinnoilla varmistetaan, että Espoon kaupungin kaikilla toimialoilla on parhaat mahdolliset resurssit tarjota kuntalaisille laadukkaat palvelut. Hankintojen valmistelun yhteydessä kuntalaisten mielipiteitä kuunnellaan esimerkiksi erilaisten mielipidemittausten ja -kyselyjen avulla. Palveluntuottajien kanssa käytävissä markkinavuoropuheluissa asiakastoiveita viedään myös yritysten tietoon ja parhaimmillaan palveluiden laatua ja saatavuutta kehitetään yhteistyössä markkinoilla toimivien yritysten kanssa jo hankinnan suunnitteluvaiheessa. Hankintojen suuri volyyymi mahdollistaa erilaisten laatukriteerien asettamisen hankinnan edellytykseksi. Esimerkiksi luomuruoan osuuden lisääminen hankinnoissa, päästöjen pienentäminen ja terveystalouden odotusaikojen vähentäminen ovat kuntalaisnäkökulmasta tärkeitä ja keskustelua herättäviä asioita. Espoon hankintakeskuksessa käytetään paljon myös työllistämisehtoa, jossa hankinnan vaatimukseksi asetetaan esimerkiksi palkkatuki-, oppisopimustyöllistäminen. Tällöin tarjoaja sitoutuu jo tarjotessaan työllistämään vaaditun määrän henkilöitä tietyn ajaksi, mikäli tulee valituksi hankinnan toimittajaksi. Hankinnoilla voi siis olla myös merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Espoon kaupunki 2017).

2 Kehittämiskohde

2.1 Kehittämishankkeen taustaa

Keskitetyn hankintayksikön merkitys kaupungin toimialojen tukipalveluna on korostunut erittäin paljon viime vuosina. Hankintakeskuksen asiakkaita edustavilla kaupungin toimialoilla on kiinnostuttu yhä enenevässä määrin mm. hankintojen vaikuttavuustekijöistä ja julkisen sektorin mahdollisuuksista ja velvollisuuksista toimintaympäristöön liittyen. Toimittajamarkkinaa halutaan ymmärtää paremmin ja hankinnoista halutaan tehdä entistä ennakoivampia ja innovatiivisempia. Hankittavien palvelujen laadun merkitys korostuu ja perinteisistä hintakilpailuista halutaan siirtyä asiakaslähtöiseen, kuntalaiselle enemmän lisäarvoa tuottavaan hankintatapaan. Hankintakeskuksen kysyntä tukipalveluna on myös hankintojen määrän osalta koko ajan kasvavaa. Toimialoilta tulevien uusien hankintatoimeksiantojen määrä on lisääntynyt n. 10 prosentin vuosivauhdilla vuosien 2016 – 2019 välillä. (Espoon kaupunki, 2019).

Hankinnan asiantuntijalta tämä kehitys vaatii paljon muutakin kuin kilpailutusten teknistä toteuttamista. Asiantuntijan työnkuva sekä osaamisen vaatimukset laajenevat koko ajan. Hankintojen valmistelun yhteydessä toteutettavista markkinavuoropuheluista toimittajien kanssa on tullut omassakin työssäni arkipäivää. Sopimuskauden aikaisen yhteistyön tärkeys toimittajien kanssa korostuu ja mm. ostopalvelutoimintaa halutaan tuoda lähemmäksi omana tuotantona tuotettua palvelua, koska kokemukseni ja saamieni palautteiden mukaan loppukäyttäjän näkökulmasta eroa ei ole sillä tuottaako kaupunki jonkin palvelun itse, vai ostetaanko se ulkopuolelta.

Julkisia hankintoja säätelee tiukasti EU:n hankintadirektiivi (24/2014/EU, hankintadirektiivi), sekä siihen perustuva hankintalainsäädäntö (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 29.12.2016/1397). Lisäksi tulee noudattaa mm. maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevaa GPA-sopimusta (SopS4/1995). Noudatettavien lakien ja asetusten lisäksi asiantuntijan on ymmärrettävä työssään esimerkiksi korruption ja harmaan talouden torjumisen keinot, markkinakartoituksen ja toimittajien kanssa käytävien oikeanlaisten vuoropuhelujen ja toimialojen ja hankintakeskuksen välisen yhteistyön merkitys hankintojen onnistumiselle. Hankintojen asiantuntijan on osattava työssään myös arvioida hankinnan erilaisten vaikuttavuustekijöiden ja erilaisten hankintamenettelyjen tarkoituksenmukaisuutta ja osattava hyödyntää työssään markkinoilla olevia parhaita ratkaisuja. Hankintojen asiantuntijuuden käsite on siis hyvin laaja ja laajenee

edelleen. Hankintatyöhön liittyvien asioiden kokonaisvaltainen ymmärrys kuuluu hankinnan asiantuntijuuteen ja on hankintojen hyvän laadun edellytys.

Riittäväällä hankintojen asiantuntijuuden tasolla on merkitystä organisaation ja sisäisen asiakkaan saamaan hyötyyn, mutta myös suoraan kuntalaisen palveluiden käyttäjän kokemaan palvelun laatuun, sekä asiantuntijan omaan onnistumisen kokemukseen ja ammatilliseen kasvuun. Oman lisänsä tuo media, jossa kansalaisia kiinnostavia julkisia hankintoja ja niiden toteutustapoja usein arvostellaan. Viime aikoina esillä ovat olleet erityisesti esimerkiksi elintarvikkeita koskevat julkiset hankinnat (Pantzar, YLE, 2019) ja ikääntyneiden hoiva-asumisen hoivakodeissa ostopalvelujen piirissä esiin tulleet laatuongelmat (Korkee, 2019).

Hankintojen lisääntyneet odotukset ja vaatimukset aiheuttavat hankintayksiköille sekä resursointi- että osaamishaasteita. Jotta kaupungin strategian mukaiset, kaupungin yhteiset tavoitteet saavutetaan, on hankintakeskuksen pystyttävä vastaamaan asiakkaiden kysyntään sekä riittäväillä henkilöstöresursseilla, että hyvällä asiantuntemuksella ja tasalaatuisella palvelutasolla.

Espoon kaupungin hankintakeskus on viimeisen kahden vuoden aikana käynyt läpi suuria muutoksia. Henkilöstö on vaihtunut lähes kokonaan johtoa myöten ja organisaation toimintaohjeet, käytännöt sekä vastuunjako ovat vielä osittain vakiintumattomia. Uuden henkilöstön rekrytointitilanteissa on ollut haastavaa löytää sellaisia osaajia, joilla on valmiiksi julkisten hankintojen tuntemusta. Rekrytoinneissa onkin päädytty potentiaalisimpiin henkilöihin, joiden odotetaan kasvavan organisaatiossamme julkisten hankintojen asiantuntijoiksi. Nykyinen henkilöstö on taustoiltaan hyvinkin erilaista. Osa on toiminut aiemmin useita vuosia hankintojen, jopa julkisten hankintojen parissa, osalla on taustaa muista asiantuntijatehtävistä ja osa on aloittanut Espoon hankintakeskuksessa suoraan opinnoista valmistuttuaan.

Jotta asiantuntijuuden kasvu ja osaamisen kehittäminen näin voimakkaasti uudistuneessa hankintayksikössä voidaan varmistaa, on henkilöstötyytyväisyys mielestäni avainasemassa. Tyytyväinen henkilöstö on motivoitunutta myös itsensä ja työtapojensa kehittämiseen. Asiantuntijuuden kehittäminen taas omalta osaltaan vaikuttaa henkilöstötyytyväisyyteen parantaen sitä mm. onnistumisen tunteen kautta ja luo näin positiivisen kehän.

Organisaatiossamme on mitattu henkilöstötyytyväisyyden tasoa nk. Fiilismittarilla. Fiilismittari on yksinkertainen sähköinen kysely, jossa jokainen organisaation jäsen on vastannut työtyytyväisyyden osalta kysymykseen: ”Millainen fiiliksesi on tänään töissä?”. Mittari osoittautui hyödylliseksi työkaluksi organisaatiolle ja vuoden 2018 aikana kysymyksiä hiottiin siten, että vastaukset antavat jatkossa informatiivisempaa tietoa organisaation johdolle siitä, millä alueilla henkilöstötyytyväisyyden osalta on kehitettävää. Nykymuodossaan mittari koostuu neljästä henkilöstötyytyväisyyttä mittaavasta kysymyksestä: ”Miten työsi ovat sujuneet viime aikoina?”, ”Miten olet jaksanut töissä viime aikoina?”, ”Miten olet viihtynyt työyhteisössäsi viime aikoina?” ja ”Miten esimiehesi on tukenut ja kannustanut sinua viime aikoina?” Mittariin vastataan painamalla kulloinkin omaan mielialaan sopivaa hymynaamaa. Tämän mittauksen tulokset ovat antaneet arvokasta tietoa johdolle sekä organisaation henkilöstötyytyväisyyden tilasta, että henkilöstöjohtamisen kehittämisen tarpeista. Alla olevassa kuviossa 3. on kuvattuna Espoon hankintakeskuksen Fiilismittari.

2. Miten työsi ovat sujuneet viime aikoina?



3. Miten olet jaksanut töissä viime aikoina?



4. Miten olet viihtynyt työyhteisössäsi viime aikoina?



5. Miten esimiehesi on tukenut ja kannustanut sinua viime aikoina?



Kuvio 3. Espoon hankintakeskuksen Fiilismittari

Ensimmäinen kuviosta puuttuva kysymys ei liity työtyytyväisyyden mittaukseen. Kyselyn tulokset käydään läpi kuukausittaisissa koko yksikön kokouksissa aina, kun uusimmat tulokset ovat saatavilla. Tulokset ovat täysin anonyymejä, eli vastauksista ei voi päätellä, kuka on vastannut milläkin tavalla. Fiilismittarin käyttö kertoo mielestäni sen, että organisaatiossamme on ymmärretty hyvän henkilöstötyytyväisyyden merkitys ja sen kehittymistä pidetään tärkeänä työn tuottavuuden kannalta.

2.2 Tutkimusongelman määrittely

Tämän kehittämishankkeen kannalta on olennaista selventää, että organisaatiossamme puhutaan henkilöstötyytyväisyydestä, mutta kirjallisuudessa vastaava termi on usein määritelty työtyytyväisyydeksi. Itse koen, että henkilöstötyytyväisyys on terminä hieman laajempi käsite ja voi pitää mahdollisesti sisällään myös sellaisia elementtejä, jotka eivät liity työhön. Ihmisellä voi olla esimerkiksi yksityiselämässään murheita, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat kyseisen henkilön hyvinvointiin. Tässä kehittämishankkeessa kuitenkin henkilöstötyytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä pidetään synonyymeina.

Työtyytyväisyys määritellään kirjallisuudessa hieman eri tavoin. Juhani Kauhasen (2006, 195) mukaan työhyvinvointia voidaan pitää synonyyminä työtyytyväisyydelle ja työhyvinvoinnilla tarkoitetaan:

”Sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä, että organisaatiota.” (Kauhanen, 2006)

Työtyytyväisyys koostuu elementeistä, ihmisellä olevista tietyistä tarpeista ja odotuksista työympäristöään kohtaan, joiden on oltava tasapainossa, jotta työntekijän motivaatio työhön ja itsensä kehittämiseen säilyy. Fountain Parkin (2019) julkaiseman ”Työyhteisö toimivaksi” -oppaan mukaan ihmisen työmotivaatiota kasvattaa seuraavien tarpeiden täyttyminen:

- Ihmisellä on tarve oppia jotain työssään.
- Ihmisellä on tarve saada tehdä päätöksiä, ainakin omalla rajatulla alueella.
- Ihmisellä on tarve tulla huomatuksi, saada ymmärtämystä ja kunnioitusta.

- Ihmisellä on tarve nähdä yhteys työnsä ja ympäröivän maailman välillä. On tärkeää kokea tekevänsä jotain, mitä muutkin pitävät hyödyllisenä ja arvokkaana.
- Ihmiset toivovat voivansa kehittyä työssään. Se voi olla ylenemistä ja/tai osaamisen syvenemiseen liittyvän asiantuntijuuden kehittymistä.
- Ihminen on itsekeskeinen ja haluaa kiitosta.

(Fountain Park 2019)

Ehkäpä juuri sen vuoksi, että Espoon hankintakeskus on vahvasti uudistunut, prosessien kehittäminen on edelleen kesken ja toimintatavat vielä vakiintumattomia, on työyhteisössä ajoittain noussut esiin tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta liittyen organisaation toimintakulttuuriin ja muutoin nykytilaan. Nykytilan kuvaukseen ja ongelmien tarkempaan määrittelyyn on käytetty lähteinä elo- lokakuun 2018 aikana Espoon hankintakeskuksessa tekemiäni henkilöhaastatteluja, hankintakeskuksen kehittämistiimiin tulleita kehitysideoita ja yhteydenottoja, sekä ”kahvipöytäkeskustelujen” perusteella tekemiäni havaintoja. Näissä haastatteluissa ja keskusteluissa useimmin esiin nousseet epäkohdat liittyivät henkilöstön oman asiantuntijuuden kehittämisessä koettuihin esteisiin. Vastaajat kokivat esimerkiksi luottamuksen puutteen ja työyhteisön epäselvät vastuunjaot oman ammattitaitonsa kehittämistä vaikeuttavina asioina.

Esiin tulleet ongelmat olivat merkittäviä ja niillä koettiin olevan suurta vaikutusta henkilöstön motivaation kehittymiseen ja henkilöstötyytyväisyyteen. Kehittämishankkeelle todettiin olevan tarvetta. Tutkimustavaksi valikoitui toimintatutkimus, koska Kanasen mukaan toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan työyhteisössä esiintyviä ongelmia sillä tiedolla, joka työyhteisössä jo on, yhdistämällä siihen ajatuksia kirjallisuudesta. Toimintatutkimus on henkilöstöä osallistavaa tutkimusta ja se yhdistää tutkimuksen ja työelämän konkreettisen kehittämisen. (Kananen, 2014, 9)

Joulukuussa 2018 toteutin laajemman sähköisen kyselyn kaikille asiantuntijoille ja hankintasuunnittelijoille (yhteensä 16 henkilöä). Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaisia oman asiantuntijuuden kehittämistä rajoittavia tekijöitä työyhteisössämme tarkemmin kuvattuna koetaan esiintyvän. Kyselyn kysymykset johdin aiempaan kuvattujen haastattelujen ja kahvipöytäkeskustelujen pohjalta ja kyselyyn valitsin avoimet kysymykset siksi, että vastausten perusteella saisin mahdollisimman paljon kehitysehdotuksia suoraan

henkilöstöltä. Kyselyssä esitetyt kysymykset ovat liitteellä 1. Vastata sai täysin anonyymisti ja kyselyyn vastanneita oli 12 henkilöä 16 vastaamaan kutsutusta. Vastausprosentti oli siis 75%. Kaikki vastaajat eivät olleet vastanneet jokaiseen kysymykseen. Seuraavan taulukon olen koonnut kyselyn vastauksista sen perusteella, millä osa-alueilla vastaajat kokivat olevan eniten oman asiantuntijuuden kehittämistä rajoittavia asioita (Kuvio 4.).

KOETUT OMAN ASIAANTUNTIJUUDEN KEHITTÄMISTÄ RAJOITTAVAT TEKIJÄT TAULUKOSSA											
	1. Asiantuntijuuden kehittämistä rajoittavia asioita	2. Töiden ohjeistuksen selkeys	3. virheiden käsittely	4. Palaute	5. Vuorovaikutus	6. Tiimijako	7. Omien vahvuuksien huomiointi	8. Työskentelytavat (yksilötyö, tiimityö, parityöskentely jne.)	9. Esimiestyö	10. Työnohjaus	11. Luottamus omaan työhön
vastaaja 1	1				1	1		1	1		
vastaaja 2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
vastaaja 3	1			1						1	
vastaaja 4	1	1			1			1			1
vastaaja 5	1	1			1	1			1		
vastaaja 6	1			1				1		1	
vastaaja 7	1	1					1				
vastaaja 8	1		1		1			1	1		1
vastaaja 9	1	1			1	1		1	1	1	
vastaaja 10	1			1	1		1	1	1	1	
vastaaja 11	1	1									1
vastaaja 12	1		1		1	1		1	1		
YHT.	12	6	3	4	8	4	3	8	7	5	4

Kuvio 4. Työyhteisössä koetut ongelmat ja esteet oman asiantuntijuuden kehittämiseksi joulukuussa 2018 toteutetun kyselyn (liite 1.) perusteella kysymyksittäin kohdistettuna

Kaikki vastanneet kokevat, että työympäristössä esiintyvä esteitä oman työn laadukkaalle toteuttamiselle sekä oman asiantuntijuuden kehittämiseksi ja näiden asioiden koettiin huonontavan työtyytyväisyyttä. Eniten ongelmia koettiin esiintyvän liittyen töiden ohjeis-

tuksen selkeyteen, vuorovaikutuksen toimivuuteen ja työskentelytapojen tarkoituksenmukaisuuteen. Toisaalta virheiden käsittelyyn ja palautteen antoon liittyvät epäkohdat voi mielestäni yhdistää vuorovaikutuksen osa-alueelle. Tiimijakoon liittyvät ongelmat kuuluvat työskentelytapojen yhteyteen ja loput vastaukset käsittelen kohdassa vastuunjako ja työn organisointi. Tähän ryhmään yhdistin myös vastaukset esimiestyöhön, työohjaukseen ja ohjeistukseen liittyen. Seuraavissa kappaleissa olen koonnut kyselyn tulokset näillä perusteilla kolmeen ryhmään:

1. Työyhteisön vuorovaikutus ja palautteen anto (saadut vastaukset kysymyksiin 3, 4, 5)
2. Tiimijako ja työskentelytavat (saadut vastaukset kysymyksiin 6, 8)
3. Vastuunjako ja työn organisointi, sekä esimiestyö (saadut vastaukset kysymyksiin 2, 7, 9, 10, 11)

Kyselyn vastauksissa toistuivat hyvin usein samankaltaisina koetut ongelmat, jotka ratkaisemalla hankintakeskuksen henkilöstön tyytyväisyyttä olisi mahdollista parantaa. Seuraavassa kappaleessa olen avannut tarkemmin sitä, kuinka nämä esiin nousseet asiat liittyvät omaan asiantuntijuuteen ja sen kehittämiseen.

2.2.1 Työyhteisön vuorovaikutus ja palautteen anto

Kahdeksan vastaajaa koki, että organisaation vuorovaikutuksessa on puutteita. Kolme vastaajista kehittäisi virheistä oppimista ja neljä vastaajaa organisaation palautekulttuuria. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat olivat siis vastauksissa monilukuisia.

Saaduissa avoimissa vastauksissa korostui, että organisaation vuorovaikutuksessa koetut puutteet liittyvät oikean tiedon ja ajantasaisten ohjeiden saatavuuteen ja toisaalta tiedonkulun epäonnistumiseen organisaation sisällä, sekä palautekulttuurissa koettuihin puutteisiin. Kaikkien vastaajien mielestä tiedon jakaminen organisaation sisällä on avainasemassa, jotta omaa asiantuntijuutta voi kehittää. Vastauksissa nousi esiin toiveita avoimen ilmapiirin, yhteisten sparraustilaisuuksien ja kokemusten jaon kehittämiseksi. Neljä vastaajaa nostaa ehdotuksena esiin tiimityön hyvänä tiedon jakamisen kanavana ja toivovat sitä nykyistä enemmän. Neljä vastaajaa kokee, että he eivät saa riittävästi työssään tarvitsemaa tietoa, eikä sen hankkimiseen riitä aikaa, koska toistuvat rutiinitävät vievät suuren osan työajasta. Kaksi vastaajaa toivoo erityisesti onnistumisten ja

tehtyjen virheiden avointa käsittelyä koko yksikön yhteisissä tilaisuuksissa, jotta niistä saatava oppi saavuttaisi kaikki. Vuorovaikutuksen toivottaisiin olevan kunnioittavaa ja sivuttaista siten, että jokainen uskaltaisi sanoa mielipiteensä tulematta tyrmätyksi.

Kahdeksan henkilöä kokee saamansa palautteen riittäväksi ja neljän vastaajan mielestä palautetta ei anneta tarpeeksi. Kolmessa vastauksessa toivotaan välittömämpää palautetta ja ehdotetaan jonkinlaista nopeaa palautekanavaa. Kolme vastaajaa toivoisi myös saavansa kehittävästä palautetta ja sparrausta pelkän hyvän palautteen lisäksi. Kahden vastaajan mielestä työaika kuluu hankalien asioiden selvittelyyn ja onnistumiset jäävät kiireen keskellä huomioimatta. Kolmessa vastauksessa toivottiin jonkinlaista palkitsemista hyvän palautteen keinoksi.

Vastauksista nousee esiin myös pelko siitä, että huonon tiedonkulun vuoksi asioita tehdään turhaan päällekkäin, kun ei olla tietoisia siitä, että joku muu jo tekee samaa tehtävää. Tämä liittyy vahvasti myös työn organisoinnissa ja vastuunjaossa koettuihin puutteisiin.

2.2.2 Tiimijako ja työskentelytavat

Tiimijakoa koskevaan kysymykseen vastasi neljä henkilöä ja työskentelytapoja koskevaan kysymykseen kahdeksan henkilöä. Yhden vastaajan mielestä nykyinen tiimijako on hyvä ja kolmen mielestä nykyinen tiimi on liian suuri. Avoimissa vastauksissa korostui mielipide siitä, että pienemmässä tiimissä suhde esimieheen pysyy hyvänä ja kaikki uskaltavat jakaa asioita pienemmässä ryhmässä. Moni vastaajista pelkää, että tärkeitä asioita jää jakamatta tiimin ollessa liian suuri. Kolme vastaajaa ehdottaa, että nykyisestä tiimijakotuksesta luovuttaisiin kokonaan ja työskenneltäisiin jatkossa erityisasiantuntija-suunnittelija -työparimallilla ja käytäisiin yhteiset asiat läpi koko yksikön kokouksissa. Kolme vastaajaa kokee nykyiset tiimipalaverit turhiksi, tai ei koe saavansa niistä lisäarvoa omaan työhönsä.

Työskentelytapoja koskevaan kysymykseen vastanneista henkilöistä kuusi toivoo työrauhan mahdollistavaa omaa työhuonetta. Neljässä vastauksessa kuitenkin toivotaan nykyistä enemmän yhteistyötä ja parityöskentelyä, koska yksilötyön koetaan vähentävän vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Kaksi vastaajaa toivoo pysyvempää erityisasiantuntijan ja suunnittelijan työparityöskentelyä, jossa pari pysyisi samana tehtävästä toiseen. Kaksi vastaajaa toivoo avokonttoriratkaisua paremman tiedonkulun vuoksi.

Työskentelytapaa koskevat vastaukset olivat siis erilaisia ja jokaista miellyttävää ratkaisua ei välttämättä ole saatavilla. Työmme sisältää sekä itsenäistä työskentelyä että tiimityötä ja jokaisella on käytössään oma työhuone. Kuitenkin se, että paremman tiedonkulun vuoksi toivotaan esimerkiksi avokonttoria, kertoo siitä, että viestintää ja vuorovaikutusta on parannettava.

2.2.3 Vastuunjako ja työn organisointi

Vastuunjakoon ja työn organisointiin liittyvien kysymysten vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti, eikä mikään osa-alue erottunut selkeästi muita ongelmallisempaan joukosta. Ohjeistuksen selkeydessä on tosin kuuden vastaajan mielestä ongelmia ja viisi vastaajaa koki puutteita työnohjaukseen liittyen. Esimiestyöhön liittyviä kehittämiskohteita toi esiin seitsemän vastaajaa ja kolme vastaajaa toivoisi esimiehen huomioivan töiden jaoissa jokaisen omat vahvuusalueet paremmin. Esimiestyöhön liittyvät puutteet liittyivät kuitenkin suurelta osin vastuunjakoon ja omien vahvuuksien huomiointiin, eikä niinkään esimiestyön laatuun.

Vastuunjakoa omien hankintakeskuksen sisäisten prosessien osalta ei pidetä selkeänä. Vastuunjaosta ei ollut erillistä kysymystä toteutetussa kyselyssä, mutta eri kysymysten vastauksista nousi esiin vastuunjakoon liittyviä asioita. Yhteensä yhdessätoista vastauksessa nousi esiin erilaisia koettuja hankaluuksia, jotka liittyvät siihen kenen vastuulla jokin asia on. Epäselvyys vastuissa aiheuttaa mm. päällekkäistä työtä, kiirettä ja sen myötä huonontaa työn laatua.

Moni kokee, että töiden organisointi on puutteellista, eikä asiantuntijan mielipidettä töiden organisoinnissa oteta riittävästi huomioon. Useat vastaajat pitivät ihmisten erilaisten osaamisalueiden hyödyntämistä tarpeellisena töiden organisoinnissa. Kaksi vastaajaa perusteli tätä sillä, että valmiiden osaamisalueiden hyödyntäminen lisää työn laatua ja tehokkuutta, kun kaikkeen ei tarvitse perehtyä alusta alkaen. Neljä vastaajaa toivoi, että asiantuntijoiden omat kiinnostuksen kohteet vaikuttaisivat myös töiden jakamiseen, koska kun ihmiset kokevat tehtävänsä mielekkäiksi, työmotivaatio paranee. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että asiantuntijan tulee välillä tehdä myös epämiellyttävämpiä töitä, koska omalta mukavuusalueelta poistuminen kehittää osaamista. Toisaalta vastauksissa ei tuotu esiin mitään konkreettisia ehdotuksia siitä, kuinka nämä jokaisen omat osaamisalueet tulisi huomioida, tai miten töitä tulisi niiden perusteella jakaa.

Neljä vastaajaa tuo avoimissa vastauksissa esiin, että organisaatiossa asiantuntijuuden kehittymistä rajoittavat tiukat toiminnan raamit ja ennalta määritellyt prosessit. Tarkkojen sääntöjen ja organisaation tiukan hierarkian vuoksi luovuudelle ja uusien ratkaisujen kehittämiseen ei jää tilaa. Toistuvia rutiinitehtäviä on paljon ja niihin käytetty aika haluttaisiin mieluummin käyttää työn kehittämiseen. Kolmen vastaajan mielestä organisaation jatkuva muutos haittaa itsensä kehittämistä. Vastaajista kolme nosti esiin toiveen kehityskeskustelun mahdollisuudesta useammin kuin kerran vuodessa.

Kysymykseen ”Miten luottamus sinuun ja työsi tuloksiin ilmenee työyhteisössä? Miten toivoisit sen ilmenevän?” neljän henkilön vastauksesta nousi esiin se, että luottamus ilmenee tällä hetkellä siten, että saa lisää töitä, kun hoitaa aiemmat työnsä hyvin. Tätä ei koeta oikeudenmukaiseksi, vaan luottamuksen pitäisi ilmetä vaativampina työtehtävinä ja mahdollisuutena osallistua työtehtävien kehittämiseen sen sijaan, että saa pöydälleen uuden pinon tehtäviä, koska on tehnyt edelliset tehokkaasti. Kaksi vastaajaa kokee ajoittain, että heitä ei pidetä riittävän tehokkaina työntekijöinä. Kaikki vastaajat kokevat, että saavat työskennellä itsenäisesti ja töiden etenemiseen luotetaan, mutta kolme vastaajaa epäilee, ettei työyhteisössä luoteta heidän töidensä laatuun.

Esimieheltä kaivataan kaikille tasapuolisesti tukea, sparrausta ja kannustusta päivittäisiin työtehtäviin. Tukea kaivataan esimerkiksi tarjouspyynnön laadintaan, sisäisten asiakkaiden kanssa viestintään ja omien työtehtävien priorisointiin. Viisi vastaajaa kokee, että esimiehellä on liikaa alaisia, eikä aikaa riitä kaikille. Neljässä vastauksessa toivottaisiin esimiehen kanssa yhdessä laadittavaa koulutussuunnitelmaa, joka voitaisiin tehdä kehityskeskustelujen yhteydessä. Kolmessa vastauksessa nousi lisäksi esiin, että esimieheltä toivottaisiin enemmän valppautta alaistensa vahvuuksien huomaamiseen ja niiden huomioimiseen tehtävien jaossa, sekä kullekin tarpeellisten koulutusten valinnassa. Kahdessa vastauksessa korostui, että esimies ei vaadi alaisiltaan tarpeeksi ja se aiheuttaa tunteen, etteivät työt etene.

Kysymykseen ”Millaista hankintoihin liittyvän työnohjauksen tulisi olla, jotta se tukisi oman asiantuntijuutesi kehittymistä?” vastasi kahdeksan henkilöä. Viisi vastaajaa koki tällä osa-alueella kehittämistarpeita. Kaksi vastaajaa ehdotti työtehtäväkohtaista ohjausta, jossa esimerkiksi uuden hankinnan alkaessa asetettaisiin yhdessä tavoitteet ja työn edistymistä seurattaisiin yhdessä tarkistuspisteittäin. Yksi vastaajista totesi, että näin on pyritty jo tekemään, mutta hänelle on tullut huonoja kokemuksia siitä, että sparraaja ei ole ennättänyt tutustua tarjouspyyntöön ennen sovittua tarkistuspistettä ja työ on

siksi viivästynyt. Viisi vastaajaa toivoi kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa. Kolme vastaajaa pitää tärkeänä, että työnohjaus on tasapuolista. Kahdessa vastauksessa toivottiin vaativampia työtehtäviä ja ohjausta niihin. Neljä vastaajaa kokee, että työnohjaaja on oma esimies ja neljä vastaajista toivoo, että asiantuntijalla olisi nykyistä enemmän mahdollisuuksia valita ”sparrauskumppaninsa” itse esimerkiksi toimialahankintapäälliköiden joukosta. Neljä vastaajaa toivoi nykyistä parempia mahdollisuuksia osallistua juuri omaa tarvettaan vastaaviin ulkopuolisiin koulutuksiin. Kaksi vastaajaa kokee, että osallistumisen kieltäminen itseä kiinnostavaan koulutukseen vähentää motivaatiota itsensä kehittämiseen.

Kysymykseen ”Onko töiden ohjeistus Espoon hankintakeskuksessa mielestäsi riittävää ja selkeää? Miten töiden ohjeistusta mielestäsi voisi parantaa?” vastasivat kaikki kaksitoista henkilöä. Kuudesta vastauksesta kuvastuu, että ohjeita on liikaa, eivätkä ne ole selkeitä. Kuuden vastaajan mielestä ohjeita on niin paljon, että työaika kuluu ohjeiden etsimiseen. Kolme vastaajaa pitää ohjeiden löytämistä hankalana ja epäilee niiden ajantasaisuutta. Kaksi vastaajaa ehdottaa jonkinlaista hakukonetta, jonka avulla tarvittavan ohjeen löytäminen helpottuisi. Kolme vastaajista ehdottaa, että jokaisesta työvaiheesta ei olisi erillistä ohjetta, vaan että niitä koottaisiin järkeviksi kokonaisuuksiksi.

2.3 Tutkimusongelman määrittelyn yhteenveto

Kyselyn vastauksista ilmenee, että vaikka Fiilismittarin tulos näyttää hyvältä, ei henkilöstötyytyväisyys Espoon hankintakeskuksessa kuitenkaan ole tarkoituksenmukaisella tasolla. Työyhteisössä esiintyy oman asiantuntijuuden kehittämistä hankaloittavia tekijöitä, jotka poistamalla työn tehokkuutta ja jokaisen viihtyvyyttä on mahdollisuus parantaa. Selkeimmät, esiin tulleet oman asiantuntijuuden kehittämisen esteet, liittyvät työyhteisön vuorovaikutuksessa esiintyviin puutteisiin, sekä henkilöstön rooleissa ja vastualueissa koettuihin epäselvyyksiin.

Näiden vastausten perusteella toteutin syventäviä henkilöhaastatteluja tammikuussa 2019, saadakseni tarkemmin yksilöityä kehittämisen kohteet. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat esiintyvät pääosin tiedon kulkuun liittyvillä toiminnan alueilla. Kehityskeskustelujen ja saadun palautteen puute ja ohjeistuksen epäselvyys tulivat vastauksissa esiin, mutta etenkin tiedon kulun vaikeudet koettiin vaikuttaviksi tekijöiksi oman ammatillisen kehittymisen tiellä. Suuren tiimikoon ja vähäisen yhteistyön koettiin vähentävän tiedon jakamista ja aiheuttavan pelkoa siitä, että hyviä käytänteitä ei jaeta kaikille, joka taas

johtaa siihen, että asioita tehdään turhaan päällekkäin. Tiimityötä toivottiin selvästi nykyistä enemmän.

Toinen selkeästi korostunut asia oli vastausten ja haastattelujen perusteella vastuiden ja työnkuvien epäselvyys. Esiin tuli työtehtäviä, joiden osalta henkilöstöllä ei ollut selkeää kuvaa vastuuhenkilöstä ja näiden tehtävien pelättiin aiheuttavan paljon turhaa päällekkäistä työtä, tai ainakin asian selvittelyyn kuluva turhaa aikaa. Laajojen tehtäväkokonaisuuksien koettiin myös edellyttävän spesifiointia ja kunkin asiantuntijan oman osaamisalueen parempaa hyödyntämistä. Käytännössä tällä tarkoitettiin sitä, että toimialojen erityistuntemuksen katsottiin edellyttävän mahdollisuutta keskittyä kyseiseen toimialaan, jotta asiantuntijuus ja erityisalatietämys siitä saisi tilaa kasvaa mahdollisimman hyväksi ja toisaalta mahdollistaisi sen, ettei jokaisen asiantuntijan tarvitsisi omata kaikilta aloilta laajaa tietämystä, vaan voisi keskittyä kasvattamaan omaa ydinosaamistaan.

Toteutin tehtyjen haastatteluiden ja kyselyn vastausten analysoinnin ja kävimme sen yhdessä läpi kehittämisspällikkö Veera Lavikkalan kanssa. Analyysin perusteella valittiin ne konkreettiset toimenpiteet, joilla Espoon hankintakeskuksen henkilöstön tyytyväisyyttä lähdetään kehittämään. Valinnassa painotettiin henkilöstön vastauksissa eniten toistuneita kehittämissuhteita, jotta henkilöstön aito kuuntelu toteutuu.

2.4 Kehittämissuhteen tutkimuskysymys

Matti Alahuhtan (Alahuhta, 2015, 152) mukaan jokaisen ihmisen osaamista voidaan kehittää ja osaamisen kehittämisellä, sekä mielekkäiksi koetuilla työtehtävillä on suuri vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen. (Alahuhta, 2015, 152) Espoon hankintakeskuksen henkilöstölle toteutettu kysely ja haastattelujen tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että Espoon hankintakeskuksessa on kehitettävä organisaation toimintaa, jotta henkilöstön asiantuntijuus voi kehittyä tarkoituksenmukaisesti ja jotta henkilöstön tyytyväisyyttä voidaan parantaa. Espoon kaupungin strategian yhtenä lähtökohtana on, että jokaisen on hyvä tehdä työtä Espoossa. Henkilöstötyytyväisyyden parantaminen tukee hankintakeskusta kaupungin strategian mukaisten, yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Espoon kaupunki, 2018 a.)

Jorma Kanasen (2014, 44) mukaan toimintatutkimus onnistuu tai kaatuu tutkimuskysymyksen mukana, sillä tutkimuskysymys ohjaa koko kehittämishanketta. Kyselyiden vastausten analysoinnin jälkeen tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymykseksi muotoutui:

Millä asiantuntijuuden kehittämisen keinoilla Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyttä voitaisiin parantaa?

Tutkimuksen aikana käytettäviä apukysymyksiä ovat:

- Millä tavoin työyhteisön asiantuntijuuden lisääminen voi auttaa parantamaan henkilöstön tyytyväisyyttä?
- Millä korjaavilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa Espoon hankintakeskuksen asiantuntijuuden lisääntymiseen?

2.5 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena on henkilöstötyytyväisyyden paraneminen Espoon hankintakeskuksessa. Hankintakeskuksen tavoitteena on toteuttaa laadukkaita hankintoja, jotka helpottavat kaupungin toimialojen tehtäviä ja sujuvoittavat kaupunkilaisten arkea. (Espoon kaupunki, 2018 a.) Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää näiden Espoon hankintakeskuksen tavoitteiden saavuttamista luomalla organisaatioon ilmapiiri, jossa asiantuntijoilla on enemmän motivaatiota ja tasapuoliset mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan nykyistä avoimemmassa, toimivammassa ja kannustavammassa toimintakulttuurissa ja jossa nykyistä osaamista voidaan tehokkaammin jakaa ja hyödyntää.

Kehittämishankkeen aikana kehittämistoimenpiteitä otetaan käyttöön ja niiden toimivuutta seurataan. Hankkeen edetessä kartoitan lisäksi mahdollisimman paljon sellaisia jatkokehittämistoimenpiteitä, jotka voidaan myöhemmin ottaa vakituiseen käyttöön työyhteisössä. Hankintakeskuksen kehittämistiimi käyttää tutkimuksen tuloksia lähitulevaisuudessa myös apuna valmistellessaan Espoon hankintakeskuksen henkilöstön osaamisen/koulutuksen suunnitelmaa.

2.6 Kehittämishankkeen rajaus

Kehittämishankkeen tarkoituksena on parantaa Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyttä kehittämällä asiantuntijuutta. Organisaatiossamme etenee samanaikaisesti toinenkin kehittämishanke, jonka päämääränä on saattaa kuntoon ja tarkoituksenmukaisiksi Espoon hankintakeskuksen prosessit, sekä päivittää asiantuntijoiden käyttöön kaikki tarvittavat työkalut, jotka onnistuneiden hankintojen tekoon tarvitaan. Tämä kehittämishanke ei siis käsittele sitä, millainen on hyvä hankinta, tai millaista prosessia noudattamalla se saavutetaan, vaan sitä millaista vaikutusta asiantuntijuuden kehittämällä voidaan saavuttaa työyhteisön henkilöstötyytyväisyyden paranemiseen ja sen myötä itsensä kehittämisen motivaation kasvuun.

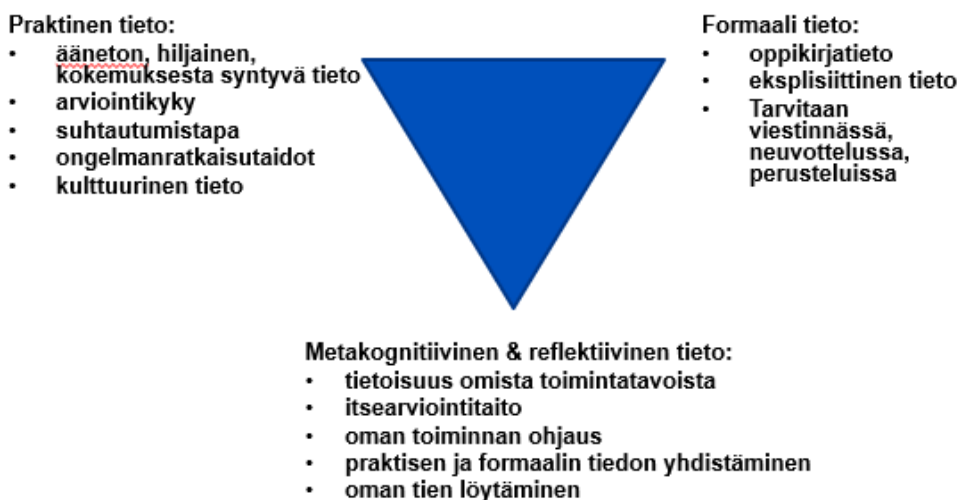
3 Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyden avaimet

3.1 Riittävän asiantuntijuuden tason merkitys

Asiantuntijuus on kriittisen tärkeää töiden etenemisen ja hyvän osaajan maineen saavuttamisen lisäksi mm. resurssien tehokkaan käytön mahdollistamiseksi, sekä ylimääräisen selvittelytyön ja mahdollisten aikaa ja rahaa vaativien oikeuskäsittelyjen vähentämiseksi. Alahuhdan (2015, 149-150) mukaan asiantuntijalle itselleen hyvällä ammattitaidolla on suuri merkitys mm. työssä viihtyvyyden ylläpitämiseen, omien työtehtävien suunnittelun tueksi ja ammatillisen identiteetin vahvistamiseen. Oman työn merkitykselliseksi kokeminen ja työssä onnistuminen luovat mielestäni laajemman merkityksen tunteen ja edesauttavat henkilöstötyytyväisyyttä. Espoon hankintakeskuksessa kuitenkin tiedostetaan, että kasvaakseen hankintojen asiantuntijaksi, asiantuntija tarvitsee työyhteisöltä työnsä tueksi ajantasaiset työkalut, oikeanlaisen tuen ja toimintaympäristön osatakseen tehdä asiat oikein, onnistuakseen työssään hyvin ja kyetäkseen kehittämään asiantuntijuuttaan.

Asiantuntijuus määritellään lähdekirjallisuudessa eri tavoin. Eri aloilla määritelmät voivat olla jonkin verran toisistaan poikkeavia, koska asiantuntijuuden määrittelyyn vaikuttaa kunkin alan substanssin ymmärtäminen. Vesterisen (2002, 23-30) mukaan asiantuntijuus on mm. taitoa, kykyä, pätevyyttä ja pystyvyyttä. Asiantuntijuus yhdistää luettua tietoa ja työssä kokemalla opittua tietoa. Collinin (2007) mukaan asiantuntijuus koostuu kolmesta kokonaisuudesta, joita ovat praktinen tieto, formaali tieto, sekä metakognitiivinen refleктоiva tieto (Kuvio 3).

Asiantuntijatiedon kolme komponenttia



Kuvio 5. Asiantuntijatiedon kolme komponenttia (mukaillen Collin, K. 2007. Kalvo 13.)

Asiantuntijuuden kokonaisuuden komponenteilla on vaikutusta toistensa kehittymiseen ja siten asiantuntijuuden kehittymiseen kokonaisuutena. Lisäksi asiantuntijuuden kasvuun vaikuttavat monet ulkopuolelta tulevat asiat, kuten tuki, työkalut ja työympäristön vuorovaikutus. Asiantuntija itse on kuitenkin osa myös muiden asiantuntijoiden tukea ja työympäristöä ja siksi kaikilla elementeillä on vaikutusta toisiinsa. Fischerin ja Vainion (2014, 40) mukaan on tärkeää, että asiantuntija ymmärtää oman työnsä vaikutuksen muiden työhön ja tyytyväisyyteen ja ymmärtää, että auttamalla ja osallistamalla muita myös hän itse pääsee parempaan työn tulokseen.

Julkisten hankintojen asiantuntijalta vaadittava osaaminen on oman kokemukseni mukaan erittäin laaja-alaista ja substanssiosaaminen onkin yksi asiantuntijuuden peruspilarista. Asiantuntijan on oltava tietoinen edustamansa yrityksen hankintastrategiasta ja pyrittävä työssään edistämään sen toteutumista. Julkisten hankintojen asiantuntijan on hallittava työssään esimerkiksi hankintoja säätelevät lait ja asetukset, korruption ja harmaan talouden torjumisen keinot, markkinakartoituksen ja toimittajien kanssa käytävien vuoropuhelujen ja toimialojen ja hankintakeskuksen välisen yhteistyön merkitys hankintojen onnistumiselle. Hankintamenettelyjen ja hankintojen vaikuttavuustekijöiden ymmärtäminen on tärkeää. Näiden lisäksi on mm. organisaatiokohtaisia sisäisiä toiminta- ja

työtapaohjeita. Hankintatyöhön liittyvien asioiden ymmärrys on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista, mutta se on hankintojen hyvän laadun edellytys.

Espoon hankintakeskuksen asiantuntijoilla on kaikilla korkeakoulutausta. Perusasioiden hallinta onkin kriittistä, jotta työstään voi suoriutua. Suuri osa ammatillisesta osaamisesta kuitenkin kertyy työtä tekemällä ja kokemuksista oppimalla. Hyvällä vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys ammatillisen osaamisen lisääntymiseen. Työyhteisössä tapahtuvien henkilövaihdosten yhteydessä on varmistettava, että tieto ei poistu henkilöiden mukana. Työnohjauksella ja palautteen annolla on myös ammatillista osaamista lisäävää vaikutusta. Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen edellyttävät hyvää palautekulttuuria. Aallon (2004, 34) mukaan ”Palaute on työyhteisön tai yrityksen kehittymisen ja kasvun elinehto. Ilman sitä ei säilytetä edes olemassa olevaa toimimisen tasoa, vaan taannutaan.”

3.2 Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkitys

Väestöliiton määritelmän mukaan:

”Vuorovaikutus tarkoittaa kahden tai useamman ihmisen välistä vastavuoroista kommunikaatiota. Se on kaikkea sitä, millä tavalla olemme toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutus voi olla sanoja, puhetta, eleitä, ilmeitä, ääntelyitä tai katseita. Netissä vuorovaikutus voi tapahtua kirjoittaen tai se voi olla hymiöitä, lyhenesanoja tai kuvia.” (Väestöliitto, 2019)

Espoon hankintakeskuksessa ideaalitalanteessa työyhteisön yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot tukevat asiantuntijuuden kehittymistä, kun tieto kulkee hyvin, onnistumiset, epäonnistumiset ja parhaat käytännöt jaetaan avoimesti kaikkien asiantuntijoiden saataville ja työstään saa asianmukaista palautetta. Kyselyn perusteella organisaation vuorovaikutusta ei kuitenkaan koeta tällä hetkellä riittäväksi. Myös runsaampi palaute koettaisiin työntekijän itsetuntoa ja motivaatiota vahvistavana. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä palautekanavina ja niitä toivotaan pidettäväksi useammin, mutta ne eivät mielestäni saa korvata päivittäistä, tai muutoin ajantasaisempaa, jatkuvaa palautetta.

Vuorovaikutuksen merkitystä asiantuntijuuden kehittymiseen voi tarkastella organisaation näkökulmasta ja asiantuntijan näkökulmasta. Organisaatiolle hyvä vuorovaikutus on erityisen tärkeää, jotta ajantasainen tieto saavuttaa kaikki ajallaan. Lean-ajattelumallissa

vuorovaikutus, yhdessä tekeminen ja tiedon jakaminen on avainasemassa, jotta päällekkäinen turha työ voidaan tehokkaasti välttää (Perttunen ym. 2018, 12). Asiantuntijan näkökulmasta tarkastelukulmia on kaksi. Miten organisaation toimiva vuorovaikutus vaikuttaa oman työni onnistumiseen ja toisaalta millaiset ovat omat tapani vuorovaikuttaa? Pyydänpö apua sitä tarvitessani? Edistänpö aktiivisesti itse asiantuntijuuteni kehittämistä? Organisaatioon on tärkeää saada luotua toimintakulttuuri, jossa vuorovaikutus on välitöntä ja asioita uskaltaa ottaa puheeksi. Kyselyssä esiin tullut toive tiimi- ja parityöskentelyn lisäämisestä voisi olla toimiva keino edistää tiedon jakamista ja yhteistä ratkaisujen pohdintaa.

Espoon hankintakeskuksen työyhteisön tehtävänä on tarjota asiantuntijan työn tueksi ajantasaiset työkalut, oikeanlainen tuki ja toimintaympäristö, jotta asiantuntija voi kasvat-
taa asiantuntijuuttaan, osaa tehdä asiat oikein ja onnistuu työssään hyvin. Kyselyn perusteella tuli ilmi, että kaivattu tuki on hyvin henkilökohtaista ja vaihtelee suuresti eri asiantuntijoiden välillä. Toinen kaipaa tukea perustehtävien valmistamiseen ja toinen enemmän ylätasolla tapahtuvaan työn ohjaukseen ja esimerkiksi töiden priorisointiin.

Esimieheltä toivotaan erityisesti osallisuutta henkilökohtaisten jatkokoulutustarpeiden kartoittamiseen ja tämän kehittämishankkeen tuotoksena onkin tarkoitus syntyä eräänlainen muistilista myös henkilökohtaisten perehdytys- ja koulutussuunnitelmien laadintaan. Esimiehen toivotaan olevan tasapuolinen, avoin ja helposti lähestyttävä.

Esimiestyöllä on vaikutusta asiantuntijuuden kehittymiseen myös luottamuksen kautta. Kaikki asiantuntijat eivät koe, että heidän työn tuloksiinsa luotetaan. Espoon hankintakeskuksessa onkin aiemmin noudatettu mallia, jossa lähiesimies on tarkistanut asiantuntijoiden laatimat hankinta-asiakirjat. Malli ei ole tarkoituksenmukainen, koska esimiehellä ei välttämättä ole riittävää tietoa kustakin hankinnasta ja ylimääräinen perehtyminen asiaan on turhaa päällekkäistä työtä, koska hankintakeskuksen kyseisen toimialan hankinnoista vastaava hankintapäällikkö tuntee asian ja voisi tehokkaammin tarkistaa asiakirjat, jos niiden tarkistamiselle on tarvetta.

Ohjeiden ajantasaisuus aiheuttaa joskus myös päänvaivaa. Ei ole edelleenkään mahdollonta saada käsiinsä esimerkiksi jokin työtapaohje, joka on päivätty kymmenen vuotta sitten, mutta mitä joku edelleen noudattaa. Kun selkeitä sääntöjä ja ohjeita ei ole ollut saatavilla, on moni ratkaissut asian luomalla esimerkiksi omia toimintatapojaan työprosessien eri vaiheisiin. Tämä voi aiheuttaa ongelmia, mikäli näitä toimintatapoja on luotu

ja otettu käyttöön ymmärtämättä asiaa laajemmasta näkökulmasta. Asioilla voi olla esimerkiksi vaikutusta johonkin tahoon, jota ilman asianmukaista tietoa ei tule ajatelleeksi. Toisaalta joukossa voi olla erittäin hyviä ideoita jonkin prosessin/prosessin osa-alueen toteuttamiseen käytännössä, mutta tieto ei saavuta kaikkia sitä tarvitsevia, jos sitä ei aktiivisesti jaeta kaikille. Ohjeita on liikaa ja ne eivät ole kaikki samassa paikassa selkeästi saatavilla. Ohjeistusta selkeyttämällä olisi mahdollista saavuttaa suurta kustannushyötyä. Ohjeistuksen hallintaa selkeytetään uuden hankinnan hallinnan järjestelmän käyttöönoton yhteydessä kevään 2019 aikana. Järjestelmän määrittelytyö on käynnissä ja tarkoitus on lisätä kutakin työvaihetta kuvaava ohje ponnahdusikkunana kunkin työvaiheen yhteyteen.

Hankintakeskuksen tiedonjaosta ja vuorovaikutuksesta merkittävä osa tapahtuu viikoittaisissa tiimipalaverissa ja koko yksikön yhteisessä kokouksessa. Tiimeissä esiin tulleet asiat eivät kuitenkaan välttämättä kulkeudu tiimien ulkopuolelle ja hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen saattaminen kaikkien tietoon hankaloituu. Tiedon löytäminen, saatavan tiedon ajantasaisuus ja se, keneltä tietoa saa, on monelle epäselvää. Tiimeissä saataan esimerkiksi pitää joitakin toisistaan poikkeavia työtapaohjeita oikeina, kun tieto uudistuksista ei välttämättä yllä tiimirajojen yli. Toisaalta kyselyjen perusteella toivottiin entistä pienempiä tiimejä, jotta jokainen uskaltaisi tuoda näkemyksiään esiin yhteisessä palaverissa.

Tiimien muodostamisella ja tiimien johtamisella on valtavasti vaikutusta organisaation vuorovaikutuksen toimivuuteen ja tiimiajatteluun tulisi hankkeen aikana löytää jokin ”kultaisen keskitien” ratkaisu, joka tyydyttäisi mahdollisimman suurta osaa henkilöstöstä. Kyselyyn tulleissa vastauksissa toivotaan, että työpari-työskentelyä lisättäisiin. Hankkeen edetessä tulisikin tarkastella voisiko tällainen parityöskentely korvata nykyisen tiimijaon. Esimiehen ei tarvitsisi tehdä alaisistaan tiimiä vain siksi, että tiimin jäsenillä on yhteinen esimies, vaan että tiimiajattelussa lähdettäisiin liikkeelle työtehtävistä. Tiimit voisivat näin myös vaihdella työtehtävien mukaan ja kaikille yhteiset asiat käytäisiin läpi yhteisissä viikoittaisissa yksikkökokouksissa, jolloin tärkeä tieto varmasti saavuttaisi jokaisen.

3.3 Selkeän vastuunjaon ja työn organisoinnin merkitys

Toimiva vastuunjako ja töiden organisointi on merkittävässä asemassa lean-ajattelussa ja turhan päällekkäisen työn poistamisessa (Perttunen ym. 2018, 11). Toteuttamani ky-

selyn vastauksissa nousi esiin, että monelle Espoon hankintakeskuksessa on epäselvää, kenen vastuulla mikäkin tehtävä on. Espoon hankintakeskuksen prosesseja kehitetään samanaikaisesti tämän kehittämishankkeen aikana ja tässä yhteydessä on luontevaa pohtia samalla myös vastuunjakojen ja työnkuvien selkeyttämistä.

Jotta työyhteisössä saavutetaan asetetut tavoitteet, on tärkeää saada hyödynnettyä henkilöstön osaamisen koko potentiaali. Jos kuitenkin samaan aikaan keinotekoisesti rajoitetaan asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoiden vastuuta, ei asetettuja tavoitteita ole koskaan mahdollista saavuttaa. Henkilöstön perehdytykseen kulunut aika ja resurssiongelmat ovat johtaneet organisaatiossamme jatkuvan kiireen myötä siihen, että eri toimialojen tehtävät ovat osittain vakiintuneet tietyille asiantuntijoille, joilla on kokemusta vastaavista tehtävistä ja tuntemusta toimialan asioista ennestään, vaikka aiemmin tarkoituksena on ollut, että kaikki tekisivät kaikkia hankintoja. Kehittämishankkeen aikana on herännyt ajatuksia siitä, onko kuitenkaan järkevää, että kaikki tekevät kaikkea, vai voisiko ihmisten erilaisia osaamisalueita hyödyntää tehokkaammin.

Olen huomannut, että kaikki hankinnat ovat teoriassa melko samankaltaisia toteutukseltaan toimialasta riippumatta. Jokaisella toimialalla on kuitenkin oma laaja substanssi-osaamisensa, jonka ymmärtämisestä on kyseisen toimialan hankintojen valmistelutyöhön paljon apua. Kun hankinnat jaetaan erilaisiin kategorioihin ja siirrytään enemmän kategorioihin nimettyyn työpari-työskentelyyn, on asiantuntijalla resursseja perehtyä syvemmin kyseisen toimialan erityisosaamiseen ja hankintojen vaikuttavuustekijöihin, laadutekijöihin ja markkinatilanteeseen. Näin toimialojen hankintojen laatu paranee, kun tekijöille tarjoutuu mahdollisuus syventää toimialaan liittyvää osaamistaan ja esimerkiksi markkinoiden muutokset osataan huomioida hankintojen valmistelutyössä sen sijaan, että päädyttäisiin valmistelemaan hankinta neljän vuoden takaisen mallin mukaan. Espoon hankintakeskus saavuttaisi tällaisella työn organisoinnilla eri alojen hankintojen asiantuntijoita. Mallin myötä on kuitenkin varmistettava, ettei osaaminen keskity liian harvoille asiantuntijoille, jotta varmistetaan tiedon säilyminen myös henkilönvaihdostilanteissa.

Hankintojen kategorisoinnilla ja toimittajien jakamisella merkittävyytensä perusteella luokkiin saavutetaan myös hyvä lähtötilanne sopimushallinnan töiden selkeyttämiseen. Tarkoituksena on luoda erilaisia malleja merkittävyydeltään eritasoisten sopimusten hallintaan, jotta saavutettaisiin yhteneväiset toimintatavat ja käytännöt riippumatta toimialasta, tai hankinnan kategoriasta.

3.4 Henkilöstötyytyväisyys

Valtioneuvoston vuosittain julkaiseman työolobarometrin mukaan yhä useammat työntekijät ovat tyytyväisiä työllisyyden kehitykseen ja oman työpaikkansa taloudelliseen tilanteeseen (Valtioneuvosto, 2019). Yhä useampi on kuitenkin tyytymätön mahdollisuuksiinsa vaikuttaa siihen, miten työt jaetaan ja miten niitä tehdään. Kehitys on huolestuttavaa. (Juntunen, 2019).

Henkilöstöä pidetään yritysten tärkeimpänä voimavarana ja henkilöstön kehittämisen nähdään olevan yrityksen onnistumisen edellytys (Kauhanen, s.16). Henkilöstössä on valtava määrä tietoa, hyviä ideoita ja kehittämisehdotuksia, joita yritysten olisi hyvä paremmin hyödyntää. Kun henkilöstö voi hyvin, on oikeassa ja kiinnostavassa tehtävässä, kokee yrityksen arvot omikseen ja huomaa, että tavoitteiden saavuttamisesta on hyötyä sekä organisaatiolle, että itselle, lisääntyy motivaatio työyhteisössä (Furman ym. 2014, 160-163).

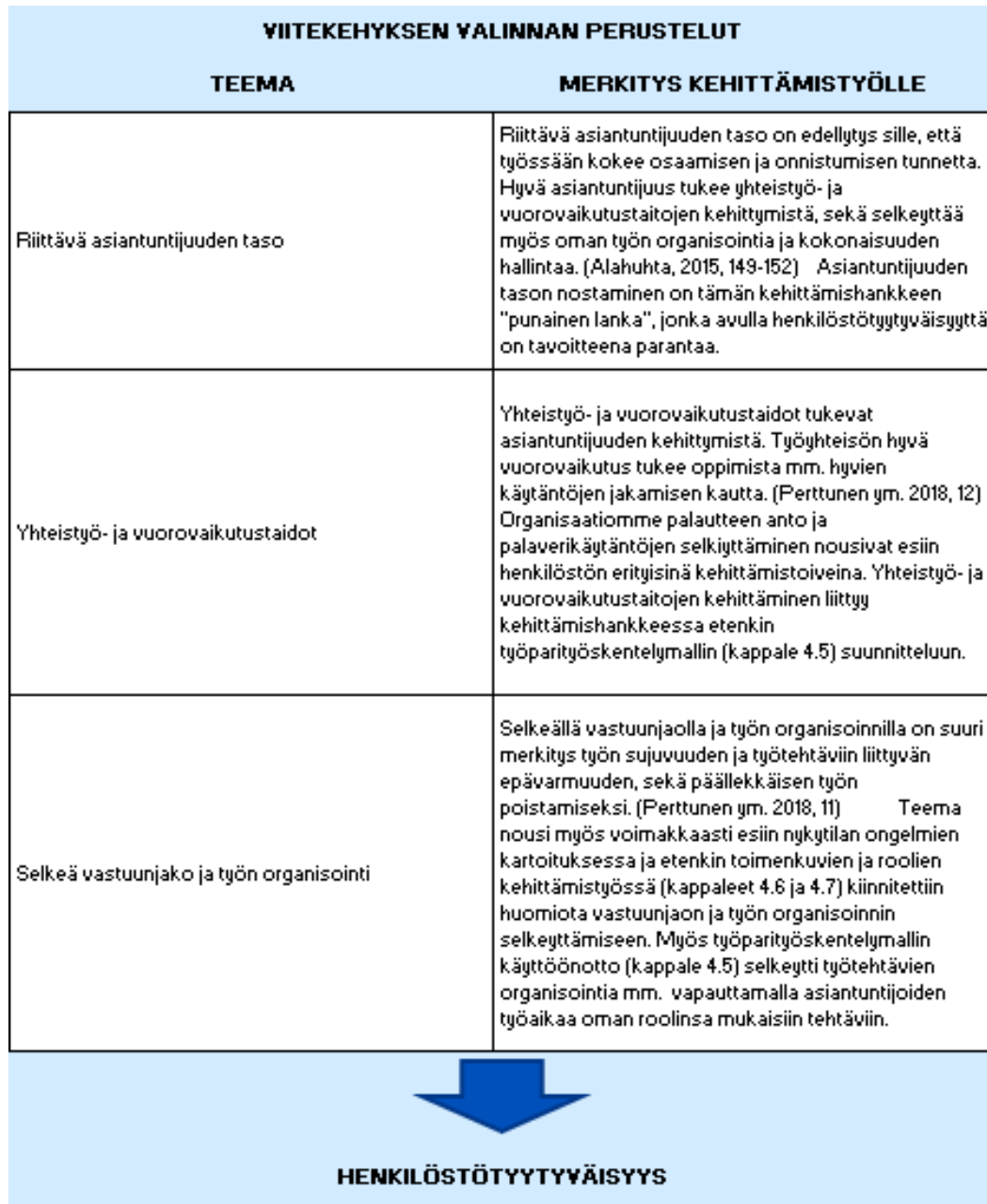
Tärkeässä osassa henkilöstötyytyväisyyden kasvattamisessa on selkeiden tehtävien ja tavoitteiden, sekä toimivan vuorovaikutuksen lisäksi se, että jokainen kokee työnsä merkitykselliseksi, nauttii työstään ja hallitsee työnsä, jotta työ etenee. Asiantuntijuuden kasvu lisää itseluottamusta, uskoa omaan tekemiseen ja taitoihin ja pitää yllä ammatillista identiteettiä (Furman ym. 2014, 150-163).

”Kun yksilö omistautuu työlleen, kokee hän työnsä merkitykselliseksi. Vastaavasti kun yksilö kokee ammatillista identiteettiä, pystyvyyttä, osaamista, sinnikkyyttä, kimmoisuutta, organisaatiopohjaista itsetuntoa, tai optimismiä synnyttää se hänelle merkitystä elämään ja työntekoon.” (Ficher ym. 2014, 42)

Merkityksellisen työn tekeminen synnyttää kokemuksen mukaan positiivisia tunteita, jotka taas lisäävät työn merkityksellisyyttä ja halua kehittää itseään ja oppia lisää. Näin syntyy jatkumo, jossa motivoitunut henkilöstö jatkuvasti kehittää itseään ja siten vaikuttaa parantavasti työn tuottavuuteen ja laatuun. Sopivan tasoiset haasteet ja niissä onnistuminen kasvattavat motivaatiota entisestään.

Hyvällä henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen. Johtamisen keinot; motivointi, innostaminen, avoimuus ja esimerkiksi tavoitteiden selkeys korostuvat kuitenkin samankaltaisina myös työyhteisön vuorovaikutuksessa. Jokaisella työyhteisöllä

teison jäsenellä on rooli työyhteisön henkilöstötyytyväisyyden kasvattamisessa. Jokaisen tehtävänä on myös motivoida itseään ja miettiä, miksi yrityksen arvot ovat myös itselle tärkeitä (Furman ym. 2014, 150-163). Seuraavassa kuvassa (Kuvio 6.) on kuvattu tämän kehittämishankkeen viitekehys ja sen teemojen merkitys eri kehittämishankkeen vaiheissa ja osa-alueilla.



Kuvio 6. Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyden avaimet

Mielestäni lähtökohtana on riittävän asiantuntijuuden tason saavuttaminen. Hyvä asiantuntijuus edesauttaa yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ja helpottaa

oman työn organisointia. Hyvä asiantuntijuuden taso yhdistettynä organisaation tukemaan selkeään vastuunjakoon edistää henkilöstötyytyväisyyden kehittymistä paremmalle tasolle.

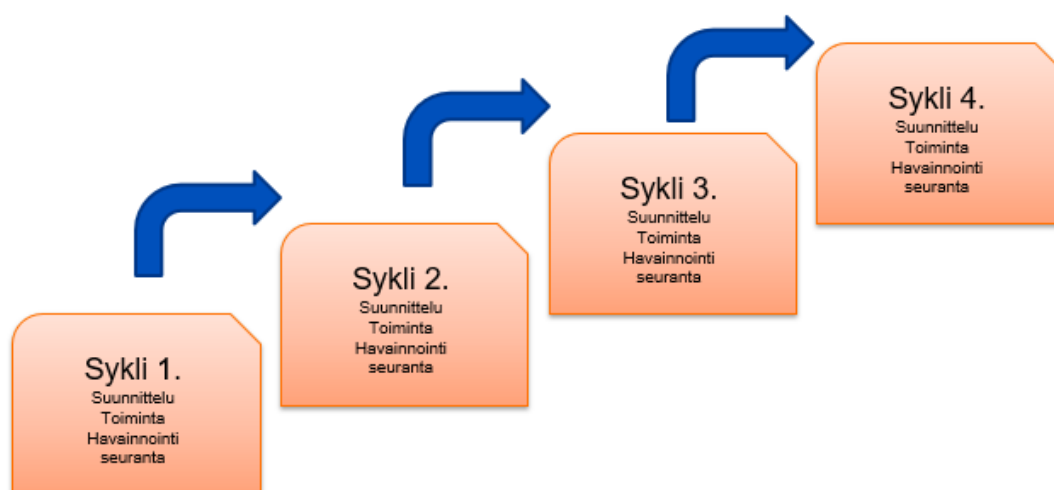
4 Kehittämishankkeen toteutus

4.1 Kehittämishankkeen toteuttamismenetelmät

Kehittämishankkeen toteutus toimintatutkimuksena mahdollistaa samanaikaisen työelämän tutkimuksen ja kehittämisen. Toimintatutkimuksen periaatteena on mahdollistaa henkilöstöstä ja työelämän tarpeista lähtevän tutkimusotteen ja lähestymistavan kehittämiseen (Kananen, 2014, 9).

”Toimintatutkimus vie nimensä mukaisesti tutkimuksen mukaan itse toimintaan niin, että toimija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuvat kaikki samanaikaisesti.” (Kananen, 2014, 16)

Toimintatutkimus etenee sykleissä, joka tekee toimintatutkimuksesta prosessimaista (Kuvio 6.). Jokainen sykli pitää sisällään kehittämiskohteen toiminnan suunnittelua, kehittämistoimintaa ja seuranta, jolloin toimintatutkimuksesta tulee jatkuvaa ja toiminnan jatkuva kehittäminen mahdollistuu. (Kananen, 2014, 11-14).



Kuvio 7. Toimintatutkimuksen syklit havainnollistettuna (mukaillen Kananen 2014, s.13)

Toimintatutkimuksen tutkimusotteina voidaan käyttää kvantitatiivisia, eli määrällisiä ja kvalitatiivisia, eli laadullisia tutkimusotteita. Hyvin usein toimintatutkimus on yhdistelmä molempia riippuen siitä, millaista tietoa tutkimuksen perustaksi on saatavilla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä kuitenkin edellyttää, että saatavilla on lukuja tutkimuksen pohjaksi. Toimintatutkimuksen menetelmät painottuvatkin useimmiten laadullisiin tutkimusmenetelmiin, eli tutkimuksen perusteella pyritään tekemään ”löydöksiä” esimerkiksi haastattelujen, kyselyjen ja havainnoinnin keinoin koko tutkimuksen ajan. Toimintatutkimuksen edetessä on tärkeää arvioida ja analysoida kerättyä tietoa jatkuvasti. (Kananen, 2014, 20-33).

Kanasen (2014, 23) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät ovat perusteltuja esimerkiksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla tarkkaa tietoa, mutta tutkimusongelmasta ja sen poistamisesta kehittämisen keinoin halutaan saada syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus. Tästä syystä laadullinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tähän kehittämishankkeeseen. Tutkimusongelma on organisaatiossamme tunnistettu, mutta sen tarkempi kuvaaminen, analysointi ja ratkaisuvaihtoehtojen selvittäminen edellytti haastatelluita ja kyselyitä. Tulosten analysoinnin apuna käytettävä Fiilismittari tuo tutkimukseen myös kvantitatiivista tietoa, mutta myös sen tulosten analysointiin tarvitaan tueksi kvalitatiivista tutkimustietoa, jotta voidaan saada hyvä käsitys siitä, kuinka paljon vaikutusta tämän kehittämishankkeen kehittämistoimenpiteillä on ollut Fiilismittarin kehitykseen ja kuinka suuri osa ”fiiliksen” muutoksesta kumpuaa mahdollisista muista asioista.

Empiirisellä tutkimustyöllä, esimerkiksi henkilöhaastatteluilla ja kyselyillä päästään syvemmälle kehittämishankkeiden ytimeen. Tulosten huolellinen analysointi on tärkeä osa tutkimusta ja ymmärtämään paremmin ongelmien syitä ja näkemään laajemman kokonais kuvan. Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2011, 68) mukaan laadullinen tutkimus onkin kokonaisuus, joka koostuu aineiston keräämisestä ja analysoinnista, koska näitä työvaiheita ei voi erottaa toisistaan.

Tämä kehittämishanke sai alkusysäyksensä havainnointien perusteella huomattujen kehittämistoimenpiteiden tarpeesta ja syntyi tarve selvittää tarkemmin organisaatiossa koettujen epäkohtien ja ongelmien taustaa. Tästä syystä valitsin tutkimuksen toteuttamismenetelmiksi sekä haastattelu- että kyselytutkimuksen. Pelkkä kyselykin on hyvä keino saada lisää tietoa, mutta haastattelussa haastattelija voi tukea kyselylomaketta ja olla apuna siinä, että haastateltava ymmärtää kysymykset oikein. (Vehkalahti, 2014, 11)

4.2 Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma

Kehittämiskohteen kuvauksessa määritellyn tutkimusongelman olemassaolo tunnistettiin havainnoinnein, yksilö- ja tiimikeskustelujen sekä kirjallisen kyselyn perusteella elojoulukuun 2018 aikana ja toimintatutkimukselle ongelman korjaamiseksi todettiin olevan tarve. Hankintakeskuksen johtoryhmä, johon itsekin kuulun, ideoi ja arvioi yhdessä, mitkä olisivat sellaisia kehittämistoimenpiteitä, joilla voidaan saavuttaa merkittävintä hyötyä ja jotka voidaan ottaa käyttöön nopeasti ilman suuria resursointivaatimuksia.

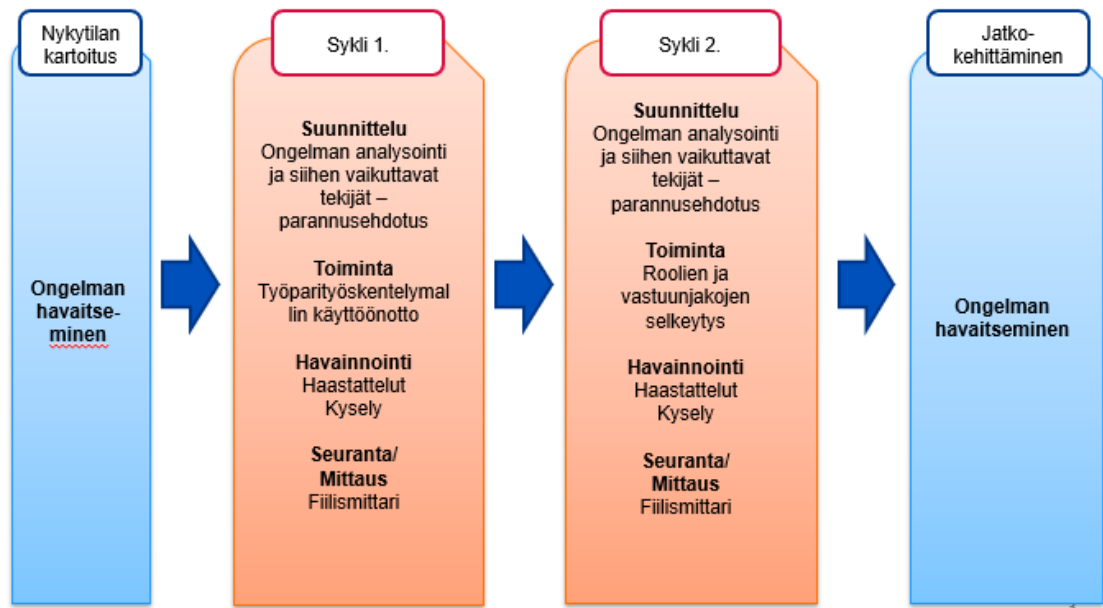
Tärkeimpien ensisijaisten kehittämistoimenpiteiden määrittelyyn ja valintaan vaikuttivat kuitenkin voimakkaasti joulukuussa toteutetun henkilöstökyselyn perusteella saadut vastaukset. Halusimme ottaa huomioon kyselyn myötä esiin tuodut henkilöstön ehdotukset oman työnsä kehittämiseen ja omiin kiinnostuksenkohteisiin liittyen, jotta henkilöstöllä on konkreettinen mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Jaben ja Häkkisen (2010, 320-330) mukaan työyhteisön hyvinvointi on yhteinen asia ja työyhteisöä voidaan kehittää myös henkilöstöä kuulemalla ihmisille sopivaksi. Nykymaailmassa ihmiset eivät enää pysy paikoillaan vuosikausia, vaan työn perässä saatetaan muuttaa, nopealla päätöksellä vaikka toiselle puolelle maailmaa. Hyvän ja motivoituneen henkilöstön pysyvyyden varmistamiseksi henkilöstön kuuntelu on tärkeää.

Kyselyn vastauksissa painottui, että henkilöstöllä on halua ja motivaatiota kehittää omaa asiantuntijuuttaan erityisesti itseä kiinnostavalla substanssialalla, mutta suuri työmäärä ja epäselvät vastuualueet rajoittavat mahdollisuuksia tähän, koska ajanpuute estää kunnollista perehtymistä. Tehdyn kvalitatiivisen tutkimustyön ja henkilöstökyselystä saatujen vastausten huolellisen analysoinnin perusteella hankintakeskuksen johtoryhmä, jossa itsekin olen mukana, valitsi kehittämishankkeen ensisijaisiksi muutostoimenpiteiksi:

- Toimialan hankintapäällikkö ja erityisasiantuntija -työparityöskentelymallin käyttöönoton
- Espoon hankintakeskuksen roolien ja vastuualueiden mallintamisen

Kehittämishankkeen valitut korjaustoimenpiteet otimme käyttöön tammi- maaliskuun aikana 2019 ja niiden tarkoituksena on selkeyttää työtehtäviä, poistaa turhaa päällekkäistä työtä, lisätä toimialojen erityisasiantuntijuutta, parantaa vuorovaikutusta ja mahdollistaa

henkilöstön asiantuntijuuden tehokkaampi kehittäminen ja näiden myötä henkilöstötyytyväisyyden kasvu.



Kuvio 8. Tämän kehittämishankkeen eteneminen sykleittäin

Yllä kuviossa 7. on kuvattu kehittämishankkeen eteneminen. Tammikuussa 2019 otimme käyttöön ensimmäisessä kehittämissyklissä työparityöskentelymallin, jossa jokaiselle toimialan hankintapäällikölle nimettiin työpari. Työpariksi nimetty erityisasiantuntija keskittyy jatkossa vain kyseisen toimialan hankintoihin, sekä muihin toimialakohtaisiin tehtäviin. Seuraava sykli käynnistyy maaliskuussa 2019, jolloin julkistamme Espoon hankintakeskuksen uudelleen yhteistyössä kuvatut roolit ja työnkuvat.

Kehittämishankkeen päätyttyä erillistä uusien toimintatapojen ”jalkautusta” ei välttämättä tarvita, koska toimiviksi havaitut toimintatavat on otettu käyttöön jo kehittämishankkeen aikana. Tulosten analysointi ja mittaus tullaan kuitenkin tekemään kehittämissyklillä kanssa kesäkuussa 2019 ja samalla arvioidaan tarvetta lisäkehittämiselle.

Kehittämistoimenpiteet olen kuvannut tarkemmin kohdassa 4.5 ja 4.6.

4.3 Kehittämishankkeen onnistumisen arviointiin käytettävät mittarit

Kehittämishankkeen onnistumista arvioidaan seuraavien mittareiden avulla:

- Konkreettisia kehittämistoimenpiteitä on saatu otettua käyttöön Espoon hankintakeskuksessa asiantuntijuuden kasvun mahdollistamiseksi
- Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys on parantunut asiantuntijuuden kehittämisen myötä

Henkilöstötyytyväisyyden mittarina käytetään kappaleessa 2.1 kuvattua Fiilismittaria. Mittarilla pyrin selvittämään, onko kehittämishankkeen valituilla toteutustoimenpiteillä ollut vaikutusta henkilöstötyytyväisyyteen, sekä millaista vaikutusta niillä on ollut. Toukuussa 2019 toteutettava arviointikysely toimii fiilismittarin kehityksen analysointia ja kehittämistoimenpiteiden onnistumisen arviointia tukevana työkaluna ja sen tarkoituksena on selvittää, kuinka suuri osa henkilöstötyytyväisyyden tason muutoksista on seurausta tämän kehittämishankkeen toimenpiteistä. Kyselyn vastausten perusteella arvioimme Espoon hankintakeskuksen kehittämispäällikön kanssa ovatko jo tehdyt korjaavat toimenpiteet riittäviä, tuleeko niihin tehdä muutoksia, vai tarvitaanko käyttöön kokonaan uusia keinoja henkilöstötyytyväisyyden tason tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kanasen (2014, 45) mukaan kehittämishankkeen aikana hankkeen arviointia on tehtävä riittävän usein, jotta voidaan reagoida nopeasti, jos huomataan, että jokin valittu korjaustoimenpide ei ole toimiva ratkaisu ja näin mahdollistetaan henkilöstön kuuleminen toimintatutkimuksen aikana. Hankkeen toteuttamisen edellytyksenä on henkilöstön sitoutuminen projektiin ja toimintatapojen kehittämiseen. Toisaalta korjaustoimenpiteille on annettava riittävästi aikaa kehittyä uusiksi toimintatavoiksi.

4.4 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishanke etenee seuraavan aikataulun mukaan:

- Tutkimusongelman kartoitus, ennakkohaastattelut, elo- joulukuu 2018
- Fiilismittari joulukuu 2018
- Henkilöhaastattelut, tammikuu 2019
- Ensimmäisten kehittämistoimenpiteiden määrittely, tammikuu 2019
- Valittujen kehittämistoimenpiteiden käyttöönotto, tammi -maaliskuu 2019
- Fiilismittari, huhtikuu 2019

- Arviointikysely henkilöstölle, toukokuu 2019
- Kehittämishankkeen tulosten läpikäynti ja arviointi, kesäkuu 2019
- Jatkokehittämissuositukset, kesä-heinäkuu 2019

4.5 Työparityöskentelymallin käyttöönotto, tammikuu 2019

Tiedon kulun ja toisaalta olemassa olevan tiedon säilymisen riskien minimoimisen vuoksi, sekä henkilöstöltä alussa toteutetun kyselyn perusteella tulleiden toiveiden takia päätimme Espoon hankintakeskuksen johtoryhmässä kokeilla henkilöstön ehdotuksesta nk. työparityöskentelymallia. Jokaiselle toimialan hankintapäällikölle (Sosiaali- ja terveystoimi, Sivustustoimi, Tekninen- ja ympäristötoimi, Konsernihallinto) nimettiin työpariksi hankinnan erityisasiantuntija. Tietohallinnon hankintapäällikön tehtävä oli tuolloin avoinna, joten työparin nimeäminen tietohallinnon hankintapäällikölle siirrettiin myöhemmän ajankohtaan, kun itse tehtävä on ensin vakiintunut ja nimetty päällikkö päässyt sisälle työtehtäviinsä. Tammikuussa 2019 aloitin myös itse hankintapäällikkönä toimittajahallinnon vastuualueella. Tulevaisuudessa myös toimittajahallintaan nimitetään erityisasiantuntija, joka toimii työparinani toimittaja- ja sopimushallinnon tehtävissä.

Työparityöskentelymallissa toimialan hankintapäällikön työparina toimiva erityisasiantuntija keskittyy vain kyseisen toimialan hankintojen suunnitteluun ja valmisteluun, sekä muihin toimialasidonnaisiin tehtäviin kyseisen toimialan hankintapäällikön apuna. Erityisasiantuntija myös vastaa kyseisen toimialan sopimusten hallinnasta ja markkinatilanteen ja esimerkiksi toimittajasuhteiden hallinnasta.

Toimialan hankintapäällikön näkökulmasta tämä järjestely helpottaa tiedon hallintaa ja sen hankkimista. Selkeyttää tehtävänkuvaa ja vapauttaa työaikaa varsinaisille hankintapäällikölle kuuluville tehtäville. Toimialan erityisasiantuntijan näkökulmasta työparina työskentely taas mahdollistaa laajan substanssiosaamisen hankkimisen kyseisen toimialan toiminnoista, markkinoista ja niiden muutoksista, toimialaa koskevista lainsäädännöistä ja muista erityispiirteistä. Toimialakohtaiselle asiantuntijuudelle on tilaa kasvaa, kun erityisasiantuntija voi keskittyä vain yhden toimialan erityisosaamiseen. Substanssin asiantuntijuuden kasvu luo erityisasiantuntijalle hyvät edellytykset toimia myöhemmin myös itse hankintapäällikön roolissa.

Koko hankintakeskuksen valmistelijoiden näkökulmasta uusi työskentelymalli helpottaa asiantuntijuuden kasvua, kun jokaisella on mahdollisuus kasvattaa asiantuntemustaan hankinnoista yleensä, sen sijaan, että työssä olisi tarpeen heti tietää paljon yksityiskohtia eri toimialojen hankintoihin liittyen. Näin mahdollistetaan se, että perustason hankinta-osaamisella on mahdollisuus kasvaa tasalaatuisiksi kaikkien valmistelijoiden osalta.

Mallin käyttöönotto vaati toimialan erityisasiantuntijan kokonaan uuden toimenkuvan määrittelyä. Tämä osuus on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.7.5. Uuden roolin määrittelytyö suoritettiin Espoon hankintakeskuksen kehittämispäällikön johdolla työryhmänä, johon itsekin osallistuin ja mallin jalkautus tapahtui tammikuussa 2019. Itse en osallistunut käytännön jalkautustyöhön, koska kehittämistoimenpiteiden käyttöönotto ja niihin perehdytys on Espoon hankintakeskuksen kehittämistiimin vastuulla. Työparin roolia edelleen selkeytettiin vielä samalla kertaa muiden roolien kuvausten yhteydessä. Tämä menettelytapa oli toimiva, koska maaliskuussa 2019, kun kaikki roolikuvaukset esiteltiin yhteisesti, oli työparityöskentelymallista jo saatu hieman kokemusta kerättyä ja osasimme hyödyntää näitä kokemuksia toimialan erityisasiantuntijan roolin määrittelyssä.

Työparityöskentelymallin jalkautus saatiin käytäntöön lopulta vaiheittain tammikuun 2019 aikana, koska kehittämispäällikkö tiedusteli ensin henkilöstön joukosta halukkuutta uusiin rooleihin. Kaksi uutta työparia ilmoittautui heti ja heidät myös valittiin, mutta kahden toimialan kohdalla ilmoittautujia ei ollut heti tarjolla. Nimeämiseen ei kuitenkaan tarvinnut ryhtyä, kun selitimme uuden roolin tehtävänkuvaa vielä tarkemmin. Alun vastahakoisuus johtui siitä, että oman työtaakan pelättiin lisääntyvän kohtuuttomasti.

4.6 Roolien ja vastuualueiden mallintaminen, maaliskuu 2019

Kehittämishankkeen lähtötilanteessa organisaation tehtävänkuvat ja roolit olivat monelle hyvin epäselviä. Roolit oli kyllä kuvattu, mutta joidenkin tehtävien kohdalla tekijänä saattoi olla useampi eri rooli, jolloin aiheutui päällekkäistä työtä, kun useampi työntekijä hoiti samoja tehtäviä. Toisaalta kaikkia tehtäviä ei välttämättä hoidettu kenenkään toimesta ja vähintään ylimääräinen selvittelytyö siitä, kenen vastuualueelle mikäkin tehtävä kuuluu, aiheutti ylimääräistä työajan kulumista. Kyselyvastauksissa tämä vastuunjaon epäselvyys nousi yhdeksi merkittävimmistä kehittämistoiveista ja suunnittelimme yhdessä kehittämispäällikön kanssa, kuinka asiaa viedään eteenpäin.

Roolien mallinnus toteutettiin siten, että ensin kukin kirjoitti auki listalle, mitä tehtäviä hänen työhönsä todellisuudessa kuuluu. Tulokset kävimme läpi yhteisessä työpäivän mittaisessa tapaamisessa helmikuussa 2019 hankintakeskuksen kehittämispäällikön ja fasilitoijan johdolla ja tässä yhteydessä roolikuvaukset joko hyväksyttiin yhteisesti, tai niihin tehtiin muutoksia epäselvyyksien osalta. Uusissa roolikuvauksissa on jokaiselle tehtävälle yhdessä mietitty selkeä vastuuhenkilö ja toisaalta on varmistettu, että samat tehtävät eivät esiinny useissa eri roolikuvauksissa.

Espoon hankintakeskuksessa etenee samanaikaisesti kehittämishanke, jossa kuvataan tarkasti hankintakeskuksen hankinnan valmisteluun liittyvät prosessit vaihe vaiheelta seuraavasti:

0. Kysyntäkuvasta tarpeeseen
1. Tarpeesta työmääräykseen
2. Työmääräyksestä kilpailutukseen
3. Kilpailutuksesta sopimukseen
4. Sopimuksesta ostoon
5. Sopimushallinta

Prosessin osat 0-5 sisältävät kukin tarkan kuvauksen siitä, mitä kaikkia konkreettisia toimintoja vaiheessa tehdään. Työryhmätapaamisessa uudet roolit yhdistettiin samalla näihin prosessikuvauksiin, jotta jokaiselle prosessin vaiheelle saatiin selkeä vastuutaho. Jokaisen prosessin osan sisällä on eri vastuualueille kuuluvia tehtäviä, mutta roolitettiin siten, että turhaa siirtymää tekijältä toiselle vältetään tehtäväkokonaisuuksien sisällä, jolloin turhalta perehdytykseen kuluvalta ajalta vältytään. Prosessikuvaukset ja roolit jalkautettiin osaksi päivittäistä toimintaa ja niistä tuotettiin yksikkömme seinälle ”lakana”, joka on jatkuvasti jokaisen helposti saatavilla. Tähän lakanaan jokainen voi myös lisätä huomioita ja jatkokehittämisehdotuksia, jos omassa työssä tulee eteen tilanne, jossa jo mietitty rooli osoittautuu toimimattomaksi. Olen itsekkin tehnyt lakanaan jo useita jatkokehitysehdotuksia. Prosesseja ja rooleja, sekä niihin tulleita huomioita käydään läpi työryhmässä, sekä yhteisesti koko yksikön kanssa kolmen kuukauden välein ja tarvittaessa niitä edelleen kehitetään ja niihin tehdään muutoksia.

Otimme roolien kuvaamisessa erityisesti huomioon myös perehdytykseen liittyvät asiat siten, että esimerkiksi henkilöstönvaihdoistilanteessa mm. mahdolliseen rekrytointi-ilmoitukseen on helppo kuvata kunkin tehtävän hoitamisen edellytykset. Seuraavassa kappaleessa 4.7 on kuvattu 11.3.2019 käyttöön otetut uudet mallinnetut roolit Espoon hankintakeskuksen organisaatiossa.

4.7 Asiantuntijaroolit Espoon hankintakeskuksessa 11.3.2019 alkaen

4.7.1 Hankinta-assistentti

Hankinta-assistentin rooli on merkittävä kaikkien muiden roolien töiden sujumiselle. Hankintakeskuksessa työhön kuuluu runsaasti erilaisia tukitehtäviä järjestelmien käyttöoikeuksien ylläpidosta tilaajavastuuraporttien tarkastamiseen ja näiden tehtävien hoituminen sujuvasti helpottaa jokaisen työtä merkittävästi.

Oman haasteensa tämän roolin kuvaukseen tuo se, että kenelläkään muulla ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä kaikkea tehtävä pitää sisällään. Tästä syystä hankinta-assistentin roolin kuvaus oli erityisen tärkeää, koska assistenttimme on eläköitymässä vuoden aikana ja työn vaatima ammattitaito on tärkeää kartoittaa valmiiksi hyvissä ajoin. Hankinta-assistentin tehtävät mietimme siten, että tarvittaessa tehtävän sijaisena voi toimia hankintasuunnittelija esimerkiksi lomien ja poissaolojen aikana.

HANKINTA-ASSISTENTTI	
1	Vastaa sisäisestä laskutuksesta ja siihen liittyvästä raportoinnista
2	Vastaa sopimusprosessiin liittyvästä arkistoinnista ja tallennuksista
3	Ylläpitää hankintakeskuksen käyttöoikeudet, laiterekisterit ja työajan seurantarjestelmän
4	Vastaa hankintakeskuksen toimistotehtävistä (ml. hankinnan s-postilaatikko, saapuva posti, puhelimitse tulevat kyselyt, tilaukset, laskut)
5	Seuraa tilaajavastuulain mukaiset asiat sekä muut tarjoajakohteisesti Asiakastiedon kautta seurattavat asiat sopimuskauden aikana ja ilmoittaa muutoksista sopimushallinnasta vastaaville
6	Vastaa hankintakeskuksen sisäisen ESS:n ja Espoo.fi -verkkosivujen tietojen päivittämisestä

Kuvio 9. Hankinta-assistentin toimenkuva

4.7.2 Hankintasuunnittelija

Hankintasuunnittelija on Espoon hankintakeskuksessa verrattain uusi toimenkuva. Organisaatiossamme työskentelee neljä hankintasuunnittelijaa, joiden toimenkuva koostuu sekä hankinnassa avustavista tehtävistä, että pienempien hankintojen omatoimisesta valmistelusta. Roolin mukaiset tehtävät kokosimme sekä assistentin, että erityisasiantuntijoiden aiemmin suorittamista työtehtävistä siten, että tehtävissä toteutuu mahdollisimman itsenäisesti toteutettavia kokonaisuuksia ja töiden turhaa siirtelyä tekijältä toiselle voidaan välttää. Hankintasuunnittelija tekee myös kehittämistiimin ja toimittajahalinnan tehtäviä tarpeen mukaan.

Hankintasuunnittelijaa sijaistaa tarvittaessa erityisasiantuntija, tai hankinta-assistentti työtehtävästä riippuen.

HANKINTASUUNNITTELIJA	
1	Toteuttaa erikseen sovittujen C ja D-luokan hankintojen valmistelun
2	Tukee erityisasiantuntijaa A- ja B-luokan hankinnoissa, tekee sovitut osuudet prosessivaiheista 2-4 ja tallentaa prosessivaiheissa 2-4 omalla vastuullaan olevissa tehtävissä syntyvät hankintatiedot järjestelmään
3	Toteuttaa sopimushallinnan prosessin 5 vaiheet kevyen työmääräyksen perusteella ja tallentaa prosessivaiheessa 5 syntyvät hankintatiedot järjestelmään
4	Vastaa tuntikirjauksen taskien perustamisesta
5	Vastaa hankintoihin liittyvän asiakirjanhallinnan oikeellisuudesta
6	Perustaa hankintasalkut tai vastaava toiminnallisuus uudessa SharePointissa
7	Huolehtii siitä, että valmistelun loputtua tarvittavat asiakirjat on tallennettu SharePointiin
8	Tunnistaa hankintaprosessiin ja työtapoihin liittyviä ongelmia ja kehitysmahdollisuuksia ja tiedottaa ne kyseisen prosessivaiheen omistajalle, kehittämisspäällikölle tai/ja hankintapäälliköille sekä osallistuu kehittämiseen
9	Toimii hankinnan erityisasiantuntijan sijaisena niissä hankinnoissa, joissa hankinta valmistellaan parityötä
10	Toimii assistentin sijaisena

Kuvio 10. Hankintasuunnittelijan toimenkuva

4.7.3 Hankinnan erityisasiantuntija

Hankinnan erityisasiantuntijan tärkeimmät tehtävät ovat hankintojen valmistelu, kilpailutusprosessin läpivienti, sekä tärkeimpien hankinta-asiakirjojen teko. Hän toimii projektipäällikkönä ja ylläpitää yhteyttä sekä sisäiseen asiakkaaseen, että toimittajiin.

Hankinnan erityisasiantuntijaa sijaistaa tarvittaessa joko hankintasuunnittelija, tai toimialan hankintapäällikkö työtehtävästä riippuen.

HANKINNAN ERITYISASIAANTUNTIJA	
1	Toteuttaa hankintaprosessin 2-3 vaiheet työmääräyksen perusteella
2	Toimii hankinnan valmisteluprosessin projektipäällikkönä, joka ohjaa hankinnan valmistelutyöryhmä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti
3	Valmistelee tarjouspyynnön, päätöksen ja sopimuksen
4	Tallentaa prosessivaiheissa 2-3 syntyvät hankintatiedot järjestelmään
5	Toteuttaa hankintaprosessin vaiheen 4 tehtävät niin, että sopimus käynnistyy ajallaan
6	Varmistaa yhteistyön talouspalveluiden ja toimialan kanssa
7	Tallentaa prosessivaiheessa 4 syntyvät hankintatiedot järjestelmään
8	Toteuttaa sopimushallinnan prosessin 5 vaiheet kevyen työmääräyksen perusteella
9	Tallentaa prosessivaiheessa 5 syntyvät hankintatiedot järjestelmään
10	Tunnistaa hankintaprosessiin ja työtapoihin liittyviä ongelmia ja kehittämismahdollisuuksia ja tiedottaa ne kyseisen prosessivaiheen omistajalle, kehittämisspäällikölle tai/ja hankintapäälliköille sekä osallistuu kehittämiseen
11	Sopii työnjaon hankintasuunnittelijan kanssa
12	Vastaa valmistelemansa hankinnan konsultointitarpeiden esilletuomisesta hankintapäälliköille ja hankintalakimiehille ja edistymisen raportoinnista hankintapäälliköille
13	Vastaa asioiden käsittelystä ja esittelystä prosessien mukaisesti hankintapäälliköille ja hankintalakimiehille
14	Vastaa hankintoihin liittyvän asiakirjanhallinnan oikeellisuudesta, mikäli valmistelee hankintaa ilman hankintasuunnittelijaparia
15	Esittelee hankinta-asian prosessin eri vaiheissa päättäjälle

Kuvio 11. Hankinnan erityisasiantuntijan toimenkuva

4.7.4 Toimialan hankintapäällikkö

Toimialan hankintapäällikkö vastaa oman toimialansa hankinnoista kokonaisuutena. Hän aikatauluttaa ja resursoi kilpailutukset ja on tiiviisti yhteydessä sisäiseen asiakkaaseen. Toimialan hankintapäällikön sijaisena toimii toimialan erityisasiantuntija.

TOIMIALAN HANKINTAPÄÄLLIKKÖ	
1	Vastaa toimialan hankintojen suunnittelusta, johtamisesta ja kehittämisestä hankintaohjeen sekä sovitun hankintaprosessin mukaisesti
2	Vastaa prosessin 0 toteuttamisesta (sis. vuosikello)
3	Tallentaa hankintatiedot hankinta-aihion osalta järjestelmään
4	Vastaa toimialakohtaisista kehittämisprojekteista kuten esim. hankintakategorisoinnista
5	Yhdessä kollegoiden kanssa tunnistaa yhteishankintamahdollisuudet ja järjestää hankinnat prioriteetin mukaan
6	Vastaa kilpailutusten työmääräysten valmistelusta ja laadusta.
7	Vastaa prosessin 1 toteuttamisesta
8	Tallentaa hankintatiedot järjestelmään työmääräyksen osalta
9	Vastaa hankinnan esittelystä valmistelijalle sekä hankintojen katselmointi tunnilla
10	Vastaa sopimushallinnan keveiden työmääräysten valmistelusta ja laadusta
11	Vastaa prosessin 5 työmääräyksen tekemisestä
12	Tallentaa hankintatiedot järjestelmään työmääräysten osalta
13	Neuvoo ja opastaa toimialoja suora- ja pienhankinnoissa
14	Verkostoituu Toimialan avainhenkilöiden kanssa ja rakentaa tarvittavan kaupungin sisäisen sekä toimialaan liittyvän kaupungin ulkopuolisen yhteistyöverkoston
15	Vastaa toimialoille kohdennetusta viestinnästä ja kommunikoi asiakkaiden tarpeet hankintakeskukselle sekä hankinnoista että koulutuksesta/tuesta
16	Osallistuu hankintakeskuksen johtoryhmätyöskentelyyn ja kehittämiseen

Kuvio 12. Toimialan hankintapäällikön toimenkuva

4.7.5 Toimialan erityisasiantuntija (Toimialan hankintapäällikön työpari)

Toimialan erityisasiantuntija on uusi rooli, jonka loimme Espoon hankintakeskukseen työparityöskentelymallin käyttöönoton myötä.

Toimialan erityisasiantuntija toimii toimialan hankintapäällikön ”oikeana kätenä”. Hän valmistelee myös hankintoja ja vie läpi vaativia kilpailutusprosesseja, mutta vain kyseisen toimialan sisällä. Hän myös toimii sopimuksista vastaavana oman toimialansa osalta ja osallistuu erilaisiin kehittämishankkeisiin ja yhteistyötapaamisiin toimialansa puitteissa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen toimialan erityisasiantuntijan työhön kuuluu mm. kuntien väliseen yhteistyöhön ja Sote-uudistukseen liittyviä tehtäviä.

Toimialan erityisasiantuntijan roolin ollessa uusi on mahdollista, että toimenkuva edelleen tarkentuu kehittämistyömme edetessä.

Sijaisena toimii pääsääntöisesti toimialan hankintapäällikkö.

TOIMIALAN ERITYISASiantuntija	
1	Vastaa hankintojen suunnittelusta toimialapäällikön tukena ja toimii toimialapäällikön sijaisena
2	Kokonaisvaltainen opastus ja neuvonta yhdessä toimialapäällikön kanssa toimialan hankinta-asioissa
3	Toimialaan liittyvien kehittämisprojektien läpivienti, esim. hankintojen kategorisointi
4	Liittyy toimialapäällikön vastuun 1 toteuttamiseen kehittämistyön osalta
5	Osallistuu/tekee toimialahankintapäällikön toimenkuvan 3-5 vastuita erikseen sovitun mukaisesti
6	Erityisasiantuntijan tehtävät niiden hankintojen osalta, joissa toimii valmistelijana

Kuvio 13. Toimialan erityisasiantuntijan toimenkuva

4.7.6 Tiimipäällikkö

Tiimipäällikön tärkeimmät tehtävät ovat lähiesimiehenä toimiminen, sekä hankintakeskuksen prosessien ja tavoitteiden mukaisten hankintojen toteutumisen varmistaminen ja henkilöstön resursointi.

Aiemmin tiimipäällikkö teki myös hankintoja, mutta tämä aiheutti haasteita laadukkaan esimiestyön toteuttamiselle ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Tiimipäällikön kautta tulevat kaikki tehtävät erityisasiantuntijoille, sekä hankintasuunnittelijoille.

Tiimipäällikköä sijaistaa joku toimialan hankintapäälliköistä, tai hankintajohtaja riippuen työtehtävistä.

TIIMPÄÄLLIKKÖ	
1	Johtaa asiantuntijatiimiä tulostavoitteiden mukaisesti
2	Vastaa prosessivaiheisiin 2-5 liittyvien työtehtävien toteuttamisesta
3	Varmistaa, että asiantuntijatiimi toimii sovittujen tavoitteiden mukaisesti
4	Vastaa asiantuntijatiimin vastuulla olevien hankintatietojen ajantasaisuudesta järjestelmissä
5	Osallistuu hankinnan kokonaiskuvan ja tulevan kysyntäkuvan suunnitteluun ja sen avulla vastaa resurssien käytän suunnittelusta ja tehokkaasta käytöstä
6	Toimii asiantuntijatiimin lähiesimiehenä
7	Tunnistaa ja kerää alaistensa koulutus- ja kehittämistarpeet
8	Varmistaa tiimin jatkuvan kehittämisen ja sitä tukevan koulutustarpeen
9	Uusien asiantuntijatiimin jäsenten perehdyttäminen perehdyttämissuunnitelman mukaan
10	Tunnistaa hankintaprosessien kehittämistarpeet ja osallistuu korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseen
11	Toimii prosessinomistajana prosessissa 3 Kilpailutuksesta sopimukseen
12	Osallistuu hankintakeskuksen johtoryhmätyöskentelyyn ja kehittämiseen

Kuvio 14. Tiimipäällikön toimenkuva

4.7.7 Toimittajahallinnan hankintapäällikkö

Toimittajahallinnan hankintapäällikön rooli on uusi. Olen itse toiminut tässä tehtävässä tammikuusta 2019 alkaen, eikä minulla ole edeltäjää. Roolin tarkoituksena on vastata sopimushallintaan liittyvien prosessien sujuvuudesta ja kehittää organisaatiolle uudenlainen malli ja työkalut toimittajahallintaan. Toimenkuva tulee jatkossa sisältämään mm. sopimusten ja toimittajien luokittelun työkalujen ja luokittelun mukaisen toimittajahallinnan strategian suunnittelua.

Olen siitä onnellisessa tilanteessa, että minulla on ollut hyvä mahdollisuus saada ääneni kuuluviin tämän roolin kuvaamisessa ja edelleen minulla on mahdollisuudet vaikuttaa tehtävänkuvan kehittymiseen.

Roolin kuvaamisessa suurimmat haasteet liittyivät siihen, että mitään vastaavaa ei aiemmin ole organisaatiossamme ollut, eikä toimintatapoja ole ennestään ollut. Rooli asettuu myös hieman limittäin kehittämispäällikön roolin kanssa ja vastuunjakoihin on kiinnitettävä erityistä huomiota myös jatkossa. Toimittajahallinnan hankintapäällikön sijaisena voi toimia kehittämispäällikkö, tai toimialan hankintapäällikkö työtehtävästä riippuen.

TOIMITTAJAHALLINNAN HANKINTAPÄÄLLIKKÖ	
1	Vastaa uuden toimittajahallintamallin kehittämisestä ja käyttöönotosta/jalkautuksesta sekä hankintakeskuksessa että toimialoilla
2	Toimii prosessinomistajana prosessissa 5. Sopimus- ja toimittajahallinta
3	Vastaa markkinatiedon keräämisen työkaluista ja toimintatavoista sekä markkinatiedon ylläpitoprosessista
4	Vastaa hankintakeskuksen ja talouspalveluiden yhteisten prosessien kehittämisestä
5	Osallistuu hankintakeskuksen johtoryhmätyöskentelyyn ja kehittämiseen

Kuvio 15. Toimittajahallinnan päällikön toimenkuva

Toimittajahallinnan hankintapäällikön toimenkuvaa päivitetään edelleen myöhemmin, kun toimittajahallinnan malli ja prosessit on valmisteltu.

4.7.8 Kehittämispäällikkö

Kehittämispäällikön vastuualueella on kaikki organisaatiossamme tapahtuva prosessien ja ohjeistuksien kehittämistyö ja viestintä (pois lukien toimittajahallintaan liittyvät tehtäväkokonaisuudet kts. kohta 4.7.7). Toimittajahallinnan hankintapäällikön roolin luonti kevensi hieman kehittämispäällikön toimenkuvaa, mutta siitä huolimatta tähän tehtävään liittyy myös kehittämistiimi, koska projekteja on paljon. Oman haasteensa tuo myös toimittaja- ja sopimushallintaan liittyvien tehtävien ja vastuiden jako toimittajahallinnan hankintapäällikön kanssa.

Kehittämispäällikkö vastaa myös organisaatiomme perehdytystehtävien sujumisesta ja toimii mm. ohjaajanani tämän kehittämishankkeen aikana. Kehittämispäällikön sijaisena toimii erityisasiantuntija, hankintajohtaja, toimittajahallinnan- tai toimialan hankintapäällikkö.

KEHITTÄMISPÄÄLLIKÖ	
1	Vastaa hankintakeskuksen järjestelmäkehityksestä sekä järjestelmien käyttöönotosta
2	Vastaa hankintaprosessien kokonaisuuden kehittämisestä ja ylläpidosta tehokkuuden ja laadun taaten
3	Toimii prosessinomistajana koko prosessin osalta
4	Vastaa hankintakeskuksen ja sisäisten asiakkaiden osaamisen kehittämisestä ja jatkuvan parantamisen kulttuurin luomisesta
5	Ohjeet ja mallipohjat
6	Koulutuskokonaisuuksien valmistelu
7	Perehdytysuunnitelma ja osittain toteutus
8	Toimii alaistensa lähiesimiehenä
9	Vastaa ulkoisten toimijoiden kanssa tehtävästä kehitysyhteistyöstä
10	Tuottaa viestintämateriaalit ja erilaisten aloitteiden ja kyselyiden vastaukset hankintajohtajan ohjeistuksesta
11	Toimii yksikkökokousten valmistelijana
12	Osallistuu hankintakeskuksen johtoryhmätyöskentelyyn ja toimii johtoryhmän kokousten valmistelijana

Kuvio 16. Kehittämispäällikön toimenkuva

4.7.9 Kehittämistiimin erityisasiantuntija

Kehittämistiimin erityisasiantuntija toimii kehittämispäällikön ”oikeana kätenä”. Hän ei muista erityisasiantuntijoista poiketen juurikaan ennätä valmistella hankintoja, eikä osallistua kilpailutusprosessien läpivientiin. Tehtävät ovat suurimmaksi osaksi kehittämispäällikön vastuulla olevien asioiden valmistelutehtäviä.

Kehittämistiimin erityisasiantuntijan sijaisena toimii pääsääntöisesti kehittämispäällikkö.

KEHITTÄMISTIIMIN ERITYISASiantuntija	
1	Vastaa ohjeiden ja mallipohjien päivittämisestä annettujen suuntaviivojen perusteella
2	Laatii ja kehittää hankintoihin liittyviä ohjeita
3	Vastaa ESSI:n ja Espoo.fi -verkkosivujen hankintoihin liittyvän sisällön tuottamisesta
4	Osallistuu prosessien jatkuvaan kehittämiseen esim. päivitystarpeita tunnistamalla
5	Opastaa ja ohjaa hankintaprosessin tehtävien suorittamisessa
6	Valmistelee ja pitää tuotteistettuja koulutuksia hankintakeskukselle sekä sisäisille asiakkaille
7	Edustaa hankintakeskusta niissä yhteistyökehittämissä, joihin on nimetty
8	Johtaa tai osallistuu hankintakeskuksen kehittämisprojekteihin

Kuvio 17. Kehittämistiimin erityisasiantuntijan toimenkuva

4.7.10 Hankintalakimies

Hankintalakimiehet varmistavat mm. julkaistavien tarjouspyyntöjen ja hankinta-asiakirjojen oikeellisuuden, valmistelevat tarvittavat markkinaoikeuden ja korkeimman hallinto-oikeuden asiakirjat ja tiedottavat ajankohtaisista lakeihin ja asetuksiin perustuvista asioista koko organisaatiota. Hankintalakimiehen tehtäviin kuuluu myös paljon yhteydenpitoa sisäisten asiakkaiden, eli kaupungin toimialojen lakimiesten kanssa.

Hankintalakimiehet osallistuvat aktiivisesti hankintojen valmisteluun ja organisaation prosessien ja toimintaohjeiden kehittämistyöhön. Hankintalakimiehet sijaistavat toisiaan.

HANKINTALAKIMIES	
1	Varmistaa A, B ja C-luokan hankintojen julkaistavien tarjouspyyntöjen sopimusoikeudellisen laadukkuuden
2	Varmistaa jokaisen hankintakeskuksen valmisteleman hankintapäätöksen perusteiden laadukkuuden
3	Vastaa hankintasopimusohjista
4	Vastaa kaikista hankintakeskuksessa ilmenevistä juridisista kysymyksistä ja tehtävistä (mm. hankinta-oikaisupäätökset, sopimussanktiot, vahingonkorvausvaatimukset, tuomioistuimissa edustaminen, tietosuoja, asiakirjapyynnöt, jne)
5	tallentaa hankinta-oikaisuiden, MAO:n ja KHO:n osalta hankintatiedot järjestelmään
6	Osallistuu koulutuskokonaisuuksien valmisteluun ja toteutukseen
7	Vastaa ajantasaisen lainsäädännön ja oikeuskäytännön seuraamisesta ja kouluttamisesta muulle hankintakeskukselle
8	Vastaa tietohallinnon hankintajuridisista asioista (mm. suorahankintapäätökset, hankintatunnit, Tietohallinnan neuvonta, sopimukset ja valmistelijoiden neuvonta)

Kuvio 18. Hankintalakimiehen toimenkuva

4.7.11 Johtava hankintalakimies

Edellisten (kohta 4.7.10) hankintalakimiehen tehtävien lisäksi johtava hankintalakimies edustaa johtoryhmässä ja vastaa hankintalakimiesten keskinäisestä työnjaosta.

Johtavan hankintalakimiehen tehtäviin kuuluu myös vastata koko kaupungin organisaatiota koskevien juridisten linjausten ja niihin liittyvien ohjeiden valmistelusta.

Johtavan hankintalakimiehen sijaisena toimii työtehtävästä riippuen hankintalakimies, kehittämisspäällikkö, tai hankintajohtaja.

JOHTAVA HANKINTALAKIMIES	
1	Vastaa hankintalakimiesten työn allokoinnista
2	Vastaa hankintakeskuksessa hankintakeskusliitännäisten kaupunkitasoisten juridisten linjausten ja ohjeistusten valmistelusta (mm. hankintaohje ja hankintojen menettelytapaohjeet) silloin, kun valmisteluvastuu on hankintakeskuksessa
3	Edustaa hankintakeskuksen kantaa hankintakeskusliitännäisten kaupunkitasoisten juridisten linjausten ja ohjeistusten valmistelussa silloin, kun valmisteluvastuu on muualla kuin hankintakeskuksessa
4	Osallistuu hankintakeskuksen johtoryhmätyöskentelyyn ja kehittämiseen

Kuvio 19. Johtavan hankintalakimiehen toimenkuva

4.7.12 Hankintajohtaja

Hankintajohtaja vastaa Espoon kaupungin hankintatoimesta. Hän toimii lisäksi johtoryhmän jäsenten ja hankintalakimiesten lähiesimiehenä.

Hankintajohtajan sijaiset suunnitellaan etukäteen ja sijaistusjärjestyksestä tehdään erillinen viranhaltijapäätös. Sijaisen on oltava viranhaltija.

HANKINTAJOHTAJA	
1	Vastaa kaupungin keskitetystä hankintatoimesta (pois lukien rakennusurakat ja niihin liittyvät suunnittelukilpailut)
2	Valmistelee kaupungin strategiset linjaukset hankintatoimeen liittyen
3	Johtaa hankintatoimen prosesseja (sis. hankintaohjeet, menetelmäohjeet)
4	Johtaa järjestelmien ja työkalujen asiakaslähtöistä kehittämistä kokonaistaloudellisuuden huomioiden
5	Vastaa hankintakeskuksen toiminnasta, taloudesta ja henkilöstövoimavaroista asetettujen tavoitteiden mukaisesti
6	Asettaa alaisilleen tavoitteet ja huolehtii sekä niiden että Hankintakeskuksen tavoitteiden toteutumisesta, sisältää operatiivisen johtamisen (viikko ja kuukausitasoinen seuranta sekä poikkeamiin reagoiminen)
7	Toimii alaistensa ja heidän henkilöstönsä hallinnollisena esimiehenä ja alaistensa lähiesimiehenä
8	Valvoo, että hankintakeskus toimii Espoon kaupungin yhteisten prosessien ja toimintamallien mukaisesti
9	Vastaa sisäisestä ja ulkoisesta yhteistyöstä ja viestinnästä.
10	Vastaa johtoryhmän työskentelystä

Kuvio 20. Hankintajohtajan toimenkuva

5 Kehittämishankkeen tulokset ja niiden arviointi

5.1 Asetettujen tavoitteiden tarkastelu



Kehittämishankkeen tavoitteeksi oli asetettu henkilöstötyytyväisyyden paraneminen Espoon hankintakeskuksessa. Hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys on parantunut ennen kehittämistoimenpiteitä tehdystä mittauksesta ja siltä osin kehittämishankkeelle asetettu tavoite saavutettiin. Kappaleessa 4.3 kuitenkin kuvattiin, että kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan seuraavista näkökulmista:

- ”Konkreettisia kehittämistoimenpiteitä on saatu otettua käyttöön Espoon hankintakeskuksessa asiantuntijuuden kasvun mahdollistamiseksi
- Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys on parantunut asiantuntijuiden kehittämisen myötä”

Konkreettisia kehittämistoimenpiteitä asiantuntijuuden kasvun mahdollistamiseksi on kehittämishankkeen myötä otettu käyttöön. Myös hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys on paremmalla tasolla kuin aiemmassa mittauksessa. Fiilismittarin tulokset olen esitellyt tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

5.2 Fiilismittari

Hankintakeskuksen Fiilismittari, jolla mitataan Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyttä, toteutettiin huhtikuussa 2019. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 21.) olen verrannut näitä viimeisimpiä tuloksia aiempiin, vuoden 2018 joulukuussa toteutuneisiin tuloksiin, kun tämän kehittämishankkeen kehittämistoimenpiteet on otettu käyttöön.

FIILISMITTARI						
Miten työsi ovat sujuneet viime aikoina?						
						
MITTAUS -PVM					MUUTOS	vastaus%
Joulukuu 2018	4 %	22 %	48 %	26 %		59 %
Huhtikuu 2019	5 %	9 %	64 %	23 %	+12,45%	68 %
Miten olet jaksanut töissä viime aikoina?						
						
Joulukuu 2018	0 %	22 %	44 %	35 %		59 %
Huhtikuu 2019	0 %	14 %	73 %	14 %	+8,10%	68 %
Miten olet viihtynyt työyhteisössä viime aikoina?						
						
Joulukuu 2018	4 %	4 %	39 %	52 %		59 %
Huhtikuu 2019	5 %	5 %	41 %	50 %	-0,40%	68 %
Miten esimiehesi on tukenut ja kannustanut sinua viime aikoina?						
						
Joulukuu 2018	13 %	13 %	48 %	26 %		59 %
Huhtikuu 2019	9 %	14 %	55 %	23 %	+3,36%	68 %

Kuvio 21. Fiilismittarin tuloksen 4.2018 – 4.2019 (Espoon kaupunki, 2019)

Kyselyn vastausprosentti on parantunut viime mittauksesta 9 prosenttiyksikön verran. Tulokset ovat lupaavia. Työnsuorituksessa on vuoden takaiseen parannusta 12,45% ja töissä jaksaminen on parantunut 8,1%. Työyhteisössä viihtymisessä on sen sijaan pientä laskua ja 0,4% kokee, ettei viihdy työyhteisössä yhtä hyvin kuin viime vuonna. Esimiehen tuen koetaan parantuneen 3,36% vuoden takaisesta.

5.3 Toukokuussa toteutetun arviointikyselyn tulokset

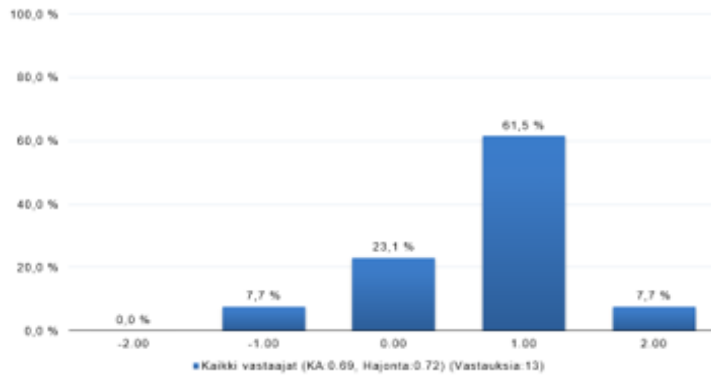
Koska Fiilismittari yksin ei välttämättä kerro sitä, onko henkilöstötyytyväisyyden paraneminen seurausta kehittämishankkeen aikana tehdyistä toimenpiteistä, vai onko muillakin asioilla vaikutusta tuloksen paranemiseen, toteutin Fiilismittarin tueksi henkilöstökyselyn toukokuun 2019 aikana. Kyselyn kysymykset johdin suoraan Fiilismittarin kysymyksistä ja jokaisessa kohdassa pyysin myös avointa vastausta, sekä kehittämissuhteita. Kyselyn kysymykset ovat liitteellä 2.

Koska työyhteisössämme etenee samanaikaisesti kehittämishanke myös prosessien kehittämiseen liittyen, samassa kyselyssä kartoitettiin myös sen vaikutuksia henkilöstötyytyväisyyden paranemiseen. Uusien prosessien käyttöönottoon liittyvä kohta tuloksissa ei siis varsinaisesti liity tämän opinnäytetyön tuloksiin, mutta jätin kohdan mukaan, jotta työn lukijan on helpompi hahmottaa kokonaistulosten muodostuminen.

Tässä luvussa olen analysoinut henkilöstölle toteutetun kyselyn tulokset toteutettujen kehittämistoimenpiteiden vaikutusten perusteella. Kyselyyn vastasi 15 henkilöä, joista kaikki eivät kuitenkaan vastanneet jokaiseen kysymykseen. Seuraavassa olen kuvannut kunkin kyselyn osion tulokset graafisessa muodossa, sekä analysoinut avoimiin vastauksiin tulleet kommentit.

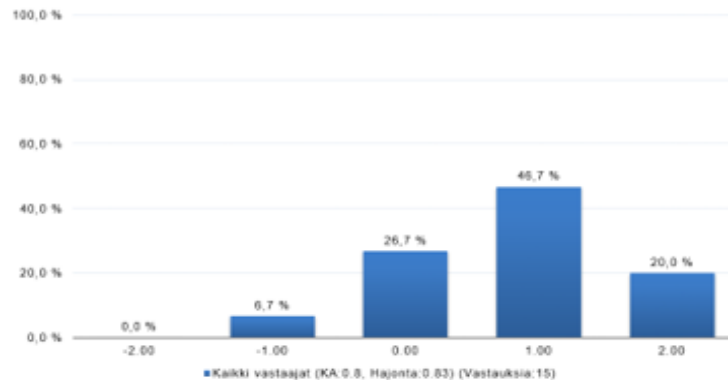
Miten roolien selkeyttäminen on vaikuttanut työsi sujuvuuteen?

(-2 = Huonontanut työni sujuvuutta merkittävästi, 2 = Parantanut työni sujuvuutta merkittävästi)



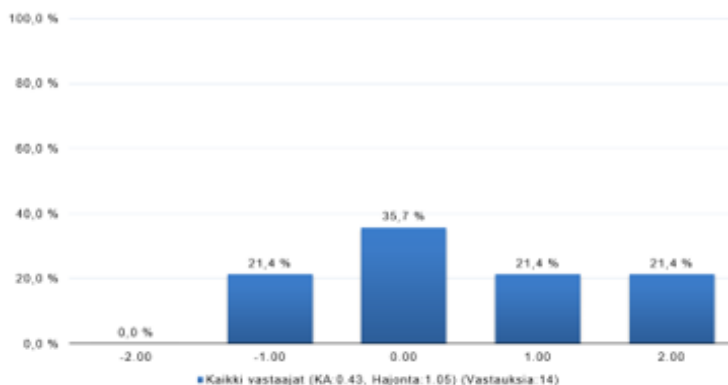
Miten työparityöskentelymallin käyttöönotto on vaikuttanut työsi sujuvuuteen?

(-2 = Huonontanut työni sujuvuutta merkittävästi, 2 = Parantanut työni sujuvuutta merkittävästi)



Miten uusien prosessien käyttöönotto on vaikuttanut työsi sujuvuuteen?

(-2 = Huonontanut työni sujuvuutta merkittävästi, 2 = Parantanut työni sujuvuutta merkittävästi)



Kuvio 22. Kehittämistoimenpiteiden vaikutus työn sujuvuuteen

Sekä roolien selkeyttämisellä, että työparityöskentelymallin käyttöönotolla koettiin olleen positiivinen vaikutus töiden sujuvuuteen (Kuvio 9.). Yli puolet vastaajista koki, että tehdyt

toimenpiteet ovat sujuvoittaneet työtä jonkin verran, tai merkittävästi. Kuitenkin muutama vastaaja (1-3 henkilöä) koki, että tehdyt toimenpiteet ovat huonontaneet työn sujuvuutta jonkin verran. Avoimissa vastauksissa ei kuitenkaan ollut selkeää palautetta siitä, millä tavoin työn sujuvuus on huonontunut.

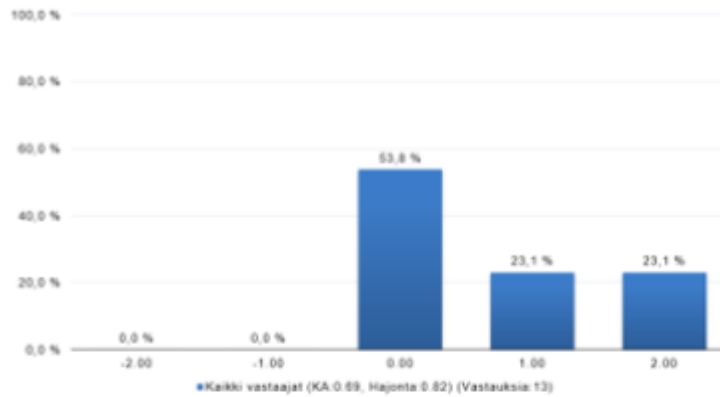
Avoimissa vastauksissa nousi esiin, että työparityöskentelymalli sekoitti alussa, kun ei oltu varmoja, kenelle mikin tehtävä kuului. Uusien roolikuvausten vakiintuminen toimintaan on kuitenkin helpottanut tilannetta paljon. Roolien selkeyttämisen koettiin vaikuttaneen paljon työn sujuvuuteen ja esiin nousi huoli siitä, että uudet rekrytoidut hankintasuunnittelijat ovat työssään vain muutaman kuukauden ja etenevät tämän jälkeen erityisasiantuntijoiksi. Hankintasuunnittelijan rooli koettiin todella tärkeäksi ja suunnittelijaresurssien vähäisyys vaikuttaa työn sujuvuuteen, kun aikaa asiantuntijatyölle ei jää. Henkilöstöresurssien vaje on tunnistettu, mutta työyhteisössämme on haluttu tarjota osaville henkilöille mahdollisuus edetä urallaan. Tästä aiheutuu kuitenkin myös paljon rekrytointi- ja perehdytystyötä ja henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa osaltaan sitä, että uusien toimintamallien vakiintuminen vie kauemmin. Tällä hetkellä on kuitenkin enää kaksi vakanssia täyttämättä, kun niitä pahimmillaan oli avoinna lähes kymmenen.

Myös työssä jaksamisen koettiin parantuneen huomattavasti tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jälkeen (Kuvio 10.) Kuitenkin tässä osa-alueessa korostui, että usean vastaajan mielestä kehittäminen ei ole vaikuttanut työssä jaksamiseen lainkaan suuntaan, eikä toiseen. Avoimissa vastauksissa kuitenkin tuli vahvasti esiin se, että uusien toimintamallien ollessa vielä hieman vakiintumattomia yhdistettynä muutaman henkilön resurssivajeeseen, ei työssäjaksaminen ole vielä kovinkaan paljon parantunut, mutta sen uskotaan paranevan huomattavasti ajan myötä.

Työparityöskentelymallin ja roolien selkeyttämisen koettiin usean vastaajan mukaan lisääneen työssä viihtyvyyttä, koska kehittämistoimenpiteiden myötä tehtävien koettiin selkiytyneen päällekkäisten tehtävien poistumisen myötä ja tutustuminen toimialojen yhteishenkilöihin oli tuonut työhön uudenlaista varmuutta ja helpottanut asioiden selvittämistä.

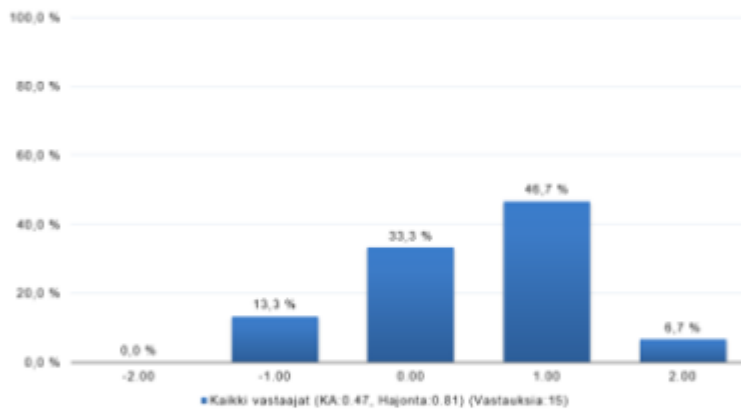
Miten roolien selkeyttäminen on vaikuttanut työssä jaksamiseen?

(-2 = Huonontanut jaksamistani merkittävästi, 2 = Parantanut jaksamistani merkittävästi)



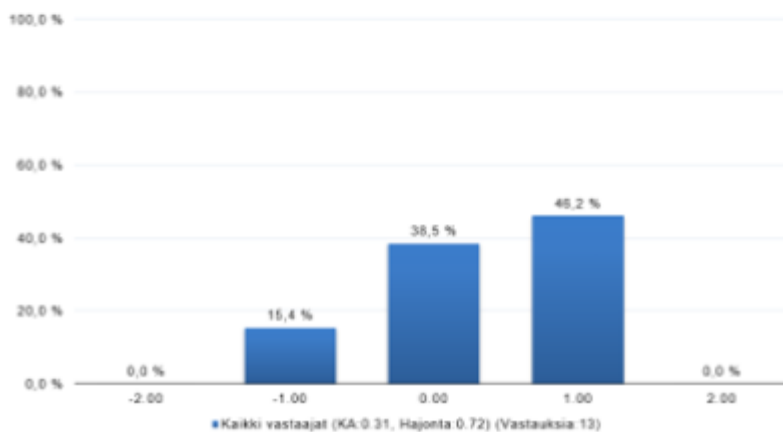
Miten työparityöskentelymallin käyttöönotto on vaikuttanut työssä jaksamiseen?

(-2 = Huonontanut jaksamistani merkittävästi, 2 = Parantanut jaksamistani merkittävästi)



Miten uusien prosessien käyttöönotto on vaikuttanut työssä jaksamiseen?

(-2 = Huonontanut jaksamistani merkittävästi, 2 = Parantanut jaksamistani merkittävästi)

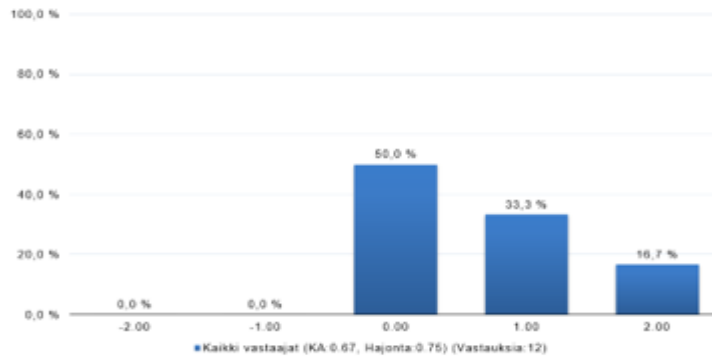


Kuvio 23. Kehittämistoimenpiteiden vaikutus työssä jaksamiseen

Työyhteisössä viihtymisen kukaan kyselyyn vastanneista ei kokenut huonontuneen kehittämistoimenpiteiden seurauksena. Sen sijaan noin puolet vastaajista koki sen parantuneen jonkin verran tai merkittävästi (Kuvio 11.).

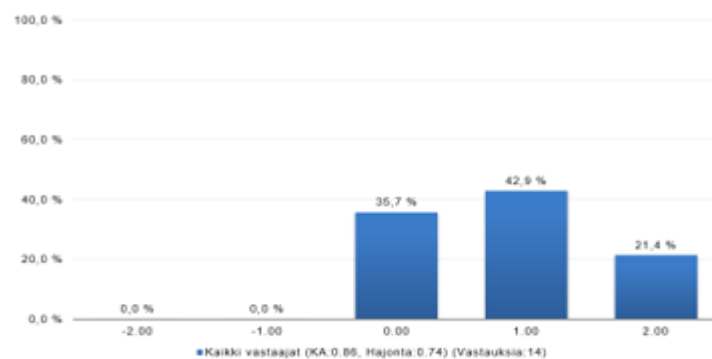
Miten roolien selkeyttäminen on vaikuttanut viihtymiseesi työyhteisössä?

(-2 = Huonontanut viihtymistäni merkittävästi, 2 = Parantanut viihtymistäni merkittävästi)



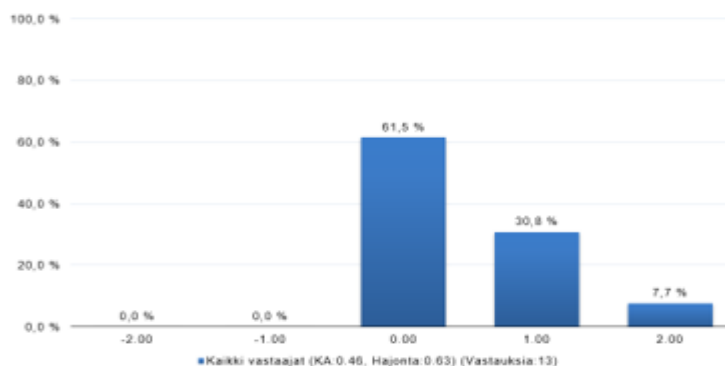
Miten työparityöskentelymallin käyttöönotto on vaikuttanut viihtymiseesi työyhteisössä?

(-2 = Huonontanut viihtymistäni merkittävästi, 2 = Parantanut viihtymistäni merkittävästi)



Miten uusien prosessien käyttöönotto on vaikuttanut viihtymiseesi työ-yhteisössä?

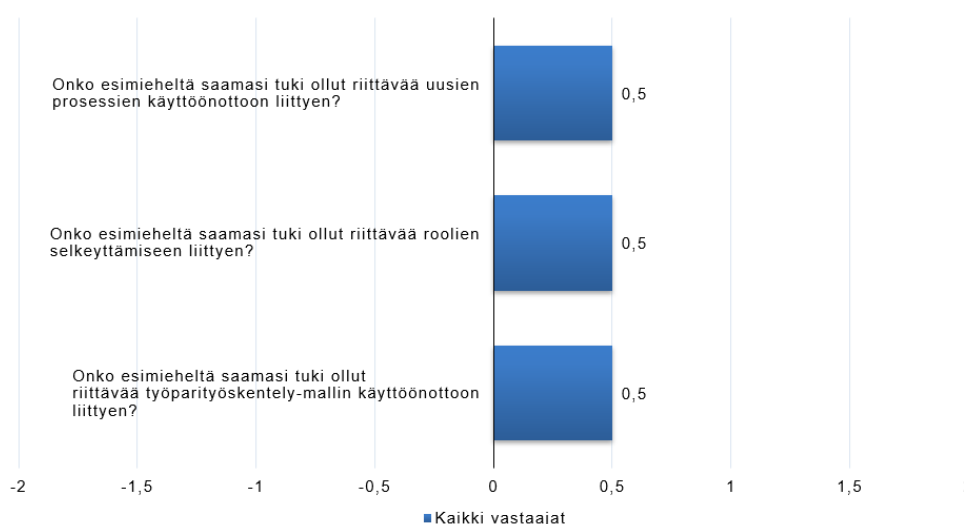
(-2 = Huonontanut viihtymistäni merkittävästi, 2 = Parantanut viihtymistäni merkittävästi)



Kuvio 24. Kehittämistoimenpiteiden vaikutus työyhteisössä viihtymiseen

Eniten vaikutusta työyhteisössä viihtymisen paranemiseen koettiin olleen työparityöskentelymallin käyttöönotolla. Etenkin oman asiantuntijuuden ja ammatillisen itseluottamuksen koettiin parantuneen työparityöskentelymallin myötä, kun asiantuntijalla on ollut mahdollisuus tutustua toimialojen sisäisiin asiakkaisiin ja oppia lisää toimialojen erityispiirteistä. Useampi vastaaja myös nosti esiin, että työssä viihtyminen lähtee omasta itsestä, mutta työtehtävien sujuminen hyvin parantaa sekä omaa, että muiden mielialaa, jonka myötä myös työssä viihtyy paremmin. Työpaikan yhteishengen koettiin parantuneen.

ESIMIEHEN TUKI ka



Kuvio 25. Esimiehen tuki kehittämistoimenpiteiden aikana, kaikkien vastausten keskiarvo

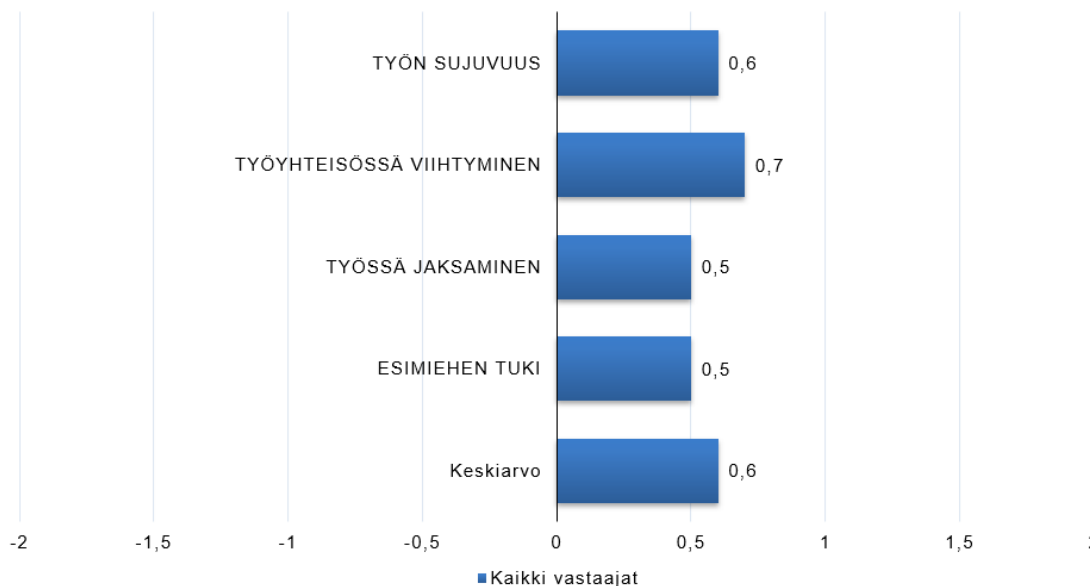
Kyselyssä kysyin myös koetun esimieheltä saadun tuen riittävydestä kehittämistoimenpiteiden yhteydessä. 15 vastaajaa oli vastannut kysymykseen. Tässä osiossa vastaukset jakaantuivat hieman eri tavalla. Hieman yli puolet vastaajista koki, että esimiehen tuki on ollut riittävää (asteikolla 1 - 2) ja loput vastaajista taas, että esimiehen tuessa ei ole tapahtunut muutoksia, tai se on ollut riittämätöntä (asteikolla 0 - 1). Kaikkien vastaajien keskiarvosta (Kuvio 12.) on nähtävissä, että esimiehen tuen on koettu kuitenkin olevan riittävää. Avoimissa vastauksissa useampi vastaaja kiitti sitä, että kehittämistoimenpiteitä on toteutettu yhdessä. Henkilöstö on saanut osallistua toimintatapojen kehittämiseen ja ideoitaan on saanut tuoda esiin. Näin pelkän esimiehen tuen merkitys ei ole korostunut

niin paljoa, kun jokaisella on ollut mahdollisuus olla mukana ja varmistaa oma mukana pysymisensä muutoksissa.

Mielestäni tässä osiossa on huomioitava myös se, että myös esimiehiä on koskenut sama muutos toimintatavoissa kehittämishankkeen aikana ja tämän lisäksi he ovat onnistuneet tukemaan henkilöstöä muutosvaiheessa. On myös mahdollista, että joku hankintakeskuksen esimiehistä kokee tuen omalta esimieheltään olleen riittämätöntä ja tämä näkyy tuloksessa.

Avoimissa vastauksissa korostuu, että esimiehen tuki on tuntunut riittävältä, mutta muistutetaan että tukea tarvitaan jatkossakin, kunnes uudet toimintatavat opitaan. Prosessikurista oltiin hieman huolissaan. Kaksi vastaajista on huolissaan siitä, että kaikki eivät noudata uusia toimintatapoja, jonka seurauksena palataan vanhoihin toimintatapoihin. Uusien toimintatapojen noudattamiseen toivottiin esimieheltä valvontaa ja jämäkkyyttä.

Kokonaiskeskiarvot



Kuvio 26. Kyselyn kaikkien kehittämistoimenpiteiden keskiarvo

Fiilismittauksen tueksi toteutetun kyselyn perusteella Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys on noussut toteutettujen kehittämistoimenpiteiden seurauksena keskimäärin 0,6 mittayksikköä (Kuvio 13.). Eniten positiivista vaikutusta tehdyillä toimenpiteillä on ollut työn sujuvuuteen ja työyhteisössä viihtymiseen.

Holopaisen ym. (2004, 136–137) mukaan tämän kaltaisten kyselytutkimusten analysoinnissa olisi hyvä käyttää mediaania kokonaiskeskiarvon sijasta vastausten analysointiin. Keskiarvoon vaikuttavat kaikki havainnot. Mediaaniin vaikuttavat vain keskimmäisen havainnon tienoilla tapahtuvat muutokset, eli mediaani on immuuni ääriarvoille. Mediaani kuvaa monissa tapauksissa jakauman tyypillistä arvoa luotettavammin kuin keskiarvo. Näin on etenkin silloin, kun jakauma on vino (Wuolijoki ym. 1994, 36–38). Käyttämässäni Espoon kaupungin kyselytyökalussa keskiarvo on kuitenkin oletusarvona vastauksissa. Tekemässäni kyselyssä vastaukset oli myös pilkottu aihealueittain, jolloin pystyin analysoimaan jokaisen osa-alueen tulokset erikseen, mikä taas lisää tuloksen luotettavuutta.

5.4 Tutkimuskysymyksiin vertailu

Kappaleessa 2.4 tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiksi oli asetettu seuraavat:

” Millä asiantuntijuuden kehittämisen keinoilla Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyyttä voitaisiin parantaa?

Tutkimuksen aikana käytettäviä apukysymyksiä ovat:

- Millä tavoin työyhteisön asiantuntijuuden lisääminen voi auttaa parantamaan henkilöstön tyytyväisyyttä?
- Millä korjaavilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa Espoon hankintakeskuksen asiantuntijuuden lisääntymiseen?”

Espoon hankintakeskuksen henkilöstötyytyväisyys parani tämän kehittämishankkeen aikana. Tulosten ja henkilöstön mielipiteiden mukaan henkilöstötyytyväisyyttä voidaan parantaa kehittämällä asiantuntijuuden kasvun mahdollistavia toimintatapoja. Asiantuntijuuden lisääntyminen parantaa itseluottamusta ja lisää varmuutta työtehtävistä suoriutumiseen. Kun työtehtävät selkeytyvät, syntyy tunne oman tehtäväkentän paremmasta hallinnasta ja tyytyväisyys lisääntyy. Työyhteisön yhteishenki parani kehittämishankkeen

aikana, kun asioita tehtiin yhdessä. Sekä työparityöskentelymallin, että roolien kuvaamisen osalta henkilöstö osallistui vahvasti mukaan kehittämistyöhön. Espoon hankintakeskuksen henkilöstö vietti yhteisten lyhyempien kokousten lisäksi kokonaisen kehittämispäivän, jossa rooleja ja vastuualueita mietittiin yhdessä. Jokaisella on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja saada mielipiteensä kuuluviin yhteisen kehittämisen myötä.

Käytetyt kehittämistoimenpiteet, työparityöskentelymallin käyttöönotto ja roolien selkeyttäminen antoivat henkilöstölle mahdollisuuden keskittyä ydintehtäviinsä ja mahdollistaa näin ”tilaa” oman asiantuntijuutensa kasvattamiselle. Työyhteisön sisäisen viestinnän koettiin parantuneen kehittämishankkeen aikana, joka mahdollistaa paremman tiedonkulun. Mielestäni kehittämishankkeen tavoitteet saavutettiin hyvin.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat siihen, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan että tutkimus on mahdollista toistaa tulosten merkittävästi muuttumatta (Hirsijärvi ym. 2009, 231-233).

Kehittämishankkeen tutkimustulokset ovat valideja, koska mittareilla saadut tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin ja laadullisilla tutkimusmenetelmillä varmennettiin ja syvennettiin Fiilismittarilla saatuja tuloksia.

5.5 Jatkokehittäminen

”Jatkuva kehittäminen perustuu yhteiseen ymmärtämiseen toiminnan nykytilasta, yhteisistä tavoitteista, kehittämisideoista ja toimintatavoista. Jotta kehittämismahdollisuuksia, eli ongelmia ja ideoita saadaan esille mahdollisimman paljon, edellytetään työyhteisöltä avoimuutta ja jokaisen osaamisen ja ideoiden kunnioitusta.” (Perttunen ym. 2018, 11)

Myös Espoon hankintakeskuksen kehittämistyö jatkuu. Syksyllä 2019 otetaan käyttöön hankinnan järjestelmässä uusia toimittajahallinnan ominaisuuksia, jotka osaltaan tukevat hankintakeskuksen uutta roolitusta ja uusien prosessien mukaisia toimintatapoja. Tarkoituksena on ensivaiheessa luoda selkeät prosessit ja ohjeistus erityyppisiin sopimus-toimenpiteisiin, kuten sopimusmuutosten ja reklamaatioiden käsittelyyn ja säästää jälleen henkilöstön työaika turhalta selvittelyltä. Jatkossa toimittajahallinnan kehitystyö jatkuu kategoriastrategioiden luomiseen ja toimittajaohjauksen mallin kehittämiseen. Toimittajahallinnan tiimi on suunnitteilla.

Hankintakeskuksen palaverikäytäntöjä kehitetään jatkossa siten, että yhteinen aika saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti ja viestinnän kannalta informatiivisesti kaikkia hyödyttävällä tavalla. Myös johtoryhmän kokouskäytäntöjä kehitetään. Tulemme kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että ohjeistus ja viestintä on ajan tasalla, ja että kaikilla on aina saatavilla sama tieto ajankohtaisista asioista.

Osaamisen johtamisen tärkeys on nykypäivänä huomattu työyhteisöissä ja siihen on herätty myös meidän organisaatiossamme. Henkilöstön kehittäminen ja erilaisen osaamisen hyödyntäminen antaisivat aiheen vielä usealle kehittämishankkeelle. Itse näkisin, että esimerkiksi tämän kehittämishankkeen aikana luotuihin rooleihin olisi hyvä mennä syvemmälle ja tarkastella mm. millaisia henkilöitä rooleissa on, ovatko henkilöt niissä tehtävissä, joissa ovat vahvimmillaan ja millaista henkilökohtaista osaamista kukin mahdollisesti tarvitsee lisää. Nykyrooleissa voi olla myös henkilöitä, joiden osaaminen jollain osa-alueella on korkealla tasolla, mutta sitä ei ole organisaatiossamme osattu hyödyntää. Tällaiseen tutkimustyöhön hyviä tilaisuuksia voisivat olla esimerkiksi nykyistä huolellisemmin suunnitellut ja toteutetut kehityskeskustelut.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tuonut mukanaan myös uudenlaisen haasteen organisaatioomme. Oman osaamisen kehittäminen on johtanut siihen, että hankintasuunnittelijat ylenevät nopeasti erityisasiantuntijoiksi ja muutamasta erityisasiantuntijasta taas on tullut hankintapäälliköitä. Tämä on tietysti positiivinen kiertö, mutta se vaikeuttaa mm. suunnittelijoiden osalta henkilöstöressurssien riittävyttä. Espoon hankintakeskuksessa onkin lähes jatkuvasti rekrytointi meneillään hankintasuunnittelijan tehtävään. Ongelman ratkaisemiseksi olisi mielestäni hyvä tarkastella suunnittelijan tehtävänkuvaa vielä tarkemmin esimerkiksi siten, että lisäisimme tehtävän houkuttelevuutta jollain tavoin, jotta löytäisimme henkilöitä, jotka todella haluavat toimia ja kasvaa kyseisessä roolissa.

Myös henkilöstötyytyväisyyttä pyrimme kehittämään edelleen. On tärkeää tietää, mikä erityisesti nostaa henkilöstön tyytyväisyyttä, jotta hyvin olevat asiat voidaan säilyttää hyvällä tasolla. Fiilismittarin tulokset ovat rohkaisevia, mutta tavoitteena on, että kaikki vastaajat valitsisivat mittarista vihreän naaman. Nyt osa vastaajista on valinnut jommankumman kahden huonomman vastauksen joukosta. Kolme vastaajaa kokee, että työt ovat sujuneet huonosti, tai melko huonosti viime aikoina. Kaksi vastaajista on jaksanut melko huonosti töissä viime aikoina, kaksi vastaajista ei koe viihtyvänsä työyhteisössä ja 4-5 vastaajaa ovat tyytymättömiä esimiehen tukeen.

Vaikka suurin osa vastaajista kokee olevansa tyytyväisiä, tai erittäin tyytyväisiä ja tulokset ovat parantuneet vuoden aikana, on henkilöstötyytyväisyyden kannalta kuitenkin tärkeää selvittää, mistä osan henkilöstön tyytymättömyys voisi aiheutua. Matti Alahuhdan (2015, 183) mukaan ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara ja kilpailukyvyyn perusta. Jos ihmiset ovat tyytymättömiä työssään, voi se merkitä organisaation toiminnassa merkittävää tehokkuuden laskua ja kilpailukyvyyn heikkenemistä.

Mahdollista on sekin, että jollain henkilöllä esimerkiksi yksityiselämän ongelmat heijastuvat myös työpaikalla viihtymiseen ja tällöin mitkään parannukset työpaikalla eivät välttämättä kyseisen henkilön tyytyväisyyttä paranna. Tällöin työyhteisö voi tukea, mutta tuella tuskin on niin suurta vaikutusta, kuin työhön liittyvien epäkohtien ratkomisessa. Ihmiset ovat kovin erilaisia ja kokevat vaikeudet eri tavoin. Luen tällä hetkellä Thomas Eriksonin (2018) kirjaa ”Idiootit ympärilläni” ja kirja on avannut silmiäni valtavasti erilaisten ihmisten ymmärtämiseen ja vuorovaikutustapojen valinnan tärkeyteen.

6 Johtopäätökset

Mielestäni tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen toteuttaminen on ollut erittäin mielenkiintoista. Arvostan sitä, että työyhteisössämme annetaan paljon painoarvoa henkilöstön tyytyväisyydelle ja henkilöstön tiedostetaan olevan tärkeä voimavara. Myös ihmisten eri osaamisalueita ja vahvuuksia on mietitty ja niiden tehokkaampi hyödyntäminen on nousut organisaation tavoitteeksi. Tämän kehittämishankkeen tulokset hyödyttävät työyhteisössämme ja etenkin organisaatiomme kehittämistiimiä, jossa tuloksia käytetään jatkossa mm. henkilökohtaisten osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelmien laadintaan.

Tutkimus osoitti, että henkilöstön ajatusten kuuntelulla ja yhteisesti kehittämällä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, sekä sitouttaa henkilöstöä kehittämistyöhön. Kehittämistoimenpiteiden jalkauttaminen onnistui hyvin kehittämishankkeen aikana ja sitoutuminen uusiin toimintatapoihin vaikuttaa vahvalta. Uudet toimintamallit ovat kuitenkin olleet käytössä vasta vähän aikaa ja käytäntöjen uudelleen oppiminen vie aina aikaa ennen kuin muutoksista saadaan täysi hyöty irti.

Henkilöstö on kuulemani mukaan organisaatiossamme jo tottunut jatkuvaan kehittämiseen. Jokunen saattaa hieman ironisesti ilmaista asian, mutta muutosvastarinta käännetään innostukseksi sitä helpommin, mitä enemmän ihmisiä saadaan innostumaan kehittämisestä. Nyt kun alkuun on päästy, on luontevaa jatkaa toiminnan kehittämistyötä

eteenpäin. On selvää, että valmista ei ole. Toimintaympäristömme ja työn edellyttävät osaamisen vaatimukset jatkavat muuttumistaan. Esimerkiksi yhteiskunnalliset rakennemuutokset saattavat edellyttää uusia kehittämistoimenpiteitä lyhyelläkin varoitusajalla.

Tämän kehittämishankkeen jälkeen tunnen, että organisaatiomme on hieman valmiimpi uusiin hankkeisiin. Tulen olemaan mielelläni mukana myös seuraavissa kehittämishankkeissa tavalla tai toisella. Koen oppivani itsekin paljon ja ymmärtämään ihmisiä, sekä heidän erilaisia tapojaan oppia. Ennen kaikkea koen, että olemme oppineet yhdessä ja onnistuneet.

On varmaa, että Espoon hankintakeskuksessa kehitetään jatkossakin toimintaa osallistamalla henkilöstöä vahvasti mukaan kehitystyöhön. Ryhmä erilaisia ihmisiä oppii ja omaksuu uudet tavat toimia parhaiten tekemällä. Lempikirjassanikin kuvatus oppimismallin mukaan ”Muistamme sen verran kuin itse osallistumme” (Erikson 2018, 127).

Lähteet

Aalto, Mikko 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. painos. My Generation Oy.

Alahuhta, Matti. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Collin, K. 2007. Asiantuntijaksi oppiminen, ammatillisen identiteetin kehittyminen ja moniammatillinen työ. Luento. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos/kasvatustiede ja aikuiskasvatus, saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/kurssit/65050/luento/luentokaijacollin>.

Erikson, Thomas. 2018. Idiootit ympärilläni. Atena Kustannus Oy. EU.

Espoon kaupunki 2017. Hankintaohje. Espoon kaupungin intranet. Luettu 1.11.2018.

Espoon kaupunki 2018 a. Espoo-tarina. https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Espoo-tarina. Luettu 1.11.2018.

Espoon kaupunki 2018 b. Mäkelä, Jukka. Hankinnan painopisteet 2017-2020. Espoon kaupunki. Luettu 1.11.2018.

Espoon kaupunki 2019. Hankintakeskus. Tilastot.

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen, Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Fountain Park Oy. Työyhteisö toimivaksi -opas. Saatavilla: <http://elink.fountainpark.fi>. Viitattu 15.5.2019

Furman, Ben & Rubanovitsch, Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Johtajatiimi. Saarijärvi.

HILMA -tietokanta. Hankintailmoitusten tilastot. Linkki: www.hilma.fi. Luettu 27.1.2019.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Holopainen, Martti; Tenhunen, Lauri & Vuorinen, Pertti. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma. Järvenpää.

Jabe, Marjatta & Häkkinen, Helena. 2010. Uljas uusi johtaminen. Talentum. Helsinki.

Julkisiin hankintoihin liittyvä lainsäädäntö. 24/2014/EU, hankintadirektiivi. SopS4/1995. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Saatavilla: <http://www.finlex.fi>. Viitattu 25.4.2019.

Juntunen, Riitta. Tekijä-lehti. Teollisuusliitto, SAK. 4/2019.

Kananen, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Korkee, Elina. HS, artikkeli 26.1.2019. Saatavilla: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005979068.html>. viitattu 25.4.2019.

Pantzar, Minna. YLE, artikkeli 12.9.2017. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9828712>. viitattu 25.4.2019.

Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika & Huikko, Katariina & Ukkola, Markus. 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. Tietosanoma. Tallinna.

Perttunen, Jyrki & Korhonen, Esko & Jokela, Ritva & Korte, Henna. HUS, 2018. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuulenmäki, Anssi. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Bookwell Oy. Porvoo.

Valtioneuvosto. 2019. Työolobarometri. Saatavilla: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161439>. Viitattu 7.5.2019.

Vehkalahti, Kimmo. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Vesterinen, M-L. 2002. Ammatillinen harjoittelu osana asiantuntijuuden kehittymistä ammattikorkeakoulussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Väestöliitto. 2019. Vuorovaikutus. Saatavilla <https://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-ja-muut/ihmissuhteet/vuorovaikutus/>. viitattu 7.5.2019.

Wuolijoki, Hilikka & Norlamo, Pekka. 1994. ”Mediaani”, Tutkivaa matematiikkaa 1. Tilastot ja todennäköisyys. Weilin+Göös. Porvoo.

Joulukuussa 2018 toteutettu web-kysely, kysymykset

- Onko asioita, joiden tällä hetkellä koet rajoittavan asiantuntijuutesi kehittymistä? Millaisia asioita?
- Onko töiden ohjeistus Espoon hankintakeskuksessa mielestäsi riittävää ja selkeää? Miten töiden ohjeistusta mielestäsi voisi parantaa?
- Miten haluaisit, että työpaikallasi mahdollisesti tapahtuneita virheitä käsiteltäisiin, jotta niistä olisi kaikkien mahdollista oppia?
- Koetko saavasi riittävästi ja omaa kehitystäsi tukevaa palautetta työstäsi? Miten palautekulttuuria voisi mielestäsi parantaa?
- Millainen vuorovaikutus mielestäsi tukee asiantuntijuuden kehittymistä? Mitä vaikutusta tiedon jakamisen kulttuurilla on oman asiantuntijuutesi kehittymiseen?
- Millainen tiimijako olisi mielestäsi toimiva? Miksi?
- Miten mielestäsi ihmisten erilaiset osaamisalueet ja vahvuudet tulisi huomioida esimerkiksi työnjaossa, koulutusten valinnassa jne.?
- Minkälaiset työskentelytavat auttaisivat sinua kasvattamaan omaa asiantuntijuuttasi? Edistääkö oppimistasi esimerkiksi oma huone ja yksilötyö, vai olisiko intensiivisempi pari-/tiimityö/jatkuva sparraus, tai esimerkiksi mentorointi kohdallasi toimivampi vaihtoehto?
- Millaista esimiestyön tulisi mielestäsi olla, jotta se tukisi oman asiantuntijuutesi kehittymistä?
- Millaista hankintoihin liittyvän työnohjauksen tulisi olla, jotta se tukisi oman asiantuntijuutesi kehittymistä?
- Miten luottamus sinuun ja työsi tuloksiin mielestäsi ilmenee työyhteisössä? Miten voisit sen ilmenevän?
- Mitä muita asioita haluaisit nostaa esiin? Mitä työkaluja, tai millaista tukea esimerkiksi kaipaisit työhösi? Sana on vapaa!

Toukokuussa 2019 toteutettu web-kysely, kysymykset**Mikä on roolisi vastaajana?**

1. hankintapäällikkö
2. erityisasiantuntija
3. hankintasuunnittelija / assistentti

Työn sujuvuus:

Miten uusien prosessien käyttöönotto on vaikuttanut työsi sujuvuuteen?

Miten roolien selkeyttäminen on vaikuttanut työsi sujuvuuteen?

Miten työparityöskentelymallin käyttöönotto on vaikuttanut työsi sujuvuuteen?

Jaksaminen:

Miten uusien prosessien käyttöönotto on vaikuttanut työssä jaksamiseesi?

Miten roolien selkeyttäminen on vaikuttanut työssä jaksamiseesi?

Miten työparityöskentelymallin käyttöönotto on vaikuttanut työssä jaksamiseesi?

Työyhteisössä viihtyminen:

Miten uusien prosessien käyttöönotto on vaikuttanut työyhteisössä viihtymiseesi?

Miten roolien selkeyttäminen on vaikuttanut työyhteisössä viihtymiseesi?

Miten työparityöskentelymallin käyttöönotto on vaikuttanut työyhteisössä viihtymiseesi?

Esimiestyö:

Onko esimieheltä saamasi tuki ollut riittävää uusien prosessien käyttöönottoon liittyen?

Onko esimieheltä saamasi tuki ollut riittävää roolien selkeyttämiseen liittyen?

Onko esimieheltä saamasi tuki ollut riittävää työparityöskentelymallin käyttöönottoon liittyen?

Vastausasteikko:

-2 huonontanut paljon, tai ollut erittäin riittämätöntä

-1 huonontanut jonkin verran, tai ollut melko riittämätöntä

0 ei ole vaikuttanut mitenkään

1 parantanut jonkin verran, tai ollut melko riittävää

2 parantanut merkittävästi, tai ollut erittäin riittävää

Jokaisen kysymyksen jälkeen vapaakenttä, jossa kysytään minkä vastaaja kokee syyksi vastaukselleen ja miten asiaa voisi kehittää edelleen.