



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Tessa Olin

# Esihenkilöiden talous- ja hankintaosaamisen kehittäminen Marjattasäätiössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

21.10.2021

Tekijä Otsikko	Tessa Olin Esihenkilöiden talous- ja hankintaosaamisen kehittäminen Marjattasäätiössä
Sivumäärä Aika	67 sivua + 4 liitettä 21.10.2021
Tutkinto	Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto
Tutkinto-ohjelma	Tradenomi (ylempi AMK)
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Tutkintovastaava Hanna Harilainen
<p>Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena sosiaali- ja terveysalalla toimivassa Marjattasäätiössä, joka tarjoaa ikäihmisille ja erityisryhmille itsenäistä vuokra-asumista, tehostettua asumista sekä päivätoimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää säätiön esihenkilöiden talous- ja hankintaosaamista. Tavoitteena on talouden reaaliaikaisen seurannan mahdollistaminen esihenkilöille, esihenkilöiden perehdyttäminen talous- ja hankintaosaamisen osalta sekä kilpailutuksiin liittyvien linjausten jalkauttaminen.</p> <p>Kilpailutuksiin ja hankintaan liittyvän perehdyttämisen osalta hankkeessa onnistuttiin erittäin hyvin. Myös säätiön kilpailutuksiin liittyvien linjausten jalkauttamisen osalta hankkeessa onnistuttiin hyvin. Yleisesti hankkeeseen osallistujilta saatu palaute oli positiivista. Jatkokoulutuksen toivottiin jatkuvan käytännönläheisenä. Tulosten perusteella näyttää siltä, ettei esihenkilöt edelleenkään saa riittäviä tietoja oman yksikkönsä taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi, koska järjestelmän käyttöönotto hankkeen päättyessä oli kesken. Edelleen säätiössä suurin osa esihenkilöistä kokee saamansa perehdytyksen taloushallinnon tehtäviin riittämättömäksi.</p> <p>Johtopäätöksinä voitaneen todeta, että organisaatiolla on hyvä olla ajantasaiset ja toimivat sähköiset järjestelmät taloudenhoitoon liittyen, jotka mahdollistavat talouden lukujen reaaliaikaisen seurannan ja tarvittavien raporttien saamisen näppärästi. Esihenkilöt tulee olla työhönsä ja tehtäviinsä perehdytettyjä myös taloudenhoidon ja hankintojen osalta, mikäli heidän tehtäviinsä kuuluu taloudellinen vastuu oman yksikkönsä osalta sekä hankintojen tekeminen. Tehdyt linjaukset kannattaa jalkauttaa organisaatiossa siten, että jokainen saa riittävät tiedot tarvittavista aiheista tai tiedon siitä, mistä tarvittavaa tietoa löytyy.</p>	

Avainsanat	hoivapalvelu, vanhusten palvelut, perehdytys, talousjohtaminen, hankintojen johtaminen, kehittäminen, toimintatutkimus
------------	--

Author Title	Tessa Olin Development of Financial and Procurement Skills of Managers in the Marjatta Foundation
Number of Pages Date	67 pages + 4 appendices 21 of October 2021
Degree	Master's Degree in Business Administration
Degree Programme	Master of Business Administration in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor	Hanna Harilainen, Dr. Sc. Principal Lecturer, Head of Degree Programme in Procurement
<p>The purpose of this thesis is to develop the financial and procurement skills of the supervisors of the Marjatta Foundation. The aim is to familiarize them with financial and procurement expertise, enable real-time monitoring for supervisors, and implement guidelines related to tenders.</p> <p>The thesis was carried out using action research methodology at the Marjatta Foundation, which operates in the social and health sector and provides independent rental housing, enhanced housing and day activities for the elderly and special groups.</p> <p>Based on the results, it appears that the supervisors still did not receive sufficient information on the finances of their own unit to monitor and plan it, as the implementation of the system was pending at the end of the project. Still in the Foundation, most of the supervisors felt that the familiarization they received with the tasks of financial administration was insufficient. In terms of the orientation related to tenders and procurement, it was evaluated as successful. The project also succeeded in implementing the Foundation's tendering policies. In general, the feedback received from the project participants was positive. It was hoped that the further training would continue to be practical.</p> <p>In conclusion, it should be noted that it is good for the organization to have up-to-date and functional electronic systems related to financial management, which enables real-time monitoring of financial figures and necessary reports. Supervisors should also be familiar with their work and duties in relation to financial management and procurement, if their duties include financial responsibility for their own unit and making purchases. It is also a good idea to implement the guidelines in the organization so that everyone gets sufficient information about the required topics, or have instructions where the necessary information can be found.</p>	

Keywords	Care service, services for the elderly, orientation, financial management, procurement management, development, action research
----------	---

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusasetelma	2
2.1	Marjattasäätiön esittely	2
2.2	Nykytilan kuvaus	3
2.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
2.4	Kehittämishankkeen tavoitteet	8
2.5	Kehittämistyön mittarit	9
2.6	Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi	10
3	Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät	10
3.1	Toimintatutkimus	11
3.2	Tiedonhankintamenetelmät	12
4	Tietoperusta	15
4.1	Esihenkilöiden osaamisen merkitys liiketoiminnan menestyksessä	16
4.2	Hoitotyön esihenkilöiden talousosaaminen	17
4.3	Esihenkilötyössä tarvittava hankintaosaaminen	18
4.4	Esihenkilöiden perehdyttäminen	20
4.5	Tietoperustan hyödyntäminen kehittämishankkeessa	21
5	Kehittämishankkeen toteutus	22
5.1	Kehittämishankkeen työryhmä	22
5.2	Aikataulu	24
5.3	Kehittämishankkeen toteutus	24
6	Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi	30
7	Johtopäätökset	34
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Esihenkilöille hankkeen alussa tehdyn kyselyn tulokset	
	Liite 2. Tulosten tiivistelmä ja yhteisesti sovitut toimenpiteet	
	Liite 3. Tutkimusongelmat ja -kysymykset, tavoitteet ja mittarointi	
	Liite 4. Hankkeen lopussa tehdyn kyselyn tulokset	

## 1 Johdanto

Julkisia hankintoja tehdään Suomessa vuosittain yhteensä 35 miljardin euron arvosta ja pääkaupunkiseudulla noin kahdeksalla miljardilla. Uusi hankintalaki tuli voimaan 2017 (Hankintalaki 2021.). Lakiuudistuksella haluttiin muun muassa parantaa pienten ja keskisuurten yritysten asemaa, jotta pienillekin yrityksille tarjoutuisi helpommin mahdollisuuksia osallistua julkisten hankintojen kilpailutuksiin. (Yrittäjät 2021.) Marjattasäätiössä, jossa tämä kehittämishanke toteutettiin, pohdittiin, miten pärjätä pienenä toimijana julkisen sektorin kilpailutuksissa tulevaisuudessa. Pohdinnan alla oli myös, miten edistää säätiön kyvykkyyttä osallistua näihin kilpailutuksiin.

Suomen julkisten hankintojen tilannekuvasta (Valtiovarainministeriö 2020, 20, 30) käy ilmi, että varsinkin pienemmissä yrityksissä on tarjousten tekemisen esteenä ennakkoluulon ja asenteiden lisäksi osaamisen puute. Hankintayksikön koko, perustehtävät ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat siihen, mihin kehittämistoimet kannattaa kohdentaa. Pienten ja keskisuurten yritysten hankintaosaamiseen on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Tilannekuvan mukaan hankintayksiköiden ja tarjoajien hankintoihin liittyvää kokonaisvaltaista osaamista tulisi parantaa. Marjattasäätiössä haluttiin kehittää kykyä osallistua julkisiin kilpailutuksiin, mutta myös säätiön itsenäisenä hankintayksikkönä toteuttamaa hankintatoimintaa haluttiin kehittää kustannustehokkaammaksi.

Kaupungit ja kunnat ovat hakeneet kustannussäästöjä ja tehokkuutta kilpailuttamalla sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. Kilpailu palveluntarjoajien kesken on kovaa. Suuret monikansalliset yritykset ovat laajentaneet toimintaansa ostamalla pienempiä yrityksiä markkinoilta pois. Jotta pienemmät toimijat pärjäisivät isojen toimijoiden rinnalla, on pienten toimijoiden etsittävä kilpailuetua sellaisesta aineettomasta pääomasta, jota ei rahalla voi ostaa. (Linteri, S. (toim.), 2012, 9 & Maksimainen ym. 2018, 18–19.) Aineetonta pääomaa Marjattasäätiössä haluttiin lisätä kehittämällä esihenkilöiden talous- ja hankintaosaamista.

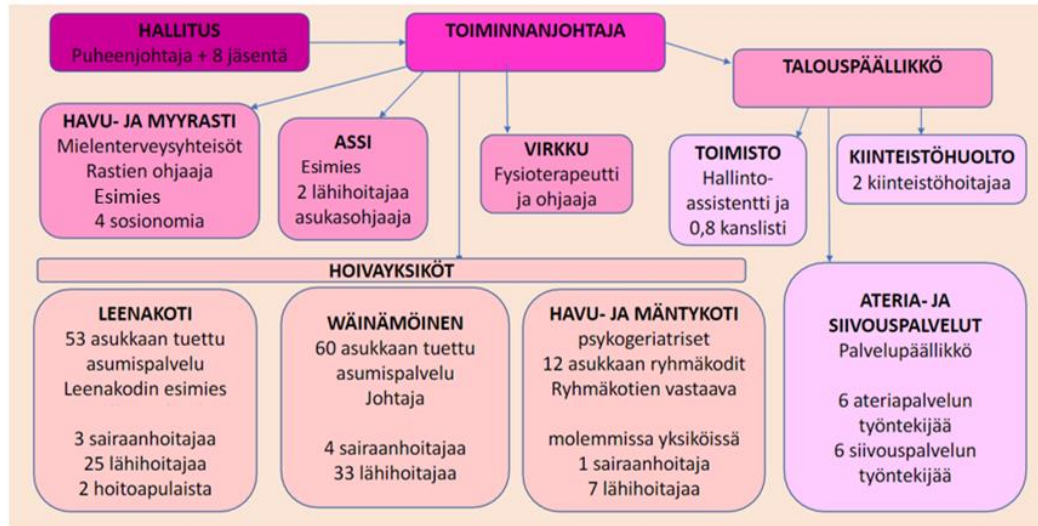
## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tutkimusasetelman. Ensiksi tutustutaan kohdeorganisaatioon eli Marjattasäätiöön sekä esihenkilöiden talous- ja hankintaosaamisen nykytilaan. Luvussa määrittelen myös opinnäytetyön tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset sekä kehittämishankkeen tavoitteet ja käytettävät mittarit. Lopuksi arvioin kehittämishankkeen tuoman muutoksen hyödyllisyyttä.

### 2.1 Marjattasäätiön esittely

Kehittämishanke toteutettiin sosiaali- ja terveysalalla toimivassa Marjattasäätiössä. Säätiö on voittoa tavoittelematon yhteisö, jossa kaikki liikenevät varat ohjataan itse toimintaan. Säätiö tarjoaa ikäihmisille ja erityisryhmille itsenäistä vuokra-asumista, tehostettua asumista sekä päivätoimintaa. Säätiön vuokra-asuntoihin saa halutessaan muun muassa ateria- ja siivouspalveluja. Arkipäivisin asukkaat voivat osallistua kahden mielenterveysyhteisön päivätoimintaan. Ellei yksin asuminen onnistu niin säätiöllä on tarjolla ikäihmisille kolme tehostetun asumisen yksikköä sekä kaksi ryhmäkotia, joissa jokaisessa on paikalla ammattitaitoinen henkilökunta ympäri vuorokauden. Näihin yksiköihin asukkaat sijoitetaan niiden kaupunkien toimesta, jotka säätiöltä palveluita ostavat. (Toimintakertomus 2018 & Toimintasuunnitelma 2019.).

Säätiön palvelut ja toiminta on tarkoitettu vanhuksille ja muille palveluja tarvitseville erityisryhmille. Erityisistä syistä voidaan säätiön asuntoihin ja palvelulaitoksiin ottaa asumaan tai hoidettavaksi henkilö, joka muusta syystä kuin ikänsä vuoksi on säätiön tarjoaman avun ja huolenpidon tarpeessa. Kuukausittain säätiö maksaa palkkaa noin 140 työntekijälle. Säätiössä esihenkilötehtävissä työskentelee yhdeksän henkilöä (toiminnanjohtaja, talouspäällikkö, yksiköiden esihenkilöt). Toimin itse Marjattasäätiön hallituksen varapuheenjohtajana. (Säätiön säännöt 2020 & toimintakertomus 2018.)



Kuva 1. Marjattasäätiön organisaatio

Kuvassa yksi on esitelty Marjattasäätiön organisaatio. Ylintä päätösvaltaa käyttää säätiön hallitus, johon kuuluu puheenjohtaja ja kahdeksan hallituksen jäsentä, joista yksi on nimetty varapuheenjohtajaksi. Toiminnanjohtaja johtaa koko organisaatiota ja hänen alaisuudessa toimivat hoivayksiköiden lisäksi mielenterveysyhteisöt Havu- ja Myyrastit, viriketoimintaa harjoittava Virkku-yksikkö sekä Assit eli asukasohjaaja sekä talon sisäiset sijaiset. Taluspäällikön alaisuudessa toimivat toimisto- ja kiinteistöhuollon lisäksi ateria- ja siivouspalvelut.

## 2.2 Nykytilan kuvaus

Säätiössä huolestuttiin keväällä 2018 taloudellisten resurssien ja voimavarojen pitkän aikavälin suunnittelun tilasta sekä taloudenhoidon sisäisten toimintamallien haasteista. Säätiön hallinnoiman kiinteistön yhden kokonaisen kerroksen tilat olivat jääneet tyhjilleen edellisen vuokralaisen irtisanottua vuokrasopimuksen, eikä uutta vuokralaista ollut yrityksistä huolimatta löydetty. Kokonaisen kerroksen ylläpito ilman siitä saatavia tuloja alkoi vaikuttaa säätiön talouteen huolestuttavasti. Vuoden tyhjiään olon jälkeen tila otettiin säätiön oman palvelutuotannon käyttöön ja tiloihin avattiin uusi tehostetun palveluasumisen yksikkö. Taloudellisia huolia lisäsivät kuitenkin säätiön omistuksessa olevien kiinteistöjen vanheneminen ja niistä seuraava kasvava korjausinvestointien tarve. Säätiössä pohdittiin, millaisia uudistuksia olisi tehtävä, jotta talous ja sen pitkäjänteinen, kustannustehokas hoitaminen saataisiin paremmalle tolalle organisaation jokaisella tasolla.

Haastattelin säätiön toiminnanjohtajaa hankkeen alussa (Toiminnanjohtajan haastattelu 2019). Haastattelun tavoitteena oli selvittää, millaisia ajatuksia toiminnanjohtajalla oli organisaation taloudenhoitoon ja hankintoihin liittyen sekä millaisia toiveita näihin liittyvän kehittämishankkeen aiheeksi. Haastattelussa tuli esille, että säätiön taloushallinnon järjestelmät tulisi uudistaa, taloudellinen vastuu jakaantua organisaatiossa nykyistä tasaisemmin, esihenkilöiden tietotaitoa kilpailutuksiin liittyen tulisi vahvistaa sekä taloudellisen aspektin ymmärtämistä lisätä osana esihenkilötyön kokonaisuutta. Lisäksi keväällä 2019 jalkautetut säätiön linjaukset koskien kilpailuttamisia eivät olleet jalkautuneet toivotulla tavalla. Toiminnanjohtajan näkemyksen lisäksi myös esihenkilöiden näkemykset haluttiin laajalti osaksi kehittämishankkeen suunnittelua.

Säätiön jokaisen yksikön esihenkilöt päätettiin kutsua kehittämistyöhön mukaan ja yhteinen hankeryhmän kokoontuminen järjestettiin. Mukaan kutsuttiin työntekijät, jotka työnsä puolesta ovat omalta osaltaan vastuussa säätiön taloudellisesta toiminnasta (toiminnanjohtaja, talouspäällikkö, esihenkilöt sekä minä hallituksen varapuheenjohtajana). Tapaamisessa käytiin läpi kehittämishankkeen taustaa, tavoitteita ja toteutusta, johon yhteisesti sitouduttiin. Hankeryhmän yhteinen näkemys oli, että tällaiselle kehittämishankkeelle oli vahva tarve.

Hankeryhmän tapaamisessa nousi vahvasti esille talouspäällikkötehtävissä olleiden henkilöiden suuri vaihtuvuus, jonka seurauksena yksiköiden esihenkilöiden taloudenhoitoon ja hankintoihin liittyvät tehtävät olivat vuosien saatossa vaihdelleet. Osa talouspäälliköistä oli halunnut pitää talouden ”ohjat omissa käsissään”, kun taas osa oli jakanut vastuuta yksiköiden esihenkilöiden kanssa. Tämä oli johtanut tilanteeseen, jossa esihenkilöt olivat epävarmoja siitä, mitä vastuita taloudenhoitoon ja hankintoihin liittyen heille kuului omien yksiköidensä osalta. Näiden lisäksi esille nousi jo toiminnanjohtajan haastattelussakin esiin tuotu ongelma liittyen käytössä olleiden taloushallinnon järjestelmien surkeisiin raportointi- ja seurantamahdollisuuksiin, jotka eivät vastanneet tämän päivän odotuksia ja tarpeita. Näistä syistä päätöksenteko organisaation eri tasoilla osoittautui vaikeaksi, jopa mahdottomaksi. Sisäisen eli johtamisen laskennan keskeisin seurannan työkalu on kuukausiseuranta, joka tavanomaisesti pitää sisällään talouden kuukausiraportit ja tunnusluvut. (Niskavaara 2017, 111, 171.) Näitäkään tietoja esihenkilöt eivät säännöllisesti olleet saaneet käyttöönsä päätöksenteon tueksi.

Hankeryhmän ensimmäisen tapaamisen jälkeen osana nykytila-analyysia toteutin hankeryhmän jäsenille kyselyn (Liite 1). Kyselyyn vastasivat säätiön esihenkilöt ja kysely toteutettiin syyskuussa 2019. Kyselyn osa-alueita olivat koulutus ja perehdytys, taloushallinnon perusteet, näkemykset koulutustarpeista sekä oma motivaatio. Kyselyyn valikoidut osa-alueet ja kysymykset perustuivat näkemykseen, jonka mukaan esihenkilöiden on ymmärrettävä oman yksikkönsä tulokseen ja kassavirtaan vaikuttavat asiat ja kriittiset menestystekijät. Turhaa hierarkiaa, byrokratiaa ja ylimääräisiä kontroleja ei tarvita, jos esihenkilö itse ja hänen alaisensa toimivat talouden suhteen suunnitelmallisesti ja kurinalaisesti. Lisäksi talouden numerot kuvaavat yrityksen liiketoimintaa, ja jos halutaan vaikuttaa taloudellisiin tuloksiin, tulisi ymmärtää, mistä numerot muodostuvat, mitä numeroiden takana on ja miten liiketoiminnan tekemisiin vaikutetaan. Näistä lähtökohdista rakennettiin kyselyn kysymykset. (Niskavaara 2017, 159–160.) Lisäksi osa kysymyksistä sai alkunsa toiminnanjohtajan haastattelussa (2019) esiin tulleista tarpeista ja toiveista kysyä juuri tiettyä asiaa. Kyselyllä haluttiin nimenomaisesti selvittää nykytilaa taloudenhoidon ja hankintojen osaamisen suhteen sekä millaista perehdytystä olisi tarpeen asian tiimoilta järjestää. Käytännön tasolla jo aiemmin havaitut ongelmat nousivat hyvin esille myös kyselyn tuloksissa.

Kyselyn tulosten pohjalta sekä yhdessä työryhmän jäsenten kanssa keskustellen päädyttiin siihen, että organisaation keskeisimpinä ongelmina nähtiin taloushallinnon järjestelmän puutteet, tiedonsaanti, perehdytyksen puutteet sekä hankintojen tekeminen. Havainto tehtiin hankeryhmän yhteisessä palaverissa, jossa oli paikalla lähes kaikki esihenkilöt. Taloudenseurantajärjestelmä ei vastannut nykyajan tarpeisiin esimerkiksi raportointimahdollisuuksien ja talouden seurannan helppouden osalta. Yksikkökohtaista tietoa talouden luvuista oli vaikea saada tai sitä ei saatu lainkaan. Tämä vaikeutti esimerkiksi sijaismäärärahojen käytön seurantaan yksiköissä. Organisaatiossa ei ollut selkeää ja juurtunutta käytäntöä sisäisten talousasioiden hoitamiseksi ja taloudellisen vastuun jakautumisessa koettiin epäselvyyttä. Tämä johti siihen, ettei yksiköiden esimiehet aina tienneet, mitkä asiat kuuluivat heidän hoidettavikseen ja miten asiat tuli hoitaa esimerkiksi tiliointien tai hankintojen osalta. Menoja tiliöitiin väärille tileille tai hankintoja tehtiin sieltä mistä aina ennenkin ilman, että niitä olisi ensin kilpailutettu. Organisaatiolla ei ollut myöskään selkeää kuvaa siitä, millä tasolla esihenkilöiden osaaminen oli taloushallinnon sekä kilpailutusten osalta ja olivatko he saaneet riittävästi perehdytystä työnantajalta näihin tehtäviin. Näihin epäkohtiin kehittämishankkeella lähdettiin hakemaan ratkaisuja.

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa elokuussa 2019 hallituksen, toiminnanjohtajan ja talouspäällikön yhteistyönä toteutettiin taloushallinnon järjestelmien kilpailuttaminen ja uuden yhteistyökumppanin valinta. Käytännössä uuteen järjestelmään siirtyminen tapahtui samaan aikaan kehittämishankkeen toteuttamisen kanssa. Uuden järjestelmän tarkoituksena oli mahdollistaa säätiötasoinen sekä yksikkökohtainen talouden seuranta ja raportointi reaaliaikaisesti ja helposti sekä mahdollistaa esihenkilöiden perehdyttäminen taloudenhoitoon toimivaa järjestelmää hyödyntämällä.

### 2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Marjattasäätiön organisaatiossa ongelmana olivat taloudellisen tilanteen heikkeneminen, kustannustehottomuus sekä esihenkilöiden osaamisvaje liittyen talous- ja hankintaosaamiseen. Nykyajan työelämässä ongelmien ja kehittämiskohteiden löytäminen ei liene kovin vaikeaa, mutta kehittämistyö vaatii kehitettävän kohteen määrittämisen ja nimeämisen. Toimintatutkimuksessa ongelma liittyy usein ongelmien priorisointiin. (Kananen 2014, 36–38.) Toiminnanjohtajan haastattelu, hankeryhmässä käyty keskustelu ja hankeryhmälle tehty kysely auttoivat kehittämishankkeen tutkimusongelman määrittelyssä ja priorisoinnissa.

Tutkimuskysymysten esittäminen ei ole yksinkertaista. Kyselyn tulokset käytiin läpi yhdessä hankeryhmän kanssa ja ongelmat priorisoitiin yhteisesti, sillä ongelman tai ongelmien yhteisöllinen hahmottaminen ja yhteinen löytäminen lisäävät esihenkilöiden yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta kehittämishankkeeseen. (Kananen 2014, 36–38.)

Tutkimuskysymykseksi muodostui ”miten esihenkilöiden taloushallinnon osaamista tulisi kehittää siten, että varmistettaisiin esihenkilöiden riittävä tietotaito oman yksikkönsä taloushallinnon ja hankintojen johtamiseksi?”.

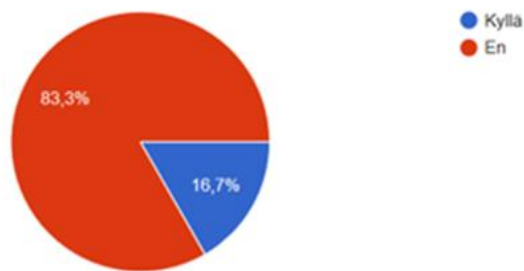
Tutkimuskysymystä lähestyin seuraavien osakysymysten avulla:

- Miten esihenkilöt saavat riittävät tiedot yksikkönsä taloudesta sen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi?
- Miten esihenkilöt saavat riittävästi perehdytystä työssä tarvittavien taloushallinnon tehtävien hoitamiseksi?
- Miten esihenkilöt saavat riittävästi perehdytystä kilpailutukseen ja hankintaan liittyvien tehtävien osalta?

Tehdystä kyselystä ilmeni, että merkittävimmät taloudenhoitoon ja hankintoihin liittyvät ongelmat koskivat järjestelmän puutteita, talousosaamista sekä kilpailutus- ja

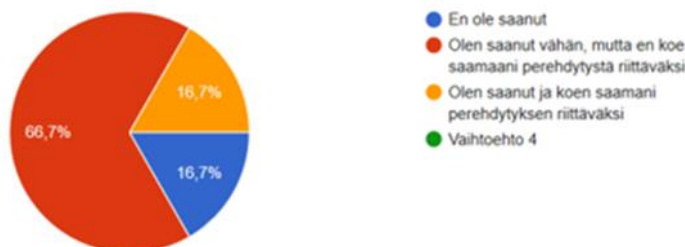
hankintaosaamista. Kyselyn pohjalta ongelmat ja tavoitteet täsmennettiin yhdessä työryhmän kanssa käydyssä keskustelussa seuraavasti:

Järjestelmän osalta havaittiin, että esihenkilöt eivät voi seurata taloutta reaaliajassa käytössä olevan järjestelmän puutteiden vuoksi, joka vaikeuttaa päätöksentekoa. Jopa 83,3 % esihenkilöistä koki, ettei saanut riittäviä tietoja yksikkönsä taloudesta (kuva 2.). Näin ollen ensimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin sellaisen järjestelmän hankinta, josta esihenkilöt voivat seurata budjettia yksikkökohtaisesti reaaliajassa ja päätöksenteko näin ollen helpottuu (esim. sijaismäärärahojen seuranta).



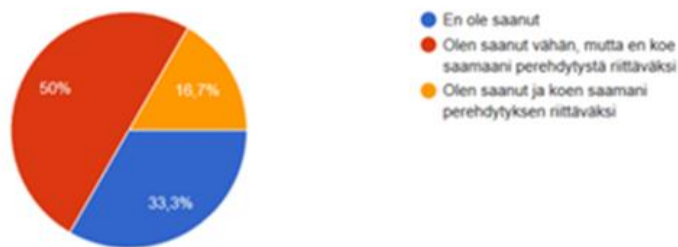
Kuva 2. Koetko saavasi riittävät tiedot oman yksikkösi taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi?

Taloulosaamisen osalta havaittiin, että esihenkilöillä oli vain vähän tai ei lainkaan koulutusta taloushallinnosta ja säätiön antama perehdytys ko. tehtävien osalta oli koettu riittämättömäksi. Kyselyn mukaan esihenkilöistä 83,3 %:lla oli vähän tai ei yhtään taloushallinnon opintoja. Esihenkilöistä 66,7 % koki säätiön perehdytyksen tältä osin riittämättömäksi ja 16,7 % ei ollut saanut perehdytystä taloushallinnon tehtävien osalta lainkaan (kuva 3). Kehittämishankkeen toiseksi tavoitteeksi asetettiin se, että esihenkilöt kokevat saaneensa riittävästi perehdytystä taloushallinnon tehtävien hoitamiseksi.

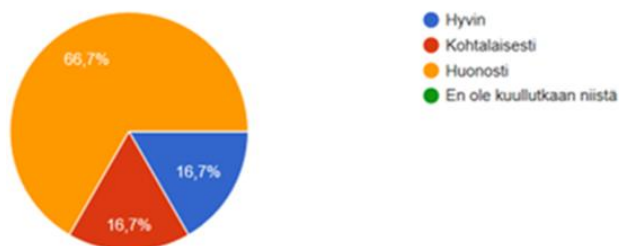


Kuva 3. Oletko saanut säätiöltä perehdytystä taloushallinnon tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?

Kilpailutus- ja hankintaosaamisen osalta kyselyssä havaittiin, että esihenkilöillä ei ollut lainkaan koulutusta liittyen hankintoihin ja kilpailutuksiin. Säätiön antama perehdytys ko. tehtäviin koettiin myös riittämättömäksi, eivätkä esihenkilöt tuntevat säätiön kilpailutuksiin liittyviä linjauksia. Esihenkilöistä 50 % koki säätiön perehdytyksen tältä osin riittämättömäksi ja 33,3 % ei ollut saanut perehdytystä kilpailutusten ja hankintojen osalta lainkaan (Kuva 4.). Esihenkilöistä 66,7 % tunsu säätiön kilpailutuksen linjaukset huonosti (Kuva 5.). Kehittämishankkeen kolmanneksi tavoitteeksi asetettiin, että esihenkilöt kokevat saaneensa riittävästi perehdytystä hankintoihin ja kilpailutuksiin liittyen ja he tuntevat säätiön kilpailutuksia koskevat linjaukset hyvin.



Kuva 4. Oletko saanut säätiöltä perehdytystä tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?



Kuva 5. Kuinka hyvin tunnet säätiön kilpailutuksiin liittyvät linjaukset?

Liitteessä 3 on esitetty tutkimusongelman, -kysymysten, kehittämishankkeen tavoitteiden ja mittaamisen jäsentelyä. Tavoitteita on avattu lisää kohdassa 2.4 ja mittaamista kohdassa 2.5.

## 2.4 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena oli edistää säätiön taloudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa, jalkauttaa säätiön kilpailutuksia koskevat linjaukset sekä kehittää esihenkilöiden talous- ja hankintaosaamista siten, että hoitotyön (sekä siihen liittyvien palveluiden kuten ruoka-, kiinteistö- ja siivoushuolto) esihenkilöiden lisääntyvä

osaaminen liittyen taloushallintoon sekä hankintoihin ja kilpailutuksiin, aikaansaisivat sekä kustannustehokkaampaa toimintaa, että lisääntyvää kokemusta työhyvinvoinnista oman työn paremmalla hallinnalla. Työn tavoitteena oli lisäksi talouden reaaliaikaisen seurannan mahdollistaminen esihenkilöille uudistamalla talouden raportointijärjestelmä, esihenkilöiden perehdyttäminen ymmärtämään taloudellinen aspekti osana oman työn kokonaisuutta ja suunnitelmallisen taloudenhoidon edistäminen. Tavoitteet kehittämishankkeelle asetettiin hyödyntäen kyselystä saatuja tietoja.

## 2.5 Kehittämistyön mittarit

Jotta voidaan tutkia, onko kehittämishanke onnistunut ja haluttu muutos saavutettu, tarvitsee tätä varten luoda arvioinnin mittarit. Mielpiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen ei ole helppoa, sillä haasteita aiheuttavat lukuisat epävarmuudet, kuten saatiinko riittävästi vastauksia, vastattiinko kysymyksiin kattavasti, mittasivatko kysymykset tutkittavia asioita, toimivatko mittarit luotettavasti ja oliko kyselyn ajankohta hyvä. Osa haasteista liittyy tiedonkeruuseen, osa mittaamiseen ja osa tutkimuksen sisällöllisiin tavoitteisiin. Kyselytutkimuksen mittarilla tarkoitetaan kysymysten ja väitteiden kokoelmaa, jolla pyritään siis mittamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä. Mitattavat ilmiöt eivät useinkaan ole kovin vakaita, ja ne voivatkin muuttua ajan kuluessa. (Vehkalahti 2008, 12.)

Kehittämishankkeen mitattaviksi asioiksi valitsin taloudenhallintajärjestelmän käyttöönoton, tiedonsaannin, perehdytyksen ja kilpailutusten linjausten jalkauttamisen. Näillä mittareilla mitattiin kehittämishankkeen onnistumista. Mittarien oli tarkoitus toimia niin, että ensimmäinen kysely toistamalla myöhempänä ajankohtana mitattavilta osin, voitiin nimenomaisesti havainnoida tapahtunutta muutosta, eli miten esihenkilöiden osaaminen oli tietyllä ajanjaksolla kehittynyt tai miten esihenkilöt itse arvioivat omaa kehittymistään.

Tutkimuksen mittareiksi valittuihin kysymyksiin saatiin siis vastaukset kyselyllä, joka toteutettiin hankkeen alussa ja lopussa. Opinnäytetyön aikataulu ei riittänyt pidempiaikaisten vaikutusten seuraamiseen. Mittarikysymysten avulla pyrittiin mittaamaan tapahtunutta muutosta seuraavien mittarikysymysten avulla:

- Onko säätiöön hankittu reaaliaikainen, sähköinen taloudenseurantajärjestelmä?

- Voitko hyödyntää työssäsi reaaliaikaista, sähköistä taloudenseurantajärjestelmää?
- Koetko saavasi riittävät tiedot oman yksikkösi taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi?
- Oletko saanut säätiöltä perehdytystä taloushallinnon tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?
- Oletko saanut säätiöltä perehdytystä tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?
- Kuinka hyvin tunnet säätiön kilpailutuksiin liittyvät linjaukset?

## 2.6 Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi

Raportointijärjestelmien uudistaminen avaa organisaatiossa mahdollisuuden selkeämpään ja johdonmukaisempaan talouden hallintaan, jossa taloudellinen vastuu organisaatiossa jakaantuu tasaisemmin ja talouden sisäiset toimintaprosessit selkiintyvät. Osa taloushallintapalveluista ulkoistetaan, jotta käyttöön saadaan nykyaikaiset järjestelmät, joista talouden seuraaminen on helppoa ja reaaliaikaista organisaation kaikilla tasoilla. Kilpailutukseen liittyvien linjausten jalkauttaminen esihenkilöille osana taloushallinnon uudistuksia järkevöittää hankintojen tekemistä ja tämä oletettavasti näkyy tulevaisuudessa kustannussäästöinä. Esihenkilöiden tietotaidon kasvattaminen taloushallinnon perusteiden sekä kilpailutusten ja hankintojen osalta edistää oman työn hallinnan kokemusta ja työskentelyn sujuvuutta sekä luo sitä kautta työhyvinvointia. Kehittämishankkeessa onnistuminen auttaa koko organisaatiota oppimaan ja kehittymään vahvemiksi talous- ja hankintaosaamisen saralla.

## 3 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa olen käyttänyt sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tässä luvussa esittelen kehittämishankkeessa käytetyt tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät.

### 3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimus kumpuaa työntekijöistä itsestään, eikä siihen liity ulkoapäin annetut ohjeet, käskyt tai kehittämistoimet. Säätiön arjessa havaittiin hankaluuksia talousjohtamisen ja talouden seurannan osalta, sillä järjestelmät ja toiminnan linjaukset eivät olleet selkeitä eikä ajantasaisia. Esihenkilöt eivät järjestelmäongelmien vuoksi kyenneet seuraamaan esimerkiksi sijaismäärärahojen käyttöä tai oman yksikkönsä reaaliaikaista budjettia, vaikka olivat näistä vastuussa. Hankintoja tehtiin ”sieltä mistä aina ennenkin” ja niiden kilpailuttamisen pelisäännöt eivät olleet jalkautuneet käytäntöön. Toimintatutkimus sopi erittäin hyvin ratkaisuksi tähän yhdessä koettuun ongelmaan puuttumiseksi, sillä se perustuu siihen, että henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. Tämän lisäksi toimintatutkimus on tietenkin jatkuvaa toiminnan parantamista. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimuksessa ja kehittämistyössä tavoitteena on muutos, joka edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoin ja reflektoinnin. Ensimmäistä sykliä seuraa toinen sykli, joka jatkaa siitä, mihin ensimmäisen syklin kanssa päädyttiin. (Kananen 2014, 12.) Näitä syklejä tässä kehittämishankkeessa oli kolme, joista kerron lisää myöhemmin. Perinteisestä tutkimuksesta poiketen toimintatutkimuksessa ei pyritä objektiivisuuteen eli siihen, että tutkija pyrkisi havainnoimaan kohdetta sitä häiritsemättä. Toimintatutkimus lähtee avoimuudesta, jossa tutkittavalle selvitetään tutkimuksen tarkoitus, pyydetään tutkittavaa osallistumaan yhteistyöhön ja suorastaan pyritään vaikuttamaan positiivisesti tutkittavaan. Kehittämishankkeelle oli selkeä tarve, sillä jo heti hankkeen alkuvaiheessa esihenkilöt lähtivät silminnähden innokkaasti mukaan. Toimintatutkimuksessa nimenomaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen kohteena olevaan seikkaan, joka tässä hankkeessa oli yhteisesti koettu olevan muutoksen tarpeessa (talous- ja hankintaosaamisen kehittäminen). Tutkittavaan kohteeseen ei siten edes yritetty ottaa etäisyyttä, vaan siihen pyrittiin nimenomaan ”sekaantumaan” positiivisessa mielessä, jonka ideaalina on muutos parempaan. (Eskola & Suoranta, 2014, 128, 129.)

Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tutkija pyrkii auttamaan toimijoita kehittämään itseään tai omaa toimintaansa siten, että sen seurauksena kehittyä myös

ammattikäytäntö. Tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus toimintatutkimuksessa on pysyvää ja pitkäaikaista. Olennaista on tutkijan ja tutkittavan aktiivinen vuorovaikutus sekä sitoutuminen yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Tutkija on siten osa tutkimuskohteestaan. Toteutettavan muutoksen ei siis tarvitse olla ulkopuolisten ideoimaa, vaan se perustuu osallistujien aktivointiin ja heidän tekemään oman työnsä reflektointiin. Tavoitteena on jonkin asian parantaminen osallistujien oman toiminnan avulla ja näitä periaatteita tässä kehittämishankkeessa pyrittiin ensisijaisesti toteuttamaan. (Eskola & Suoranta, 2014, 129, 130.)

### 3.2 Tiedonhankintamenetelmät

Kehittämishankkeen tiedonhankintamenetelmiksi valitsin haastattelun, kyselyn, havainnoinnin, yhteiset kokoukset, ryhmähaastattelun, työpajat, toisen kyselyn sekä kirjalliset lähteet. Toiminnanjohtajan haastattelun ja esihenkilöille tekemäni kyselyn perusteella pyrittiin alkuun saamaan kokonaiskuva esihenkilöiden talous- ja hankintaosaamisen nykytasosta sekä näihin liittyvästä kehittämistarpeesta. Tutkimusongelmaa ja nykytilaa täsmennettiin vielä esihenkilötiimin ryhmähaastattelulla yhteisessä kokouksessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat juuri kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Näitä eri aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko kaikkia yhdessä, yksinään tai eri tavoin yhdisteltynä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 186–190.)

Nykytila-analyysia tehdessäni haastattelin säätiön toiminnanjohtajaa. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä tuo joustavuutta aineiston keruuseen. Haastattelua kannattaa käyttää silloin, kun tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, halutaan syventää saatavia tietoja tai on epäily, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti. Haastattelun luotettavuutta voi toisinaan heikentää se, että haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 199–202). Haastattelun tarkoituksena oli saada kokonaiskuva siitä, millaista kehittämistä organisaatiossa saatettaisiin tarvita sekä millaisia asioita tulisi kehittää yhteistyössä esihenkilöiden kanssa. Halusin pystyä sijoittamaan kehittämishankkeeni osaksi laajempaa kontekstia. Myöhemmin tehdystä kyselystä saadut tiedot vielä laajensivat ja syvensivät haastattelusta saatuja tietoja.

Yksi nykytila-analyysissä käyttämistäni aineiston keruutavoista oli kysely, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että asiaa kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 186–190.) Vaikka kysely onkin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, käsittelin kyselyn tulokset kvantitatiivisesti Google Formsia hyödyntäen (Google 2021.). Mukana oli myös avoimia kysymyksiä, joilla oli mahdollisuus avata asioita tarkemmin, jottei tärkeät tiedot olisi jääneet jäykän struktuurin varjoon.

Kyselytutkimuksen etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, se on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja tulokset saadaan analysoitua nopeasti hyödyntäen jo kehitettyjä tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia ja aina ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen eikä myöskään ole selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta. Myös vastaajien kato saattaa nousta ongelmaksi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 186–190.)

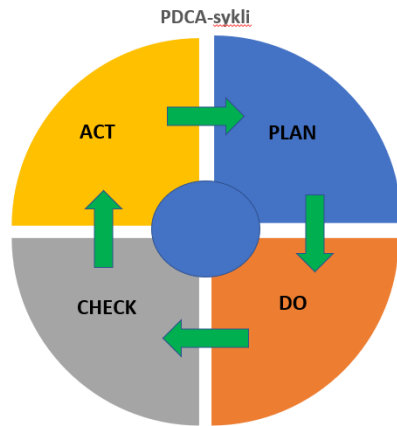
Kyselyn yksittäiset kysymykset muotoiltiin hyödyntämällä sekä taloushallintoon että hankintoihin liittyvää esihenkilötietoa ja -taitoa käsittelevää kirjallisuutta sekä taloushallinnon perusoppaisiin liittyvää kirjallisuutta. Etsin tietoa siitä, minkälaista osaamista esihenkilöiltä kirjallisuuden perusteella odotetaan, jotta talous- ja hankintajohtaminen olisi yrityksessä menestyksekkästä. Näiden tietojen pohjalta pyrin muotoilemaan kyselyn kysymykset siten, että saisimme tietoomme kuinka paljon ko. osaamista esihenkilöillämme on ja millaista perehdytystä he tarvitsevat, jotta voivat johtaa yksikköjensä taloutta ja hankintoja menestyksekkäästi. Lisäksi kyselyssä kysyttiin asioita, joita pidettiin tärkeänä informaationa itse säätiölle ja sen toiminnan kehittämiseksi, vaikka kaikkia kysymyksiä ei tähän kehittämishankkeeseen nostettukaan.

Yleisesti ottaen on hyvä muistaa, että kyselyn ja haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt tuntevat, ajattelevat ja uskovat. Vastaukset kertovat, miten henkilöt havaitsevat sen, mitä ympärillä tapahtuu, mutta tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro koko totuutta. Havainnoinnin avulla voidaan taas selvittää, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin avulla voidaan saada välitöntä tietoa toiminnasta ja käyttäytymisestä, mikä onkin havainnoinnin suurin etu. (Hirsjärvi ym. 2008, 207–212.). Säätiön hallituksen varapuheenjohtajana ja aiemmin hallituksen jäsenenä, olin

havainnoinut toimintaa jo pidemmän aikaa strategisen johtamisen näkökulmasta. Pääsin havainnoimaan toimintaa kehittämishankkeen myötä myös sekä toiminnanjohtajan että esihenkilöistä kootun hankeryhmän tapaamisissa ja yhteisissä kokouksissa asian tiimoilta, joissa yhdessä käsiteltiin kehittämishankkeen tilaan ja etenemiseen liittyviä ajankohtaisia aiheita.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos. Se on syklinen prosessi, jossa yksi sykli sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Ensimmäistä sykliä seuraa toinen sykli, joka jatkaa siitä, mihin ensimmäisen syklin kanssa päädyttiin. (Kananen 2014, 12.) Tässä kehittämishankkeessa näitä syklejä esiintyi työpajojen muodossa kolme. Näiden tarkoituksena oli vastata esihenkilöiden kokemaan perehdytystarpeeseen. Niiden aiheet suunniteltiin kyselyn tulosten pohjalta yhteisesti sekä toimeenpantiin toiminnanjohtajan ja minun avustuksellani siten, että jokainen hankeryhmän jäsen eli esihenkilöt kutsuttiin työpajoihin mukaan. Olin itse mukana havainnoimassa jokaista työpajaa ja vetämässä niistä yhden. Jokaisen työpajan lopuksi arviointiin siitä saatu hyöty sekä ne aiheet, joita seuraavassa työpajassa olisi hyvä käsitellä. Näin kehittämishankkeessa toteutettiin toimintatutkimukselle tyypillistä syklisyyttä.

Työpajojen käytännön toteuttamisessa hyödynnettiin jatkuvan parantamisen menetelmistä tuttua kokeilujen kehää eli PDCA-sykliä. Se muodostuu sanoista Plan, Do, Check ja Act. Menetelmää hyödynnetään ongelman ratkaisumallina ja kehittämismenetelmänä. PDCA perustuu ympyrään, jota kierretään. Ensin suunnitellaan, sitten tehdään. Tekemisen jälkeen tarkistetaan, tehdään tarvittavat korjaukset ja palataan taas alkuun eli suunnitteluun. (Torkkola 2015, 39–43.) Tässä kehittämishankkeessa PDCA:ta hyödynnettiin nimenomaan kehittämismenetelmänä työpajojen avulla. Niiden aiheet valikoitiin yhdessä hankeryhmän kanssa kyselystä nousseiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti, joita yhdessä keskustelemalla vielä tarkennettiin. Ennen jokaista työpajaa aiheiden lisäksi suunniteltiin niiden sisältö ja alustaja. Tämän jälkeen työpaja toteutettiin yhdessä esihenkilöiden kanssa. Työpajan lopuksi tarkastettiin, mitä saatiin aikaiseksi ja mitä pitää vielä korjata ja tämän jälkeen tarkennettiin seuraavan työpajan aiheet, sisältö ja alustaja hyödyntäen edellisessä työpajassa havainnoimalla ja keskustelemalla saatuja tietoja.



Kuvio 6. PDCA- sykli (Torkkola 2015, 39–43)

PDCA-syklissä kehittäminen nähdään päättymättömänä prosessina, jossa jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan kierroksen lähempänä tavoitetta. Kehittämisen osittaminen sykleihin perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen, jossa täydellisyyteen pyrkimisen sijasta hyväksytään ”suunnilleen oikein” -ajattelu ja lopullista tavoitettakin voidaan tarkistaa kehittämisprosessin aikana. (Torkkola 2015, 39-43.) Tätä ajatusta mukaillen työpajojen tarkoituksena olikin päästä nykyistä lähemmäs tavoitetilaa, jossa jokainen esihenkilö omaisi riittävät tiedot talouden- ja hankintojen johtamiseksi omissa yksiköissään ja jotta heillä olisi tarvittavat työkalut tähän. Tarkoituksena oli myös löytää ja tuoda päivän valoon niitä asioista, jotka olivat pielessä ja joille olisi syytä tehdä jotain.

Työpajojen jälkeen teetin hankeryhmälle vielä yhden kyselyn, johon oli sisällytettynä mittarikysymykset. Tämän kyselyn ja sen tulosten (Liite 4) avulla pystyin havainnoimaan tapahtunutta muutosta kehittämishankkeen alun ja lopun välisenä aikana. Näiden mittarikysymysten ja kehittämishankkeen etenemisen havaintojen perusteella analysoin hankkeen johtopäätökset.

#### 4 Tietoperusta

Tämän kehittämishankkeen tietoperusta koostuu esihenkilöosaamisen merkityksestä liiketoiminnan menestykseen, hoitotyön esihenkilöiden talousosaamisesta, esihenkilötyössä tarvittavasta hankintaosaamisesta ja esihenkilöiden perehdyttämisestä. Tietoperusta pohjautuu esihenkilöiden ja asiantuntijoiden

talousjohtamista yleisesti ja syventävästi käsittelevään kirjallisuuteen sekä hankintajohtamiseen, joiden avulla on tarkoitus luoda mielikuva siitä, millaisia taitoja esihenkilöt tehtävässään tarvitsevat. Olen myös hyödyntänyt sosiaali- ja terveysalan johtamista käsittelevää kirjallisuutta. Lisäksi työssä on viitteitä käyttämiini oppaisiin, julkaisusarjojen raportteihin, haastatteluihin, kyselyihin ja verkkosivuille. Olen pyrkinyt käyttämään lähteitä huomioimalla niiden luotettavuuden, käytettävyyden ja ajantasaisuuden tätä kehittämishanketta silmällä pitäen.

#### 4.1 Esihenkilöiden osaamisen merkitys liiketoiminnan menestyksessä

Ideaalimaailmassa koko henkilöstön tulisi ymmärtää talouden perusasiat eli esimerkiksi, miksi yrityksen tulee tuottaa voittoa. Säätiön ei tarvitse tuottaa voittoa, mutta kulut on katettava ja esimerkiksi korjausinvestointeihin on oltava varaa. Päätöksentekijöiden eli säätiön esihenkilöiden ja johdon tulisi ymmärtää syvällisemmin talouden logiikkaa, jotta he osaavat tehdä hyviä päätöksiä. Johtamistapana avoimuus ja kommunikointi edellyttävät, että talouden tilasta ja tavoitteista keskustellaan ja tuloksista informoidaan jatkuvasti ja ymmärrettävästi. Talous tukee ja innostaa parhaimmillaan henkilöstöä saavuttamaan yritykselle yhteisesti määritellyt ja hyväksytyt tavoitteet ja on hyvä huomioida, että yrityksen menestyksestä hyötyvät kaikki. (Niskavaara 2017, 13–14.) Johtamistaitojen osaaminen on välttämätöntä, jotta nykyisessä kaotoisessa terveydenhuoltoympäristössä pyrittäisiin paremman ympäristön luomiseen. Johtamisosaamisen puute lisää työntekijöiden turhautumista ja tyytymättömyyttä, mikä vaikuttaa suoraan ja välillisesti terveydenhuollon työntekijöiden tarjontaan. (Weston ym. 2008, 3.)

Toimintaympäristön muutokset ja liiketoiminnan vaatimukset vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uudistumista kaikilta, myös esihenkilöiltä. Hyppänen toteaa, että esihenkilöosaamisesta on pidettävä huolta oman itsensä takia, mutta myös siksi, että se on yksi liiketoiminnan menestystekijä. Kamenskyn mukaan (2015) pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyksen ratkaisevat neljä menestyksen timanttia: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Sen mukaan nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä on tärkeää, että esihenkilöt tuntevat ja ymmärtävät yrityksen tulevaisuuden kriittiset menestystekijät ja osaavat toimia niiden mukaisesti, eli tehdä asioita oikein.

Yrityksissä, joissa määrätietoisesti etsitään keinoja menestyksekkään liiketoiminnan aikaansaamiseksi, käytetään paljon sanontaa ”Mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa”. Yritystä tulisi johtaa tosiasioiden pohjalta ja taloudella on tärkeä rooli tuottaessaan johtamisen tueksi sekä strategista että operatiivista tietoa kaikille organisaatiotasolle. Myös talouden vastuut tulisi olla organisaatiossa selkeästi määritellyt. Talouden järjestelmän tulisi olla keskeinen osa yrityksen ohjausjärjestelmää eli suunnittelua ja seuranta. (Niskavaara 2017, 13–14.) Tämä oli ymmärretty säätiön johdossa, mutta vanhentuneiden järjestelmien ja toimintamallien vuoksi riittävää tietoa ei käytännössä saatu kaikille organisaatiotasolle.

Terveydenhuollon työpaikat ovat jatkuvassa muutoksessa. Tämä edellyttää työvoimaa, joka ei ole vain valmis sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön, vaan jotka ovat samalla valmiita ylläpitämään tai parantamaan organisaation yleistä suorituskykyä. Olennainen terveydenhuollon organisaation suorituskyvyn määräävä tekijä on johtamisen osaaminen. (Stowe ym. 2010, 57.)

#### 4.2 Hoitotyön esihenkilöiden talousosaaminen

Turun Yliopiston hoitotieteen laitoksen tohtoriopiskelija Outi Tuomisen (2019) mukaan hoitotyön johtamisessa tarvitaan talousosaamista. Suomen sairaanhoitajaliitto ry, SuPer, Tehy, Suomen Terveydenhoitajaliitto ry, Terveystieteiden akateemiset johtajat ja asiantuntijat ry sekä Hallintoylihoitajat ry laativat hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. Niiden mukaan hoitotyön johtajia tarvitaan varmistamaan riittävät hoitotyön voimavarat sekä vastaamaan hoitotyön kehittämisestä ja tutkimusedellytyksistä sekä johtamaan hoitotyön toimintaa, taloutta ja henkilöstöä, jotta varmistetaan asiakaslähtöiset, vaikuttavat, turvalliset ja kustannustehokkaat palvelut. Hoitotyön tehtävien suunnittelu ja niihin liittyvät hallinnolliset työt ovat osa hoitotyön esihenkilön päivittäistä työtä. Hoitotyön johtamista tarvitaan myös talouden ja kustannustehokkaiden palvelujen johtamiseen. Taloushallinnon koulutusta tulisi saada jo ennen esihenkilöiden aloitusta, koska se koetaan vaikeana tehtäväalueena. Sairaanhoitajakoulutuksessa taloushallintoa ei juurikaan opiskella. Terveystieteiden maisterit opiskelevat esimerkiksi terveystaloutta, taloushallintoa tai budjetointia, mutta opiskelijan panostuksen määrä näissä opinnoissa riippuu opetussuunnitelman lisäksi omasta mielenkiinnosta, ajankäytön mahdollisuuksista ja opetustarjonnasta. (Tuominen 2019.)

Tuomisen (2019) mukaan taloushallinto on tänä päivänä yksi haasteellisimmista osa-alueista hoitotyön johtajuudessa. Hoitotyön johtajan tehtävät ja vaatimukset ovat muuttuneet ja mielikuva esimerkiksi osastonhoitajasta työvuorojen suunnittelijana, vuosilomalistojen laatijana ja palaverien organisoijana on vanhanaikainen. Useimmat hoitotyön johtajat kohtaavat työssään budjettivastuun ja osallistuvat sen laadintaan. Keskusteluja käydään henkilöstökuluista, säästövelvoitteista, kehittämisvaateista ja prosessien tehostamisesta. Vuosittain laadittavan toimintakertomuksen ja toimintasuunnitelman kirjoittamiseen ja ymmärtämiseen tarvitaan taloushallinnan osaamista. Johtajan on ymmärrettävä mistä menot ja tulot muodostuvat, jotta niihin voi omilla ratkaisuillaan johtajana vaikuttaa. Myös Tehy ry:n (2014, 21) tekemästä selvityksestä kävi ilmi, että lähijohtajilla tulostavuu yksikkönsä toiminnasta on jo arkipäivää. Selvityksessä talouden johtaminen käsitti talous- ja budjettivastuun, hankinnat, tilastointia sekä yksikön toiminnan seuranta ja arviointia. Niskavaarankin (2017, 9) mukaan esihenkilöille on tärkeää yleinen ymmärrys talouden lainalaisuuksista, taloudellisen menestyksen analysoinnista ja hyviin päätöksiin vaikuttavista talouden asioista. Myös Taipale-Lehdon ja Bergmanin (2015, 30) tulevaisuuden hoitotyön edellytyksiä arvioivassa julkaisussa todetaan, että vanhusten parissa työskenteleviltä ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneilta vaaditaan jatkossa liike-, hallinto- ja taloustaitoja, sillä ne sisältyvät johtamiseen. Myös kustannusten laskemisen arvioidaan tulevan osaksi näiden henkilöiden tehtävänkuvia. Tällaisia taitoja tullaan edellyttämään johtamisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä hoitotyön talousjohtamiseen liittyviä tietoja hyödynnettiin kyselyn kysymyksiä tehtäessä.

#### 4.3 Esihenkilötyössä tarvittava hankintaosaaminen

Onnistuneet julkiset hankinnat vaativat osaamista sekä ns. hankintataitoja niin julkiseen hankintaan liittyvästä hankintaprosessista kuin hankinnan kohteesta. Lailla julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (Hankintalaki 2021) pyritään turvaamaan mahdollisimman tehokas verovarojen käyttö julkisten toimijoiden tekemissä hankinnoissa. Hankintalaki sääntelee sitä, millaisella menettelyllä viranomaisten on valittava sopimuskumppani tavara- tai palveluhankintoihin. Kyse on siten siitä, miten verovarilla tehdään ostoksia. (EK 2021 & Keino 2021.) Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut täydentävät julkisia palveluja. Yksityiset palveluntuottajat, kuten Marjattasäätiö, voivat myydä palvelujaan joko kunnille, kuntayhtymille tai suoraan asiakkaille. Yritysten ja järjestöjen osuus sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotannosta on 2000-luvun aikana jatkuvasti kasvanut, ja ne tuottavat runsaan neljänneksen kaikista

sosiaali- ja terveyspalveluista. (STM 2021.) Hankintaosaamisen merkitys korostuu osallistuttaessa kilpailutuksiin ja säätiön kannalta kilpailutuksissa pärjääminen on elinehto, sillä suurin osa palvelusta tuotetaan kunnille ja yksittäisten asiakkaiden ostamat palvelut edustavat pienempää osuutta liikevaihdosta. Siksi on tärkeää, että säätiössä on osaamista julkisista hankinnoista.

Yrityksen hankinnoilla ja yrityksen luomilla suhteilla tavara – ja palvelutoimittajiin on varsin suuri merkitys yrityksen kannattavuudelle, sillä hankintoihin kuluva rahamäärä voi vastata jopa 60–80 % yrityksen vuosittaisesta liikevaihdosta. Hankinta on toteutettava mahdollisimman kustannustehokkaasti ja samalla on turvattava riittävä palvelutaso. Kustannustehokkuuden ja säästöjen ohella hankintatoimen tehtävänä voidaan enenevässä määrin pitää myös lisäarvon tuottamista vaikkapa toimittajien kanssa tehtävää tuotekehitystä, jonka avulla voidaan lyhentää tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen menevää aikaa sekä parantaa tuotteiden valmistettavuutta ja laatua. (Logistiikan maailma 2021.)

Säätiön kilpailutusta koskevien linjausten mukaisesti esihenkilöt kilpailuttavat vastuualueelleen kuuluvat yli 500 euron investoinnit ja hankinnat. Tarjouspyyntöjä on pyydetty vähintään kolme ja niiden kooste/vertailu toimitetaan toiminnanjohtajalle ja talouspäällikölle, jotka tämän jälkeen ilmoittavat valitun toimittajan/tuottajan esihenkilölle. Yksikön esihenkilöt voivat päättää alle 100 euron hankinnasta normaaleja toimintamenoja lukuun ottamatta ilman toiminnanjohtajan tai talouspäällikön lupaa. (Talous- ja johtosääntö 2019.) Myös tässä tarvitaan osaamista, sillä esimerkiksi hankittavien palveluiden ja tavaroiden saatavuus, laatu ja hintataso voivat vaihdella laidasta laitaan.

Tutkimuksissa on havaittu, että yrityksen kannattavuus korreloi voimakkaasti hankintaosaamisen kanssa. Voisiko hankintaosaamiseen panostamalla hankkia yritykseen sellaista aineetonta pääomaa, jolla saavutettaisiin kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin? Tutkimusten mukaan parhaiden yritysten hankintatoimi erottuu heikompien hankintatoimesta muun muassa siten, että parhaissa yrityksissä henkilöstöä koulutettiin järjestelmällisesti moderniin hankintaosaamiseen ja hankintaorganisaatioille asetettiin selkeät tavoitteet. (Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015, 22–23.) Tähän perustuen hankkeessa haluttiin kehittää esihenkilöiden hankintaosaamista.

#### 4.4 Esihenkilöiden perehdyttäminen

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja perehdyttää työntekijöitä ennen uuden tehtävän aloittamista ja ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijä tulee perehdyttää työpaikan olosuhteisiin sekä oikeisiin työtapoihin. Perehdyttäminen koskee myös esihenkilöitä. Erityisen tärkeää perehdytys on uuden työntekijän kohdalla ja muutostilanteissa. Sekä perehdytyksessä että muuta opetusta ja ohjausta annettaessa pitää huomioida työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Opetusta ja ohjausta on täydennettävä, jos huomataan puutteita työntekijän toimintatavoissa sekä yleensä aina muutostilanteissa. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työtapojen turvallisuutta ja puututtava tilanteisiin, joissa työntekijä ei noudata annettuja ohjeita. Vastaavasti lakiin on kirjattu työntekijän velvollisuus työskennellä ohjeiden mukaisesti. (Työsuojaus 2021.)

Työturvallisuuskeskuksen (2020, 4–5) mukaan esihenkilö vastaa yksikkönsä toiminnasta asetettujen tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti sekä toimii työnantajan edustajana työpaikalla. Moniportaisessa organisaatiossa työnantajan vastuu jakautuu ylimmän johdon lisäksi usein keskijohdolle ja lähiesihenkilöille. Linjaorganisaatiossa vastuu perustuu esihenkilöiden päätöksenteko- ja toimivaltuuksiin ja ylimmän johdon onkin huolehdittava siitä, että esihenkilöt perehdytetään esihenkilöosaamisen kokonaisuuteen.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat ja ihmiset sekä työnsä ja siihen liittyvät odotukset, vastuut ja velvoitteet. Opastusta ja ohjeistusta tarvitaan lisäksi työhön liittyvien muutosten yhteydessä. Perehdytys ja työnopastus ovat aina työnantajan vastuulla. On tärkeää, että esihenkilöt perehdytetään omaan tehtäväänsä sekä vastuisiinsa huolellisesti. Perehdyttämisen tavoitteita ovat muun muassa myönteisen asennoitumisen luominen työhön ja henkilöstöön, aktiivisuuden ja itsenäisyyden edistäminen, tiedollisten ja taidollisten valmiuksien luominen sekä työterveyden ja -turvallisuuden edistäminen. (Työturvallisuuskeskus 2020, 4–5.)

Nykytila-analyysin myötä kävi ilmi, että vain 16,7 % säätiön esihenkilöistä koki saamansa perehdytyksen riittäväksi ja 83,3 % koki saamansa perehdytyksen riittämättömäksi tai ei ollut saanut sitä lainkaan. Tästä syystä perehdytys nostettiin tämän kehittämishankkeen punaiseksi langaksi.

#### 4.5 Tietoperustan hyödyntäminen kehittämishankkeessa

Kehittämishankkeeni ohjenuorina tietoperustan hyödyntämisessä toimivat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Olen kuvannut tietoperustaan liittyvän kokonaisuuden havainnekarttaan kuvioon seitsemän. Siitä käy ilmi ne tärkeimmät teemat, jotka kirjallisuudesta johdin osaksi tätä kehittämishanketta. Hankkeen keskiössä on osaamisen kehittäminen, johon nivoutuu edellä mainitut strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ja joiden on tarkoitus johtaa kohti kannattavampaa ja kustannustehokkaampaa toimintaa samalla huolehtien henkilöstön hyvinvoinnista. Tietoperustasta nousseet osatekijät korreloivat hyvin esihenkilöille hankkeen alussa tehdyn kyselyn vastausten kanssa eikä niiden osalta juurikaan ollut havaittavissa ristiriitaa. Tällä tarkoitan sitä, että se, mitä esihenkilöt kyselyssä toivoi, olivat juuri niitä asioita, joita kirjallisuudenkin perusteella esihenkilöille pitäisi perehdyttää tilanteessa, jossa esihenkilötyöhön kuuluu taloudellista tai hankintavastuuta.



Kuvio 7. Havainnekartta tietoperustan hyödyntämisestä kehittämishankkeessa

Strategian osalta tietoperustasta nousi hankkeeseen vaikuttaviksi tekijöiksi erityisesti yhteisten tavoitteiden ja kehittämistarpeiden selkeys osana kannattavaa liiketoimintaa. Tähän tarpeeseen oli hyvä lähteä hakemaan ratkaisuja toimintatutkimuksella. Strategisia säästötavoitetarcasteluja oli kyettävä tekemään, jotta taloudenhoito olisi pitkäjänteistä ja tehokasta, mutta vanhanaikaiset järjestelmät eivät joustavasti taipuneet vaadittuihin raportointimahdollisuuksiin. Tästä syystä myös erilaisten arviointien tekeminen oli haastavaa.

Johtamisen osalta tietoperustasta nousi selkeästi esille johtamistavan, selkeän vastuunjaon ja talouden tavoitteiden selkeys ja avoimuus. Säätiön osalta talousjärjestelmän ajantasaisuus ja reaaliaikaisuus oli prioriteettina hankkeen alussa, koska ilman sitä työkalut talouden seurantaan olivat onnettomat ja hankalasti saatavilla, kuten jo edellä mainittiin.

Osaamisen osalta tietoperusta toi selkeästi esille sen, että esihenkilöiden on ymmärrettävä, mistä tulot ja menot muodostuvat sekä ymmärrettävä talouden logiikkaa yleisesti, jotta he kykenevät tekemään tarvittavia päätöksiä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tästä lähtökohdasta osaamisen lisäämisen keskeisiksi tekijöiksi nousivat perehdytys sekä talouden perusteisiin että hankintataitoihin. Myös tilinpäätöksen lukutaitoa korostettiin kirjallisuudessa ja toivottiin esihenkilöille tehdyssä kyselyssä. Perehdytyksestä säädetään työturvallisuuslaissa, joten siihen on jo siksikin suhtauduttava vakavasti.

Vuorovaikutuksen osalta tietoperustasta kävi ilmi, että avoimuus ja kommunikointi organisaation eri tasoilla ja tasoilta toisille kannattaa monesta näkökulmasta. Tähän toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä sopi oikein hyvin, sillä kehittämishankkeella haluttiin löytää ratkaisuja organisaation johtotasojen haasteisiin. Myös esihenkilöiden innostaminen työtehtäviinsä ottamalla heidät mukaan kehittämistyöhön sekä riittävä tuki takaavat osaltaan tavoitetta huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista.

## **5 Kehittämishankkeen toteutus**

Tässä luvussa esittelen kehittämishankkeen vaiheet ja millaisilla toimenpiteillä kehittämishanke eteni sekä miten muodostin ratkaisun tutkimusongelmaan.

### **5.1 Kehittämishankkeen työryhmä**

Kehittämishankkeen työryhmässä eli jo aiemmin mainitussa hankeryhmässä olivat mukana toiminnanjohtaja, talouspäällikkö, kaikkien yksiköiden esihenkilöt (hoiva- ja ateriapalvelut, yhdeksän henkilöä), kiinteistöhuollon edustaja sekä minä hallituksen varapuheenjohtajana. Tehtävänäni oli johtaa kehittämishanke alusta loppuun asti eli vetovastuu oli minulla. Yhdessä toiminnanjohtajan kanssa kävimme keskusteluja

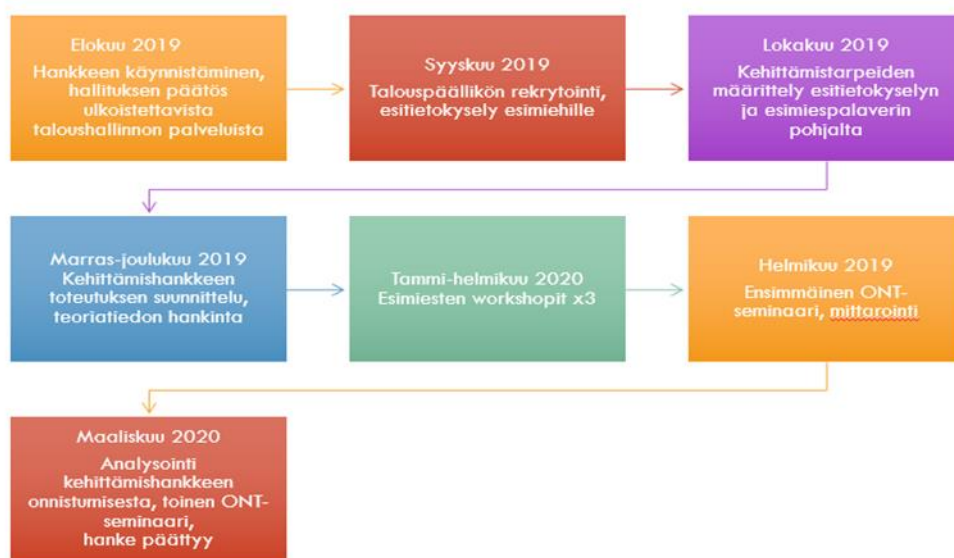
hankkeen edetessä aikatauluista, sisällöistä ja alustajista. Toiminnanjohtaja kanssani muodosti niin sanotun ”työrukkasen”, joka osaltaan suunnitteli hankkeen läpiviemistä. Pääosin kuitenkin kaikki hankkeeseen liittyvä suunnittelu, tekeminen ja arviointi pyrittiin käymään yhteisesti läpi koko hankeryhmän kesken. Käytännön toteutuksesta ja ajankäytöstä johtuen tein usein itse ehdotuksia keskusteluidemme pohjaksi siitä, kuinka voisimme asioissa edetä, mutta itse päätökset tehtiin yhdessä. Toteutin myös hankkeeseen liittyneet kyselyt ja haastattelut itsenäisesti.

Hankeryhmässä tapahtui joitain muutoksia kehittämishankkeen aikana. Organisaatioon rekrytoitiin uusi talouspääällikkö sekä perustetun uuden yksikön johtaja. Lisäksi toisen osaston esihenkilön sijaisuutta hoitanut henkilö siirtyi sijaisuuden päätyttyä takaisin omaan tehtäväänsä. Näin ollen työryhmän jäsenissä esiintyi vaihtuvuutta kehittämishankkeen kuluessa. Huomioitavaa oli, että työryhmään osallistui edustus kaikilta organisaation johdon tasoilta.

Nykytila-analyysin osana tehdyn kyselyn tulokset käytiin yhteisesti hankeryhmässä läpi ja niiden pohjalta sovittiin yhteisesti toimenpiteistä, joihin kyselystä ja yhteisistä keskusteluista saatujen tietojen perusteella päätettiin ryhtyä. Kyselyn osa-alueista ilmeni, että koulutuksen ja perehdytyksen osalta tarvitaan perehdytystä taloushallinnon sekä tavaroiden ja palveluiden kilpailuttamiseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssä tarvitaan. Taloushallinnon perusteiden osalta havaittiin, että säätiön tuloslaskelma ja tase on käytävä yhteisesti opetusmielessä läpi, budjetoinnin tekemiseksi on rakennettava toimintamalli, säätiön kilpailutukseen liittyvät linjaukset on käytävä opetusmielessä läpi ja talouden seurantajärjestelmä on muutettava sellaiseksi, joka mahdollistaa reaaliaikaisen budjettiseurannan. Näkemyksiä koulutustarpeisiin saatiin laajasti. Koulutusta toivottiin järjestettävän talouteen liittyvien käsitteiden avaamisesta, tiliöinnistä, tilikartan läpikäymisestä, kirjanpidosta, budjetin laadinnasta, tilinpäätöksen lukemisesta, arvonlisäverotuksesta, hankintalaista, kilpailutuksista, säätiön kilpailutuksiin liittyvistä linjauksista, arkistointiajoista- ja periaatteista sekä siitä, kuinka talouteen voi esihenkilö itse vaikuttaa. Näihin koulutustarpeisiin pyrittiin vastaamaan työpajoilla, joiden avulla esihenkilöitä perehdytettiin ko. aiheisiin. Oman motivaation osalta päätettiin pyrkiä lisäämään työn hallinnan kokemuksen tunnetta järjestettävän perehdytyksen monipuolisuudella. Tulosten tiivistelmät ja toimenpiteet löytyvät liitteestä 2.

## 5.2 Aikataulu

Alla olevassa kuvassa on esitetty kehittämishankkeen alustava aikataulu, josta tilanteen eläessä jouduttiin poikkeamaan. Elokuussa 2019 hanke käynnistettiin ja samaan aikaan säätiön hallituksessa tehtiin päätös ulkoistettavista taloushallinnon palveluista ja uuden taloudenhoitojärjestelmän hankinnasta. Syyskuussa 2019 rekrytoitiin säätiöön uusi taluspäällikkö ja ensimmäinen kysely esihenkilöille toteutettiin. Lokakuussa 2019 määriteltiin kehittämistarpeet tehdyn kyselyn ja hankeryhmän tapaamisen pohjalta. Marras-joulukuussa 2019 suunniteltiin kehittämishankkeen toteutusta ja samalla aloin hankkia teoriatietoa hankkeen tietoperustan tueksi. Tammi-helmikuussa 2020 järjestettiin hankeryhmälle kolme työpajaa, joiden jälkeen osallistuin ensimmäiseen opinnäytetyöseminaariin. Helmikuussa 2020 tarkennettiin hankkeessa käytettävien mittareiden hyödyllisyyttä. Maaliskuussa 2020 toteutettiin vielä yksi kysely esihenkilöille, jossa mitattiin hankkeen onnistumista. Kehittämishankkeen onnistumisen analyysi ja johtopäätösten tekeminen venyivät syksyyn 2020 ja lopullisen raportin valmistuminen vuoden 2021 puolelle.



Kuvio 8. Kehittämishankkeen aikataulut

## 5.3 Kehittämishankkeen toteutus

Nykytila-analyysin valmistuttua hankeryhmä kokoontui yhteisesti käymään läpi sen yhteydessä toteutetun kyselyn tulokset. Tulosten perusteella päätettiin yhteisesti niistä toimenpiteistä, joihin tavoitteisiin pääsemiseksi ryhdyttäisiin. Tiivistelmät kyselyn osioista

ja niiden pohjalta yhteisesti sovitut toimenpiteet on esitelty liitteessä 2. Kehittämishankkeessa päätettiin ryhtyä seuraaviin toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamiseksi:

- Työnantaja järjestää esihenkilöille perehdytystä taloushallinnon tehtäviin, joita työssä tarvitaan
- Työnantaja järjestää esihenkilöille perehdytystä tavaroiden ja palveluiden kilpailuttamiseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssä tarvitaan
- Käydään kouluttajan opastuksella läpi säätiön tuloslaskelma ja tase
- Rakennetaan yhdessä budjetoinnin toimintamalli
- Käydään yhdessä läpi säätiön kilpailutukseen liittyvät linjaukset
- Tehdään järjestelmämuutokset, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen budjettiseurannan

Toimenpiteiden yhteisen suunnittelun jälkeen tein yhteenvedon aihealueista, jotka esihenkilöiden kanssa olisi käytävä läpi, jotta talous- ja hankintaosaamista saataisiin parannettua. PDCA-syklin mukaisesti toimien suunniteltiin (Plan) tilinpäätöstä, budjetointia sekä kilpailutuksia ja hankintoja koskevat työpajat, jotka kaikki toteutettiin (Do) itsenäisinä tilaisuuksina. Jokaisen työpajan päätteeksi tarkistettiin (Check) suunnitelmaa yhteisesti käydyn keskustelun ja arvioinnin pohjalta sekä tehtiin lista tarvittavista korjausta edellyttävistä asioista tai korjattiin havaitut ongelmat heti (Act). Työpajojen suunnitellut sisällöt ovat kuvattuna alla olevassa taulukossa:

Tilinpäätös	Budjetointi	Kilpailutus ja hankinnat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• talouden käsitteet</li> <li>• lain edellytykset</li> <li>• kirjanpito</li> <li>• toimintakertomus</li> <li>• miten tuloslaskelmaa ja tasetta tulkitaan</li> <li>• mitä tuloslaskelma ja tase kertovat säätiöstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budjetin tekeminen</li> <li>• budjetoinnin toimintamalli säätiössä</li> <li>• tiliöinti ja tilikartan läpikäynti</li> <li>• kuinka vaikutan talouteen itse</li> </ul> <p>Arvonlisäverotus säätiössä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alv-vähennykset, "alvittomuus"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hankintalaki</li> <li>• kilpailutuksen perusteet</li> <li>• hankinnan tarpeen määrittelyn yksityiskohdat</li> <li>• Säätiön kilpailutukseen liittyvät linjaukset ja toimintatavat</li> </ul>
Arkistointiajat ja periaatteet		

Kuvio 9. Työpajojen suunnitellut sisällöt

Ensimmäinen työpaja käsitteli tilinpäätöstä ja sen asiantuntijaluonnoijana toimi säätiön tilintarkastaja. Työpajassa käytiin läpi talouden peruskäsitteet ja mitä niillä tarkoitetaan, lain edellytykset, kirjanpidon perusteet, toimintakertomus, miten tuloslaskelmaa ja tasetta tulkitaan sekä mitä ne kertovat säätiöstä. Valikoin aiheet hyödyntäen kyselystä ilmenneitä koulutustarpeita, joita tarkennettiin yhdessä hankeryhmän kanssa käydyn keskustelun perusteella.



Kuvio 10. Työpajojen eteneminen, ensimmäinen sykli

Työpaja järjestettiin puolipäiväisenä yhteisenä kokoontumisena asiantuntija-alustuksen pohjalta. Asiantuntijana toimi säätiön tilintarkastaja. Hankeryhmän jäsenillä oli mahdollisuus kysyä, kommentoida ja keskustella teemoista vapaasti koko työpajan ajan. Aiheet käytiin läpi kohta kohdalta ja tarkoituksena oli, että jokaisen esihenkilön osaaminen ko. teemoihin liittyen saatettaisiin yhtäläiselle tasolle.

Ensimmäisen työpajan jälkeen käydyn yhteisen vapaamuotoisesti toteutetun keskustelemalla käydyn arvioinnin pohjalta todettiin seuraavaa:

- työpaja koettiin hyvänä tapana kouluttautua ja sai kysyä tyhmiäkin kysymyksiä, hyvä peruskatsaus
- talouden termit jäivät vielä osin epäselviksi
- ei ole aiemmin näin tarkasti käyty tuloslaskelmaa läpi
- tärkeää, että tuloslaskelma on saatavilla reaaliaikaisena, ettei se laahaa perässä ja joudu jatkuvasti tiedustelemaan, onko rahaa

Keskustelun ja arvioinnin pohjalta tehtiin myös lista tarvittavista korjausta edellyttävistä asioista, joita olivat:

- jatketaan panostamista esihenkilöiden talousosaamisen kehittämiseen
- uusi taloudenseurantajärjestelmä saatava esihenkilöiden käyttöön pikaisesti
- yksikkökohtaisten poistojen tekeminen ja niiden vaikutus tilinpäätöksessä jäi vielä osin epäselväksi
- vyörytysperiaatteiden tekeminen selkeäksi ja niiden perustuminen todellisiin kustannuksiin sekä oikeudenmukaiseen jakoon koskien sisäistä laskutusta (esim. hallinnolliset kulut, sähkö, vesi ym., miten jaetaan yksiköiden kesken)

Opinnäytetyö ei pitänyt sisällään seuranta korjausta edellyttäviä asioita ja niiden etenemistä säätiön sisällä. Ne kuitenkin haluttiin kirjattavan raporttiin ylös, sillä ne työpajassa tulivat esille.



#### Kuvio 11. Työpajojen eteneminen, toinen sykli

Toinen työpaja käsitteli budjetointia ja sen asiantuntijaluonnoijana toimi säätiön talouspäällikkö, joka oli itsekin osa hankeryhmää. Työpajassa käytiin läpi budjetoinnin tekemistä, budjetoinnin toimintamallia säätiössä, tiliointiä ja tilikarttaa sekä sitä, kuinka itse voi vaikuttaa talouteen. Lisäksi käytiin pintapuolisesti läpi arvonlisäverotusta säätiössä. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen arkistointiaikoja ja -periaatteita ei työpajassa ehditty käymään läpi ja ne jäivät odottamaan myöhempää puintia. Valikoin aiheet hyödyntäen kyselystä ilmenneitä koulutustarpeita, joita tarkennettiin yhdessä hankeryhmän kanssa käydyn keskustelun perusteella.

Työpaja järjestettiin puolipäiväisenä yhteisenä kokoontumisena asiantuntija-alustuksen pohjalta. Asiantuntijana toimi säätiön talouspäällikkö. Hankeryhmän jäsenillä oli mahdollisuus kysyä, kommentoida ja keskustella teemoista vapaasti koko työpajan ajan. Aiheet käytiin läpi kohta kohdalta ja tarkoituksena oli, että jokaisen esihenkilön osaaminen ko. teemoihin liittyen saatettaisiin yhtäläiselle tasolle. Uutta taloudenhallintajärjestelmää ei tässä vaiheessa vielä ollut kaikilta osin saatu käyttöön, joten koulutus jäi suunniteltua suppeammaksi. Lisäksi tekniset haasteet ja aikataulun niukkuus haittasivat kokonaisuuden läpikäyntiä.

Toisen työpajan jälkeen käydyn yhteisen vapaamuotoisesti toteutetun keskustelemalla käydyn arvioinnin pohjalta todettiin seuraavaa:

- budjetti on meille tärkeä työkalu
- budjetoinnin toimintamalli on vaihdellut eri talouspäälliköiden aikoina
- vastuut budjetointiin ja sen seuraamiseen sekä oikeaoppiseen kirjaamiseen epäselvät
- epäselvää toisinaan, mihin tiliöidään mitään

Keskustelun ja arvioinnin pohjalta tehtiin lista tarvittavista korjausta edellyttävistä asioista, joita olivat:

- budjetointiin selkeä toimintamalli, jossa mukana talouspäällikkö ja yksiköiden esihenkilöt
- tilikartta selkeytettävä ja tehtävä ohjeistus siihen, mihin mitäkin tiliöidään
- reaaliaikainen budjettiseuranta saatava käyttöön
- vastuiden avaaminen selkeästi

Opinnäytetyö ei pitänyt sisällään seurantaa koskien korjausta edellyttäviä asioita ja niiden etenemistä säätiön sisällä. Ne kuitenkin haluttiin kirjattavan raporttiin ylös, sillä ne työpajassa tulivat esille.



Kuvio 12. Työpajojen eteneminen, kolmas sykli

Kolmas työpaja käsitteli kilpailutuksia ja hankintoja ja sen asiantuntijaluennoijana toimin minä itse säätiön varapuheenjohtajana. Työpajassa käytiin läpi hankintalakia, kilpailutuksen perusteita, hankinnan tarpeen määrittelyä sekä säätiön kilpailutukseen liittyviä linjauksia ja toimintatapoja, jotka on kirjattu säätiön talous- ja johtosääntöön. Valikoin aiheet hyödyntäen kyselystä ilmenneitä koulutustarpeita, joita tarkennettiin yhdessä hankeryhmän kanssa käydyn keskustelun perusteella.

Kolmannen työpajan jälkeen käydyn yhteisen vapaamuotoisesti toteutetun keskustelemalla käydyn arvioinnin pohjalta todettiin seuraavaa:

- kolmesta kokonaisuudesta hankintaosaaminen koettiin haastavimmaksi
- talous- ja johtosäännössä havaittiin ristiriitaisuuksia linjausten ja käytännön osalta sekä epäloogisuutta (esim. tiliöintien tekemisen osalta)

- kilpailutettavien hankintojen euromääräisistä summista oltiin erimielisiä (onko pakko kilpailuttaa yli 100 €:n hankinnat -> voisiko summa olla esim. 500 € vrt. esim. Moccamasterin hankinta)
- miten säätiön hankinnoissa näkyy kestävä kehitys

Keskustelun ja arvioinnin pohjalta tehtiin lista tarvittavista korjausta edellyttävistä asioista, joita olivat:

- päivitetään talous- ja johtosääntö vastaamaan käytäntöä tiliointien tekemisen osalta
- selvitetään, onko kilpailutettavien hankintojen euromäärää tarvetta korottaa
- päätetään, miten kestävä kehitys näkyy säätiön hankinnoissa jatkossa
- talous- ja johtosääntö jaetaan uudelleen esihenkilöille

Opinnäytetyö ei pitänyt sisällään seuranta koskien korjausta edellyttäviä asioita ja niiden etenemistä säätiön sisällä. Ne kuitenkin haluttiin kirjattavan raporttiin ylös, sillä ne työpajassa tulivat esille.

## 6 Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi

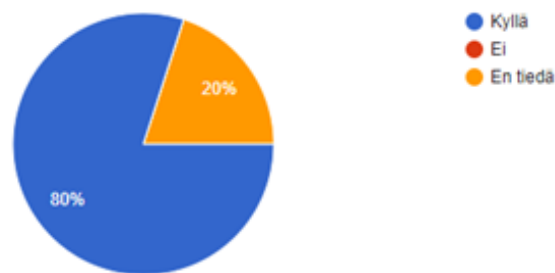
Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen. Se ei siis pyri ensisijaisesti yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutos, joten se edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliä seuraa uusi sykli, joka lähtee siitä, mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin. Voi olla myös, että kohteena onkin uusi ongelma ja sen poistaminen. Kysymysmerkiksi jää, saadaanko muutos aikaiseksi näillä tekijöillä, sillä itse muutoksen aikaansaaminen voi olla käytännön työelämässä vaikeampi tehtävä kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. (Kananen 2014, 11–12.)

Taulukosta 1 käy ilmi hankkeen lähtökohta eli mistä tilanteesta säätiön esihenkilöt lähtivät hankkeeseen mukaan kyselyn perusteella sekä, miltä tilanne heidän oman arvionsa mukaan näyttäytyi hankkeen päättyessä tehdyn toisen kyselyn perusteella. Kysymyksiin 1 ja 2 (kuviot 13 ja 14) ei ollut vertailutietoa, sillä ne esitettiin ainoastaan hankkeen päättyessä ja siitä syystä ne eivät ole mukana taulukossa yksi, vaan alla kuvioissa.

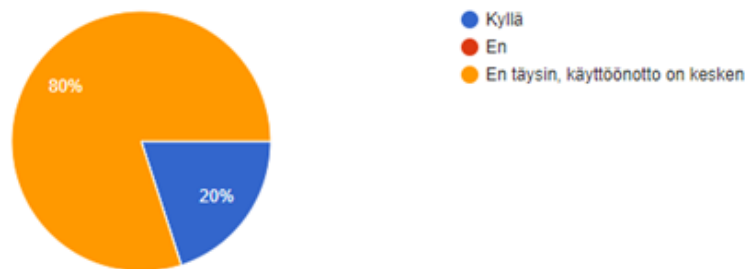
Koetko saavasi riittävät tiedot oman yksikkösi taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi?	Hankkeen alussa %:a vastaajista	Hankkeen lopussa %:a vastaajista
Kyllä	16,7	20
En	83,3	80
<b>Oletko saanut säätiöltä perehdytystä taloushallinnon tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?</b>		
En ole saanut	16,7	20
Olen saanut vähän, mutta en koe saamaani perehdytystä riittäväksi	66,7	60
Olen saanut ja koen saamani perehdytyksen riittäväksi	16,7	20
<b>Oletko saanut säätiöltä perehdytystä tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?</b>		
En ole saanut	33,3	0
Olen saanut vähän, mutta en koe saamaani perehdytystä riittäväksi	50	40
Olen saanut ja koen saamani perehdytyksen riittäväksi	16,7	60
<b>Kuinka hyvin tunnet säätiön kilpailutuksiin liittyvät linjaukset?</b>		
Hyvin	16,7	60
Kohtalaisesti	16,7	40
Huonosti	66,7	0
En ole kuullutkaan niistä	0	0

Taulukko 1. Hankkeen alussa ja lopussa tehtyjen kyselyiden tulosten vertailu

Yhtenä kehittämistyön tavoitteena oli, että budjettia voidaan seurata reaaliajassa ja että päätöksenteko sitä myöden helpottuu. Kuten taulukosta yksi käy ilmi, tämä talousjärjestelmää koskevan mittarin tavoite saavutettiin osin. Säätiöön hankittiin reaaliaikainen, sähköinen taloudenseurantajärjestelmä, mutta sen käyttöönotto oli hankkeen päättyessä vielä kesken. Huolestuttavaa oli, että 20 % vastaajista ei tiennyt, oliko säätiöön hankittu uusi taloudenseurantajärjestelmä, vaikka tosiasiallisesti näin oli tehty. Edelleen hankkeen jälkeen 80 %:a esihenkilöistä toi esille, etteivät voineet täysin hyödyntää taloudenseurantajärjestelmää työssään keskeneräisen käyttöönoton vuoksi.



Kuvio 13. Kysymys 1. Onko säätiöön hankittu reaaliaikainen, sähköinen taloudenseurantajärjestelmä?



Kuvio 14. Kysymys 2. Voitko hyödyntää työssäsi reaaliaikaista, sähköistä taloudenseurantajärjestelmää?

Yhtenä kehittämishankkeen mittarina käytettiin esihenkilöiden kokemusta riittävästä tietojen saannista talouteen liittyen eli tiedonsaannin mittaria. Hankkeen alussa vain 16,7 % koki saavansa riittävät tiedot oman yksikkönsä taloudesta, kun hankkeen lopussa vastaava prosentti oli 20 %. Mittarin perusteella näyttää siltä, ettei esihenkilöt

edelleenkään saa riittäviä tietoja oman yksikkönsä taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi. Tämä johtunee siitä, että uuden taloudenseurantajärjestelmän käyttöönotto on hankkeen päättyessä ollut edelleen kesken.

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli, että esihenkilöt kokisivat saaneensa riittävästi perehdytystä taloushallinnon tehtävien hoitamiseksi. Tätä mitattiin kysymällä esihenkilöiden kokemusta perehdytyksen riittävydestä ennen ja jälkeen hankkeen sekä vertailemalla lopuksi näitä tietoja keskenään. Ennen hanketta 16,7 % esihenkilöistä oli saanut perehdytystä taloushallinnon tehtäviin ja koki saamansa perehdytyksen riittäväksi, kun hankkeen jälkeen vastaava prosentti oli 20. Edelleen hankkeen jälkeen säätiössä suurin osa esihenkilöistä kokee saamansa perehdytyksen taloushallinnon tehtäviin riittämättömäksi tai ei ole saanut sitä lainkaan. Se, että vastaajien määrä, jotka kokivat, etteivät olleet saaneet lainkaan perehdytystä nousi ja vastaajien, jotka kokivat perehdytyksen riittämättömäksi, laski, johtunee siitä, että vastaajien määrä oli hankkeen lopulla tehdyn kyselyn osalta pienempi kuin alussa tehdyn kyselyn osalta.

Kehittämistyön tavoitteeseen kuului myös se, että esihenkilöt kokisivat saaneensa riittävästi perehdytystä koskien kilpailu- ja hankintaosaamista ja tuntisivat säätiön kilpailutuksia koskevat linjaukset hyvin. Näitä mitattiin kysymällä esihenkilöiden kokemusta perehdytyksen riittävydestä ennen ja jälkeen hankkeen sekä vertailemalla lopuksi näitä tietoja keskenään. Lisäksi tiedusteltiin kilpailutuksiin liittyvien linjausten tuntemisesta.

Tulosten perusteella kilpailutuksiin ja hankintaan liittyvän perehdyttämisen osalta onnistuttiin hyvin. Hankkeen alussa 16,7 % koki saamansa perehdytyksen riittäväksi, kun vastaava prosentti hankkeen päättyessä oli 60 %. Myös säätiön kilpailutuksiin liittyvien linjausten osalta hankkeessa onnistuttiin varsin hyvin. Hankkeen alussa 66,7 % vastaajista kertoi tuntevansa linjaukset huonosti, kun taas hankkeen päättyessä 100 % vastanneista kertoi tuntevansa linjaukset kohtalaisesti tai hyvin.

Yleisesti hankkeeseen osallistujilta saatu palaute oli positiivista. Tyytyväisiä oltiin siihen, että koulutusta annettiin, sen sisältö oli hyvä, jaottelu kolmeen eri osaan toimiva ja aiheet koskettivat omaa työtä ja se koettiin tarpeelliseksi. Jatkokoulutuksen toivottiin jatkuvan käytännönläheisenä.

## 7 Johtopäätökset

Yleisesti kehittämishankkeen onnistumisesta voin sanoa, että sen käytännön toteuttaminen sujui muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta suunnitellusti. Aikataulussa raportin kirjoittamisen suhteen ei pysytty ja ihan kaikkia asioita, joita oli koulutuksen suhteen toivottu ja suunniteltu, ei työpajoissa valitettavasti ehditty käsitellä. Hankkeen aikana käytiin rakentavaa keskustelua säätiön haasteista sekä kehittämistarpeista arjen esihenkilötyön sujuvoittamiseksi. Paljon kehittämiskohteita havaittiin ja kirjattiin ylös, mutta paljon jäi vielä kehitettävää. Säätiö sai hankkeen avulla mielestäni hyvän startin järjestelmäuudistuksen tekemiseksi, esihenkilöiden perehdytystä tehtäviinsä sekä useita kehittämisehdotuksia, joilla työn tekemistä voidaan kehittää ja parantaa jatkossa. Mielestäni hanke oli ylipäättään alkusysäys sille, että näihin asioihin kiinnitettäisiin jatkossa enempi huomiota ja tämäntyypisiä asioita kehitettäisiin jatkossa järjestelmällisemmin.

Johtopäätöksinä voitaneen todeta, että organisaatiolla on hyvä olla ajantasaiset ja toimivat sähköiset järjestelmät taloudenhoitoon liittyen, jotka mahdollistavat talouden lukujen reaaliaikaisen seurannan ja tarvittavien raporttien saamisen näppärästi. Esihenkilöt tulee olla työhönsä ja tehtäviinsä perehdytettyjä myös taloudenhoidon ja hankintojen osalta, mikäli heidän tehtäviinsä kuuluu taloudellinen vastuu oman yksikkönsä osalta sekä hankintojen tekeminen. Vaikka henkilö olisi pitkän linjan alan ammattilainen, on organisaatioiden toiminnoissa eroja ja eroavaisuuksia, jotka tulee perehdytyksessä käydä läpi, jotta henkilö voi työskennellä toivotulla tavalla. Perehdytyksellä varmistetaan myös henkilön riittävä osaaminen työtehtävässään. Kun organisaatiossa jalkautetaan linjauksia, kuten esimerkiksi hankintoihin liittyen, on hyvä varmistaa, että viesti saavuttaa jokaisen työntekijän ja jokainen osaa toimia niiden suhteen toivotulla tavalla.

Säätiöön hankittiin hankkeen alussa reaaliaikainen, sähköinen taloudenseurantajärjestelmä, mutta sen käyttöönotto oli hankkeen päättyessä vielä kesken. Huolestuttavaa oli, että hankkeen päättyessä 20 % vastaajista ei tiennyt, oliko säätiöön hankittu uusi taloudenseurantajärjestelmä, vaikka tosiasiallisesti näin oli tehty. Tiedottaminen ja tiedon kulku eivät siis ole suinkaan helppoja ja yksinkertaisia asioita, vaan niihin täytyy panostaa, jotta tieto saavuttaa tarpeelliset henkilöt. Ajantasaisen ja nykyaikaisen taloudenseurantajärjestelmän hankkiminen ja sen jalkauttaminen käytäntöön oli koko kehittämishankkeen onnistumisen kannalta olennaista, mutta

valitettavasti käyttöönottoon liittyvät haasteet ja hankkeen aikataulu eivät jättäneet mahdollisuuksia seurata tilanteen kehittymistä pidempään. Useissa hankkeen vaiheissa järjestelmän tarpeellisuus nousi kuitenkin ensisijaiseksi.

Hankkeen päättyessä havaittiin, ettei esihenkilöt edelleenkään saaneet riittäviä tietoja oman yksikkönsä taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi. Tämä johtui siitä, että järjestelmän käyttöönotto oli hankkeen päättyessä edelleen kesken, kuten jo aiemmin todettiin, eikä sitä ollut saatu jalkautettua toivotussa aikataulussa. Itse järjestelmän osalta on ilmiselvää, että sen käyttöönottoon on panostettava ja se on pikaisesti saatava käyttöön, jotta taloudellisia tavoitteita voidaan asettaa ja saavuttaa. Lisäksi olisi ensiarvoisen tärkeää, että taloutta voitaisiin seurata reaaliajassa ja ohjelmasta saataisiin ajettua tarvittavia raportointitietoja johtamisen tueksi. Säätiön varapuheenjohtajana tiedän, että järjestelmä on sittemmin saatu käyttöön ja ajantasainen talouden seuranta esihenkilöille mahdollistettu.

Perehdytys koettiin hyvänä asiana. Perehdyttämisen osalta koulutusta talousosaamisen parissa kannattaa jatkaa, jotta esihenkilöillä on jatkossa parhaat edellytykset hoitaa säätiön taloutta omalta osaltaan. Tarvetta jatkokoulutukselle ilmenee edelleen hankkeen päättyessä esimerkiksi talouden termeihin, poistoihin, vyörytysperiaatteisiin, sisäiseen laskutukseen ja tiliöintiin liittyen. Tuloslaskelman yksityiskohtaiseen läpikäyntiin ammattilaisen kanssa oltiin erityisen tyytyväisiä sekä siihen, että taloutta päästiin seuraamaan reaaliajassa, vaikka järjestelmä ei alkuun toiminutkaan täydellisesti. Kuten tietoperustastakin kävi ilmi, hoitotyön johtamisessa tarvitaan myös taloudenjohtamiseen liittyvää osaamista, eikä pelkkä hoitotyön tuntemus riitä.

Hankintaosaamisen osalta esihenkilöt kokivat saaneensa riittävän perehdytyksen ja säätiön kilpailutuksen linjaukset tulivat tutuiksi kaikille, joskin näiltä osin on hyvä huomioida jatkossa mahdollisten muutosten perehdyttäminen esihenkilöille sekä uusien esihenkilöiden perehdytys näiltä osin. Hankintaosaaminen koettiin hankkeen haastavimpana osuutena. Mikäli organisaatiossa linjataan joitain asioita tai tehdään merkittäviä päätöksiä, tulee ne esitellä esihenkilöille asianmukaisesti, jotta tiedonkulkuun liittyviä haasteita saataisiin minimoitua. Hankkeen myötä säätiön kilpailutuksiin liittyvät linjaukset saatiin jalkautettua esihenkilöille tiedoksi, mutta esimerkiksi kilpailutusta vaativien tarjouspyyntöjen euromääräiset rajat aiheuttivat keskustelua koskien sitä, voisiko ne olla nykyistä suuremmat.

Menetelmänä toimintatutkimus sopi hyvin tämänkaltaiseen kehittämiseen, joskin työn rajausta olisi voinut alussa tehdä tiukemmalla kädellä. Toisaalta säätiön saama hyöty tutkimuksesta oli näin toteutettuna laajamittaisempi kuin, jos työtä olisi rajattu tiukemmin. Tietolähteiden käyttöä olisi voinut vielä laajentaa, mutta maailmalla jylläävän koronaviruksen vuoksi kirjastoja on ollut suljettuna ja aineistojen saanti on siten ollut toisinaan hankalampaa kuin ns. normaalitilanteessa. Mielestäni hanke lähti alussa hyvin liikkeelle ja mukanaolijat olivat siitä hyvillä. Työpajat onnistuivat lähes suunnitellusti ja niistä jäi hyvät kokemukset, mutta paljon jäi vielä asioita niin sanotusti auki, joille ei tämän hankkeen tiimoilta ehditty tekemään parannuksia. Toisaalta hankkeessa perehdytetyt asiat ovat kovin laaja-alaisia ja monisyisiä ja niiden opiskeluun voisi käyttää vuosia. Tässä pyrittiin tarjoamaan esihenkilöille kattaus, jolla tulla toimeen ja selviytyä omista työtehtävistä entistä paremmin. Tässä nähdäkseni osin onnistuttiinkin.

Näitä johtopäätöksiä kirjoittaessani pohdin, millaista hyötyä Marjattasäätiö organisaationa on saanut tämän kehittämishankkeen myötä. Uskon, että esihenkilöillä on paremmat taidot talouden ja hankintojen osalta tai ainakin heillä on paremmat mahdollisuudet ottaa asioista selvää ja seurata talouden lukuja. Uskon, että myös nämä asiat on järjestelmällisemmin tuotu keskusteluun ja vaikka paljon on vielä yksittäisiä asioita, joita tulisi edistää, niin ensiaskeleet parempaan suuntaan on nyt otettu ja sekä organisaation että yksittäisten henkilöiden osalta on mahdollisuus kehitykselle avattu.

Tätä kirjoittaessani kunnat kilpailuttavat jälleen niitä toimintoja, joissa Marjattasäätiökin haluaa palveluntuottajana olla mukana. Kilpailu on oletettavasti kovaa ja pienet yritykset pyrkivät pärjäämään kilpailussa isojen rinnalla. Jatkuvuuden varmistaminen niin työntekijöiden kuin asiakkaiden osalta ei ole enää itsestäänselvyys. Kilpailussa on pärjättävä. Se on ehto. Tämä ei liene enää kenellekään epäselvää. Toivon, että olemme tämän hankkeen avulla pystyneet antamaan esihenkilöllemme osaamiseen tukea siten, että pitkässä juoksussa olisimme saavuttaneet edes pienen henkisen pääoman etumatkan kilpailijoihin nähden.

Mahdollisina jatkohankkeina tälle kehittämishankkeelle olisi säätiössä hyvä selvittää edelleen taloudenhoitoon liittyviä sisäisiä toimintaprosesseja, vastuunjakotaulukkoa, tiliointien oikeellisuutta ja tekemistä sekä budjetoinnin toimintamallia.



## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkiset hankinnat. Viitattu 15.4.2021.  
<https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Google 2021. Google Forms- työkalu. Viitattu 21.10.2021.  
<https://www.google.com/forms/about/>

Hankintalaki 2021. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Viitattu 21.10.2021.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hankintalaki>

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Keuruu.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy; Porvoo.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma: Helsinki.

Weston, M., Falter, B., Lamb, G., Mahon, G., Malloch, K., Provan, K., Roe, S. & Werbylo, L. 2008. Health Care Leadership Academy: A Statewide Collaboration to Enhance Nursing Leadership Competencies. Viitattu 28.10.2021.  
<file:///C:/Users/03023428/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/6CO44JW6/out.pdf>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Jyväskylä.

Keino. Hankintaosaaminen ja -taidot. Viitattu 15.4.2021.  
<https://www.hankintakeino.fi/fi/osaaminen-ja-taidot>

Linteri, S. (toim.). 2012. Kilpailutus sosiaali- ja terveystalouksissa. Terveystalouksen ja hyvinvoinnin laitos: Tampere.

Stowe, M., Haefner, B. & Behling, R. 2010. Required knowledge, skills and abilities from healthcare clinical managers' perspectives. Viitattu 28.10.2021.  
<https://www.proquest.com/openview/6abb302f1f4eeb3f23346e97bb5fa7cb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38742>

Maksimainen, A., Uimonen, T., Koiste, V. & Saarivuori, L. 2018. Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 8/2018.

Marjattasäätiö 2019. Talous- ja johtosääntö. Kilpailutus.  
Markkanen, K. & Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys tehläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. Tehy ry. Multiprint: Vantaa.

Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. Alma Talent: Helsinki.

Petrelus, M. Viitattu 5.2.2020. Suomalaisen terveydenhuollon kehitys 1800-luvulta nykypäivään. <https://www.slideshare.net/maripetrelus/suomalaisen-terveydenhuollon-kehitys-1800-luvulta-nykypivn>

Rauramo, P. (toim.) 2020. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus.  
Sosiaali- ja terveysministeriö. Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Logistiikan maailma. Tavoitteet ja vastuut hankinnassa ja ostossa. Viitattu 15.4.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/tavoitteet-ja-vastuut/>

STUL. Yrittäjät: Julkiset ostot jaettava osiin, lakia noudatettava. Viitattu 2.9.2021. <https://www.stul.fi/yrittajat-julkiset-ostot-jaettava-osiin-lakia-noudatettava%E2%80%AF/>

Marjattasäätiö 2021. Säätiön säännöt.

Marjattasäätiö 2021. Säätiön toimintakertomus 2018.

Marjattasäätiö 2021. Säätiön toimintasuunnitelma 2020.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

Tuominen, O. Terveyttä tieteestä -blogi. Hoitotyön johtamisessa tarvitaan talousosaamista. Julkaistu 30.6.2015. Viitattu 1.10.2019. <http://terveyttatieteesta.blogspot.com/2015/06/hoitotyon-johtamisessa-tarvitaan.html>.

Työsuojelu. Opetus ja ohjaus. Viitattu 12.8.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Taipale-Lehto, U. & Bergman, T. 2015. Competences and skills needs in services for the elderly. Viitattu 28.10.2021.

[file:///C:/Users/03023428/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/6CO44JW6/173507\\_competences\\_and\\_skills\\_needs\\_in\\_services\\_for\\_the\\_elderly.pdf](file:///C:/Users/03023428/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/6CO44JW6/173507_competences_and_skills_needs_in_services_for_the_elderly.pdf)

Valtiovarainministeriö 2020. Suomen julkisten hankintojen tilannekuva. Viitattu 28.10.2021.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM\\_2020\\_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM_2020_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yrittäjät. Julkisten hankintojen tasapuolisuus epäilyttää yrittäjiä. Viitattu 2.9.2021.

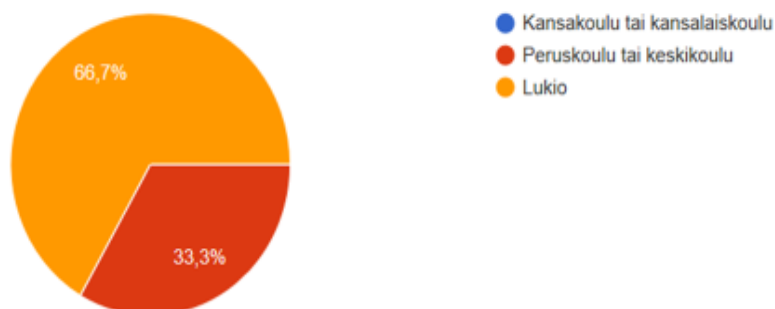
<https://www.yrittajat.fi/espoon-yrittajat/a/uutiset/571185-julkisten-hankintojen-tasapuolisuus-epailyttaa-yrittajia>

## Esihenkilöille hankkeen alussa tehdyn kyselyn tulokset

### KOULUTUS JA PEREHDYTYS

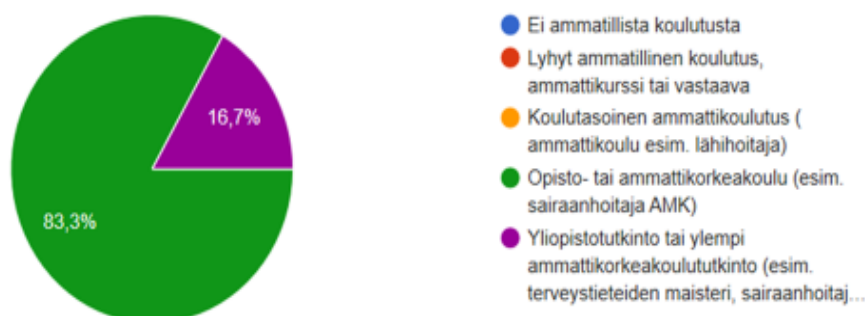
1. Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa peruskoulutustasi?

6 vastausta



2. Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa ammatillista koulutustasi? (valitse korkein suorittamasi koulutus)

6 vastausta



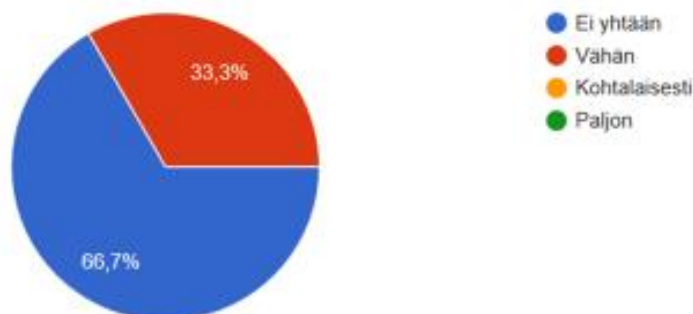
3. Kuinka paljon ammatilliseen koulutukseesi sisältyi taloushallintoon liittyviä opintoja?

6 vastausta



4. Kuinka paljon ammatilliseen koulutukseen sisältyi tavaroiden tai palveluiden kilpailuttamiseen ja hankintaan liittyviä opintoja?

6 vastausta



5. Jos olet saanut taloushallinnon koulutusta jostain muualta kuin edellä mainituista koulutuksista, niin minkälaista koulutusta olet saanut ja kuka koulutuksen järjesti?

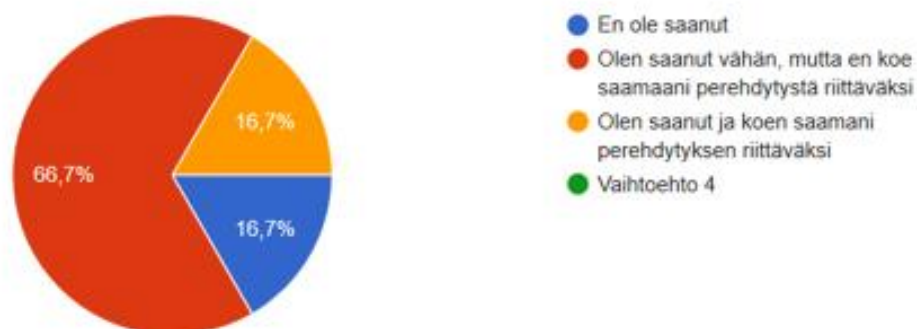
Taloushallinnon koulutusta on saatu muualta mm. johtamiseen liittyvistä opinnoista.

6. Jos olet saanut tavaroiden tai palveluiden kilpailuttamiseen ja hankintaan liittyvää koulutusta jostain muualta kuin edellä mainituista koulutuksista, niin minkälaista koulutusta olet saanut ja kuka koulutuksen järjesti?

-

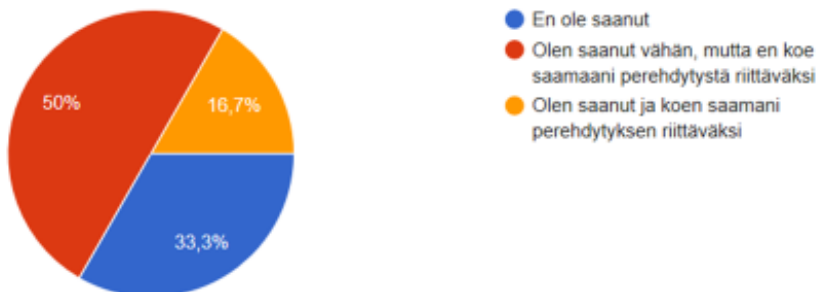
7. Oletko saanut säätiöltä perehdytystä taloushallinnon tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?

6 vastausta



8. Oletko saanut säätiöltä perehdytystä tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?

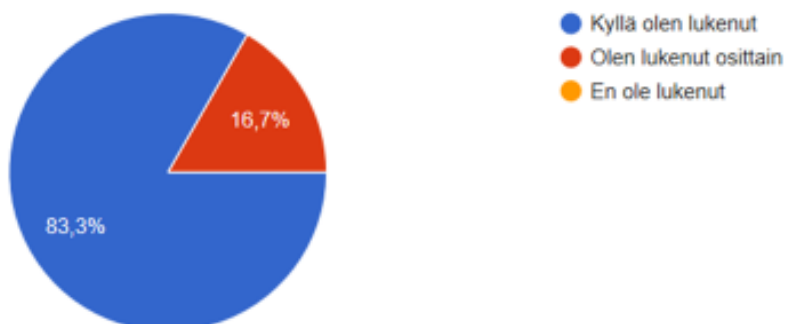
6 vastausta



## TALOUSHALLINNON PERUSTEET

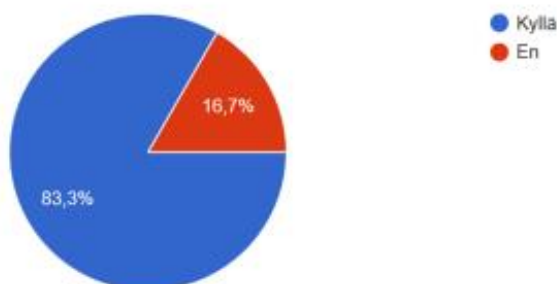
1. Oletko lukenut säätiön toimintakertomuksen vuodelta 2018?

6 vastausta



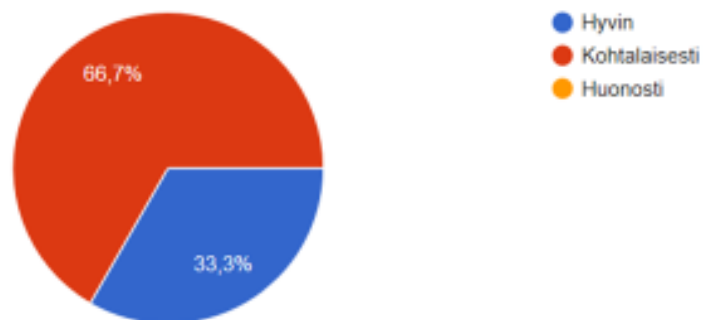
2. Osallistuitko säätiön vuoden 2018 toimintakertomuksen tekemiseen oman yksikkösi osalta?

6 vastausta



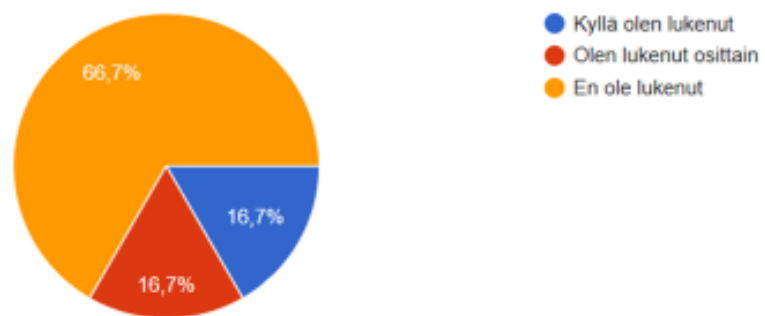
3. Kuinka hyvin koet osaavasi tulkita toimintakertomuksessa esiintyviä tietoja?

6 vastausta



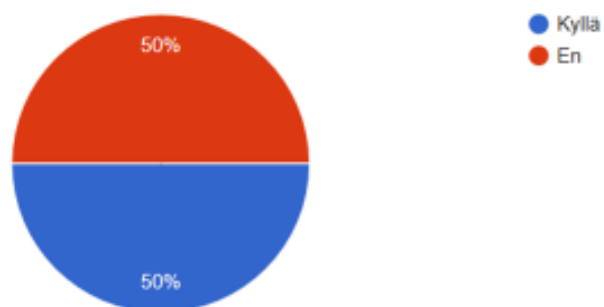
4. Oletko lukenut säätiön tuloslaskelman vuodelta 2018?

6 vastausta



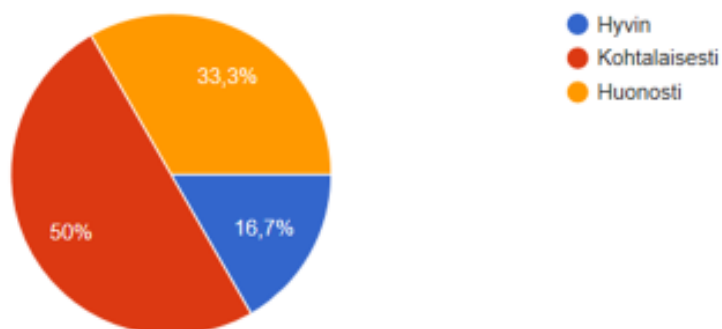
5. Osallistuitko säätiön vuoden 2018 tuloslaskelman tekemiseen oman yksikkösi osalta?

6 vastausta



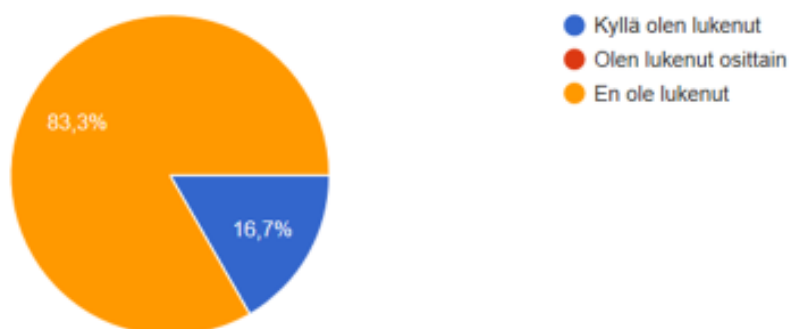
6. Kuinka hyvin koet osaavasi tulkita tuloslaskelmassa esiintyviä tietoja?

6 vastausta



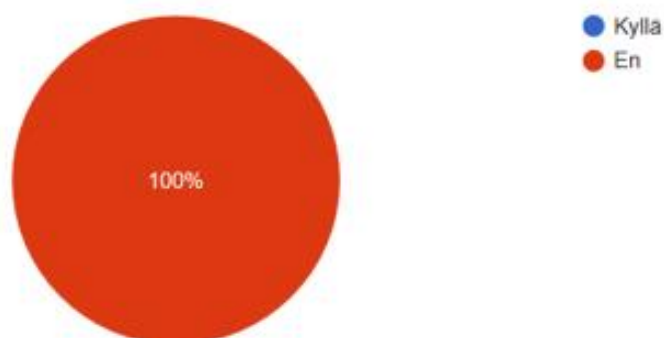
7. Oletko lukenut säätiön taseen vuodelta 2018?

6 vastausta



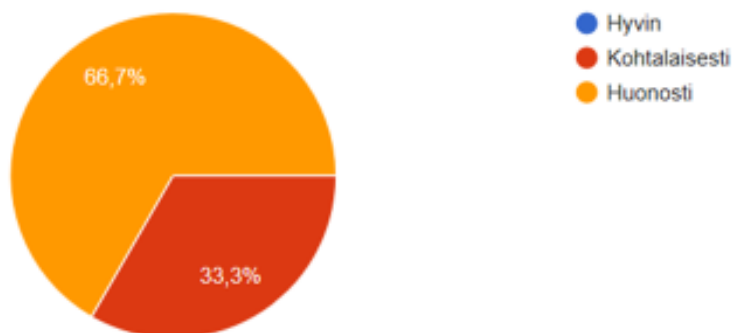
8. Osallistuitko säätiön vuoden 2018 taseen tekemiseen oman yksikkösi osalta?

6 vastausta



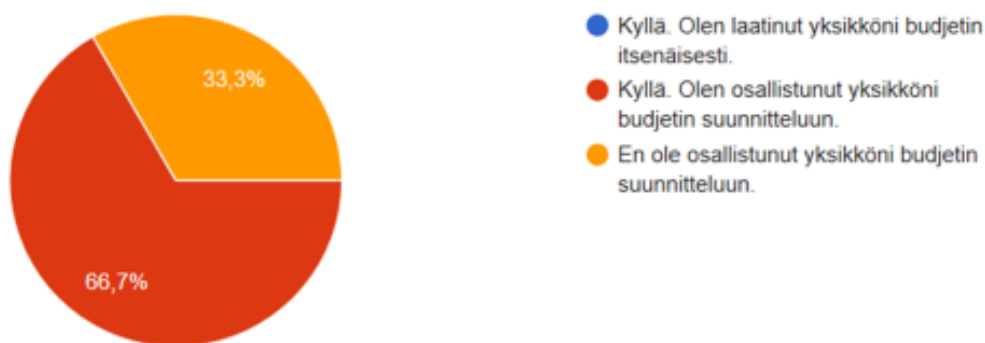
9. Kuinka hyvin koet osaavasi tulkita taseessa esiintyviä tietoja?

6 vastausta



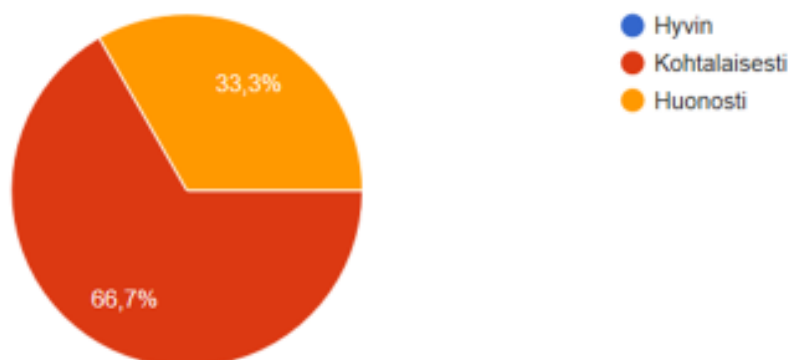
10. Oletko osallistunut oman yksikkösi vuoden 2019 budjetin suunnitteluun?

6 vastausta



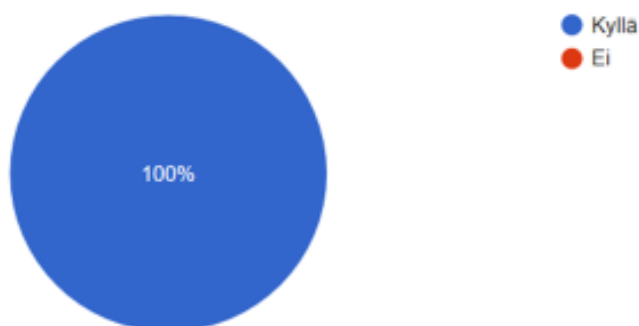
11. Kuinka hyvin koet osaavasi laatia budjetin oman yksikkösi osalta?

6 vastausta



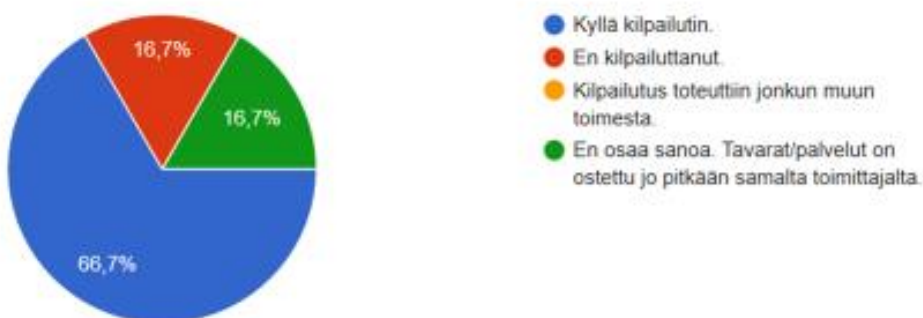
12. Onko työtehtäviisi säätiöllä liittynyt tavara- tai palveluhankintoja?

6 vastausta



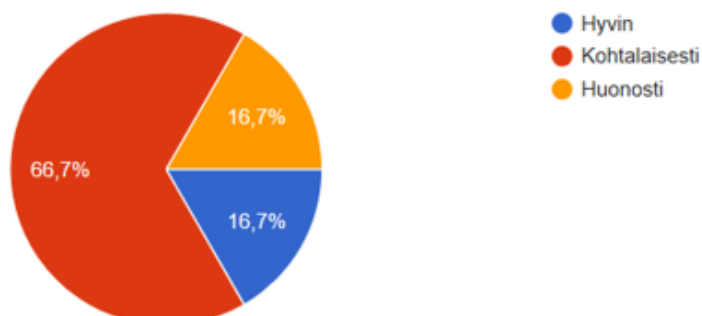
13. Mikäli olet tehnyt tavara- tai palveluhankintoja säätiöllä, kilpailutitko hankinnat ennen ostoa? (jos et ole tehnyt hankintoja, voit siirtyä seuraavaan kysymykseen)

6 vastausta



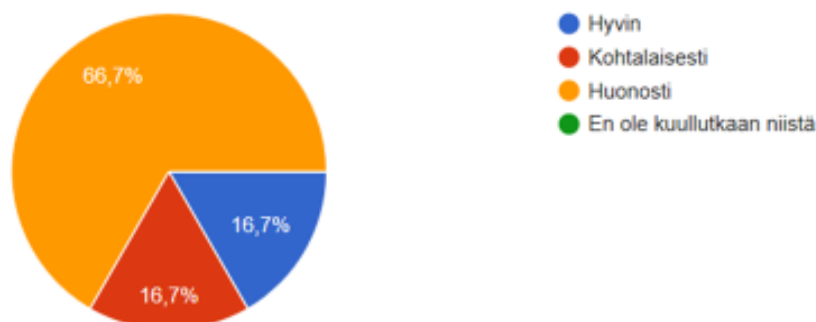
14. Kuinka hyvin koet osaavasi kilpailuttaa tavara- ja palveluhankintoja?

6 vastausta



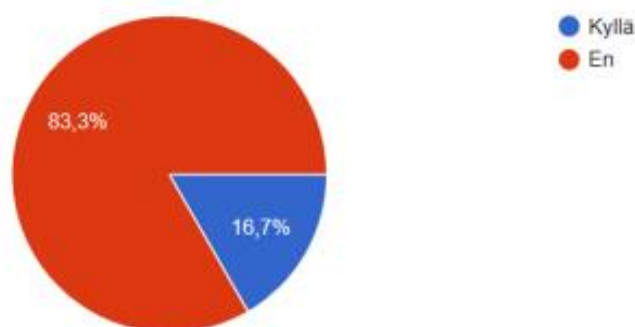
## 15. Kuinka hyvin tunnet säätiön kilpailutuksiin liittyvät linjaukset?

6 vastausta



## 16. Koetko saavasi riittävät tiedot oman yksikkösi taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi?

6 vastausta



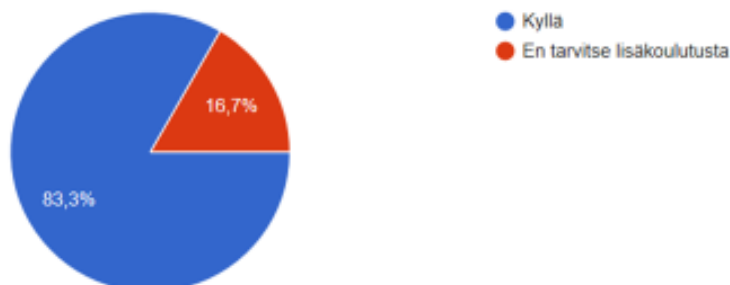
## 17. Minkälaisia omaa yksikköäsi koskevia talouteen liittyviä tietoja toivoisit saavasi käyttöösi helposti ja nopeasti?

- Reaaliaikainen budjetin seuranta
- Tuloslaskelma kvartaaleittain
- Tuki talouteen liittyvissä kysymyksissä

## NÄKEMYKSET KOULUTUSTARPEISTA

1. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta taloushallinnon osaamiseni kehittämiseksi, jotta koen hallitsevani työni paremmin.

6 vastausta

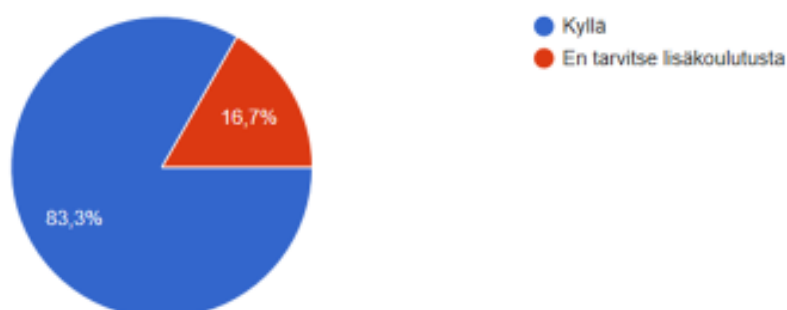


2. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", minkälaista koulutusta toivoisit saavasi taloushallinnon osalta?

- Talouteen liittyvien käsitteiden avaaminen
- Tiliöinti ja tilikartan läpikäynti, kirjanpito
- Budjetin laadinta ja tilinpäätöksen lukeminen
- Arvonlisävero (alv-vähennykset, "alvittomuus")
- Kuinka vaikuttaa talouteen itse
- Arkistointiajat ja -periaatteet

3. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta tavaroiden ja palveluiden kilpailuttamiseen ja hankintaan liittyvän osaamiseni kehittämiseksi, jotta koen hallitsevani työni paremmin.

6 vastausta



4. Mikäli vastasit edelliseen kysymyksen "kyllä", minkälaista koulutusta toivoisit saavasi kilpailutusten ja hankintojen osalta?

- Hankinnat (hankintalaki)
- Kilpailutukset – ylipäättään
- Kilpailutukset – tarpeen määrittelyn yksityiskohdat
- Säätiön kilpailutukseen liittyvät linjaukset ja toimintatavat

## OMA MOTIVAATIO

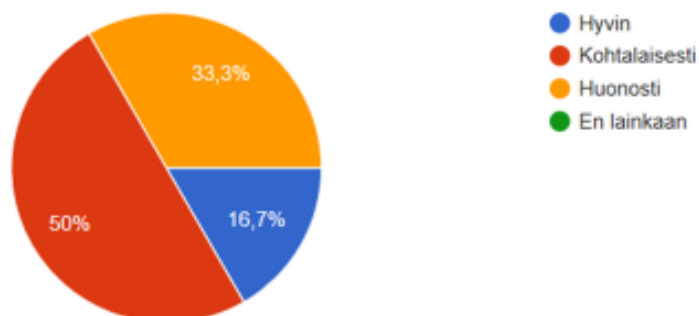
1. Koen hallitsevani työni taloushallinnon tehtävien osalta.

6 vastausta



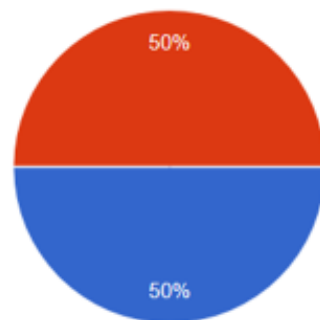
2. Koen hallitsevani työni tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyvien tehtävien osalta.

6 vastausta



3. Olen kiinnostunut työhöni liittyvistä taloushallinnon tehtävistä.

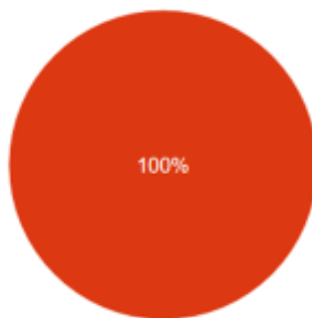
6 vastausta



- Enemmän kuin tehtäväni vaativat
- Sen verran, mitä tehtäväni vaativat
- En juurikaan ole kiinnostunut taloushallinnon tehtävistä, vaikka ne ovatkin osa työtäni
- Toivon, ettei työhöni liittyisi minkäänlaisia taloushallintoon liittyviä tehtäviä

4. Olen kiinnostunut työhöni liittyvistä tavaroiden ja palveluiden kilpailuttamiseen ja hankintaan liittyvistä tehtävistä.

6 vastausta



- Enemmän kuin tehtäväni vaativat
- Sen verran, mitä tehtäväni vaativat
- En juurikaan ole kiinnostunut kilpailutuksista ja hankinnoista, vaikka ne ovatkin osa työtäni
- Toivon, ettei työhöni liittyisi minkäänlaisia kilpailutukseen tai hankintoihin liittyviä tehtäviä

5. Osallistun mielelläni työnantajan työajalla järjestämään taloushallinnon koulutukseen.

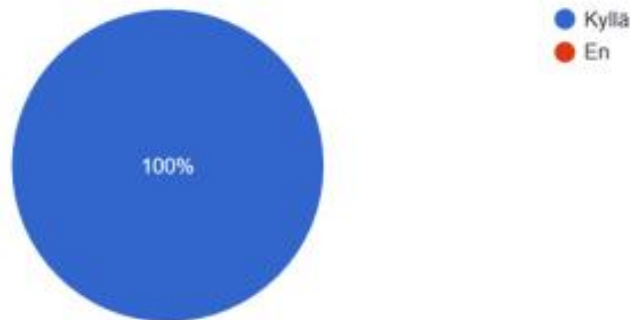
6 vastausta



- Kyllä
- En

6. Osallistun mielelläni työnantajan työajalla järjestämään tavaroiden ja palveluiden kilpailutusta ja hankintaa koskevaan koulutukseen.

6 vastausta



## Tulosten tiivistelmä ja yhteisesti sovitut toimenpiteet

# Tiivistelmä

### KOULUTUS JA PEREHDYTYYS

- Jokaisella vastaajalla on joko opisto/AMK-tutkinto (83,3 %) tai yliopisto/ylempi AMK-tutkinto (16,7 %)
- 83,3 %:lla vastaajista ammatilliseen tutkintoon sisältyi vain vähän tai ei yhtään taloushallinnon opintoja
- 66,7 %:lla vastaajista ammatilliseen tutkintoon ei sisällynyt yhtään tavaroiden tai palveluiden kilpailuttamiseen ja hankintaan liittyviä opintoja
- 83,4 % vastaajista oli saanut vähän tai ei lainkaan säätiöltä perehdytystä taloushallinnon tehtäviin, joita työssä tarvitaan. Saatua perehdytystä ei koettu riittäväksi.
- 83,4 % vastaajista oli saanut vähän tai ei lainkaan säätiöltä perehdytystä tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssä tarvitaan. Saatua perehdytystä ei koettu riittäväksi.

## Toimenpiteet

- Työnantaja järjestää esimiehille perehdytystä taloushallinnon tehtäviin, joita työssä tarvitaan
- Työnantaja järjestää esimiehille perehdytystä tavaroiden ja palveluiden kilpailuttamiseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssä tarvitaan

### TALOUSHALLINNON PERUSTEET

- 83,3 % vastaajista on lukenut säätiön toimintakertomuksen vuodelta 2018 sekä osallistunut sen tekemiseen oman yksikkönsä osalta. Jokainen vastaaja koki osaavansa tulkita toimintakertomuksessa esiintyviä tietoja kohtalaisesti tai hyvin.
- 33,4 % vastaajista oli lukenut säätiön tuloslaskelman vuodelta 2018 kokonaan tai osittain. 50 % oli osallistunut tuloslaskelman tekemiseen oman yksikkönsä osalta. 83,3 % vastaajista koki osaavansa tulkita tuloslaskelmassa esiintyviä tietoja kohtalaisesti tai hyvin.
- 16,7 % vastaajista oli lukenut säätiön taseen vuodelta 2018. Kukaan vastaajista ei osallistunut taseen tekemiseen oman yksikkönsä osalta. 33,3 % vastaajista koki osaavansa tulkita taseessa esiintyviä tietoja kohtalaisesti.
- 66,7 % vastaajista on osallistunut oman yksikkönsä vuoden 2019 budjetin suunnitteluun. 66,7 % koki osaavansa suunnitella budjetin oman yksikkönsä osalta kohtalaisesti.
- Jokaisen vastaajan työtehtäviin on liittynyt tavara - tai palveluhankintoja. 66,7 % vastaajista oli kilpailuttanut hankinnat ennen ostoa. 83,4 % koki osaavansa kilpailuttaa tavara - tai palveluhankinnat kohtalaisesti tai hyvin.

- 66,7 % vastaajista tuntee säätiön kilpailutuksiin liittyvät linjaukset huonosti.
- 83,3 % vastaajista koki, ettei saa riittäviä tietoja oman yksikön taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi.
- Seuraavia tietoja toivotaan saatavaksi käyttöön helposti ja nopeasti:
  - Reaaliaikainen budjetin seuranta
  - Tuloslaskelma kvartaaleittain
  - Tuki talouteen liittyvissä kysymyksissä

## Toimenpiteet

- Käydään kouluttajan opastuksella läpi säätiön tuloslaskelma ja tase
- Rakennetaan yhdessä budjetoinnin toimintamalli
- Käydään yhdessä läpi säätiön kilpailutukseen liittyvät linjaukset
- Tehdään järjestelmämuutokset, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen budjettiseurannan

#### NÄKEMYKSET KOULUTUSTARPEISTA

- 83,3 % vastaajista kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta taloushallinnon osaamisen kehittämiseksi sekä tavaroiden ja palveluiden hankintaan ja kilpailutukseen liittyen hallitakseen työnsä paremmin
- taloushallinnon osalta toivotaan seuraavanlaista koulutusta:
  - Talouteen liittyvien käsitteiden avaaminen
  - Tiliöinti ja tilikartan läpikäynti, kirjanpito
  - Budjetin laadinta ja tilinpäätöksen lukeminen
  - Arvonlisäverotus (alvähennykset, 'alvittomuus')
  - Kuinka vaikuttaa talouteen itse
  - Arkistointiajat ja -periaatteet

- kilpailutusten ja hankintojen osalta toivottiin seuraavanlaista koulutusta:
  - Hankinnat (hankintalaki)
  - Kilpailutukset – ylipäätään
  - Kilpailutukset – tarpeen määrittelyn yksityiskohdat
  - Säätiön kilpailutukseen liittyvät linjaukset ja toimintatavat

## Toimenpiteet

- Järjestetään koulutusta toivotuista aiheista

### OMA MOTIVAATIO

- 50 % vastaajista kokee hallitsevansa työnsä kohtalaisesti taloushallinnon tehtävien osalta, toiset 50 % huonosti
- 66,7 % vastaajista kokee hallitsevansa työnsä tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyvien tehtävien osalta kohtalaisesti tai hyvin
- 50 % vastaajista on kiinnostunut työhön liittyvistä taloushallinnon tehtävistä enemmän kuin mitä tehtävät vaativat ja toiset 50 % sen verran, mitä tehtävät vaativat
- jokainen vastaajista on kiinnostunut tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyvistä tehtävistä sen verran, mitä tehtävät vaativat
- Jokainen vastaajista osallistuisi mielellään työnantajan työajalla järjestämään taloushallinnon sekä tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyvään koulutukseen

## Toimenpiteet

- Lisätään työn hallinnan kokemuksen tunnetta taloushallinnon tehtävien osalta.
- Lisätään työn hallinnan kokemuksen tunnetta tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyvien tehtävien osalta.

## Tutkimusongelmat ja -kysymykset, tavoitteet ja mittarointi

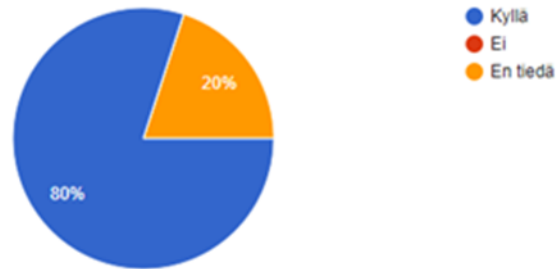
Ongelma	Tutkimuskysymys	Kehittämistyön tavoitteet	Mittarit
<p><b>JÄRJESTELMÄ</b></p> <p>Esimiehet eivät voi seurata taloutta reaaliajassa -&gt; ei pystytty tekemään päätöksiä</p> <p>ETK: 83,3% koki, ettei saanut riittäviä tietoja yksikkönsä taloudesta</p>	<p>Miten esimiehet saavat riittävät tiedot yksikkönsä taloudesta sen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi?</p>	<p>Budjettia voi seurata reaaliajassa ja päätöksenteko helpottuu (esim. sijainmäärärahat)</p>	<p>Käytössä reaaliaikainen, sähköinen taloudeurantaohjelma</p> <p>Kokemus riittävästä tietojen saannista (osio 2, kysymys 16)</p>
<p><b>TALOUSOSAAMINEN</b></p> <p>Esimiehillä vähän tai ei lainkaan koulutusta taloushallinnosta ja säätöön antama perehdytys ko. tehtävien koettu puutteelliseksi</p> <p>ETK: 83,3%lla vähän tai ei yhtään taloushallinnon opintoja ja yhä moni koki säätöön perehdytyksen riittämättömäksi</p>	<p>Miten esimiehet saavat riittävästi perehdytystä työssä tarvittavien taloushallinnon tehtävien hoitamiseksi?</p>	<p>Esimiehet kokevat saaneensa riittävästi perehdytystä taloushallinnon tehtävien hoitamiseksi.</p>	<p>Esimiesten kokemus perehdytyksen riittävydestä (osa 1, kysymys 7)</p> <p>(workshopit)</p>

Ongelma	Tutkimuskysymys	Kehittämistyön tavoitteet	Mittarit
<p><b>KILPAILUTUS- JA HANKINTAOSAAMINEN</b></p> <p>Esimiehillä ei lainkaan koulutusta liittyen hankintoihin ja kilpailutuksiin. Säätöön antama perehdytys ko. tehtävien koettu puutteelliseksi. Esimiehet ei tunne säätöön kilpailutuksiin liittyviä linjauksia.</p> <p>ETK: 100%lla ei yhtään hankintoihin ja kilpailutuksiin liittyviä opintoja ja 83,3% koki säätöön perehdytyksen riittämättömäksi. 66,7% tunsi kilpailutuksen linjaukset huonosti.</p>	<p>Miten esimiehet saavat riittävästi perehdytystä kilpailutukseen ja hankintaan liittyvien tehtävien osalta?</p> <p>Tuntevatko esimiehet säätöön kilpailutuksiin liittyvät linjaukset?</p>	<p>Esimiehet kokevat saaneensa riittävästi perehdytystä ja tuntevat säätöön kilpailutuksia koskevat linjaukset hyvin.</p>	<p>Esimiesten kokemus perehdytyksen riittävydestä (osio 1, kysymys 8)</p> <p>Kilpailutuksiin liittyvien linjausten tunteminen (osio 2, kysymys 15)</p> <p>(workshopit)</p>

## Hankkeen lopussa tehdyn kyselyn tulokset

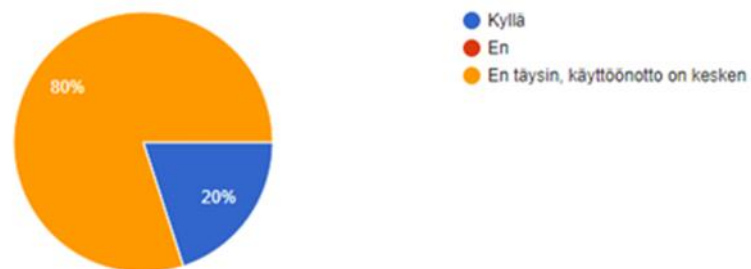
1. Onko säätiöön hankittu reaaliaikainen, sähköinen taloudenseurantajärjestelmä?

5 vastausta



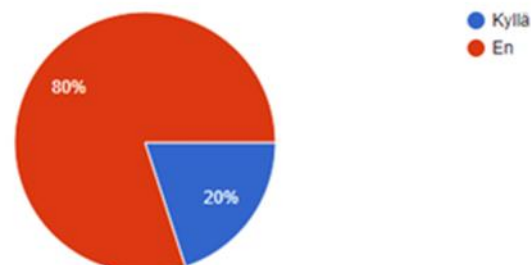
2. Voitko hyödyntää työssäsi reaaliaikaista, sähköistä taloudenseurantajärjestelmää?

5 vastausta



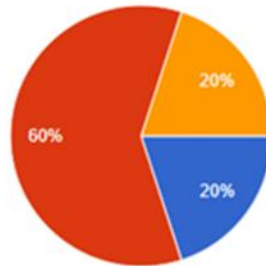
3. Koetko saavasi riittävät tiedot oman yksikkösi taloudesta sen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi?

5 vastausta



4. Oletko saanut säätiöltä perehdytystä taloushallinnon tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?

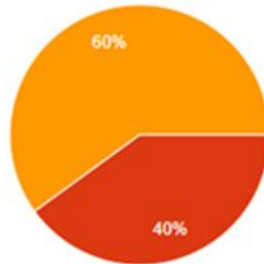
5 vastausta



- En ole saanut
- Olen saanut vähän, mutta en koe saamaani perehdytystä riittäväksi
- Olen saanut ja koen saamani perehdytyksen riittäväksi

5. Oletko saanut säätiöltä perehdytystä tavaroiden ja palveluiden kilpailutukseen ja hankintaan liittyviin tehtäviin, joita työssäsi tarvitset?

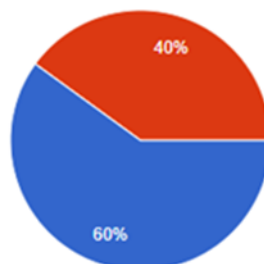
5 vastausta



- En ole saanut
- Olen saanut vähän, mutta en koe saamaani perehdytystä riittäväksi
- Olen saanut ja koen saamani perehdytyksen riittäväksi

6. Kuinka hyvin tunnet säätiön kilpailutuksiin liittyvät linjaukset?

5 vastausta



- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- En ole kuullutkaan niistä

