



Anne Salonen

# Satakunnan lennoston hankintaprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu

## Tiivistelmä

Tekijä:	Salonen Anne
Otsikko:	Satakunnan lennoston hankintaprosessin kehittäminen
Sivumäärä:	63 sivua + 6 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Tutkintovastaava, lehtori Kaija Haapasalo

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Satakunnan lennoston hankintaprosessin kehittäminen. Taloussektorin henkilöstön keskuudessa oli hankintoihin liittyen havaittu jo pidempään osaamattomuutta ja toistuvia virheitä. Tästä aiheutui ylimääräistä työtä, kuten virheiden korjaamista ja päivittäistä neuvontaa. Lisäksi työntekijöiden keskuudessa oli epäselvyyttä prosessin eri vaiheista sekä vastuista.

Opinnäytetyössä selvitettiin hankintoihin osallistuvien Satakunnan lennoston työntekijöiden osaamista ja koulutustarpeita eri yksiköissä. Tavoitteena oli löytää hankintaprosessin ongelmakohdat ja keinoja niiden vähentämiseksi sekä prosessin kehittämiseksi. Opinnäytetyön viitekehyksenä toimi julkiset hankinnat, prosessin kuvaaminen, henkilöstön osaaminen sekä sisäinen viestintä.

Toimintatutkimuksena suoritettussa opinnäytetyössä kehitettiin organisaation käyttöön hankintojen tukipaketti sekä laadittiin prosessi- ja työnkulkukaavioita selventämään hankintojen kulkua, vastuita sekä rooleja. Opinnäytetyössä tehtiin nykytila-analyysin selvittämiseksi kyselytutkimus sekä haastatteluita hankintoihin osallistuville työntekijöille. Lisäksi hyödynnettiin oman tehtävän kautta tullutta havainnointia.

Tavoiteltua organisaation toiminnan muutosta arvioitiin vertaamalla alku- ja lopputilanteessa tehtyjä haastatteluita ja kyselytutkimuksia toisiinsa. Tämän perusteella voidaan todeta, että organisaatioon saatiin kehittämistyön aikana toivottu muutos aikaiseksi ja hankintaprosessia kehitettyä toimivammaksi.

Avainsanat: Julkiset hankinnat, toiminnan kehittäminen, perehdytys

## Abstract

Author: Anne Salonen  
Title: Development of the Procurement Process of Satakunta Air Command  
Number of Pages: 63 pages + 6 appendices  
Date: April 2023  
Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Public Procurement  
Instructor: Kaija Haapasalo, Senior Lecturer

---

The aim of this thesis was to develop the procurement process of Satakunta Air Command. This organization has experienced some organizational challenges related to the financial staff in the procurement process. This resulted in extra work, such as correcting errors and the need for additional support. There was also a lack of clarity among staff members about the stages of the procurement process and their responsibilities.

The thesis was conducted using the action research methodology. The research methods included a survey and interviews with employees involved in procurement to determine the current state analysis. In addition, the thesis also relied on participant observation. The current state analysis identified the skills and training needs of the Satakunta Airport staff involved in procurement in the different units. The aim was to identify problem areas in the procurement process, so that to later propose the ways to reduce them and thus improve the procurement process. The theoretical framework of the thesis focused on the topics of public procurement, process development, improving staff competences and internal communication.

As a result of the thesis, a procurement support package was developed for the organisation, and the procurement process workflow was clarified, along with responsibilities and roles. The desired change in the organisation's operations was assessed by comparing the interviews and surveys conducted at the beginning and end of the project. The results show that the desired change in the organisation was achieved as a result of the development work, and that the procurement process was made more effective.

Keywords: Public procurement, operational development, induction

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation esittely	2
2.1	Hankintojen johtaminen puolustusvoimissa	5
3	Kehittämishankkeen esittely	7
3.1	Satakunnan lennoston hankintaprosessi	7
3.2	Kehittämishankkeen lähtötilanne	8
3.3	Haastatteluiden tuloksia	13
3.4	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet	14
3.5	Kehittämistyön mittarit	16
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	17
4.1	Toimintatutkimus	17
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	20
5	Teoreettinen viitekehys	21
5.1	Julkisten hankintojen ohjaus ja organisointi	21
5.1.1	Julkisen hankintaprosessin kehittäminen	27
5.1.2	Hankintojen suunnittelu	29
5.2	Prosessien kuvaaminen	31
5.3	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	33
5.3.1	Perehdyttäminen	37
5.4	Organisaation sisäinen viestintä	38
6	Nykytila-analyysi	39
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset	39
6.2	Kehitystarpeita nykytila-analyysin pohjalta	45
7	Kehittämishankkeen toteuttaminen ja tulokset	46
7.1	Hankintojen tukipaketti	47
7.2	Viestinnän parantaminen	52
7.3	Muut kehittämistoimenpiteet	52
8	Kehittämishankkeen arviointi	53

8.1	Tulosten arviointi ja mittarit	53
8.1.1	Muutoksen arviointi kyselytutkimusten avulla	55
8.1.2	Avoin palaute muutoksista	58
8.2	Itsearviointi kehittämistyön onnistumisesta	61
8.3	Toimintatutkimuksen luotettavuus	62
8.4	Jatkotoimenpiteet ja ehdotukset	63
	Lähteet	64
	Liitteet	
	Liite 1. Hankintaprosessikaavio	
	Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset	
	Liite 3. Haastatteluiden runko	
	Liite 4. Hankintojen tukipaketin näkymät	
	Liite 5. Työnkulkukaaviot	
	Liite 6. Tehtäväkohtainen työnkulkukaavio hankintojen toteuttajalle	

Opinnäytetyössä käytetyt lyhenteet:

ERP	Enterprise Resource Planning, nimitys toiminnanohjausjärjestelmälle
HANDI	Valtion käyttämä maksuliikenteen toimittajaportaali
HANKSU	Hankintasuunnitelma
ILMAVE	Ilmavoimien esikunta
Ostoskärry	PVSAP SRM -järjestelmän toiminnallisuus, joka vastaa PVSAP ERP -järjestelmän hankintaehdotusta. Käynnistää hankintaprosessin
Palkeet	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
PV	Puolustusvoimat
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung = toiminnanohjausjärjestelmä
SAP SBO	SAP Business Objects I. raportoinnin SAP -tuotantoympäristö
SAP SRM	Supplier Relationship Management / Toimittajasuhteiden hallinta, SAP:n tuote, joka on tarkoitettu organisaation hankintojen hallintaan.
SATLSTO	Satakunnan lennosto
TAE	Talousarvioehdotus
TOKKY	Toimintakäsäky
TOSU	Toimintasuunnitelma
TPA	Toimeenpanoasiakirja
TRSS	Talous- ja resurssisuunnittelu

# 1 Johdanto

Satakunnan lennosto on Pirkanmaalla sijaitseva Ilmavoimien joukko-osasto. Satakunnan lennoston operatiivisen osaston talous- ja johto-osa vastaa organisaation hankinnoista, maksuliikenteestä sekä resurssien suunnittelusta ja seurannasta. Hankinnoissa noudatetaan lakia julkisista hankinnoista ja lisäksi Puolustusvoimien sisäisiä ohjeita sekä määräyksiä. Julkiset hankinnat ovat sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Hankinnoissa tulee noudattaa sääntöjä, joilla ohjataan hankintamenettelyn etenemistä, hankinnan asiakirjojen laatimista, hankinnasta ilmoittamista ja hankintasopimuksen allekirjoittamista. (Työ- ja elinkeino ministeriö 2022.)

Puolustusministeriö johtaa puolustushallinnon alan materiaalipolitiikkaa ja lisäksi ohjaa keskeisiä puolustusmateriaalihankkeita. Materiaalipolitiikan tavoitteena on ylläpitää ja kehittää sotilaallista suorituskykyä pitkäjänteisesti. Tämä mahdollistetaan hankkimalla Puolustusvoimien tehtäviin soveltuvaa ja kansainvälisesti yhteensopivaa materiaalia ja palveluita. Materiaalipolitiikalla pyritään lisäksi turvaamaan sotilaallinen huoltovarmuus kaikissa tilanteissa. Sotilaallinen huoltovarmuus varmistetaan suorituskyvyllä, materiaalin kustannustehokkuudella ja elinjakson hallinnalla myös poikkeusoloissa. (Puolustusministeriö 2022 b.) Puolustusvoimat käyttää hankintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen sähköistä toiminnanohjausjärjestelmää SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung). Tutkimus- ja kehittämistyön aikana kartoitettiin Satakunnan lennoston hankintaprosessin ongelmakohtia ja etsittiin niihin toimivia ratkaisuja. Kehittämiskohteeksi valikoitui hankintojen suunnittelun, henkilöstön hankintaosaamisen ja hankintaan liittyvän viestinnän kehittäminen.

## 2 Kohdeorganisaation esittely

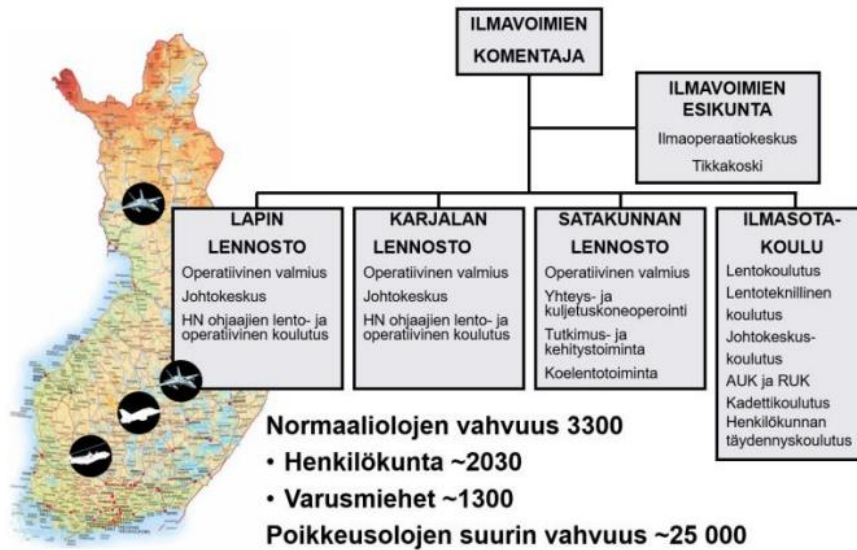
Puolustusvoimien päätehtävänä on turvata Suomen alueita, kansan elinmahdollisuuksia ja valtiojohdon toimintavapautta. Laillista yhteiskuntajärjestystä puolustetaan tarvittaessa sotilaallisin voimakeinoin aseellisen hyökkäyksen tai sitä vastaavan ulkoisen uhan kohdistuessa maahan. (Puolustusvoimat 2022c.)

Puolustusvoimien organisaatio koostuu rauhan aikana Pääesikunnasta, Maa-voimista, Merivoimista, Ilmavoimista ja Maanpuolustuskorkeakoulusta. Pääesikunnan alaisia laitoksia ovat: Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus, Puolustusvoimien palvelukeskus, Puolustusvoimien tiedustelulaitos, Puolustusvoimien tutkimuslaitos ja Puolustusvoimien logistiikkalaitos. (Puolustusvoimat 2022c.)

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on yksi Ilmavoimien joukko-osastoista. Ilmavoimat on aluevalvontaviranomainen, jonka suorittamat alueellisen koskemattomuuden valvonnan ja turvaamisen tehtävät määritellään laissa puolustusvoimista (11.5.2007/551), aluevalvontalaissa (18.8.2000/755) ja valtioneuvoston asetuksessa aluevalvonnasta (16.11.2000/971). (Ilmavoimat 2022a.)

Ilmavoimissa työskentelee yhteensä noin 2 000 henkilöä. Henkilöstö koostuu sotilas- ja siviilihenkilöstöstä. Rauhan aikana ilmavoimien lentokalusto toimii pääasiassa sen päätukikohdista, joita ovat Lapin lennosto Rovaniemellä, Karjalan lennosto Rissalassa, Satakunnan lennosto Pirkkalassa ja Ilmasotakoulu Tikkakoskella. (Ilmavoimat 2022b.) Kuvassa 1 esitetään Ilmavoimien organisaation rakennetta sekä tehtäviä.





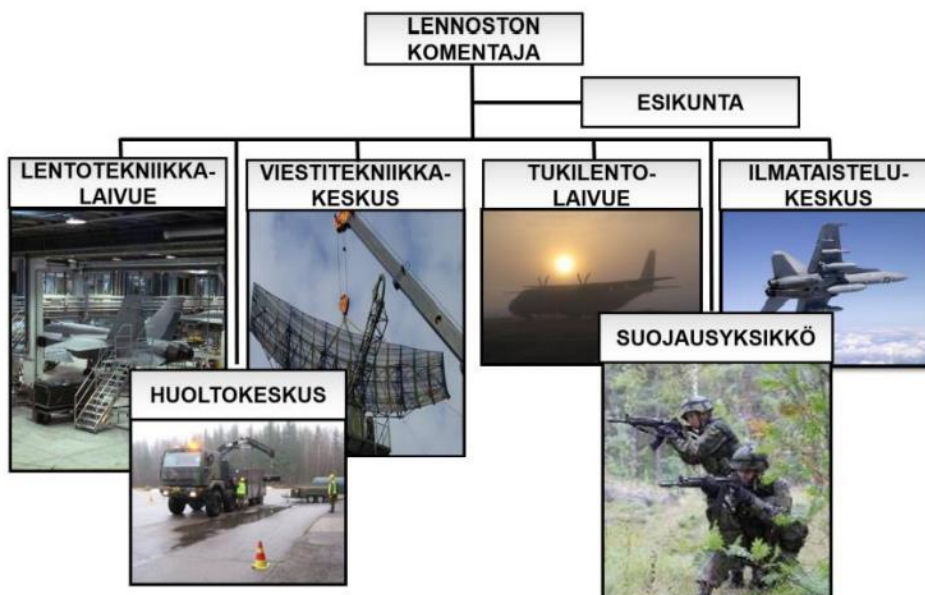
Kuva 1. Ilmavoimien organisaatio (Vaitti 2017, 7).

Satakunnan lennostolla on käytössään koko ilmavoimien lentävä kalusto. Joukko-osasto tukee ilmavoimien taistelua tukilentotoiminnalla, tutkimuksella ja kehittämisellä sekä turvaa ilmaoperaatioita Etelä-Suomen alueella vastaten lentotukikohtien valmiudesta. Lisäksi Satakunnan lennosto tukee puolustusvoimia, kriisinhallintaoperaatioita, valtionjohtoa ja muita viranomaisia tuki- ja kuljetuslentoilla. (Ilmavoimat 2022c.)

Satakunnan lennosto tekee tiivistä yhteistyötä mm. yliopistojen, korkeakoulujen ja teknologiateollisuuden kanssa. Ilmasodan taktiikan ja taistelutekniikan kehittäminen on osa lennoston toimintaa. Koelentotoiminnalla varmistetaan ilma- ja maavoimien lentokaluston kehittäminen ja uusien järjestelmien käyttöönotto. Myös sotilaskohteiden turvallisuus Pirkanmaan alueella kuuluu lennoston päivittäisiin tehtäviin. Lennostossa koulutetaan laaja-alaisesti varusmiehiä ja reserviläisiä sekä tuetaan vapaaehtoista maanpuolustuskoulutusta. (Ilmavoimat 2022c.) Palvelulentotoimintaa eli tuki- ja kuljetuslentoja käytetään puolustushaaran omien tarpeiden lisäksi myös puolustusvoimien henkilö- ja materiaalikulje-

tuksiin koti- ja ulkomailla sekä maavoimien laskuvarjojääkärien hyppykoulutukseen. Ilmavoimien kuljetuskoneilla osallistutaan myös Suomen kansainvälisten kriisinhallintaoperaatioiden tukemiseen. (Ilmavoimat 2022d.)

Satakunnan lennoston organisaatioon kuuluu kolme joukkoyksikköä. Ne ovat Tukilentoalavue, Ilmataistelukeskus ja Lentotekniikkalavue. Lisäksi organisaatioon kuuluvat esikunta, huoltokeskus, viestitekniikkakeskus sekä suojausyksikkö. (Ilmavoimat 2022c.) Henkilökunta koostuu sotilas- ja siviilihenkilöistä, vahvuuden ollessa yhteensä noin 350 henkeä. Yksiköiden ja osastojen toiminta poikkeaa toisistaan, joten myös hankintojen sisällöt ja määrärahabudjetit ovat erilaiset. Yksiköt valmistelevat itsenäisesti hankintasuunnitelmansa ja tuovat seuraavan vuoden hankintatarpeensa toiminnansuunnittelun aikana esille. Yksiköiden henkilökunnasta on yksiköistä riippuen hankintojen valmistelijoita, hankintojen teknisiä asiantuntijoita sekä tavarantoimitusten ja palveluiden vastaanottajia. Kuvassa 2 on esitetty Satakunnan lennoston organisaatio ja sen yksiköt.



Kuva 2. Satakunnan lennoston organisaatio (Vaitti 2017, 8).

Esikunta jakautuu hallinto-osastoon ja operatiiviseen osastoon. Hallinto-osasto tuottaa lennoston tarvitsemat monipuoliset henkilöstö- ja koulutusalan tukipalvelut sekä vastaa sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta. Operatiivinen osasto vastaa lennoston toiminta-alueen poikkeusolojen varautumisesta sekä sen edellyttämästä suunnittelusta ja joustavan valmiuden säätelyn edellyttämistä toimenpiteistä. Lisäksi operatiivinen osasto vastaa lennoston toiminnan suunnittelusta ja taloushallinnosta. (Ilmavoimat 2022c.) Hankintatoiminnan ohjaus kuuluu esikunnan tehtäviin, tarkemmin sen operatiivisen osaston johto- ja talousosalle. Johto- ja talousosan kokoonpanoon kuuluu apulaisosastopäällikkö, osastosihteerit, talouspäällikkö, TRSS (talous- ja resurssi) suunnittelija, hankintasihteerit ja taloussihteerit. Toimin tutkimus- ja kehittämistyön aikana organisaation TRSS (talous- ja resurssi) suunnittelijana.

## 2.1 Hankintojen johtaminen puolustusvoimissa

Puolustusvoimien hankintatoimea uudistettiin puolustusvoimauudistuksen aikana vuonna 2015. Tärkeimmät rakenteelliset toimenpiteet olivat organisatorakenteen madaltaminen kolmiportaiseksi, puolustushaarojen toiminnan keskittäminen sotilaallisen suorituskyvyn käytön suunnitteluun ja valmisteluun sekä koulutukseen ja harjoitteluun. Pääesikunnan alaisen laitoksen vastuulle koottiin materiaalihankintojen ja yhteisten logistiikan toiminnot ja tukipalvelujen organisointi perustuen puolustusvoimalliseen kokonaisratkaisuun. Uusi toimintatapa vähensi hankinta- ja taloussihteerien määrää joukko-osastoissa oleellisesti. Lisäksi puolustushaaroissa uudistettiin ja kevennettiin joukko-osastojen rakennetta, hallintoa keskitettiin sekä tukeuduttiin enemmän keskitetympiin tuotettuihin logistiikan järjestelyihin sekä tukipalveluihin. (Puolustusvoimat 2016d.)

Puolustusvoimien keskeisiä puolustusmateriaalihankkeita ohjataan Puolustusministeriöstä. Puolustushallinnon materiaalipolitiikan tavoitteena on pitkäjänteisesti ylläpitää ja kehittää sotilaallista suorituskykyä. Tavoitteeseen päästään hankkimalla Puolustusvoimien tehtäviin soveltuvaa ja kansainvälisesti yhteensopivaa materiaalia sekä palveluita. (Puolustusministeriö 2022b.)

Puolustushallinnon hankinnoissa noudatetaan Suomessa voimassa olevaa hankintalainsäädäntöä sekä Euroopan unionin julkisia hankintoja koskevaa sääntelyä. Puolustus- ja turvallisuushankinnoissa sovelletaan lakia julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (1531/2011) ja siviilihankinnoissa lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016). Lailla julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista on pantu täytäntöön EU:n puolustus- ja turvallisuus-hankintadirektiivi (2009/81/EY). Hankinnoissa noudatetaan julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja (JYSE 2014 TAVARAT ja JYSE 2014 PALVELUT) sekä puolustushallinnon omia määräyksiä ja ohjeita. (Puolustusministeriö 2022a.)

Puolustushallinnon hankintatoimen keskeisiä periaatteita ovat kilpailun aikaansaaminen, hankintojen kokonaistaloudellinen edullisuus sekä tarjoajien tasapuolinen ja luottamuksellinen kohtelu. Keskeisellä sijalla ovat lisäksi puolustushallinnon omat yleiset hankintaperiaatteet, joilla:

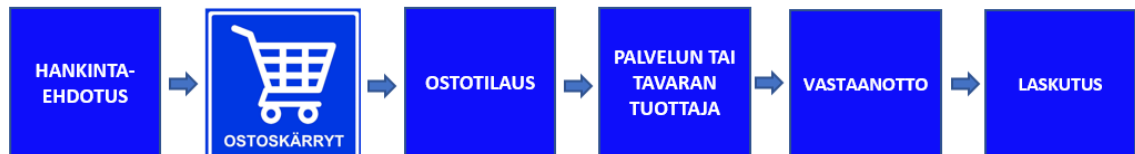
- turvataan huoltovarmuutta
- painotetaan kansainvälistä yhteistyötä – materiaalin yhteistoimintakyky.
- huomioitava mahdollisuudet pohjoismaiseen tai eurooppalaiseen yhteistoimintaan hankinnoissa. (Puolustusministeriö 2022a.)

Puolustusvoimissa ohjataan hankintaa mm. vuosittain julkaistussa toimeenpanoasiakirjan liitteessä, jossa toimintamenomäärärahojen käytölle annetaan rajoituksia. Pääesikunnan vastuulla on julkaista puolustusvoimien hankintamääräys. Hankintamääräys antaa perusteet hankintaprosessiin. Tarkentava hankintamääräys tehdään puolustushaarojen johtoesikunnissa. Joukko-osastojen vastuulle jää hankintaohjeen laadinta sekä hankintapäätösoikeuksista sopiminen.

### 3 Kehittämishankkeen esittely

#### 3.1 Satakunnan lennoston hankintaprosessi

Puolustusvoimien hankintaprosessia voidaan pelkistetyesti kuvata kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Hankinnasta maksuun prosessi.

Hankintaprosessi sisältää useita työvaiheita ja eri roolien vastuita sekä tehtäviä. Satakunnan lennostossa ei ollut tutkimus- ja kehittämistyön alussa käytössä hankintaprosessia kuvaavaa visuaalista prosessikaaviota. Kehittämistyön aikana laadittu hankintojen prosessikaavio löytyy kappaleesta 7.1 ja liitteenä 1.

Seuraavaksi kuvaan hankintaprosessin vaiheita. Puolustusvoimien hankintatyökaluna on toiminnanohjausjärjestelmä PV SAP. Hankintaprosessin työvaiheista PVSAP -järjestelmässä tehdään hankintojen suunnittelu, hankinnan käynnistäminen, määrärahojen varaus, toteutus, määrärahojen sidonta, hyväksynät, hankintapäätöksen tekeminen, tavarankäytön vastaanotto, reklamaatiot sekä raportointi (Puolustusvoimat 2021b, 7). Hankintaprosessi lähtee liikkeelle hankintatarpeesta. Hankinnalle haetaan hyväksyntä määrärahaohjelmasta ja tehdään kattavasti selvitystyötä toimittajasta sekä suoritetaan hinta- ja saatavuustiedustelu. Kaikki hankintaan liittyvä tieto välitetään hankintaesityksen laatijalle, josta Puolustusvoimissa käytetään nimitystä ostoskärryn tekijä. Nämä henkilöt ovat usein yksiköissä työskenteleviä sihteereitä. Ennen ostoskärryn laadintaa on käytävä huolella läpi kaikki työvaiheet mitä toimintatapaohjeessa on määritetty. Valmis ostokärri lähetetään kaupalliselle asiantuntijalle, jonka tehtävänä on hankintasihteeri. Hankintasihteerin tehtävänä on tarkistaa hankin-

taan liittyvän tiedon oikeellisuus. Lisäksi hankintasihteeri suorittaa lopullisen tilaamisen toimittajalta ostotilauksella. Kun tavara saapuu organisaation tavara-termiiniin, tarkastetaan se vertaamalla lähetystä tilaukseen tai lähetyslistaan. Mahdolliset epäkohdat kirjataan ylös lähetyslistaan reklamointia varten. Varastohenkilökunta tai tavaran tilaaja noutaa materiaalin, jonka jälkeen PV SAP järjestelmään tehdään materiaalin vastaanotto varastohenkilöstön toimesta. Palveluiden osalta prosessi poikkeaa siten, että yksikön tilauksen laatija (ostoskärryn tekijä) tekee vastaanoton PV SAP:ssa.

Valtion kirjanpitoyksiköissä on käytössään laskunkäsittelyyn Handi-palvelu. Palkeet tuottavat valtion kirjanpitoyksiköille keskitetysti palveluita Handi-palvelun osalta. (Palkeet 2022.) Palkeet ovat Puolustushallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Toimittajan lähettämä lasku saapuu taloussihteerille HANDI -järjestelmään tarkastukseen mikäli se poikkeaa ostotilauksesta. Taloussihteeri tarkastuttaa tarvittaessa laskun hankintaesityksen laatijalta tai yksikön määrärahaohjaajalta. Mikäli lasku on ostotilauksen mukainen, menee lasku automaattisesti maksuun ilman tarkastusta.

### 3.2 Kehittämishankkeen lähtötilanne

Satakunnan lennostossa tehdään vuoden aikana merkittävä määrä hankintoja. Organisaation materiaali, talous- ja hankintatoimialat ovat integroituneet toisiinsa ja kohtaavat rajapinnoilla tehtävien, vastuiden sekä ohjeistamisen osalta. Taloustoimialan (suunnittelu, kirjanpito ja maksuliikenne) kautta tulevat velvoitteet on huomioitava myös hankinnassa. Hankintojen vastaanotolla (materiaalitoimiala) on oma tärkeä tehtävä liittyen hankintaprosessin (hankinnasta maksuun) loppuun viemiseen. Materiaalitoimiala vastaa nimikeasioiden ohjaamisesta, materiaalikirjanpidosta sekä varaston ylläpidosta. Myös TRSS- prosessi (talous- ja resurssisuunnittelu) vaikuttaa hankintoihin oleellisesti. TRSS -prosessi on kokonaisuus, johon kuuluu hankintojen suunnittelu ja resurssointi. Jokaisen toimialan työvaiheella on oma tärkeä tehtävä hankintaprosessissa.

Satakunnan lennoston yksiköissä hankintaprosessiin osallistuvat yksikön päällikkö ja varapäällikkö sekä hankintaesitysten laatijat. Lisäksi osassa yksiköissä on toimialojen teknisiä asiantuntijoita ja tavaroiden- sekä palveluiden vastaanottajia. Hankintaesitysten laatijat ovat saaneet yksilöllistä koulutusta hankintasihteeriltä siihen, miten hankintatilaus toiminnanohjaus järjestelmässä (SAP, SRM) laaditaan. Ohjeita järjestelmän käyttöön on saatavilla Puolustusvoimien sisäisestä Intranetistä (Torni). Toimialojen tekniset asiantuntijat määrittelevät hankinnan tekniset-, laadulliset- sekä turvallisuusvaatimukset. Jokaisella toimialalla (esim. turva-, viesti-, huolto-, ja IT) on kaikilla omat erityismääräyksensä. Yksiköiden johto vastaa oman yksikkönsä vuosittaisesta budjetinsuunnittelusta ja ohjaa yksikkönsä hankintasuunnitelman laadintaa. Yksiköiden tulisi huomioida hankintojen osalta myös ylivuotinen hankintasuunnittelu.

Organisaation operatiivisen osaston talous- ja johto-osassa oli todettu jo pidempään puutteita hankintaprosessissa sekä hankintaosaamisessa. Todettujen puutteiden seurauksena hankinta- ja taloussihteerin työaika kului yksikköjen neuvomiseen, toistuvien virheiden ja asiapuutteiden korjaamiseen sekä prosessiin kuuluvien toimintatapojen kertaamiseen. Havaintoja toistuvista puutteista oli hankintaesityksien sisällössä useita. Useimmin toistuvat puutteet näkyivät toimituskulujen selvittämisessä, julkisten hankintojen yleisten sopimusehtojen (JYSE) huomioinnissa ja varmistamisessa toimittajalta, sopimushallinnassa, hankintaesityksen perustiedoissa sekä alv tietojen kirjaamisessa. Selvänä puutteenä oli havaittu myös se, että yksiköiden hankintaesitysten laatijoiden vastuuta hankintaesityksen sisällön oikeellisuudesta ei ollut määritetty. Tämä mahdollisti helposti tilanteen, jossa lopullinen tarkastus ja mahdollinen hankintaan liittyvä loppuselvittely jätettiin hankintasihteerille. Tietämättömyyttä näkyi myös siinä, mitä hankintoja joukko-osaston toimenpitein voitiin tehdä. PUTU hankinnat (Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista 1531/2011) näkyi selkeästi asiana, jossa ilmeni toistuvasti epätietoisuutta. Lisäksi palvelutarvekartoitus- ja tilahallinnan prosessit oli havaittu epäselviksi. Maksatukseen liittyen oli toistuvasti havaittu puutteita tavaroiden vastaanotossa, laskujen tarkastuksessa sekä tarvittavien dokumenttien toimittamisessa. Ongelma korostuivat varsinkin

loma-aikoina. Mikäli tavaran vastaanotto, laskun tarkastus tai tarvittavien kuittien toimittaminen myöhästyy, ei laskua saada prosessin mukaisesti ajallaan maksuun.

Kehittämistarpeita oli myös hankintojen suunnittelussa, seurannassa ja toteutumisessa. Oman työni kautta tehtyjen havaintojen sekä hankintasihteerin kanssa käytyjen haastatteluiden tuloksena todettiin, että hankintasuunnitelman laadintaan ei käytetty riittävästi aikaa ja yksiköiden henkilöstön tiedossa olevia hankintatarpeita ei aina otettu huomioon suunnittelussa. Tämä näkyi hankintavuoden aikana kiireellisinä hankintasuunnitelman ulkopuolisina hankintatarpeina, vaikka osassa tapauksissa tarve olisi ollut suunniteltavissa jo edellisvuonna. Hankintasuunnitelman ulkopuoliset hankinnat aiheuttivat ylimääräistä työtä monella tasolla ja viivyttivät hankintatarpeiden toteutumista. Tämän perusteella voitiin todeta, että hankintojen suunnittelua tulisi kehittää. Panostamalla hankintasuunnitteluun voidaan vaikuttaa oleellisesti hankintoihin käytettävään henkilöstöressurssiin sekä hankintatarpeiden toteutumiseen. Kuviossa 2 on kuvattuna Valtiovarainministeriön laatima hankintojen vuosikello.



Kuvio 2. Hankintojen vuosikello (VM 2017, 39).



Puolustusvoimien vuosikello poikkeaa Valtiovarainministeriön suunnitelmasta seuraavaan vuoden määrärahaehdoksen osalta. Seuraavan vuoden talousarvioehdotus tehdään Puolustusvoimissa jo maaliskuussa eli Q1 aikana. Hankintojen suunnittelu tulisikin käynnistää aktiivisemmin juuri maaliskuun (Q1) talousarvioehdotuksen yhteydessä (TAE). Tämä siksi, että TAE:n laadinnan yhteydessä ilmoitetaan johtoesikuntaan (ILMAVE) ensimmäistä kertaa seuraavan vuoden tiedossa olevat poikkeavat määrärahatarpeet. Suunnittelua tulisi jatkaa keväällä pidettävän suunnitteluseminaarin aikana (Q2). Elokuussa (Q3) suunnittelua tulisi tarkentaa aina loppuvuoteen saakka, jolloin ensimmäinen hankintasuunnitelma (HANKSU) julkaistaan osana joukko-osaston seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa (TOKKY). Hankintasuunnitelmaa on mahdollista tämänkin jälkeen päivittää ja tehdä tarvittavia lisäyksiä kuluvan vuoden helmikuussa joukko-osastossa julkaistavaan toimeenpanoasiakirjaan (TPA).

Hankintojen suunnittelun lisäksi hankintojen käynnistämisessä todettiin kehittämistarvetta. Tämä kävi selväksi hankintasihteerin kanssa käytyjen haastatteluiden aikana. Hankinnat tulisi käynnistää hankintasuunnitelman mukaisesti ja valmistella hyvissä ajoin ennen hankinnan toteutumisaikaa. Lisäksi hankinnat tulisi painottaa alkuvuoteen ja suunnitella niin hyvin, että kaikki arvoltaan suuret kilpailutukseen menevät hankinnat käynnistettäisiin heti tammikuussa. Alkuvuoden hankintojen osalta markkinakartoitusta ja hankintojen valmistelua pitäisi käynnistää jo loppuvuodesta. Kehittämistyön alussa oli havaittavissa alkuvuoden osalta tehottomuutta hankintojen käynnistämisen osalta.

Puolustusvoimien hankintaprosessin eri vaiheisiin sisältyy runsaasti ohjeita, toimintatapoja, lakeja, suosituksia ja määräyksiä. Kaikkien vaadittavien ohjeiden sisäistäminen vaatii koko prosessin ymmärrystä, jatkuvaa seuranta ja tietojen päivittämistä sekä eri toimintatapojen tuntemista. Puolustushallinnon linjaukset, Valtionkonttori, Valtiovarainministeriö, Puolustusvoimien palvelukeskus sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tuovat kokonaisprosessiin lisäksi omat ohjeistuksensa. Puolustusvoimien joukko-osastot julkaisevat omat hankintaohjeensa, johon kootaan yhteen asiakokonaisuuteen mahdollisimman kattavasti tarvittavat asiakirjat ja annetaan lisäksi paikallisia toimintatapaohjeita.

Satakunnan lennoston voimassa oleva hankintaohje oli kehittämistyön alkaessa vuodelta 2015 ja sisälsi osittain vanhaa tietoa. Lisäksi voimassa oleva hankintaohje oli sisällöltään suppea, eikä sellaisenaan riittänyt antamaan riittävästä ohjeita hankintojen suorittamiseen määrättyllä tavalla. Hankintaohjeen päivitystyö oli aloitettu vuoden 2021 aikana ja se oli edelleen kesken kehittämistyön loppussa, keväällä 2023.

Kehittämistyön alkuvaiheessa keväällä 2022 hankintoihin liittyvää tietoa ja ohjetta oli saatavilla, mutta se oli eri tietojärjestelmissä hajallaan. Tiedon saanti juuri omaan tehtävään liittyen vaati käyttäjältä aikaa ja osaamista. Hankintoihin liittyvää ajankohtaista tietoa jaettiin runsaasti sähköpostilla, sillä yhteistä sovitua tallennuspaikkaa tarkennettaville ohjeille ei ollut. Tiedon jakaminen sähköpostilla on sinänsä nopea ja helppo keino, mutta ongelmalliseksi sen teki se, että tiedon voimassaolosta ei ole varmuutta. Lisäksi uusilla työntekijöillä ei ole käytettävissään sähköposti historiaa. Yhtenä suurena puutteena todettiin myös kyselytutkimukseen osallistuvien, hankintasihteerin sekä henkilöstöpäällikön kanssa, hankintoihin liittyvän tiedon saanti eli viestintä.

Yksiköiden päälliköt vaihtuvat keskimäärin kahden vuoden välein. Henkilöstöpäällikön sekä hankintasihteerin kanssa käytyjen keskusteluiden sekä omien havaintojen perusteella perehdytys oli puutteellista hankintojen ja määrärahojen sekä hankintaprosessin osalta. Tämä korostui etenkin niiden yksiköiden osalta, joilla oli vastuullaan keskitettyjen hankintojen erityisosaamista ja tehtävissä, joissa vaadittiin laajaa toimialaymmärrystä. Puutteellinen perehdytys näkyy välittömästi hankintasihteerin työjonoissa sekä virheinä hankintojen alkuvaiheen selvittelytyöissä.

Organisaatiossa ei ole pidetty talous- ja hankinta-alan infopäiviä. Henkilöstön hankintaosaamiseen voitaisiin kuitenkin vaikuttaa oleellisesti juuri ajankohtaisten asioiden informoinnilla ja kouluttamisella. Tämä oli suuri puute ja koska organisaatiossa oli kehittämistyön alussa vain yksi hankintasihteerin, ei resursseja ollut tarpeeksi koulutuspäivien suunnittelulle ja pitämiseksi. Hankintasihteerin oli

antanut tarvittavan koulutuksen uusille hankintaesitysten laatijoille sekä teknisille asiantuntijoille, mutta infopäivien suunnitteluun eivät resurssit riittäneet. Huomioitavaa oli myös se, että organisaatiossa ei oltu hyödynnetty yksikköjen jo olemassa olevaa osaamista (resurssia) perehdytyksen osalta. Lisäksi koulutuspäivien suunnitteluun ja pitämiseen olisi voinut käyttää koko talussektorin ammattiosaamista.

Yksi organisaation merkittävistä puutteista oli kehittämishankkeen alkuvaiheessa se, ettei hankintasihteerillä ollut nimettynä sijaista. Sijaisuuden puuttuminen aiheutti hankintasihteerille lomalla työntekoa ja merkittävää ruuhkaa lomien jälkeen. Kehittämishankkeen aikana sijaisuusjärjestelyt saatiin kuitenkin kuntoon.

### 3.3 Haastatteluiden tuloksia

Pidin maaliskuussa 2022 kaksi haastattelua hankintasihteerille ja yhden talussihteerille. Henkilöstömuutoksista johtuen haastattelua jatkettiin vielä uuden hankintasihteerin sekä taloussihteerin kanssa aiheesta keskustellen syyskuussa 2022. Haastattelun runko on liitteessä 3. Haastatteluiden lisäksi kävin keväällä 2022 keskusteluita aiheesta materiaalipäällikön, henkilöstöpäällikön, kahden yksikön varapäällikön sekä kahden hankintojen tallentajan kanssa. Keskustelujen aiheena oli henkilöiden havainnot ja näkemykset organisaation hankintaprosessin ongelmista ja kehittämistarpeista. Jokaisella henkilöllä oli tehtäviensä puolesta erilaisia havaintoja ja tämä toi kehittämishankkeelle hyvän pohjan.

Hankintasihteerin haastatteluiden perusteella suurin ongelma oli virheiden määrä hankintaprosessin eri vaiheissa. Koettiin, että virheiden korjaukseen sekä neuvontaan kului liikaa työaika ja se aiheutti ylikuormitusta. Lisäksi epäselvyys prosessista ja siihen liittyvistä vastuista aiheutti konfliktitilanteita ja turhaa työtä. Myös sijaisen puuttuminen aiheutti kuormitusta sekä työskentelyä lomalla. Alla yhteenveto hankintasihteerien mainitsemista epäkohdista:

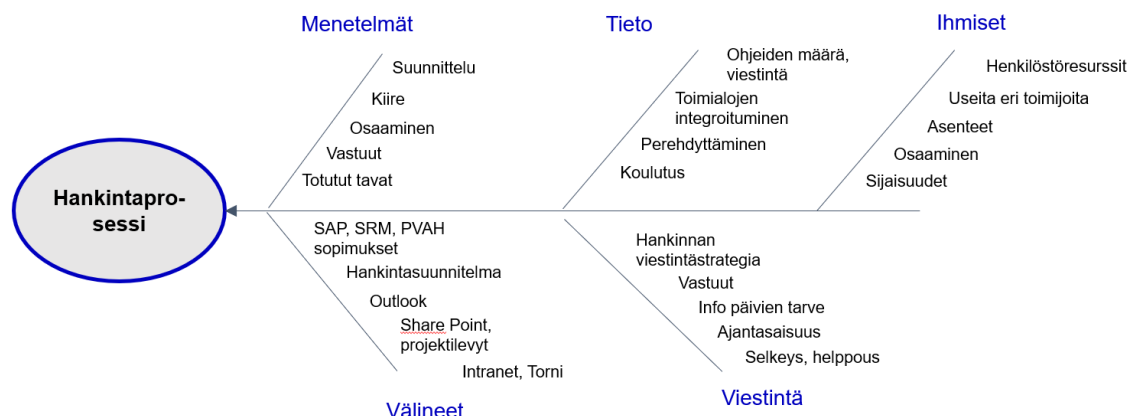
- Prosessissa runsaasti virheitä sekä puutteita eri työvaiheissa
- Hankinta- ja toimintatapamallin puuttuminen
- Sijaisuuksien puuttuminen
- Opetus- ja perehdyttämismateriaalien jakaminen
- Roolien vastuut prosessissa

Muiden keskusteluihin osallistuvien yhteinen mielipide oli, että hankintaprosessi oli haasteellinen ja raskas. Lisäksi hankintoihin liittyvät asiat koettiin epäselviksi ja ne veivät liikaa aikaa omien tehtävien suorittamiseen varatusta ajasta.

#### 3.4 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Satakunnan lennoston hankintaprosessiin liittyvä suunnittelu, viestintä ja henkilöstön perehdyttäminen eivät vastanneet annettuja tavoitteita ja edistäneet näin työmotivaatiota ja tehokkaita hankintoja. Suurimmat haasteet liittyivät henkilöstön hankintaprosessiin liittyvien eri osa-alueiden tuntemukseen, ajankäyttöön ja omien työkalujen hallintaan sekä hankinta-alan ohjeiden sekä määräysten puutteelliseen viestintään. Nämä olivat organisaation hankintoihin liittyvän osaamisen, sujuvuuden ja palveluiden jatkuvuuden kannalta merkittäviä puutteita.

Ongelman määrittelyyn käytettiin Ishikawan diagrammia eli kalanruotomallia. Kuviossa 3 on kuvattuna Satakunnan lennoston hankintaprosessiin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 3. Satakunnan lennoston hankintaprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

Selvittelytyössä voidaan menestyksellisesti käyttää syiden ja seurausten kuvaamiseen ja ryhmittelyyn -diagrammia (Cause & Effect diagram). Diagrammi tekee osaltaan näkyväksi organisaation ja yrityksen tilanteen. (Borgman & Packalén 2002, 39.) Kalanruotokaavio pyritään ymmärtämään tunnistetun ongelman syntymiseen vaikuttavia asioita. Kaavioon kirjoitetaan ongelmaan liittyviä ilmiöitä ja ryhmitellään niitä vaikutussuhteiden perusteella. Syntyvä kaavio auttaa ymmärtämään ongelmakenttää paremmin. (Helsinki 2022.)

Kehittämistyön alussa käytyjen haastatteluiden ja keskusteluiden tuloksena, sain kerättyä organisaation hankintaprosessin tehtävistä ja puutteista kattavasti tietoa. Tuloksena muodostui kuva organisaation kehitystarpeista. Kerättyä tietoa tuki myös oman tehtäväni kautta tulleet havainnot hankintojen suunnitelmallisuudesta. Ongelman syyt liittyivät menetelmiin (suunnittelu, osaaminen ja vastuut), viestintään (ajantasaisuus, infopäivät, selkeys ja helppous) ja tietoon (perehdytys, ohjeet, koulutus) sekä välineisiin (hankintasuunnittelu, SAP, sopimushallinta) ja ihmisiin (sijaisuudet, osaaminen, resurssit).

Hankintaprosessin tulisi toimia niin, että siitä ei aiheudu organisaatiolle kustannustehottomuutta, henkilöstöresurssien ylikuormitusta ja jatkuvia epäselvyyksiä. Puutteellinen osaaminen ja tietämys sekä viestinnän puute näkyivät hankintaprosessin eri vaiheissa ja kuormittivat koko organisaatiota.

Havaittujen ongelmien ja kehittämistarpeiden perusteella määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millä kehittämistoimenpiteillä organisaation hankintaprosessista ilmenneet ongelmat saadaan ratkaistua?
- Miten hankintaprosessin kokonaisuuden ymmärrystä hankintaprosessiin osallistuvalla henkilöstöllä saadaan lisättyä?
- Millä keinoilla hankintoihin liittyvää viestintää voidaan parantaa?

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Satakunnan lennoston hankintaprosessia. Painopisteenä oli henkilöstön hankintaosaamisen lisääminen ja puutteellisen viestinnän parantaminen. Hankinnan kokonaisprosessin ymmärtäminen on organisaation hankintojen toteutumisen ja henkilöresurssien käytön kannalta tärkeää. Kun hankintaprosessi saadaan sujuvammaksi ja riittävä ohjeistus suunniteltua, myös ymmärrys oman tekemisen tärkeydestä kasvaa. Tämä lisää työn mielekkyyttä kaikilla osa-alueilla ja toimijat alkavat ymmärtämään paremmin omat tehtävänsä sekä vastuunsa. Lisäksi virheiden ja epäselvien asioiden selvittäminen vähentyy.

### 3.5 Kehittämistyön mittarit

Hankinta-, ja taloussihteerin työssä havaittujen ongelmien määrää verrattiin alku- ja loppuvaiheen tilanteisiin. Mittareilla haettiin tietoa siitä, millä osa-alueilla kehittämistyön tavoitteisiin päästiin ja millaista muutosta organisaatiossa tapahtui. Taulukossa 1 esitetään kehittämistyössä mitattavat asiat ja miten niiden kehittymistä opinnäytetyön tulosten arvioinnissa todennettiin.

Taulukko 1. Toiminnan muutosta selvittävät mittarit

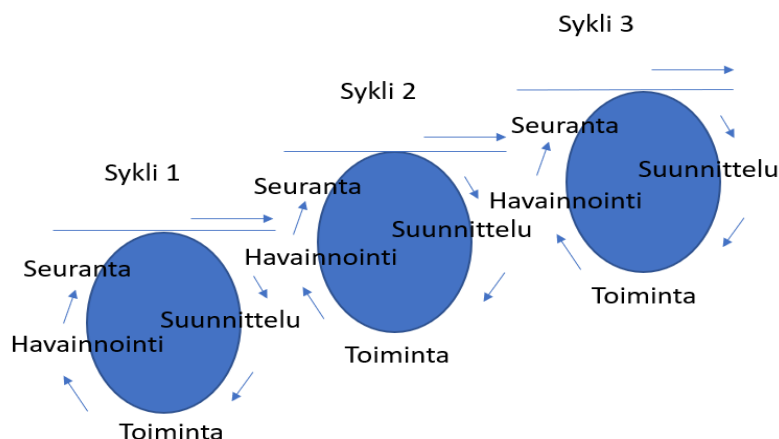
MITATTAVA ASIA	MUUTOKSEN TODENTAMINEN /mittari
Hankinta- ja taloussihteerin tehtävissä tapahtunut muutos. Ostotilausten korjaaminen, laskujen selvittäminen ja neuvonta. Onko virheiden määrä ja neuvonta vähentynyt.	Tapahtunut muutos kyllä / ei. Ajallinen ja määrällinen vertaaminen.
Henkilöstön hankintaprosessiin liittyvä osaaminen.	Alku ja loppukyselyn numeroiden vertaaminen (1-5) sekä sanallinen palaute.
Hankintaan liittyvän viestintä.	Onko viestintä parantunut (1 – 5).
Hankinnan INFO päivien pitäminen.	Kyllä / ei.
Hankintaprosessin parempi tunteminen.	Tunnetko hankintaprosessin eri vaiheet paremmin (1 – 5).

## 4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on enemmän kuin perinteinen laadullinen tutkimus. Toimintatutkimuksessa on tavoitteena saada aikaan muutos (Kananen 2014, 28). Tämän tutkimus- ja kehittämistyön tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisia (kvalitatiivinen) tutkimusmenetelmiä. Tiedonkeruussa hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia, kyselyjä ja teemahaastatteluita.

Toimintatutkimus on syklinen prosessi. Kanasen mukaan, jokainen toimintatutkimuksen sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Lisäksi sykliin liittyy aina tutkimus. Sykliä seuraa aina uusi sykli, joka lähtee siitä, mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin. (Kananen 2014, 13.) Kuviossa 4 on kuvattuna, miten toimintatutkimus etenee sykleittäin.



Kuvio 4. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen (Mukaillen Kananen 2014, 13).

Tämän kehittämistyön syklit on esitetty kuviossa 5. Ensimmäisen syklin toimintaan osallistuivat talous- ja hankintasihteeri haastatteluiden osalta sekä henkilöstöpäällikkö, yksiköiden varapäälliköt ja hankintojen toteuttajat keskusteluiden osalta. Syklin aikana käytiin myös muiden hankintaan osallistuvien henkilöiden kanssa yksittäisiä keskusteluita heidän tehtäviinsä liittyen sekä tehtiin omia havaintoja. Syklin päätteeksi laadittiin kehittämistyön suunnitelma. Toisen syklin aikana elokuussa 2022 laadittiin kysymyssarja henkilöstön hankintaosaamiskartoitusta varten. Kyselytutkimus toteutettiin syys- marraskuun 2022 aikana. Saatujen vastausten perusteella aloitettiin hankintojen tukipaketin ja prosessikaavioiden suunnittelu ja rakentaminen. Myös viestintään liittyvää keskustelua käytiin henkilöstöpäällikön kanssa. Viimeisessä syklissä 3 jatkettiin edelleen viestintän suunnittelua. Hankintojen tukipakettia viimeisteltiin ja suunniteltiin infopäivän rakennetta. Hankintojen tukipaketti esiteltiin lopulta hankintojen infopäivän yhteydessä helmikuussa 2023. Viestintään päätettiin käyttää sisäistä intranettiä eli Torni portaalia. Syklin 3 päätteeksi tehtiin osaamiskartoitukseen osallistuneille loppukysely ja käytiin keskusteluita talous- ja hankintasihteerin sekä henkilöstöpäällikön kanssa kehittämistyön tuloksista.





Kuvio 5. Kehittämistyön syklien aikataulut ja sisältö.

Toimintatutkimus vie nimensä mukaisesti tutkimuksen mukaan itse toimintaan niin, että toimija itse on mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti. (Kananen 2014, 16.) Voidaan sanoa, että toimintatutkimus alkaa siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan toimintaan, kuten toimintatutkimus. Toimintatutkimus voi pitää sisällään laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä sillä toimintatutkimukselle ei ole kehitetty omia tiedonkeruu- eikä tiedon analyysimenetelmiä. Toimintatutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muoto. Sitä voidaan rinnastaa kehittämistutkimukseen ja tapaus- eli case-tutkimukseen. (Kananen 2014, 27.)

Toimintatutkimus kestää ajallisesti muita tutkimuksia pidempään. Tämä johtuu siitä, että itse ilmiöön perehtymiseen menee aikaa, samoin toimenpide- ja parannusehdotusten suunnitteluun ja toteutukseen sekä saadun muutoksen arviointiin. Vaikka toimintatutkimus luetaan kvalitatiivisiin tutkimuksiin, ei toimintatutkimus sulje pois tutkimuksen keinoja, sillä varsinkin tulosten arvioinnissa ja muutoksen mittaamisessa voidaan käyttää määrällistä mittaamista ja kyselyjä. Toimintatutkimus on sekoitus erilaisia tutkimusmenetelmiä, eli kyseessä on tutkimusstrategia. (Kananen 2014, 29.) Tutkimuksessani käytin laadullisista menetelmistä haastatteluita sekä havainnointia ja kvantitatiivisista menetelmistä kyselyä.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tein keväällä 2022 kehittämistyön alussa sekä talvella 2023 kehittämistyön julkaisun jälkeen haastatteluita avoimesti teemasta keskustellen hankintasihteerin, taloussihteerin sekä henkilöstöpäällikön kanssa. Keskusteluiden aiheena olivat henkilöiden tehtävissä ilmenneet haasteet ja kehitystoiveet sekä kehittämistyön tulokset. Haastatteluiden runko on liitteenä 3.

Haastatteluiden lisäksi kehittämistarpeiden kartoitukseen käytettiin kyselyä. Kysely laadittiin osaamiskartoitus periaatteella. Henkilöstö valittiin neljältä eri tehtäväalueelta. Tehtäväalueet olivat: hankintaesitysten laatijat, yksiköiden varapäälliköt, varastojen vastaanottajat sekä tekniset asiantuntijat. Kyselyn kysymykset laadittiin siten, että ne vastasivat kunkin tehtäväalueen sisältöä.

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä kyselyä. Perinteinen kysely voidaan toteuttaa haastattelemalla, postitse, puhelimitse tai Internetin välityksellä. (Kananen 2014, 102.) Tässä toimintatutkimuksessa kyselyä käytettiin osaamiskartoituksessa ja se tehtiin sähköpostilla. Kyselyn avulla saatiin tietoa henkilöstön hankintaosaamisesta, koulutustarpeista sekä näkemystä hankintaviestinnän tasosta. Kyselyn kysymyssarjat ovat liitteenä 2.

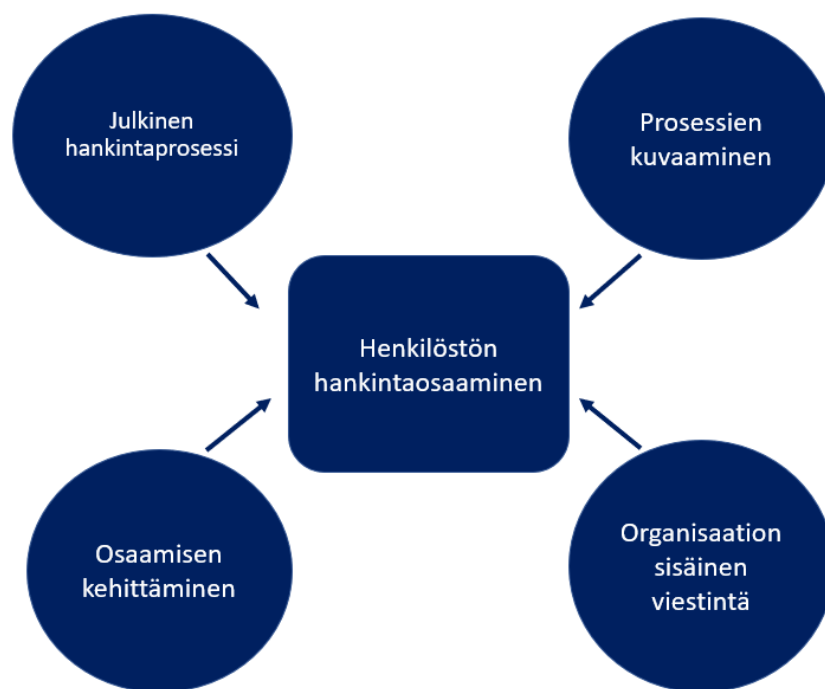
Havainnointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2014, 80). Tutkimustyössä käytettiin osallistuvaa havainnointia, sillä oma työtehtäväni sijaitsee tutkittavassa organisaatiossa. Osallistuvasta havainnoinnista on kyse silloin, kun tutkija on itse fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa voidaan erottaa eri asteita sen mukaan, mikä rooli tutkijalla on. Pääsääntöisesti voidaan kuitenkin sanoa, että tutkijan itse osallistuessa toimintaan on kyseessä osallistuva havainnointi. (Kananen 2014, 80.)

Kirjoitin kehittämistyön aikana myös havainnointipäiväkirjaa. Havainnointipäiväkirja on laadullisen tutkimuksen havainnoinnin tiedonkeruumenetelmä. Jos opinäytetyössä käytetään havainnointia, on havainnoinnin oltava systemaattista.

Havainnoinnin dokumentointi ja toteennäyttö on tieteellisessä työssä tärkeää, sillä muuten työn luotettavuus voi kärsiä. Pelkän havainnoinnin tuloksena saatu johtopäätös ei riitä, sillä vaarana on tulkitsija tekemä virhe. Johtopäätös tulee varmistaa esimerkiksi haastattelun avulla. (Kananen 2014, 83.)

## 5 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimus- ja kehittämistyön teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimus- ja kehittämistyön teoreettinen viitekehys.

Tutkimus- ja kehittämistyön viitekehykset on käsitelty kohdissa 5.1 – 5.4.

### 5.1 Julkisten hankintojen ohjaus ja organisointi

Hankintatoimen normiohjaus on ensisijaisesti työ- ja elinkeinoministeriön tehtävä. Siihen osallistuu myös Valtiovarainministeriö sekä Valtionkonttori. Työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla on kotimaisen lainsäädännön valmistelu ja sen

soveltaminen yleinen seuranta sekä EU:n hankintalainsäädännön valmisteluun osallistuminen. Kilpailu- ja kuluttajavirasto valvoo hankintalain noudattamista ja keskittyy erityisesti laittomien suoramankintojen sekä muiden erittäin virheellisten tai syrjivien hankintojen valvontaan. (Kontio & Kronström & Kumlin 2017, 33.)

Julkisiin hankintoihin liittyvät lait ja asetukset:

- Laki valtion talousarvioista, 423/1988
- Asetus valtion talousarviosta, 1243/1992
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 1397/2016
- Laki puolustus- ja turvallisuushankinnoista 1531/2011
- Valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista 614/2007
- Valtioneuvoston asetus valtionhallinnon yhteishankinnoista 756/2006
- Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006 (Valtionkonttori 2022.)

Valtiota, kuntia ja muita hankintayksiköitä ohjaa hankintalain 1 §:n. Hankintalain mukaan hankinnat ja käyttöoikeussopimukset tulee kilpailuttaa lain määrittelemällä tavalla. Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailussa. (Kontio ym. 2017, 27.)

Valtiovarainministeriön mukaan, valtion hankintastrategian tavoitteena on edistää valtiontalouden kannalta avointa ja taloudellista hankintaa ja siihen liittyvää

logistiikkaa sekä pyrkiä nostamaan hankintatoimen toteutuksen tehokkuutta kaikissa valtionhallinnon yksiköissä. Hankintatoimi tukee valtion organisaatioiden tulostavoitteiden saavuttamista tuottamalla oikeat tuotteet ja palvelut, oikealla hinnalla, oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. (VM 2017, 27.)

Julkisten hankintojen käsikirjassa hankintatoimen ohjaamis- ja kehittämistehtävät on jaettu kolmeen eri kategoriaan sisältönsä ja vaikuttavuutensa perusteella: toteutuksen ohjaus, strateginen ohjaus ja normiohjaus. Hankintatoimen toteutuksen ohjaus ja hankintatoimen strateginen ohjaus ovat käsikirjan mukaan pääosin hankintayksiköiden itsensä järjestettävissä. Valtiohallinnossa strategisesta ohjaamis- ja kehittämistyöstä vastaa valtiovarainministeriö. (Kontio ym. 2017, 27.)

Hankintalaki ohjaa myös hankintojen suunnittelua. Sen tarkoitus on ohjata hankintayksiköitä järjestämään hankintatoimensa mahdollisimman järkevästi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hankintayksiköiden tulisi laatia hankintatoimestaan hankintastrategia, joka sisältäisi suunnitelman hankintatoimen organisoinnista sekä hankintojen toteuttamisesta. (Eskola & Kiviniemi 2017, 29.)

Valtionkonttori (2022) on laatinut hankintojen organisoinnin avuksi esimerkkejä hankintojen keskittämistä tai hajauttamista puoltavia tekijöitä.

Keskittämistä puoltavia tekijöitä ovat:

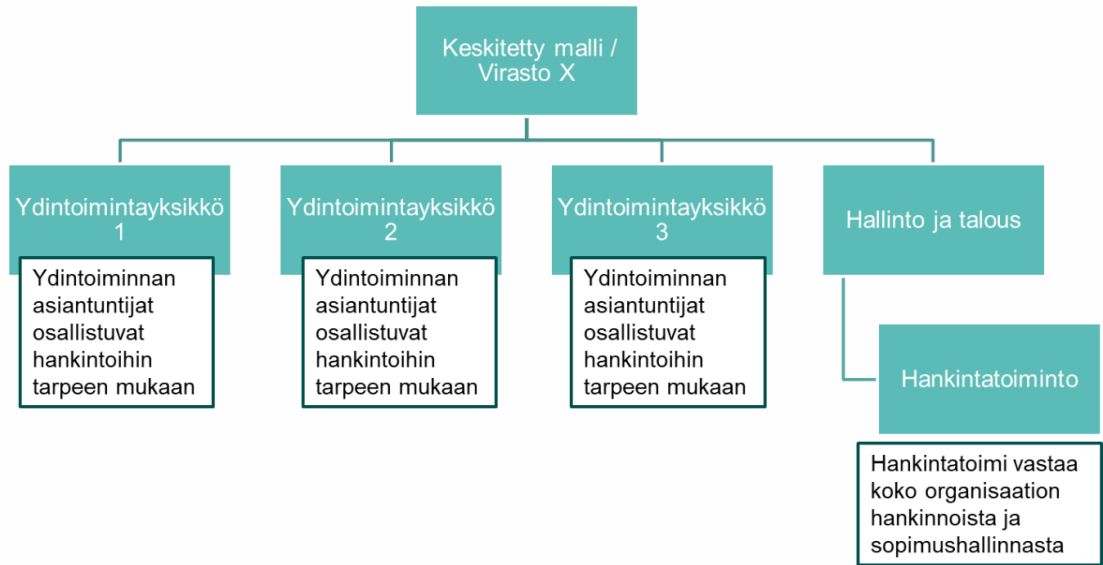
- Toimintayksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita, joissa on mahdollisuus hyödyntää volyyymi- ja skaalaetuja.
- Toimintayksiköt tai toimipisteet sijaitsevat maantieteellisesti lähekkäin.
- Hankintatoimen, taloushallinnon ja tilaamisen osaamistarpeet ovat yhteisiä eri yksiköiden välillä.
- Hankinnat edellyttävät toimittajakentän ja markkinoiden seurantaan ja tuntemusta.

Hajauttamista puoltavia tekijöitä ovat:

- Ydintoiminnan ja asiakkaan näkökulman huomioiminen päätöksenteossa täysimääräisesti.
- Erilaiset ja vaihtelevat tarpeet toimintayksiköiden välillä.
- Alueellisesti hajautunut organisaatio.

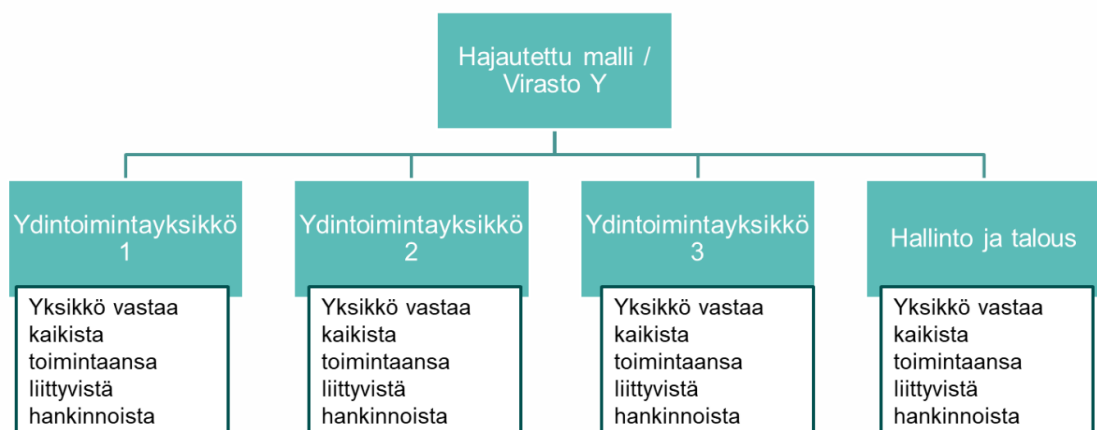
Hankintatoimen organisoinnissa voidaan joutua yhdistelemään keskittämistä ja hajauttamista hankintojen luonteesta riippuen. Hankintojen organisointia voidaan suunnitella erilaisilla malleilla, joita esitetään kuvioissa 7 - 9. Huomioitavaa on kuitenkin se, että esitettäviä malleja ei tule käyttää ratkaisuvaihtoehtoina sellaisenaan, vaan viraston toiminnan luonne sanelee mikä organisointimalli tai mallien yhdistelmä soveltuu parhaiten viraston toimintaan. (Valtionkonttori 2022.)

Kuviossa 7 esitettyssä keskitetyssä mallissa kirjanpitoyksiköissä organisaation kaikista hankinnoista vastaa keskitetty toiminto ja tilausehdotusten tekijöiden määrää on rajattu keskittämällä käyttöoikeuksia hankintavastaaville. Hankintatiimi, ostotiimi tai vastaava ohjeistaa ja koordinoi keskitetysti organisaation kaikkia hankintoja, sopimushallintaa ja tilaamista. Toimintayksiköiden hankinta- ja tilaamistarpeet ilmoitetaan sovitulla menettelyllä hankintayksikölle tai vastaavalle, joka tekee tilausehdotuksen. (Valtionkonttori 2022.)



Kuvio 7. Esimerkki keskitetystä mallista (Valtionkonttori 2022).

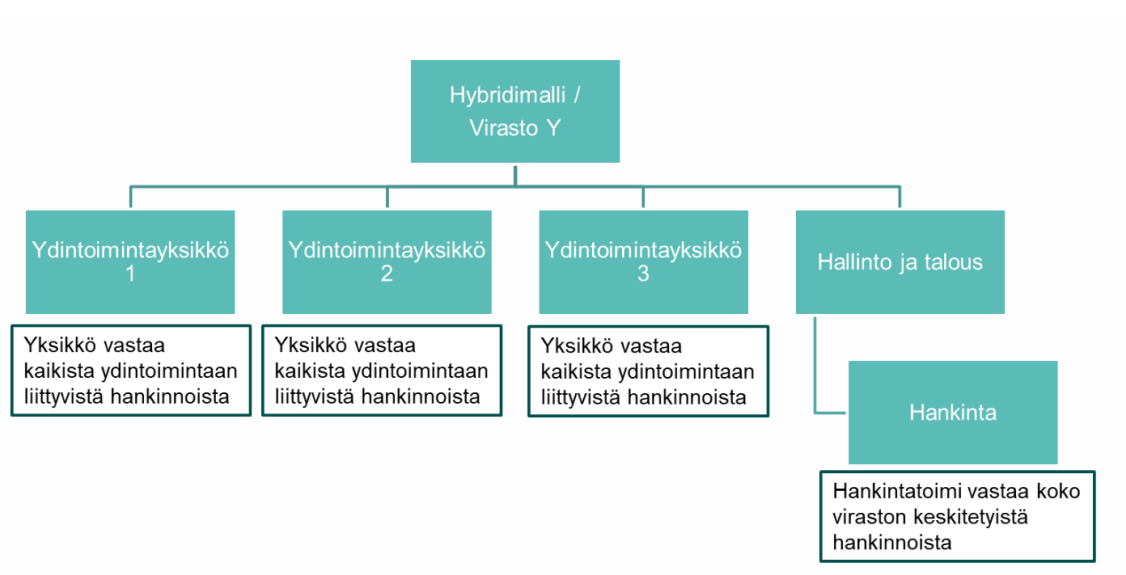
Kuviossa 8 esitetty hajautettu toimintamallin periaate on e, että kirjanpitoyksiköissä kaikki toimintayksiköt saavat tehdä tilausehdotuksia erikseen määritellyissä tuote- ja palveluryhmissä. Tämän mallin etu on se, että tavaran ja palvelun loppukäyttäjän tai ydintoiminnan tarpeet tulevat lähtökohtaisesti aina huomioiduksi. Mikäli toimintayksiköt tekevät täysin erityyppisiä hankintoja, voi hajautettu organisointi olla perusteltua. (Valtionkonttori 2022.)



Kuvio 8. Esimerkki hajautetusta mallista (Valtionkonttori 2022).

Silloin kun tilausehdotuksien tekeminen toteutetaan hajautetusti, on menojen käsittelyn näkökulmasta todettu hyväksi käytännöksi se, että tilausehdotus lähetetään tarkastettavaksi esimerkiksi keskitetylle ostotiimille tai yksikön talous- tai hankintavastaavalle sisällön ja tiliöinnin osalta ennen hyväksyntää. Silloin mahdolliset puutteet ja virheet tilausehdotuksen perustiedoissa saadaan korjattua mahdollisimman ajoissa. Huomattava on kuitenkin se, että virheiden korjaaminen ja loppukäyttäjien ohjeistus työllistää ostotiimiä paljon, jolloin hankintojen valmisteluun ja sopimushallintaan käytössä oleva työaika vastaavasti vähenee. (Valtionkonttori 2022.)

Kuviossa 9 on esitetty ns. hybridimalli, joka on hajautetun ja keskitetyn mallin yhdistelmä. Tässä mallissa osa hankinnoista (esim. tukitoiminnot) on keskitetty hallinnon alle ja ydintoimintojen hankinnoista vastaavat ydintoimintayksiköt (Valtionkonttori 2022).



Kuvio 9. Esimerkki hybridimallista (Valtionkonttori 2022).

Puolustusvoimissa on käytössä hybridimallin, jossa puolustushaarat vastaavat ydintoimintojensa osalta itse hankinnoistaan. Kohdeorganisaatioissa osa hankinnoista on keskitetty asiantuntijayksiköihin mutta perushankintoja tehdään kaikissa yksiköissä. Hankintatoimi vastaa hankintoihin liittyvästä tarkastamisesta ja käynnistämisestä.



### 5.1.1 Julkisen hankintaprosessin kehittäminen

Valtiovarainministeriön mukaan, hankintatoimen kehittämisen tavoitteena on toiminnasta johtuvien kokonaiskustannusten alentaminen sekä tuotteiden ja palveluiden taloudellinen sekä tehokas hallinta koko elinkaaren ajan. Tavoitteena on lisäksi hallinnon toiminnan yhdenmukaisuutta tukeva tuotteiden ja palvelujen standardoiminen, tuotevalikoiman ja toimittajien lukumäärän optimoiminen sekä laskuvolyymien vähentäminen. Hyvällä hankintojen suunnittelulla vältetään lisäksi adhoc -tyyppiset yksittäishankinnat, joissa mukana on aina kiire ja osamattomuus. (VM 2017, 31.) Tutkimus- ja kehittämistyön yhtenä kehittämiskohteena oli hankintojen suunnittelun tehostaminen. Organisaatiossa oli huomattu nimenomaan adhoc -tyyppisten tilanteiden ongelma.

Valtion hankintatoimen kehittämishankkeessa eli HANKO-hankkeessa luotiin virastojen käyttöön malleja, ohjeita ja työkaluja virastojen hankintatoimen kehittämiseen sekä kuviossa 10 esitelty Hankintatoimi haltuun -kehittämispolku ja sen kehittämiskohteet. (VM 2017, 32).



Kuvio 10. Hankintatoimin haltuun -kehittämispolku (VM 2017, 32).

Tässä tutkimus- ja kehittämistyössä kehitettiin seuraavia kuviossa 10 esitettyjä kokonaisuuksia: nykytilan selvittäminen, kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, hankintatoimen organisoinnin ja työnjaon tarkastaminen, tilaustenhallinnan ja laskujen käsittelyn tehostaminen, hankintojen suunnittelun ja seurannan kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen.

Julkisten hankintojen käsikirjan mukaan ohjaamisen, kehittämisen ja suunnittelun kannalta erityisiä haasteita asettavat edelleen sekä valtion- että kuntahallinnossa hankintatoimen hajanaisuus sekä yhteistyön ja osaavan henkilöstön vähyyys. Hankintatoimi on pääsääntöisesti hallinnon tukitoimi ja taloustoimi on yleensä vahvasti sidoksissa hankintatoimeen vähintäänkin henkilötasolla. Usein samalla henkilöllä on hoidettavanaan hankinta- ja taloustoimen tehtäviä. Hankintatoimeen suhtaudutaan edelleen usein työnä, jota voidaan hoitaa ilman erityistä koulutusta oman työn ohella. Totuus on kuitenkin se, että hankintatoimi erittäin vaativa ja tärkeä tehtäväalue. Organisaatioiden tulisikin organisoida hankintayksikkönsä tehtävät siten, että hankintoja toteuttava henkilöstö on osaavaa ja koko organisaatio ymmärtää hankintatoimen kokonaismerkityksen. (Kontio ym. 2017, 38.)

Hankintayksikön johdon tulisi ottaa huomioon vähintään seuraavat seikat hankintatoimen ohjaamisessa ja suunnittelussa. Lisäksi näitä tulisi pyrkiä kehittämään:

- hankintojen tarkoituksenmukainen organisointi eli keskittäminen ja hajauttaminen
- hankintaosaamisen riittävän tason varmistaminen koko organisaatiossa
- hankintojen kokonaissuunnittelun huomioiminen
- hankintavaltuuksien linjaukset
- toteutuneiden hankintojen ja hankintaprosessien analysointi

- asianmukainen ja ajantasainen hankintaohjeistus. (Kontio ym. 2017, 39.)

Edellä nimetyt asiat tukevat myös opinnäytetyössä havaittujen puutteiden kehittämistä. Erityisesti hankintaosaamisen riittävä taso koko organisaatiossa sekä asianmukainen ja ajantasainen hankintaohjeistus olivat tämän tutkimus- ja kehittämistyön tärkeitä tavoitteita.

Eskola & Kiviniemi (2017, 24) toteavat, että hankintatoimintaa tulee lain mukaan organisoida mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti, olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Hankintojen organisoinnista tai suunnittelusta ei kuitenkaan ole hankintalaissa erityisiä säännöksiä.

### 5.1.2 Hankintojen suunnittelu

Valtion hankintastrategiassa ja hankintakäsikirjassa todetaan, että viraston hankintojen tulee perustua vuosittain hyväksyttävään hankintasuunnitelmaan ja sen laadinta on kytkettävä viraston toiminnan ja talouden suunnitteluun. Kirjanpitoyksiköiden hankintasuunnitelman laadinnassa tulee noudattaa valtiovarainministeriön ohjetta hankintojen suunnittelusta. Kirjanpitoyksikön sisäinen budjetti ja hankintasuunnitelma ohjaavat kuitenkin aina määrärahan käyttöä ja vaikuttavat siten hankintojen toteuttamiseen, tilaamiseen ja menojen käsittelyyn. Ratkaisevaa on lisäksi se, miten kirjanpitoyksiköiden sisäisissä päätöksissä on ratkaistu tilaamisen ja tehtävien toimivalta ja tehtävien organisointi. Nämä on huomioitava mm. taloussäännössä, työjärjestyksessä tai hankintaohjeessa. (Valtionkonttori 2022.) Kohdeorganisaatiossa hankinnat perustuvat voimassa olevaan hankintasuunnitelmaan sekä toimeenpanoasiakirjassa jaettuun määräraha-kehukseen. Työjärjestyksessä ja hankintamääräyksessä on ohjeistettu ratkaisu organisaation toimivalta sekä tehtävien organisointi.

Julkisten hankintojen käsikirjassa on kirjoitettu, että parhaimmassa tapauksessa julkisten hankintojen varojen käytön suunnitelmallisuus, julkisen organisaation strategiset tavoitteet ja hankintatarpeet on määritetty hankintayksikön laatimassa hankintasuunnitelmassa. Suunnitelman yhtenä tärkeänä tarkoituksena

on varata budjettiin riittävät varat sekä toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Tilikauden aikana hankintayksikkö toteuttaa hankintasuunnitelmaa siinä ilmoitetun aikataulun mukaisesti. Parhaimmillaan hankintayksiköllä on standardoitu prosessi, jonka mukaan kaikki hankinnat käynnistetään ja toteutetaan. (Kontio ym. 2017, 89.)

Valtionkonttorin mukaan on tärkeää tunnistaa viraston kannalta strategiset tai kriittiset hankinnat, lasku- ja euromääräiseltä volyymiltaan suurimmat hankinnat sekä suurimmat toimittajat. Näiden tietojen pohjalta voidaan jaotella hankintoja edelleen tarkoituksenmukaisiin kategorioihin (esim. valtion hankintakategoriat). Jaottelu auttaa tunnistamaan hankintoja, joita voidaan keskittää ja toisaalta hankintoja, joihin viraston omaa resursointia ja osaamista tarvitaan enemmän. Organisoinnin kannalta on tärkeää tietää, kenen toimesta hankinnat toteutetaan ja onko toimintayksiköillä paljon yhteisiä hankintatarpeita. Kannattavaa on selvittää myös se, kuinka paljon hankinnoissa voidaan hyödyntää Hanselin puitesopimuksia sekä millä osa-alueilla niitä voitaisiin hyödyntää entistä laajemmin. (Valtionkonttori 2022.) Tutkimus- ja kehittämistyön yhtenä tavoitteena on ollut hankintojen suunnitelmallisuuden parantaminen. Etenkin suurten hankintatarpeiden kartoittaminen ja kategorisoiminen vuosiksi eteenpäin on toiminnan kannalta kriittisen tärkeää. Kartoituksen yhteydessä tulisi selvittää myös se, mitä hankintatarpeita tulee toteutumaan puolustusvoimien hankkeiden kautta. Puolustusvoimien hankkeilla on oma erillirahoitus, eikä niihin käytetä joukko-osaston määrärahaa.

Hankintojen suunnittelutyössä tulisi hankintatoimen asiantuntijan lisäksi olla mukana hankinnan kohteen substanssiasiantuntija sekä talouden, juridiikan ja käyttäjän edustajat. Suunnittelun monimuotoisuuteen vaikuttaa luonnollisesti hankinnan merkittävyys ja sen arvo sekä hankintayksikön resurssit ja aikataulu. Suunnitteluvaiheessa on huomioitava myös hankintaprosessiin vaikuttavat hankintalain mukaiset tavoitteet ja periaatteet (mm. taloudellisuus, laatu, kilpailun hyödyntäminen, avoimuus, tasapuolisuus ja suhteellisuus). Parhaimmillaan hankintayksikössä on varattu markkinakartoitukselle ja vaihtoehtojen punnitse-

miselle riittävästi aikaa sekä resursseja. Suunnitteluvaiheen huolimaton hoitaminen tai sen ohittaminen kokonaan johtaa pääsääntöisesti epäonnistuneeseen hankintaprosessiin. (Kontio ym.2017, 93-94.)

Puolustusvoimissa hankintojen suunnittelun periaatteet on kuvattu Puolustusvoimien omassa hankintamääräyksessä. Puolustusvoimien hankintatoiminnan tulee pohjautua huolelliseen suunnitteluun. Hankinnoista on laadittava vuosittain hankintasuunnitelmat ja ne on käsiteltävä osana hankintayksikön toiminnan ja resurssien suunnittelu- ja seurantaprosessia (TRSS). Hankintasuunnitelma on esitettyyn rahoitukseen ja talousarvioon sekä tarpeeseen perustuva toimintalähtöinen suunnitelma. Siinä on esitetty hankintatarpeet ja suunnitelma hankintojen toteuttamisesta. Suunnitelmassa hankinnat priorisoidaan kolmeen eri prioriteettiin. Prioriteettien tarkoitus on auttaa hallintoyksikköä analysoimaan paremmin se, mitä hallintoyksikkö pystyy toteuttamaan annetulla kehyksellä sekä arvioimaan mahdollisten hankintavajeiden vaikutuksia. (Puolustusvoimat 2021a, 3.)

Puolustusvoimien hankintojen suunnittelun toimintamallissa todetaan seuraavasti. Huolellisesti laaditun suunnitelman perusteella voidaan hankintojen toteutusta aikatauluttaa tasaisesti toimintavuodelle ja tarkastella hankintasuunnitelman toteutumista raportoinnin kautta. Hankintojen suunnittelu vähentää päällekkäistä kilpailutus - ja tilaamistyötä. Hankintasuunnitelmien avulla pyritään luomaan tarkoituksenmukaisia hankintakokonaisuuksia, jolloin hankintatoiminta tehostuu hankintayksikön sisällä sekä puolustusvoimatasolla. (Puolustusvoimat 2021a, 3.)

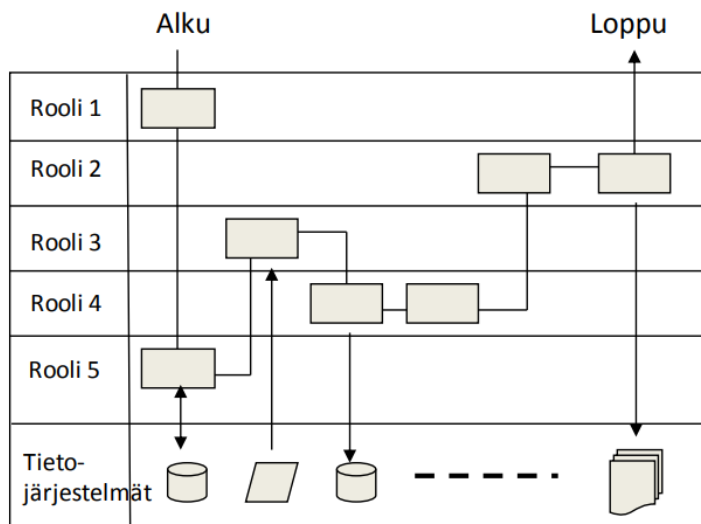
## 5.2 Prosessien kuvaaminen

Opetushallituksen palvelukokonaisuus oppaan mukaan prosessien tunnistaminen ja prosessikaavioiden mallintaminen ovat keskeisiä välineitä toiminnan kehittämässä sekä riskien hallinnassa. Prosessikartta tulisikin laatia aina, jos sille tunnistetaan viestinnällinen tarve. Prosessikartta antaa kokonaiskuvan palvelujen toimittamiseen tai niiden hankkimiseen liittyvistä prosesseista. Organi-

saation toiminnan prosessien kuvaaminen visuaalisesti parantaa toiminnan kokonaisuuden hahmottamista. (Opetushallitus 2022.) Tutkimus- ja kehittämistyön yhtenä kehittämiskohteena oli henkilöstön hankintatiedon lisääminen ja oman roolin ymmärtäminen hankintaprosessissa. Laadin kehittämistyön aikana hankintaprosessin hahmottamisen avuksi organisaation hankintaprosessista prosessikaavion (liite 1), jossa kuvataan yksittäisen hankinnan eteneminen, tehtävät ja roolien vastuut.

Tampereen Teknillisen yliopiston opetusmonisteessa; prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä, Martinsuo ja Blomqvist (2010) kuvaavat missä tilanteissa organisaatiossa prosessikuvausta tarvitaan. Varsinkin kriittisten prosessien osalta suositellaan tarkastelua yksityiskohtaisemmalla tasolla. Prosessikuvauksella tehtäville voidaan kohdentaa vaadittavat ja riittävät resurssit, roolit sekä vastuut. Toisinaan voidaan tarvita hyvinkin yksityiskohtaisia vuokaaviokuvauksia tai toimintatapaohjeistuksia prosessin toteuttamiseksi. Yksityiskohtaisessa prosessinkuvauksessa erotellaan mitattavissa ja ohjeistettavissa olevat tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä roolit ja vastuut tehtävien suorittamiseen. Toisinaan halutaan kuvata myös välineet ja tieto, jota tehtävissä tarvitaan.

Martinsuo ja Blomqvist (2010) esittelevät opetusmateriaalissaan eri vaihtoehtoja prosessien kuvaamiseksi. Neljä yleistä, keskenään hieman erilaista kuvaustapaa ovat; vuokaavio, tehtävämatriisi, ns. uimaratakaavio ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen. Etenkin vuokaaviossa ja uimaratakaaviossa käytetään varsin vakiintuneita merkintätapoja. Kuviossa 11 on esimerkki uimaratakaavion rakenteesta.



Kuvio 11. Esimerkki uimaratakaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010).

Edellä esitetyistä kuvaustavoista ei mikään ole kuitenkaan saavuttanut standarditavan asemaa, joten niitä voidaan käyttää organisaation ja prosessien tarpeiden mukaisesti. Organisaatioilla voi olla käytössään myös omia tapoja kuvata prosesseja. Opetushallituksen internetissä julkaistulla Opetushallituksen palvelukokonaisuus sivustolla neuvotaan, että mallinnettaessa prosesseja tulisi ensin miettiä kuvauksen käyttötarkoitusta. Jos tarkoituksena on laatia visuaalinen kuvaus viestinnällisiin tarkoituksiin laajalle yleisölle, monet epäformaalitkin esitystavat voivat olla vastaanottajan kannalta havainnollisempia kuin tiukasti jonkin mallinnuskielen sääntöjä noudattavat kaaviot. (Opetushallitus 2022.) Käytin hankintaprosessin prosessikuvauksessa uimaratakaaviorakennetta. Prosessikaaviossa käytettiin osittain vakiintuneita merkintätapoja soveltaen niitä kuitenkin organisaation ja kehittämistyössä kuvatun prosessin tarpeisiin.

### 5.3 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Virtanen ja Stenvallin (2010) mukaan osaamisella on kaiken kaikkiaan huomattava merkitys julkishallinnon organisaatioiden toiminnassa. Karrikoiden voidaan sanoa, että osaamattomuuden jäljet tulevat nopeasti näkyviin muun muassa

asiakasten palautteessa, sidosryhmäkumppaneiden arvioinneissa ja henkilöstön työviihtyvyyttä kuvaavissa mittareissa. Monissa tapauksissa työkuormitus ja työssä jaksamattomuus korreloivat positiivisesti osaamattomuuden kanssa.

Otalan ja Meklinin (2021) mukaan ihmisiä tarvitaan työelämässä entistä pidempään ja siksi heidän osaamista täytyy uudistaa jatkuvasti. Uudistamisen on taiduttava työtä tekemällä eli samalla kun työtä tehdään ja kehitetään. Se edellyttää työpaikoilta sellaisia työskentely ja kehittämisen tapoja, että ihmiset oppivat samalla jatkuvasti uutta. Lisäksi edellytyksenä on myös oppimisen taitojen sisältymistä jokaisen työtaitoihin. Jos mahdollisimman moni voi oppia koko ajan työssään ja oppiminen sisältyy itse työhön, ei organisaatiolle kerry niin valtavaa uudelleen kouluttamistarvetta eli oppimishypyn tarvetta.

Itseohjautuvat työntekijät osaavat hakea tarvitsemaansa oppia, mutta työpaikan olisi hyvä järjestää ohjausta ja tukea niille, jotka eivät ole tottuneita hyödyntämään verkko-opintoja (Ojala & Meklin 2021). Oppiminen muilta ja muiden kanssa ei välttämättä ole aina itsestäänselvyys. Se edellyttää oppijalta aina tiettyä nöyryyttä, oman rajallisuutensa tunnustamista ja muiden asiantuntemuksen ja osaamisen arvostamista. (Moilanen 2001, 144.) Oppijoiden oppimistyyli vaihtelevat, jolloin myös oppimisessa käytettävien oppimismenetelmien tulisi vaihdella. Tätä voidaan edistää tarjoamalla kuuntelua, puhumista, tekemistä, yksilötyötä, ryhmätyötä, pohdiskelua, kehittämistä, analyyttistä ajattelua, yhteenvetoja, käytännön esimerkkejä sekä laajoja viitekehyksiä sopivassa kokoonpanossa. Näin voidaan taata kaikille mahdollisuus oppimiseen. (Moilanen 2001, 147.) Huomioitavaa on kuitenkin se, että eri toimialojen ja eri alojen asiantuntijoiden väliset suhteet edustavat rajapintaa, jolla kohtaavat ihmisten erilaiset ammatilliset osaamiset -joko rakenteisiin tai koulutukseen perustuvat. Tällaisilla rajapinnoilla toimitaan organisaatioiden arjessa jatkuvasti. (Virtanen & Stenvall 2014, 131.)

Virtanen ja Stenvallin (2010, 169 ja 174) mukaan ei ole liioiteltua väittää, että osaamisen kehittämisellä ja työhyvinvoinnilla on yhteys toisiinsa. Tuntuu itseltään selvältä, että ihmisen työtehtävien suorittamisesta kumpuava työhyvinvointi



on suurta silloin, jos työtehtävään liittyvä osaamisvaatimus ja työntekijän ammatillinen osaaminen ovat tasapainossa. Osaamisen johtaminen onkin julkishallinnon johtajien merkittävä osaamisen alue. Osaamisen kehittämisen keinoja on paljon. Yksi tehokkaimmista osaamisen kehittämisen keinoista on yhdessä työssä oppiminen ja tiedon siirtäminen työyhteisössä toiselle puhumalla ja keskustelemalla. Myös tähän on monia erilaisia tapoja esimerkkinä erilaiset mentoointimallit, työnohjaukselliset lähestymistavat ja erilaiset sisäiset valmennukset.

Osaamisessa tulisi tunnistaa prosessin eri roolien vaatimukset, jolloin osaamista voidaan tietoisesti lisätä näissä ominaisuuksissa (Kesi 2014, 140). Henkilöstösuunnitteluun kuuluvat kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö (Österberg 2009, 24). Kehittämistarpeita voidaan selvittää henkilöstöasiantuntijan, johdon ja esimiesten yhdessä laatimilla tulevaisuuden toimenkuvauksilla ja selvittämällä, mitä osaamista näiden toimenkuvien hallinnassa tarvitaan. Mitä osaamista pitäisi olla, että henkilö on pätevä tietyn tehtävän hoitajaksi ja lisäksi, mitä osaamista tehtävässä nyt toimivan tulisi kehittää ottaen huomioon tehtävän vaatimukset nyt ja tulevaisuudessa. (Österberg 2009, 136.)

Otalan ja Meklinin (2021) mielestä oppimisstrategiaan sisältyy myös ketterä oppiminen. Oppimisstrategia voi sisältää joitakin koko organisaation kattavia yhteisiä toimintatapoja, mikä tehostaa tiimien välistä yhteistyötä ja tiimien oppimista. Oppimisstrategia voi lisäksi sisältää periaatteita opitun tiedon jakamisesta ja tarvittavista työkaluista. Koulutustapahtumia on mahdollista toteuttaa hyvin monella eri tavalla ja erilaisia opetusmenetelmiä hyödyntämällä.

Koulutustilaisuuksien käytännön toteuttamisessa hyödynnetään usein erilaisia ryhmätyömenetelmiä ja tapausharjoituksia. Aitojen työelämätapauksen pohtiminen on paljon motivoivampaa kuin hypoteettiset kaukana todellisuudesta olevat tilanteet. (Österberg 2009, 144.) Kouluttajien aktiivinen puhuminen ja esiintyminen on jääne ajoista, jolloin kouluttajan hallitseman tiedon ajateltiin olevan kaikkein tärkein anti koulutustilaisuuksissa. Nykyään ajatukset pitäisi kääntää

päälaelleen ja nähdä tiedon rooli koulutuksessa toisella tavalla. Osallistujilla on usein tietoa niin paljon, että se olisi syytä saada yhteiseen käyttöön. (Moilanen 2001, 146.)

Yrityksen sisällä järjestettävässä koulutuksessa on monia etuja. Koulutuksen sisällön suunnittelussa voidaan ottaa huomioon yrityksen erityispiirteet, tarpeet ja toiveet. Käsiteltävät asiat on helpompi soveltaa suoraan yritykseen ja aitoihin tilanteisiin. Usein myös yrityskohtaisesti räätälöidyssä koulutuksessa opittuja asioita voidaan soveltaa heti käytäntöön. (Österberg 2009, 144.) Jos koulutuksesta halutaan ottaa irti kaikki hyöty, on hyvä määritellä etukäteen, miksi henkilöstö osallistuu koulutukseen. Samoin mietitään jo etukäteen, miten kurssituomiset voidaan käsitellä aktiivisesti työyhteisössä, jalostaa ne työyhteisölle sopivaksi ja saada näin joukolla hyöty omaan organisaatioon. (Borgman & Packalén 2002, 47.) Mikäli yksilöt pystyvät aktiiviseen ja kehittävään vuorovaikutukseen työyhteisössään, silloin tieto ja osaaminen leviävät varsin tehokkaasti (Moilanen 2001, 145).

Koulutuksen tueksi tulisi aina olla riittävä materiaalipaketti, johon on koottu vähintäänkin luennoitsijan esityksen runko, tehtäviin liittyvät taustatiedot, tilaa muistiinpanoille ja aiheeseen liittyviä esimerkkitapauksia. Koulutustilaisuuksista tulisi kerätä aina palautetta. Oman väen kesken toteutetusta koulutustilaisuudesta saa palautetta helposti myös suullisesti, mutta kirjallisen palautteen kerääminen ja dokumentointi kehittämissuhteiden helpottaa seuraavan vastaavanlaisen koulutuksen järjestämistä. (Österberg 2009, 144-145.)

Hankintatoimen henkilöstön osaamista tulisi kehittää jatkuvasti, sillä hankintatoimi on osaamisprosessi, joka vaatii niin markkinoiden ja liiketalouden prosessien tuntemusta kuin lainsäädännön tuntemista ja soveltamiskykyä. Tämä on huomioitava myös silloin, kun hankintatointa organisoidaan. Tavoitteena tulisi pyrkiä kohti ammattimaisuutta ja osaamista tukevaa organisaatiomallia. Kunkin organisaation tulisi varmistaa hankinta-asiantuntijoille mahdollisuudet riittä-

vän ammattitaidon luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen järjestämällä yhteisiä koulutustilaisuuksia ja hankintaverkoston tapaamisia sekä mahdollistamalla osallistuminen muuhun kouluttautumiseen. (VM 2017, 36.)

### 5.3.1 Perehdyttäminen

Työtehtäviin perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Perehdytykseen velvoittaa työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki, jotka määrittävät työnantajalle veloitteen huolehtia työntekijästä. Huolehtimisvelvoite pitää sisällään työntekijän ohjauksen ja perehdyttämisen työhön ja työympäristöön. Mahdollistavassa organisaatiossa tiedostetaan perehdytyksen merkitys, ja siellä on perehdytykseen liittyvää osaamista. Perehdytys ei koske vain uusia työntekijöitä vaan myös pidempään työskenteleviä, joiden tehtävä on muuttunut tai käyttöön on otettu uusia työtapoja. (Aarnikoivu 2013, 69-70.) Tässä opinnäytetyössä henkilöstölle tehdyn kyselyn tulosten perusteella tuli nimenomaan pidempään työskentelevien työntekijöiden tarve hankintatehtävien lisäperehdyttämiseen.

Perehdytys ja opastus helpottavat ja jouduttavat työtä, ja ne ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Kunnollinen perehdytys tuottaa hyvin nopeasti takaisin sen ajan, mikä siihen on uhrattu. Jos taas perehdyttämistä ei tehdä tai se tehdään ohimennen toisella kädellä, kuluu sekä uuden että vanhojen työntekijöiden energiaa hukkaan. (Borgman & Packalén 2002, 120.) Perehdyttämisessä on huomioitava työntekijän rooli, tehtävä, osaaminen ja kokemus. Työntekijän toimenkuvaan peilaten on kartoitettava, mitä tietoa organisaatiosta ja työstä hän erityisesti tarvitsee. (Aarnikoivu 2013, 72.) Tämä opinnäytetyön osana toteutettu kysely laadittiin rooleittain ja kysymykset asetettiin tehtävään peilaten. Näin saatiin tietoa nimenomaan näissä tehtävissä työskentelevien osaamisvajeista.

Mentorointi liittyy sekä perehdytykseen että koulutukseen. Sen idea on kahdenkeskinen, avoin vuorovaikutussuhde, johon kumpikin osapuoli sitoutuu. Ehkä yleisempää on kertaluontoinen mentorointi, joka on tapa jakaa kokemuksia ja

osaamista keskustelun ja yhteisen pohdinnan kautta. Mentorointi ei saisi olla yksisuuntainen tiedonsiirtoprosessi. Usein kokeneempi mentori auttaa uransa alussa olevaa työntekijää löytämään omat vahvuutensa, heikkoutensa, kehitysuuntansa ja visionsa. (Juholin 2008, 240.) Tutkimus- ja kehittämistyön aikana tehtiin ehdotus mentorointi henkilöiden nimeämiseksi. Henkilöiden tehtävänä on toimia tukihenkilönä muulle henkilöstölle hankintojen suorittamisessa.

#### 5.4 Organisaation sisäinen viestintä

Henkilöstöasiantuntijan käsikirjan mukaan toimiva tiedonkulku on yksi toimivan työyhteisön perusedellytyksiä. Työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. (Österberg 2009, 178.) Kaikessa viestinnän kehittämisessä on liiketaloudellisesti ajateltaessa pohjimmiltaan kyse yksinkertaisesta asiasta: viestinnän kehittämisen tulee tehostaa toimintaa ja tätä kautta parantaa tuottavuutta ja lisätä kilpailukykyä. Julkisella sektorilla käsitteistö muuttaa muotoaan, mutta perusajatus säilyy. Mitä kehittyneempää viestintämme on, sitä paremmin niin ajan, resurssien kuin taloudellisuudenkin suhteen selviämme meille määritellyistä tehtävistä. (Puro 2004, 105.) Kohdeorganisaatiossa hankintoihin liittyvä viestintä oli selkeästi yksi osa-alue, johon toivottiin parannusta. Mitä paremmin, monipuolisemmin ja luottettavimmin tieto työyhteisömme välillä liikkuu, sitä vähemmän on tyhjäkäyntiä, turhauttavaa odottelua ja viiveitä toiminnassamme. Kyse on yksinkertaisesti siitä, että toimintamme on entistä tavoitteellisempaa, suunnitelmallisempaa ja koordinoitumpaa. (Puro 2004, 110.)

Sisäisessä viestinnässä tulee ottaa huomioon myös eri osastojen välinen tiedonkulku. Kuitenkin tapauskohtaisesti on arvioitava, mistä tiedoista muut yksiköt hyötyvät ja mistä eivät. Oleellista ei ole kaiken tiedon jakamista kaikille, vaan tiedon jakamisen ja tiedon hyödyllisyys ja tarpeellisuus tulee punnita. Yritys, jolla on yhteinen tietopankki tai intranet, voi esimerkiksi koota sinne kaikki käynnissä olevat projektit projektisuunnitelmineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. (Österberg 2009, 182.) Kohdeorganisaatiolla on sisäinen Intranet

(TORNI), mutta sen tuomia mahdollisuuksia ei ollut hyödynnetty taloustoimialalla. Organisaatiossa hankintatietoa tarvitsevat tulevat eri tehtävistä ja myös tämä tulisi ottaa huomioon tiedon jakamisessa.

Intranet mahdollistaa saman tiedon välittämisen kaikille yrityksen työntekijöille maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Intranet on monin paikoin korvannut perinteiset ilmoitustaulut ja paperiset tiedotteet. Intranetin suunnittelussa ja käyttöönotossa on kiinnitettävä huomiota sieltä löytyvän tiedon selkeyteen ja löydettävyyteen. Intranetistä ei saa tulla kaatopaikkaa, josta vain sitkeimmät löytävät tarvitsemansa. Sähköposti on tehokas informaatiokanava silloin, kun se on kaikkien ulottuvilla ja sen käyttöön on mietitty pelisäännöt. Ei ole tarkoituksenmukaista, että sähköpostilla informoidaan varmuuden vuoksi kaikkia. (Österberg 2009, 185.) Kohdeorganisaatiossa sähköpostin käyttö hankintaohjeiden lähettämiseen todettiin tehottomaksi jo senkin takia, että henkilöstö ei voinut tietää oliko viesteissä välitetty tieto vielä voimassa oleva. Lisäksi uudella henkilöllä ei ollut sähköpostihistoriaa käytettävissä. Myös kaiken tiedon jakaminen koko hankintoihin osallistuvilla henkilöstölle ei ole tarkoituksen mukaista.

## 6 Nykytila-analyysi

Kartoitin organisaation hankintaosaamista ja hankintoihin liittyvää tilannetietoa elo- syyskuun 2022 välisenä aikana pidetyn kyselyn sekä useiden keskusteluiden avulla. Tulokset ovat avattuna kappaleessa 6.1

### 6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Lähetin kyselyn yhteensä 14 henkilölle syyskuussa 2022. Kysely tehtiin osamiskartoituksena, joka sisälsi myös avoimen sanallisen osion. Sanallisessa osiossa oli mahdollisuus kertoa mitä hankintatoimeen liittyviä epäkohtia vastaajat kohtasivat työssään ja mitä työkaluja he toivoivat. Taulukossa 2 on esitetty, miten kyselyyn vastanneet jakautuivat kohdeorganisaatiossa eri työrooleihin.

Taulukko 2. Kyselyyn osallistuneet henkilöt työrooleittain.

ROOLI	OSALLISTUJAT
Tekninen asiantuntija	3
Varapäälikkö	3
Hankinnan tallentaja/valmistelija	4
Varaston vastaanotto	4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>

Laadin kyselyä varten eri tehtäviin soveltuvat kysymyssarjat. Henkilöt valittiin mahdollisimman monipuolisesti viidestä eri yksiköstä ja eri tehtävissä toimivista. Ennen kyselyn lähettämistä soitin henkilöille varmistaakseni heidän halukkuutensa osallistua ja selventääkseni kyselyn tarkoituksen. Lisäksi kaikille jaettiin tietosuojaselosteet. Kyselyyn oli aikaa vastata marraskuun 2022 loppuun saakka. Vastauksia saatiin 13 kappaletta eli vain 1 jätti vastaamatta. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 93%: a.

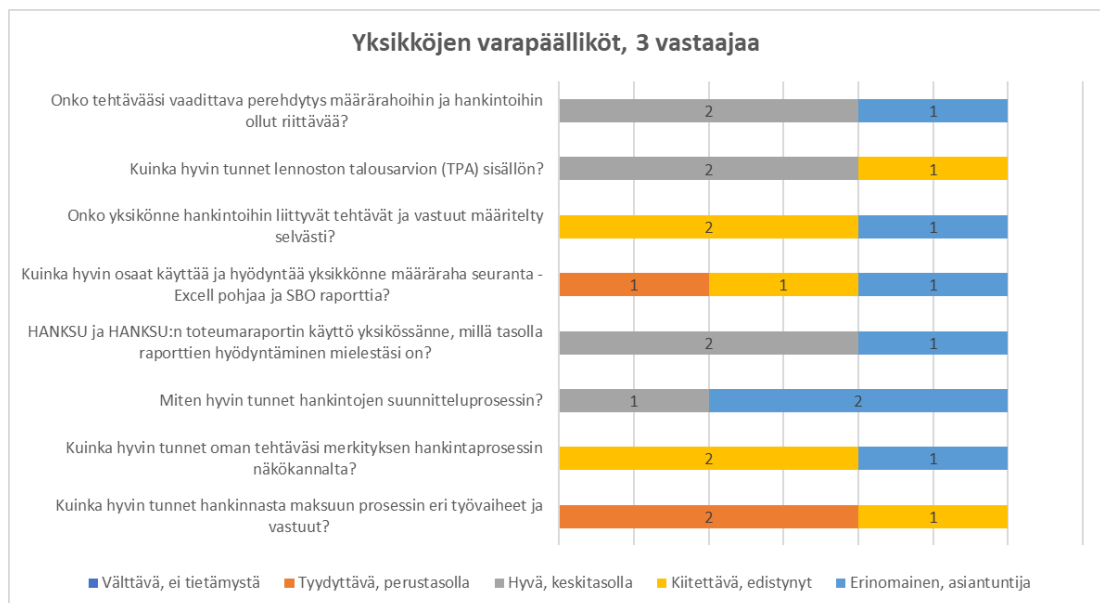
Koska kyselyssä kartoitettiin henkilöiden osaamista, on huomioitavaa se, että henkilöt ovat arvioineet itse oman osaamisensa. Vastaukset eivät näiltä osin ole välttämättä täysin objektiivisia. Tarkoitus oli saada käsitys siitä, mitä mieltä henkilöt ovat itse omasta osaamisestaan. Tämä oli perusteltua myös siksi, että vastauksia voitiin verrata siihen, mikä käsitys henkilöstön osaamisesta johto- ja talousosalla oli, sekä miten puutteellinen osaaminen näyttäytyi jokapäiväisessä työssä hankintaprosessin eri vaiheissa. Kyselyn avoin palaute käsitti vapaa-  
muotoisesti kirjoitettavan osuuden. Tällä haluttiin kartoittaa, mitä toiveita henkilöstöllä oli hankintaprosessiin kehittämiseksi. Avoin palaute oli kehittämistyön kannalta oleellisen tärkeä osuus, sillä tein vastausten perusteella päätöksen siitä, millä toimenpiteillä lähdin prosessia kehittämään. Kysymysten vastausvaihtoehdot oli laadittu 1 - 5 asteikolle, jossa 1 = välttävä, ei tietämystä ja 5 = erinomainen, asiantuntija. Kysymyksiin vastattiin numeraalisesti tai sanallisesti riippuen kysymyksen asettelusta. Vastausasteikko on kuvattuna taulukossa 3.

Taulukko 3. Osaamiskartoituksen vastausasteikko.

Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä	Erinomainen
Ei tietämystä	Perustasolla	Keskitasolla	Edistynyt	Asiantuntija
1	2	3	4	5

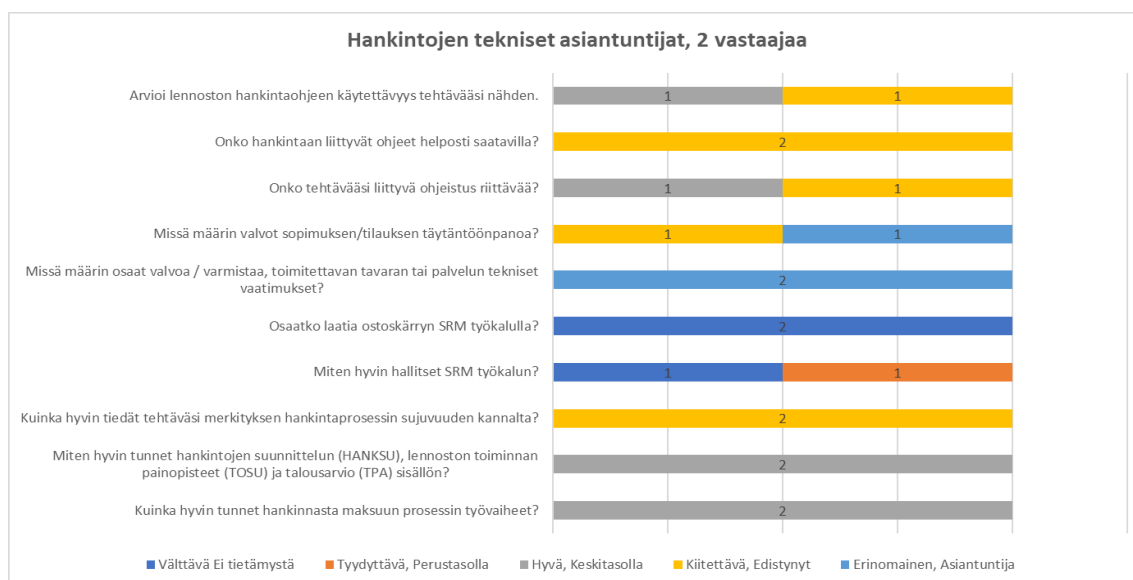
Kyselyyn vastanneet voidaan jakaa eri ryhmiin seuraavasti; yksiköiden päälliköt, tekniset asiantuntijat, hankintaesitysten tallentajat sekä varastojen vastaanottajat. Seuraavaksi avaan kyselyn tuloksia näiden eri ryhmien osalta.

Yksiköiden varapäälliköiden ryhmässä vastaajia oli yhteensä kolme kappaletta. Vastaajat toimivat eri toimialoilla. Vastauksissa oli hajontaa vain vähän. Suurimaksi osaksi päällikkötason henkilöt kokivat osaamisensa olevan tasoa hyvä – erinomainen. Eniten hajontaa oli vastauksessa kysymykseen: kuinka hyvin osaat hyödyntää yksikkönne määräraha Excelliä ja SBO raporttia työssäsi. Huonoiten osaamista koettiin kysyttäessä; kuinka hyvin tunnet hankinnasta maksuun prosessin. Tässä kaksi kolmesta vastasi tietojen olevan tyydyttävällä tasolla. Kuvioon 12 on koottu yksikön varapäälliköille esitettyjen kysymysten tulokset.



Kuvio 12. Yksikköjen varapäälliköiden vastaukset.

Teknisiä asiantuntijoita osallistui yhteensä kaksi henkilöä ja heidän vastauksensa on esitetty kuviossa 13. Henkilöiden tehtävät poikkesivat toisistaan, sillä vastaajat olivat eri toimialoilta. Järjestelmän käyttöön liittyviin kysymyksiin vastaukset olivat huonoimmalla tasolla. Osaaminen liittyen omaan tehtävään ja sen merkitys sekä siihen liittyvät työt koettiin olevan kiitettävällä tai erinomaisella tasolla. Hankintasihteerin kanssa käydyn alkuhaastattelun perusteella teknisten asiantuntijoiden arviot omasta osaamisestaan eivät kuitenkaan olleet saman suuntaisia. Myös vastaajien avoimen palautteen osiosta näkyi selvästi, että vastaajilla oli hankintaprosessista ja siihen liittyvistä vastuista sekä rooleista virheellisiä käsityksiä.

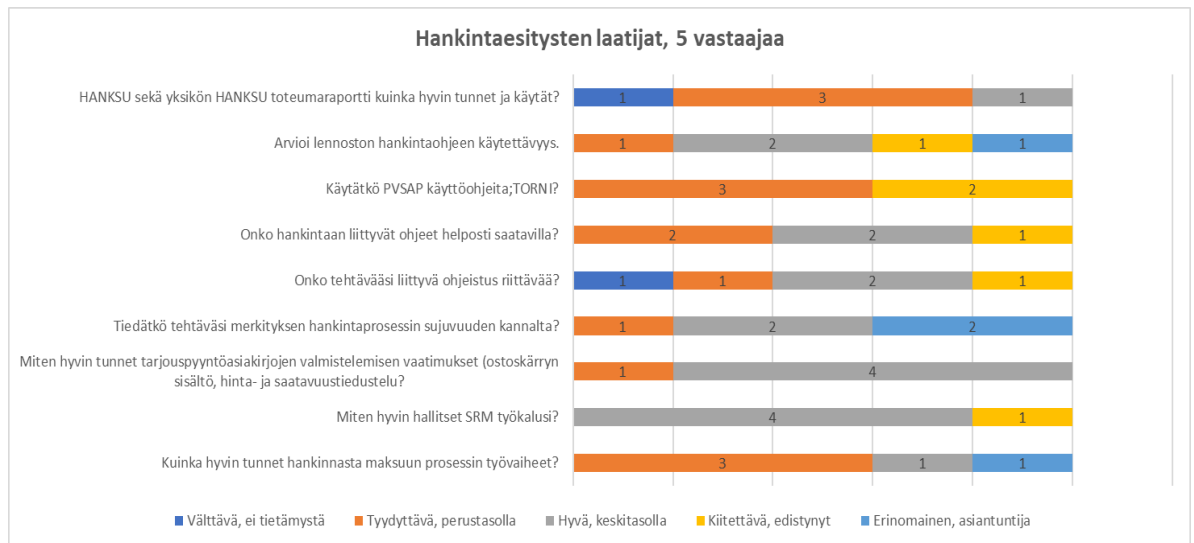


Kuvio 13. Teknisten asiantuntijoiden vastaukset.

Kuviossa 14 on esitetty hankintaesitysten laatijoiden vastaukset. Heitä oli yhteensä viisi kappaletta. Kolme viidestä koki, että he eivät tunteneet hankinnasta maksuun -prosessin eri vaiheita kuin tyydyttävästi. Kaksi kolmesta vastasi, että tehtävään annettu ohjeistus oli välttävää tai tyydyttävää. Hankintaan liittyvien ohjeiden koettiin olevan tyydyttävän tai hyvän tasolla. Huomioitavaa on se, että vain yksi viidestä koki hallitsevansa työvälineensä kiitettävästi. Kuitenkin juuri

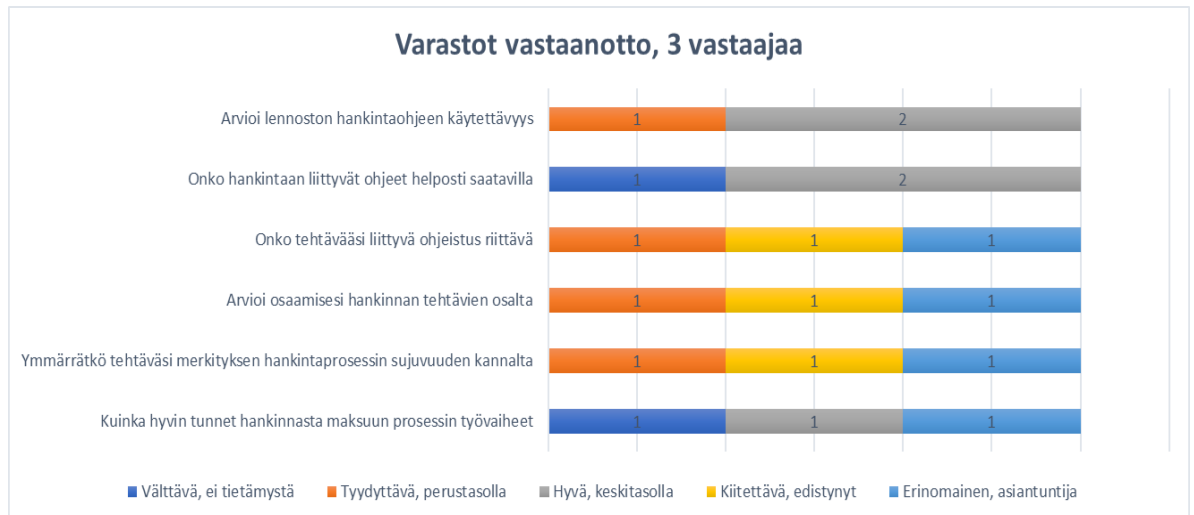


tämä ryhmä on avainasemassa siinä kohtaa prosessia, missä hankintaan liittyvien tietojen tarkastus tehdään.



Kuvio 14. Hankintaesitysten tallentajien vastaukset.

Varastoilla työskentelevien vastaanottajien vastauksista näkyi eniten hajontaa kuten voidaan kuviosta 15 havaita. Kun kysyttiin, kuinka hyvin tunnet hankinnasta maksuun -prosessin, oli yksi vastannut välttävästi, yksi hyvin ja yksi erinomaisesti. Tässä vastauksessa on selvästi havaittavissa se, että hankinnasta maksuun -prosessista on kaikilla oma käsitys. Todellinen tietämys prosessin eri työvaiheista ja vastuista kuitenkin puuttuu. Oman tehtävän merkitys hankintaprosessin sujumuuden kannalta oli kahden vastaajan osalta ymmärretty tasolla kiitettävästi tai erinomaisesti ja vain yksi koki sen olevan tasolla tyydyttävä. Vastaajaryhmän vastauksissa kaksi kolmesta toteaa hankintojen ohjeistuksen olevan keskitasolla ja yksi kolmesta tyydyttävällä. Omaan tehtävään liittyvät ohjeet olivat kuitenkin kahden mielestä kiitettävällä tasolla.



Kuvio 15. Varastojen vastaanottajien vastaukset.

Kyselyyn sisältyi lisäksi sanallisen arvion osio. Näillä kysymyksillä kartoitin, mitä toiveita vastaajilla oli ohjeiden ja mahdollisten infopäivien osalta. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta organisaation hankintoihin liittyvistä puutteista. Vastauksista näkyi, että viestintä ja hankintoihin liittyvä ohjeistuksen puute oli selkeästi eniten kaivattu kehittämiskohde. Myös epäselvyys tehtävien vastuista, perehdytys sekä infopäivien tarve nousi esille. Seuraavassa on listattu vastaajien esiin nostamia toiveita:

- Toivoisin jonkinlaista "aloituspakettia" ja ohjausta. Eli selkeä toimintatamalli mistä lähdetään liikkeelle, kun jotain hankitaan.
- Ohjeita täytyy välillä etsimällä etsiä, eikä sittenkään aina löydä.
- Olisi hyvä, kun kaikki ohjeet ja päivitykset löytyisivät samasta paikasta, josta ne olisi helppo etsiä.
- Kaipaisin yleiskuvausta hankintaprosessin kulusta ja miten eri ammattiryhmät nivoutuvat siihen eli kuka tekee mitäkin.

- Hankintoihin liittyvien sopimus/toimittajamuutosten yhteydessä tulisi pitää kohderyhmittäin infopäivät vallitsevista ohjeista ja etenkin toimintatapojen muutoksesta.
- Olisi hyvä saada kertausta jollain pikatietoiskulla aika-ajoin.
- Hankintaohjeesta voisi tehdä tiivistetyn toimenpidelistan hankinnan prosessikaavion mukaisesti: kuka tekee, mitä tekee ja missä vaiheessa.
- Pehdyttämisohjeseen voisi liittää eri positiioon kuuluvat vastuut ja niihin pehdyttämisen. Henkilöstöä vaihtuu niin esimiestasolla kuin varastotasolla vuosittain.

## 6.2 Kehitystarpeita nykytila-analyysin pohjalta

Kyselyn vastausten, aiempien keskusteluiden sekä omien havaintojeni johtopäätöksenä voitiin todeta, että organisaation hankintaprosessissa oli useita kehittämiskohteita. Selvää oli, että organisaatiolle täytyi saada selkeät ohjeet hankintojen toteuttamista varten. Myös hankintoihin liittyvää koulutusta tarvittiin sekä jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä koulutuksessa. Lisäksi voitiin todeta, että hankintaan liittyvät prosessit tulisi selventää sekä eri toimijoiden vastuita tarkentaa.

Hankintaprosessiin toivottiin useita eri kehityskohteita. Kaikkien vastaajien toiveena oli, että hankintaprosessiin saataisiin enemmän sujuvuutta ja selkeyttä. Hankintojen infopäiviä toivottiin pysyviksi sekä ohjeita, joilla hankintoja saataisiin toteutettua helposti. Talussektorin henkilöstö toivoi, että henkilöstön hankintaosaaminen ja kokonaisprosessin ymmärrys kasvaisi. Näin saataisiin virheiden ja neuvonnan määrää laskettua. Lisäksi toivottiin vastuisiin selkeyttä ja pehdyttämisen osalta lisäresursseja. Myös sijaisuuksien puuttumiseen toivottiin korjausta. Organisaation omaa hankintaohjetta toivottiin kaikkien kehittämishankkeeseen osallistuvien osalta. Omassa tehtävässäni tekemiäni havaintojen perusteella toivoin, että hankintojen suunnitteluprosessia saataisiin kehitettyä.

Kehittämistä tarvittiin ylivuotiseen suunnitteluun sekä keskitettyjen hankintojen suunnittelun tehostamiseen.

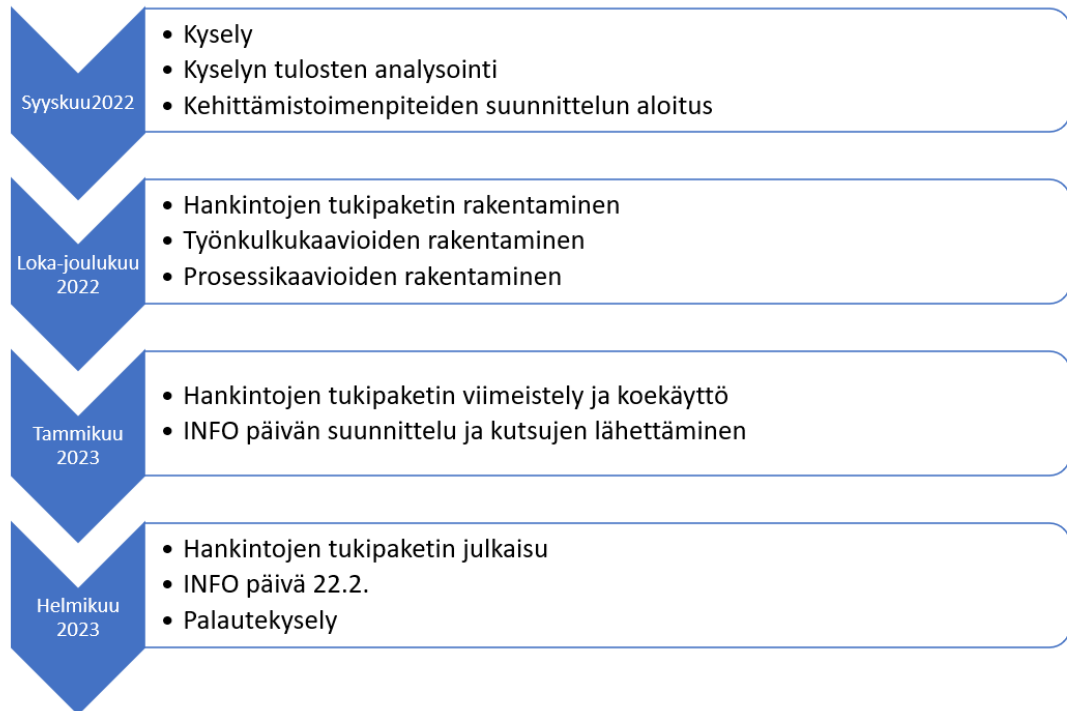
Tämän kehittämistyön tavoitteena oli Satakunnan lennoston hankintaprosessin kehittäminen. Kehittämistyön aikana käytyjen haastatteluiden, keskusteluiden ja kyselyn perusteella listattiin mm. seuraavia toiveita:

- Hankintaohjeita ja toimintatapamalleja.
- Perehdytyksen kehittämistä ja vastuiden selkeyttämistä.
- Olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä.
- Hankintojen suunnitelmallisuuden parantamista.
- Hankintoihin liittyvän viestintäkanavan suunnittelu ja toteutus.
- INFO päivien pitäminen.

Viestintäkanavan suunnittelussa oli otettava huomioon organisaation tietoturvaan liittyvät rajoitteet. Lisäksi tietojen päivittämisen vastuut tuli sopia ennen viestintäkanavan suunnittelua, sillä kehittämistyön jälkeen vastuu päivittämisestä siirtyisi henkilökunnalle.

## **7 Kehittämishankkeen toteuttaminen ja tulokset**

Kuviossa 16 on havainnollistettu, miten opinnäytetyön tutkimus- ja kehitystyö eteni ajallisesti eri vaiheittain.



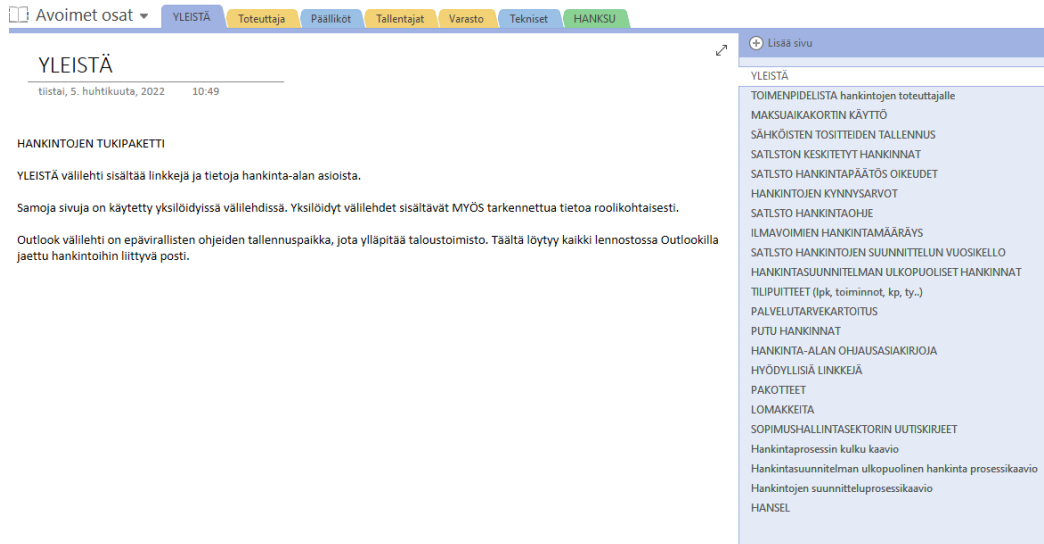
Kuvio 16. Kehittämishankkeen eteneminen.

Syyskuussa 2022 keskityin kyselytutkimuksen pitämiseen ja vastausten analysointiin sekä kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Rakensin hankintojen tukipakettia loka-joulukuun. Samalla suunnittelin ja toteutin prosessi- ja työnkulkukaaviot. Tammikuussa 2023 aloitin infopäivän suunnittelun, laadin kutsut sekä viimeisten hankintojen tukipakettia. Helmikuussa 2023 hankintojen tukipaketti julkaistiin ja pidin infopäivän. Lopuksi laadin vielä palautekyselyn. Kappaleissa 7.1 – 7.3 esittelen tarkemmin kehittämistyötäni.

## 7.1 Hankintojen tukipaketti

Aloitin kehittämistoimenpiteiden suunnittelun syyskuussa 2022 perustuen kyselytutkimuksen tuloksiin ja niissä etenkin avoimeen palautteeseen sekä keskusteluista saamiini tietoihin hankintaprosessin puutteista. Aluksi mietin mitä tietoteknisiä vaihtoehtoja hankintojen tukipaketin rakentamista varten organisaatiolla oli käytettävissä ja lopulta päädyin One Note muistio -ohjelmaan sen helppokäyttöisyyden sekä monipuolisuuden takia. Rakensin hankintojen tukipakettia

loka-joulukuun 2022 välisenä aikana. Kuviossa 17 esimerkki hankintojen tukipaketin yleisnäkymästä One Note - ohjelmassa. Liitteessä 4 on tukipaketin näkymiä tarkemmin.



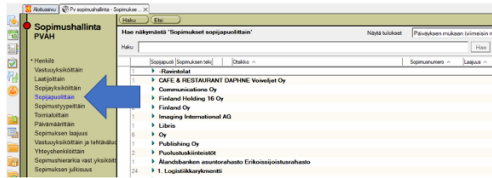
Kuvio 17. Yleisnäkymä hankintojen tukipaketista One Note -ohjelmassa.

Suunnittelin hankintojen tukipakettiin jokaista tehtävää varten oman osion. Näihin osioihin kokosin kaiken tehtävässä tarvittavan tiedon. Näin saatiin kokonaisuudesta selkeämpi ja oman tehtävän suorittamiseen tarvittava tieto suodatettuna yhteen paikkaan. Osioihin ei kirjoitettu suoraan kaikkia ohjeita, vaan välilehdillä on useita linkkejä virallisiin ohjeisiin sekä järjestelmiin. Linkkien yhteyteen tuotiin tarkennuksia kutakin linkitettyä ohjetta varten. Tarkennuksia eli ”nostoja” ohjeesta oli esimerkiksi seuraavanlainen nosto: ”sivulla 10 – 15 löydät ohjeet ostoskärryn laadintaan”. Lisäksi laadin jokaiselle tehtävälle oman toimintamallin eli tehtäväkohtaisen toimenpidelistan kuviossa 18 esitetyn esimerkin mukaisesti. Kuvio on suurennettuna liitteessä 6.

Helmikuun 2023 jälkeen on yksiköitä opastettu hankintapaketin käyttöönotossa ja aloitettu välittömästi sen päivittäminen sekä kehitysehdotusten suunnittelu.

## TYÖJÄRJESTYS

1. Hankintatarve esitetään yksikön päällikölle tai varapäällikölle.
  - a. Lupa hankinnalle
  - b. Rahoitustietojen saanti (tillioinnit)
  - c. Hankintasuunnitelman numero (kts HANSKU välilehti)
  - d. JOS kyseessä on keskitetty hankinta, otetaan yhteys kyseisen yksikön varapäällikköön.
2. Sopimustoimittajan varmistaminen
  - a. Hankintasihteeriä
  - b. Tarkasta itse PVAH- Yhteiset- PV Sopimushallinta
    - i. VINKIT HAKUUN:
      - käytä \* -merkkiä hakusanan lopussa ja/tai alussa. Voit hakea sopimusta esimerkiksi tuotteen tai yrityksen nimellä.
      - Voit selata yrityksiä myös esimerkiksi sopijapuolittain tai toimialoitain käyttämällä Pavin listauksia.

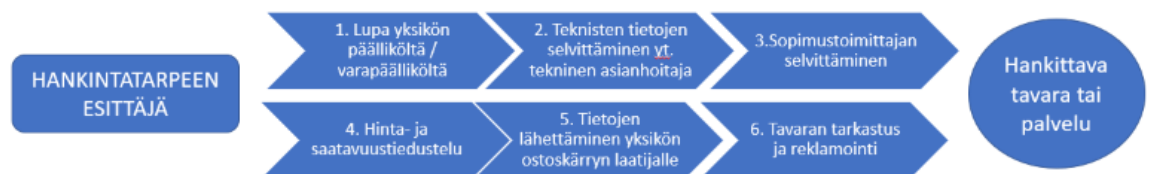


- a. Ostoskärryn laatijalta
3. Hankinnasta riippuen
  - a. edetään kohtaan 4
  - b. otetaan yhteys tekniseen asiantuntijaan
    - HKESK: kalustehankinnat, toimitusarvikkeet, tilahallinta, kuljetusvälineet
    - LTEKLV: kirjat, lehdet, kartat ym. kirjasto
    - LTEKLV: lentotekninen materiaali
    - VTRESK: IT- ja AV alan laitteet, puhelimet, erillistulostimet, VIRVET oheislaitteineen
    - HALLOS: muistamiset, rekrytointi, TYHY
4. Hinta- ja saatavuustiedustelun laadinta
  - a. Alhaalla ohjeet, malliesimerkki ja linkki lomakkeeseen
5. Yhteys oman yksikön ostoskärryn laatijaan ja hankintatarpeen esittely
  - a. Rahoitustietojen (tillioinnit) sekä hankintasuunnitelman tietojen välittäminen
  - b. Hankintaan liittyvien sähköpostien lähettäminen
  - c. Hinta- ja saatavuustiedustelun lähettäminen
6. Hankinta etenee ostoskärryn laatijalta hankintasihteerille.
7. Hankintasihteeri laatii hankinnasta ostotilauksen.

TOIMENPIDELISTA hankintojen toteuttajalle
SATLSTON KESKITETYT HANKINNAT
MAKSUAIKAKORTIN KÄYTTÖ
SÄHKÖISTEN TOSITTEIDEN TALLENNUS
SATLSTO HANKINTAPÄÄTÖS OIKEUDET
HANKINTOJEN KYNNY SARVOT
PUTU HANKINNAT
LOMAKKEITA
Hankintaprosessin kulkukaavio

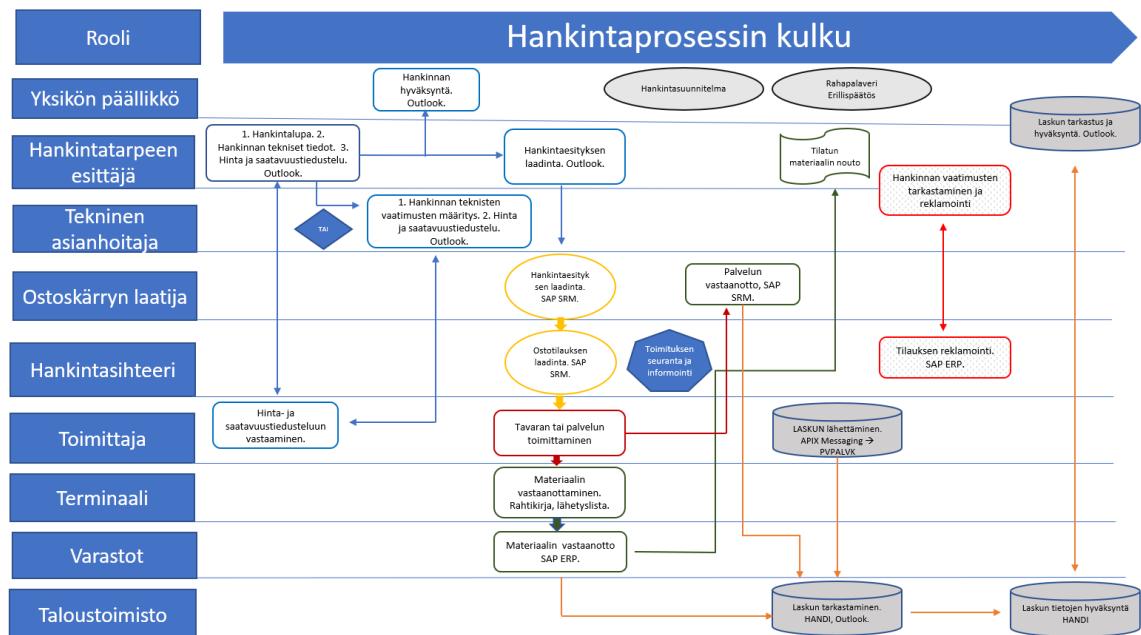
Kuvio 18. Esimerkki tehtäväkohtaisesta toimenpidelistasta hankintojen toteuttajalle.

Toimintamallien tueksi laadin myös jokaiseen osioon omia työnkulkukaavioita. Näillä pyrin tukemaan laatimiani toimintamalleja / työjärjestyksiä ja havainnollistamaan, miten tehtäviin kuuluvat työt etenevät kohta kohdalta. Kuviossa 19 esimerkki hankintatarpeen esittäjälle laaditusta työnkulkukaaviosta. Työnkulkukaavioita on kuvattuna enemmän liitteessä 5.



Kuvio 19. Esimerkki hankintatarpeen esittäjän työnkulkukaaviosta.

Lisäksi laadin organisaation hankinnasta maksuun -uimarataprosessikaavion, jossa kuvataan organisaation koko hankintaprosessia alusta loppuun. Prosessikaaviolla pyrin osoittamaan, miten hankinta etenee organisaatiossa vaihe vaiheelta eri prosessinomistajien välillä. Kuviossa 20 on esitetty laatimani organisaation hankinnasta maksuun -prosessikaavio. Se on myös liitteenä 1.



Kuvio 20. Hankintaprosessin kulkukaavio.

Hankintapakettia rakentaessani otin huomioon myös tulevien henkilöiden perehdyttämisen. Hankintapakettia voidaan sellaisenaan käyttää eri tehtäviin tulevien henkilöiden perehdyttämiseen.

Päällikötason tehtävissä on oltava laajempi tietämys hankintojen kokonaisuudesta. Tästä johtuen, päällikötason osiossa on muita laajemmin tietoa. Tässä osiossa otin huomioon myös hankintojen suunnitelmallisen kehittämisen. Hankintojen ylivuotinen sekä keskitettyjen hankintojen suunnittelu olivat yksi kehittämistyön kehittämiskohteista. Kuviossa 21 on avattu hankintojen suunnitteluun liittyviä vaiheita yksityiskohtaisesti sekä vaiheisiin liittyviä asiakirjoja. Tarkennetuissa ohjeissa kerrotaan jokaisen työvaiheen tehtävät ja mikä vaiheiden merkitys on suunnittelulle sekä mitä päällikötason olisi otettava huomioon.





Kuvio 21. Hankintojen suunnittelun vaiheet.

Päällikötason tehtävissä on vuoden aikana useita eri työvaiheita vuoden aikana, joissa hankintoja sekä niihin tarvittavia määrärahoja suunnitellaan sekä raportoidaan. Vaiheita kuvaamaan laadin vuosikellon, josta selviää mitä eri tehtäviä vuoden aikana päällikötasolle tulee. Jokaisen tehtävän sisältöä ja niiden merkitystä on lisäksi selvennetty. Vuosikellon tarkoituksena oli auttaa päällikötason tehtävien suunnittelua ja ennakointia. Turvaluokituksen takia vuosikellon tarkempaa kuvausta ei tässä opinnäytetyössä voida esittää.

Vastuut hankintojen tukipaketin (OneNote) päivityksestä sovittiin yhdessä operatiivisen osaston apulaisosastopäällikön sekä operatiivipäällikön kanssa. Hankintojen tukipaketti julkaistiin lopulta helmikuussa 2023 ensin koekäyttöön muutamalle henkilölle ja esiteltiin lopuksi hankintojen infopäivässä 22.2.2023. Tämän lisäksi hankintapaketti esiteltiin henkilökohtaisesti niille kyselytutkimukseen ja kehitystyöhön osallistuneille, jotka eivät päässeet mukaan infopäivään. Esittelyn jälkeen hankintojen tukipaketti liitettiin organisaation sisäiseen intranettiin (TORNI) ja tietoa hankintojen tukipaketista lähetettiin yksiköihin Outlook sähköpostiviestillä. Viesti ohjattiin yksiköiden päälliköille, varapäälliköille, sihtereille sekä vääpeleille. Siinä suositeltiin esittelemään hankintojen tukipaketti omalle henkilöstölle yhteisissä yksikkö palaverissa. Yksiköihin tarjottiin mahdollisuutta myös taloushenkilöstön toimesta tehtävälle esittelylle.

## 7.2 Viestinnän parantaminen

Viestintäkanavan suunnittelusta kävin keskustelun henkilöstöpäällikön sekä operaatiopäällikön kanssa. Keskusteluiden perusteella päädyimme rakentamaan sisäiseen Intranettiin (TORNI) oman taloussivuston. Kehittämistyönä rakennettuun hankintojen tukipakettiin pääsee sivustolla olevan linkin kautta. Lisäksi sivustoa on jatkossa mahdollisuus käyttää myös muihin talousasioiden viestintään kuten maksatukseen, maksuaikakorttien käyttöön ja matkanhallintaan.

Hankintojen infopäivät järjestettiin 22.2.2023. Tilaisuuteen kutsuttiin yksiköiden sihteerit, varapäälliköt, varastojen vastaavat, vääpelit sekä teknisiä asiantuntijoita. Lisäksi tilaisuuteen osallistui operatiivisen osaston apulaisosastopäällikkö sekä talous- ja hankintasihteerit. Päivän teemana oli kehittämistyönä laaditun hankintojen tukipaketin esittely sekä hankintojen liittyvien lakien ja ohjeiden perusteiden kertaus. Lisäksi tilaisuuden tarkoitus oli aloittaa hankintojen infopäivien pitämisen kulttuuri.

Esittelin tilaisuudessa hankintojen tukipakettia kattavasti ja kävin eri tehtävien toimintaeroja läpi. Lisäksi esittelin laatimani hankintojen prosessikaavion. Prosessikaavion esittelyn aikana selvensin eri tehtävien vastuita ja kerroin useita esimerkkejä siitä, mitä epäkohtia prosessissa on tähän mennessä ollut ja mistä se on johtunut. Prosessikaavion avulla oli helppo osoittaa miten hankinnan tulisi oikeasti edetä. Tilaisuuden aikana muodostui runsaasti hyvää keskustelua osallistujien kanssa ja lisäksi hankintapakettiin saatiin kehitysehdotuksia. Talous- ja hankintasihteerit osallistui infopäivässä vastaamalla osallistujien kysymyksiin omien tehtäviensä osalta. Vastaavanlaisia päiviä on jatkossa tarkoitus pitää juurikin talous- ja hankintasihteerin toimesta.

## 7.3 Muut kehittämistoimenpiteet

Kehittämistyön alkuvaiheessa sain hankintasihteeriltä ehdotuksen nimetä tukihenkilöitä eli ”mentoreita”. Otin asian esille jo henkilöstöpäällikön kanssa käytyjen kehittämishankkeen alkuvaiheen keskusteluiden yhteydessä elo-syyskuussa

2022. Organisaation henkilöstössä oli hankintojen tallentaja -tehtävissä kaksi henkilöä, joiden osaaminen oli selvästi muita parempaa. Henkilöiden kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen saimme hankintojen ohjaukseen lisäksi kaksi tukihenkilöä. Tukihenkilöiden nimeämisen tavoitteena oli hankintasihteerin työn helpottaminen ja virheiden määrän vähentyminen.

## **8 Kehittämishankkeen arviointi**

### **8.1 Tulosten arviointi ja mittarit**

Toimintatutkimuksessa, jossa pyritään muutokseen, on muutos kyettävä näyttämään toteen. Tämä tapahtuu ennen ja jälkeen -mittauksella. Syklin aikana tehdään muutoksen aikaansaamiseksi suunnitellut toimenpiteet eli interventiot. Mittaamalla lähtötilannetta ja lopputilannetta voidaan arvioida mahdollinen muutos. (Kananen 2014, 137.)

Kehittämistyön tavoitteiden mittaamiseksi asetettiin mittareita kappaleen 3.4 taulukon 1 mukaisesti. Kehittämistyön arviointia varten kerättiin palautetta henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen avulla sekä vertaamalla alku- ja loppukyselyn vastauksia ja niissä tapahtunutta muutosta sekä tekemällä johtopäätöksiä kyselyjen avoimesta palautteesta. Lisäksi hankintojen infopäivään osallistuvilla oli mahdollisuus antaa palautetta hankintapäivästä ja sen tarpeellisuudesta jatkossa sekä hankintojen tukipaketista. Hankinta- ja taloussihteerit antoivat myös kirjallisen loppupalautteen. Käytyjen keskustelujen ja saadun palautteen perusteella voin todeta, että hankintojen tukipaketti koettiin erittäin tarpeelliseksi ja se toi helpotusta kohdeorganisaation kaikille hankinta-alan tehtävissä toimiville.

Hankinta- ja taloussihteerin tehtävissä tapahtui kehittämistyön aikana muutosta virheiden määrän ja neuvonnan vähentymisen osalta merkittävästi. Tähän vaikuttaa osaltaan myös uusien tukihenkilöiden nimeäminen. Kun kaikki tarvittavat tiedot ovat nyt koottuna hankintojen tukipakettiin, ei samoihin kysymyksiin tarvitse enää vastata päivittäin. Myös virheiden määrä lähetetyissä ostokärryissä

on vähentynyt. Lisäksi kehittämistyön aikana saatiin hankintasihteerin sijaisuu-  
det kuntoon. Näiden muutosten ansiosta taloushenkilöstön työhön käytettävää  
aikaa on saatu lisättyä ja epäselvyyksiä vähentymään. Taloushenkilöstö koki,  
että hankintojen tukipaketti helpotti heidän työtään ja sen päivittäminen ei ollut  
liian raskasta. Taulukossa 4 on esitettyinä toiminnan muutokset asetettuihin mit-  
tareihin nähden.

Taulukko 4. Toiminnan muutosta selventävät mittarit.

MITATTAVA ASIA	MUUTOKSEN TODENTAMINEN /mittari
Hankinta- ja taloussihteerin tehtävissä ta- pahtunut muutos. Ostotilausten korjaami- nen, laskujen selvittäminen ja neuvonta. Onko virheiden määrä ja neuvonta vähenty- nyt.	Tapahtunut muutos kyllä.  Ajallinen ja määrällinen vertaaminen: Työaika säästynyt, virheiden määrä vähen- tynyt.
Henkilöstön hankintaprosessiin liittyvä osaa- minen.	Alku ja loppukyselyn vertaaminen: muutos tydyttävästä kiitettävään keskiarvallisesti.
Hankintaan liittyvän viestintä.	Viestintä parantunut: muutos tyydyttävästä kiitettävään keskiarvallisesti.
Hankinnan INFO päivien pitäminen.	Kyllä.

Henkilöstön hankintaprosessiin liittyvän osaamisen karttumista mitattiin alku- ja  
loppukyselyn avulla. Vastauksia on vertailtu ja analysoitu kappaleessa 8.1.1.  
Saatujen vertailutulosten perusteella on selvästi havaittavissa, että henkilöstö  
koki hankintaosaamisen sekä ymmärryksen hankintaprosessista kehittyneen  
kehittämishankkeen aikana. Suurin muutos oli tapahtunut omaan tehtävän liitty-  
vän opastuksen sekä hankintaohjeiden saatavuuden ja löydettävyyden osalta.

Sanallisen palautteen analysoinnin perusteella voidaan sanoa, että hankintojen  
tukipaketti sai kaikkien ryhmien osalta hyvää palautetta. Monien osalta palaut-  
teesta oli nähtävissä oman sekä muiden tehtävien sisällön ja merkityksen pa-  
rempi ymmärrys. Lisäksi koettiin, että hankintojen tukipaketista saatiin nopeasti  
tietoa ja se tuki omaa työtä. Myös prosessikaaviosta saatu palaute oli positii-  
vistä. Sen myötä monelle avautui hankintojen kokonaiskuva ja eri tehtävissä

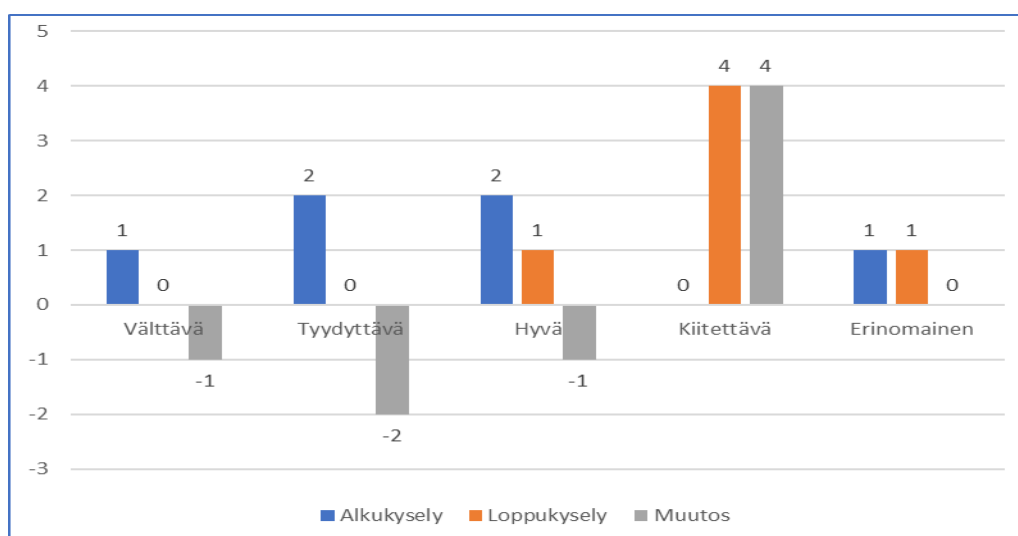
olevat vastuut. Hankintojen tukipaketin koettiin soveltuvan myös perehdyttämiseen. Hankintojen infopäivät koettiin sanallisen palautteen mukaan tarpeellisiksi ja sisältö sekä käytetty aika tarkoituksenmukaiseksi.

Kehittämistyön lopputuloksena voidaan todeta, että intervention jälkeen toivottavaa muutosta on saatu aikaiseksi. Erityisesti työhön käytettyä aikaa on saatu ohjattua oikeaan suuntaan ja työn mielekkyyttä kasvatettua.

### 8.1.1 Muutoksen arviointi kyselytutkimusten avulla

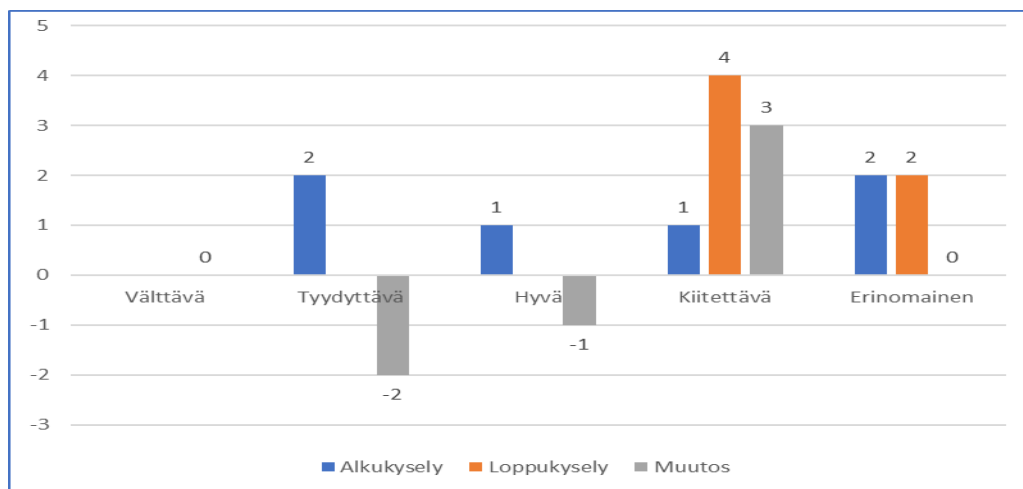
Loppukyselyyn ei saatu vastaamaan kaikkia kehittämistyön alkuvaiheessa kyselyyn osallistuneita. Yksi henkilöistä oli siirtynyt kehittämistyön aikana toiseen organisaation ja yksi oli loppukyselyvaiheessa kursseilla. Tästä syystä teknisten asiantuntijoiden ja päällikötason osalta käytin vain saamaani sanallista palautetta. Sanalliset palautteet on esitelty kappaleessa 8.1.2. Kuvioissa 23 - 26 on loppukyselyssä hankintojen tallentajien ja varastojen vastaanottajien vastaukset. Vastaajia oli yhteensä kuusi henkilöä.

Voidaan todeta, että kysymykseen ”kuinka hyvin tunnet hankinnasta maksuun - prosessin” on tapahtunut selkeä muutos alkukyselyyn verrattuna. Neljä kuu- desta vastaajasta muutti oman arvionsa osaamisestaan kiitettäväksi. Tämä on nähtävissä kuviossa 23.



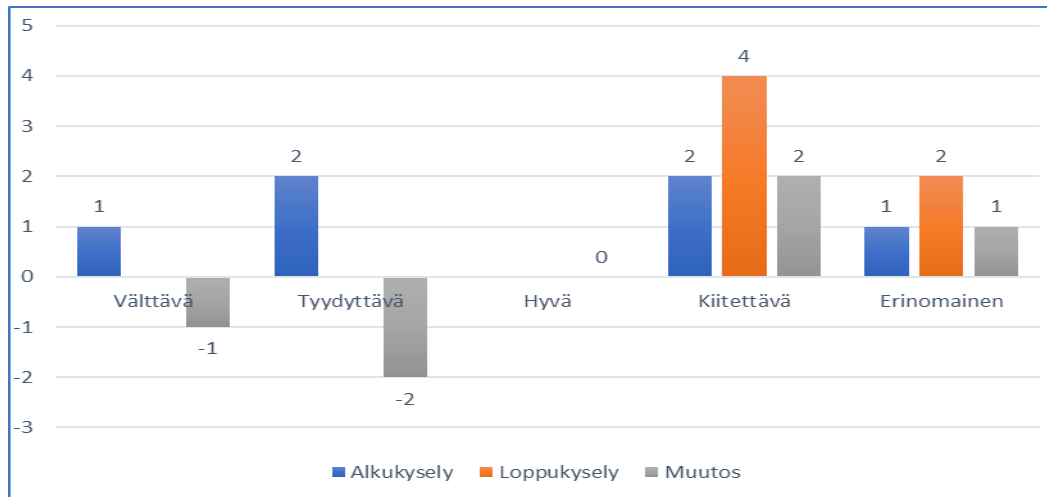
Kuvio 23. Vastaukset kysymykseen kuinka hyvin tunnet hankinnasta maksuun - prosessin.

Kysymyksen, ”ymmärrätkö tehtäväsi merkityksen hankintaprosessin sujuvuuden kannalta” vastausten perusteella kolme kuudesta koki, että osaaminen oli nous- sut kehittämishankkeen aikana kiitettävälle tasolle sen oltua aiemmin tyydyttävän tai hyvän tasolla. Tämä voidaan havaita kuviosta 24. Kaksi vastaajista koki jo kyselyn alkuvaiheessa osaamisensa erinomaiseksi.



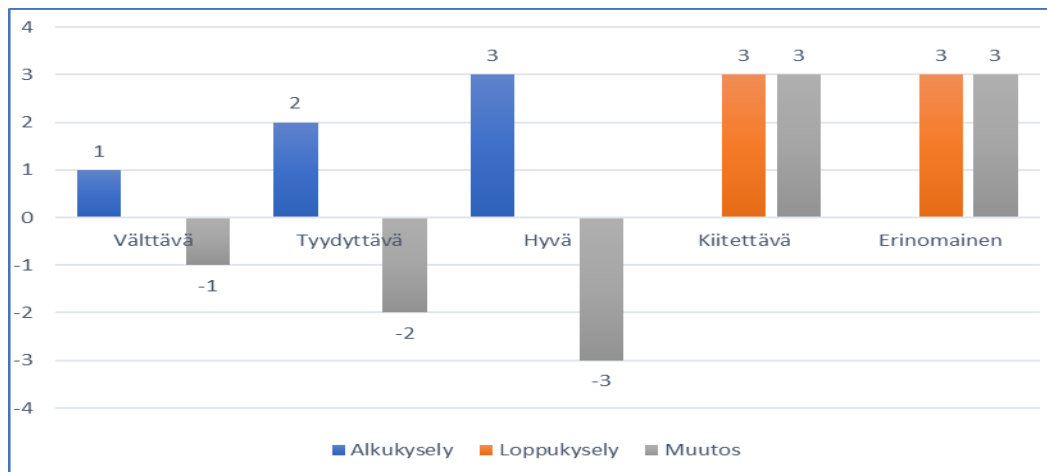
Kuvio 24. Vastaukset kysymykseen ymmärrätkö tehtäväsi merkityksen hankin- taprosessin sujuvuuden kannalta.

Kysymyksen ”onko tehtävääsi liittyvä ohjeistus riittävää” vastausten perusteella selvästi koettiin, että kehittämishankkeen aikana ohjeistus on parantunut ja muuttunut kiitettävälle tai erinomaiselle tasolle. Tämä voidaan nähdä kuviosta 25.



Kuvio 25. Vastaukset kysymykseen onko tehtävääsi liittyvä ohjeistus riittävää.

Viimeisenä yhteisenä kysymyksenä kysyttiin ”onko hankintaan liittyvät ohjeet helposti saatavilla”. Vastausten perusteella kehittämishankeen aikana saatiin merkittävää parannusta hankintapaketin julkaisun jälkeen. Vastaajista kolme arvio parannuksen olleen kiitettävää ja kolme erinomaista tasoa, kun alkutilanne oli se, että tilanne koettiin välttävänä, tyydyttävänä tai korkeintaan hyvänä. Tämä voidaan nähdä kuviosta 26.



Kuvio 26. Vastaukset kysymykseen ovatko hankintaan liittyvät ohjeet helposti saatavilla.

### 8.1.2 Avoin palaute muutoksista

Avoimen palautteen kautta sain hyvää tietoa siitä, miten kehittämishanke onnistui ja miten sitä voisi edelleen kehittää. Avoin palaute kerättiin loppukyselyssä, infopäivän aikana loppukeskustelussa sekä talous- ja hankintasihteerin kanssa avoimesti keskustellen sekä kirjallisen palautteen muodossa. Lisäksi tukipaketin käyttäjiltä on saatu palautetta sähköpostitse sekä suullisesti. Ensimmäisenä kokosin yhteen hankinta- ja taloussihteerin palautteen hankintojen tukipaketin merkityksestä talousalan tehtävissä toimiville:

- Pakettia pystyy käyttämään ohjeistamisen lisäksi myös oman työn tukena, sillä muualla tieto/linkit hyvin hajallaan. Nopeuttaa tiedon löytymistä.
- Helpottaa eri roolien hahmottamista. Selkeästi rakennettu.
- Prosessikaaviot täydentävät tekstiä ja tuovat osaltaan tehokkuutta, kun halutaan varmistua hankinnan kulusta ja oman roolin velvollisuuksista.
- Toimii ”tukena” siihen, että saa ohjattua kaikkia tekemään heille määrätyt tehtävät.
- Vähentää neuvontatarvetta ja siihen kuluva työaika.
- Helppo päivitettävyyys ja ohjeet pysyvät ajankohtaisena.
- Tieto ei huku eri ihmisten sähköposteihin, vähennetään myös niiden työajan haaskaamista, joilta samoja asioita kysellään toistuvasti (esim. materiaalipäällikön ohjeistukset).
- Määritellyt ”tukihenkilöt” näkyi heti, opastuksen laatu näkyy hankintaan tulleissa ostoskärryissä.
- Infopäivät onnistuivat hyvin.



Lopuksi talousalan henkilöstö nosti esille tärkeän asian, joka tulisikin ottaa huomioon jatkossa.

- Saada tieto itse paketista leviämään ja ”vakinaistumaan”, jotta yksiköt huolehtivat siitä informoinnin myös uusille tekijöille.

Seuraavaksi esittelen muiden tutkimukseen osallistuvien sanalliset palautteet. Ensimmäisenä hankintaesitysten tallentajien sanallinen palaute:

- Prosessikaavio selkeytti itselle ja omalle yksikölle hankintojen kulkua.
- Kaiken kaikkiaan hyvä paketti hankintojen tekemisen tueksi.
- Hankintapaketti tuli tarpeeseen ja se kokoaa hyvin ohjeet ja linkit eri välehdillä kullekin ryhmälle erikseen.
- Selkeä paketti ja sapis ohjeistus tukee, kun on aikaa syventyä ohjeisiin. Hyviä tarkennuksia/muistutuksia itsellekin hankinnan alkuvaiheeseen.
- Tukipaketti antoi hyvät ja selkeät raamit ostoskärrien tekijöille. Ostoskärren tekijän on tukipaketin myötä helpompi myös ohjeistaa teknisiä asiainhoitajia löytämään ostoskärriin tarvittavat tiedot. Tämän myötä edes takaisin lähetettävien sähköpostien määrä vähenee, kun ei tarvitse olla jatkuvasti tiedustelemassa lisätietoja.
- Hankintojen tukipaketti on sisällöltään sopivan laaja ja siinä on kuvattu kunkin toimijan rooli ja tehtävät selkeästi. Ostoskärren tekijöille loistava aputyökalu. Tämmöistä olisi kaivannut aikoinaan itsekin niin olisi säästynyt monilta päänraapimisilta.

- Erityisen hyviä asioita oli kerätty ostoskärryn tekijän tukipaketin ensimmäiselle sivulle. Nopeasti löytyy moneen asiaan vastaus, oikea transaktio, hinta ja saatavuus kysely tai ohje sopimustoimittajan etsimiseen PVAH:a, jota itse käyttää vähemmän. Tukipaketti on todella selkeä ja kattava, eikä haettavaa tietoa joudu etsimään.

Teknisten asianhoitajien palautteesta halusin nostaa esiin seuraavat kommentit:

- Hyvä, että tieto löytyy yhdestä paikasta. Olen käyttänyt jo monesti muistin tueksi.
- Riittävän kattava, ainakin palvelee omaa rooliani.
- Jatkokehityksenä mietittäväksi siirto SharePointiin.
- Infopäivät selkeästi tarpeelliset. Tilaisuudessa pystyttiin asiassa, eikä venynyt tarpeettomasti. Kuulijakunta oli oikea.

Varapäälliköiden palaute:

- Tämä paketti palvelee erinomaisesti kaikkia, jotka osallistuvat hankintojen toteutukseen. Lisäksi tämä paketti toimii erinomaisesti osana perehdyttämispakettina.
- Hyvä kokonaisuus, otetaan käyttöön.
- Hankintapaketti on todella hyvä. Ensimmäinen kerta sotilasurani aikana hankintoihin liittyvät asiakirjat ja muu materiaali on helposti löydettävissä. Pienenä huolenaiheena on tämän päivittäminen.

Varastojen vastaanottajien palaute:

- Tukipaketti on selkeä ja helposti löydettävissä, sitä on helppo käyttää. Tavaroiden vastaanotto SAP:n varmasti helpottuu, kun käyttäjät ymmärtävät paremmin roolinsa ja vastaanotot kirjataan nopeammin läheteiden löydyttyä nyt perille tehokkaammin.
- Tämä on iso askel parempaan. Hyvä, että ohjeistus/linkit ohjeisiin löytyvät yhdestä paikasta. Jatkuvaa ylläpitoa tarvitaan. Hyvä, että paketti aukaisee tiedonhaluisille koko prosessia.

Palautteiden mukana saatiin myös useita hyviä kehittämisehdotuksia. Kaikki kehittämisehdotukset on toimitettu talous- ja hankintasihteerille. Tukipaketin päivittäminen ja kehittäminen on jatkossa hankintasihteerin tehtävä yhteistyössä taloussihteerin kanssa.

## 8.2 Itsearviointi kehittämistyön onnistumisesta

Tässä opinnäytetyössä ja sen kehittämishankkeessa rakensin organisaatiolle hankintojen tukipaketin, sitä tukemaan useita prosessi- ja työkaavioita sekä pidin hankintojen infopäivän. Kehittämishankkeen aikana pidettyyn alku- ja loppukyselyyn ja hankintojen infopäivään osallistui henkilöstö eri yksiköistä ja tehtävistä. Lisäksi kävin kehittämishankkeen kannalta tarpeellisia keskusteluita useiden henkilöiden kanssa sekä pidin kolme haastattelua. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli organisaation hankintaprosessin kehittäminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi toimintatutkimus oli hyvä keino kehittää organisaation hankintaprosessia. Haasteelliseksi tehtävässä koin kuitenkin henkilöstön osallistamisen kehittämistyöhön. Kehittämistyö on ajallisesti pitkä, joten sinä aikana henkilöstöä ehti vaihtumaan. Lisäksi useilla osallistuvilla oli omien tehtäviensä osalta jatkuva kiire, joka näkyi vaikeutena saada henkilöitä kiinni tai saada heitä vastaamaan kyselyyn. Myös hankintojen infopäivään osallistuminen oli haasteellista. Näistä haasteista huolimatta, kehittämistyö saatiin valmiiksi ja vastaanotto oli erittäin positiivinen.

Opinnäytetyön viitekehystenä oli julkiset hankinnat, prosessien kuvaaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja organisaation sisäinen viestintä. Viitekehys oli erittäin laaja ja mielestäni kehittämistyöhön sopiva. Julkiset hankinnat olivat kehittämistyön pääasia eli runko, joten sen valinta oli selkeä. Prosessien kuvaamisella halusin kertoa, kuinka kuvaamisen avulla saadaan organisaation prosessit selkeimmin avattua henkilöstölle ja näin myös kokonaisuuden ymmärrystä kasvatettua. Henkilöstön osaamisen kehittäminen oli myös selkeä valinta, sillä kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli henkilöstön osaamisen kasvattaminen. Organisaation sisäinen viestintä oli myös yksi kehittämistyön tavoitteista ja näin siihen liittyvä teoria tuki kehitystyötä.

### 8.3 Toimintatutkimuksen luotettavuus

Mittari on validi, jos se mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata. Validiteettia varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2014, 129.) Tämän toimintatutkimuksen aiheena oli organisaation hankintaprosessin kehittäminen. Alkuselvittelyjen perusteella muodostettiin toimintatutkimuksen tutkimusongelma, kysymykset ja tavoitteet. Suurimmat haasteet liittyivät henkilöstön hankintaprosessiin liittyvien osa-alueiden tuntemukseen, ajankäyttöön ja hankinta-alan ohjeiden sekä määräysten puutteelliseen viestintään. Toimintatutkimuksen tavoitteet ja mittarit muodostettiin tutkimusongelmaan pohjautuen. Tällä perusteella voidaan todeta, että toimintatutkimuksessa on mitattu oikeita asioita ja käytetty oikeaa mittaria kuvaamaan tavoiteltavaa muutosta.

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio, sillä ulkopuolisen arvioitsija on muuten mahdotonta päätellä tutkimuksen luotettavuudesta mitään. (Kananen 2014, 134.) Kirjoitin toimintatutkimuksen alussa käydyistä haastatteluista muistiot haastatteluiden aikana tai välittömästi niiden jälkeen. Tämän lisäksi sain hankintasihteeriltä sähköpostilla täydennyksiä keskusteluihimme. Muistiot ja sähköpostiviestit on tallennettu sähköisesti. Kyselyä suunniteltaessa mietin kysymyksiä niin, että vastausten perusteella saataisiin tietoa kehittämistä varten

mutta myös mahdollisia eroavaisuuksia ryhmien välillä. Lisäksi kysymykset oli mietitty niin, että ne voitiin toistaa vielä kehittämistyön lopussa muutosta kuvaamaan. Koska vastaajat arvioivat kyselyssä itse omaa osaamistaan, ei vastauksien kautta voitu suoraan päätellä organisaation hankintaosaamisen tasoa. Alkukyselyn vastauksia verrattiin myös taloustoimialan henkilöstön antamiin havaintoihin hankintaprosessin haasteista, siinä esiintyvistä jatkuvista virheistä sekä kyselyistä. Alku- ja loppukyselyt toteutettiin sähköpostilla ja kaikki vastaukset on tallennettu sähköisesti.

Loppukyselyyn eivät vastanneet kaikki alkukyselyyn osallistuneet, joten heidän alkukyselyn vastauksensa jätettiin muutoksen analyysivaiheessa pois. Tämä oli tehtävä siksi, että tarvittava tieto muutoksesta ei olisi vääristynyt. Loppukyselyn yhteydessä oli mahdollisuus antaa myös sanallista palautetta. Palautteet annettiin sähköpostilla ja kaikki vastaukset on tallennettu sähköisesti. Kävin loppukyselyn tuloksia läpi myös hankintasihteerin ja taloussihteerin kanssa. Keskustelut tukivat myös omaa tulkintaani kehittämistyön tuloksista.

#### 8.4 Jatkotoimenpiteet ja ehdotukset

Jatkossa organisaation kannattaa edelleen kehittää hankintojen tukipakettia ja harkita sen siirtämistä SharePoint sivustolle. Siirtämistä varten on kuitenkin ensin selvitettävä henkilöstön oikeudet kyseiseen sivustoon. Henkilöstölle pidettäviä infopäiviä suositellaan jatkossa pidettäväksi vähintään kerran vuodessa. Infopäivien aiheeksi kannattaa nostaa pääesikunnan pitämien hankintapäivien materiaalista yhteisiä asioita. Perehdyttämistä varten voidaan jatkossa hyödyntää myös valittuja tukihenkilöitä, mutta muistettava, että paras osaaminen on edelleen hankintasihteerillä. Lisäksi henkilökunnan osallistumista hankintojen kehittämiseen voidaan edistää perustamalla kehittämistä varten oman kanavan esimerkiksi yhteiseen SharePoint tilaan. Nimenomaan yhteistyötä lisäämällä yksiköitä saadaan sitoutumaan paremmin hankintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

## Lähteet

Aarnikoivu Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum Oy. Viitattu 2.8.2022.

Borgman Merja & Packalén Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi, Helsinki. Viitattu 2.8.2022.

Eskola Saira & Kiviniemi Eeva 2017. Julkiset hankinnat. Alma Talent Oy. Metropolian ammattikorkeakoulun finna verkkohyly. [https://verkkokirjahyly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATCBHEC#/kohta: JOHDANTO\(\(20\)/piste:b732](https://verkkokirjahyly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATCBHEC#/kohta:JOHDANTO((20)/piste:b732). Viitattu 11.2.2022.

Helsingin kaupunki 2022. Kehittämismenetelmät. Kalanruotokaavio. <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/kalanruoto/>. Luettu 2.8.2022.

Ilmavoimat 2022 c. Tukilentotoimintaa, tutkimusta ja kehittämistä. <https://ilmavoimat.fi/satakunnan-lennosto/tietoa-meista>. Luettu 27.2.2022.

Ilmavoimat 2022 a. Alueellisen koskemattomuuden valvonta ja turvaaminen. <https://ilmavoimat.fi/alueellisen-koskemattomuuden-valvonta-ja-turvaaminen-akv-/-akt->. Luettu 2.8.2022.

Ilmavoimat 2022 d. Monimuotoista lentotoimintaa. <https://ilmavoimat.fi/lentotoiminta>. Luettu 2.8.2022.

Ilmavoimat 2022 b. Tietoa meistä. <https://ilmavoimat.fi/tietoa-meista>. Luettu 2.8.2022.

Juholin Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. WS Bookwell Oy, Juva. Viitattu 3.8.2022.

Kananen Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Juvenes Print. Viitattu 6.3.2022.

Kesi Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottavaksi. Finanssi- ja vakuutusku-  
tannus Oy. Turenki. Viitattu 7.8.2022.

Kontio Annamari & Kronström Sanna & Kumlin Arne & Mäki Laura 2017. Julki-  
set hankinnat, käsikirja. Otava, Keuruu. Viitattu 4.8.2022.

Martinsuo Miia & Blomqvist Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toi-  
minnan kehittämistä. Tampereen Teknillinen Yliopisto.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien\\_mallintami-  
nen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintami-<br/>nen.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 29.1.2023.

Moilanen Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi, Tampere  
Viitattu 2.8.2022.

Opetushallitus 2023. Opetushallituksen palvelukokonaisuus. E-duuni. Proses-  
sien mallintaminen. [https://wiki.eduuni.fi/display/OPHPALV/Prosessien+mallin-  
taminen](https://wiki.eduuni.fi/display/OPHPALV/Prosessien+mallin-<br/>taminen). Luettu 1.2.2023.

Otala Leenamajja & Meklin Soili 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käy-  
täntöön. Meedia Zone OÜ, Viro. Metropolian ammattikorkeakoulun finna verkko-  
hyllly. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522466778/preview>. Viitattu  
2.8.2022.

Palkeet 2022. Yleistä HANDI -palveluista toimittajille. [https://www.pal-  
keet.fi/asioi/handi-palvelun-toimittajille.html](https://www.pal-<br/>keet.fi/asioi/handi-palvelun-toimittajille.html). Luettu 8.1.2023.

Puolustusministeriö 2022 a. Puolustusmateriaali ja hankinnat.  
[https://www.defmin.fi/vastuualueet/puolustusmateriaali\\_ja\\_puolustusteolli-  
suus#Materiaalipolitiikkajahankinnat](https://www.defmin.fi/vastuualueet/puolustusmateriaali_ja_puolustusteolli-<br/>suus#Materiaalipolitiikkajahankinnat). Luettu 2.3.2022.

Puolustusministeriö 2022 b. Materiaalipolitiikka ja hankinnat.  
[https://www.defmin.fi/vastuualueet/puolustusmateriaali\\_ja\\_puolustusteolli-  
suus#179e3c82](https://www.defmin.fi/vastuualueet/puolustusmateriaali_ja_puolustusteolli-<br/>suus#179e3c82). Luettu 15.1.2023.

Puolustusvoimat 2022 c. Tietoa meistä. <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista>.  
Luettu 6.3.2022.

Puolustusvoimat 2016 d. Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti. [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2015387/Puolustusvoimauudistuksen\\_loppuraportti\\_julk/1d14751d-8457-4d18-8911-e570bb05ab14/Puolustusvoimauudistuksen\\_loppuraportti\\_julk.pdf](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2015387/Puolustusvoimauudistuksen_loppuraportti_julk/1d14751d-8457-4d18-8911-e570bb05ab14/Puolustusvoimauudistuksen_loppuraportti_julk.pdf). Luettu 2.3.2022.

Puolustusvoimat 2021 a. PVSAP toimintamalli, hankintojen suunnittelu. Versio 2.0. Viitattu 19.8.2022.

Puolustusvoimat 2021 b. PVSAP toimintamalli, joukko-osastojen hankinnat. Versio 3.0. Viitattu 19.8.2022.

Puro Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. WS Bookwell Oy, Juva. Viitattu 3.8.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Julkiset hankinnat ovat säädelyjä. <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>. Luettu 15.1.2023.

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja opastus, ennakoivaa työsuojelua. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). Luettu 11.2.2022.

Vaitti, Riku 2017. Leanin soveltaminen maalaitteiden kunnossapitoon. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Tampereen Ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129267/Vaitti\\_Riku.pdf;jsessionid=8FEFA917753E2F500D9E593E930DD901?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129267/Vaitti_Riku.pdf;jsessionid=8FEFA917753E2F500D9E593E930DD901?sequence=1). Luettu 15.8.2022.

Valtionkonttori 2022. Hankinnasta maksuun -prosessin hyvät käytännöt. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/hankinnasta-maksuun-prosessin-hyvat-kaytannot/#talouden-suunnittelun-kehittaminen-sisaisen-budjetoinnin-osalta>. Viitattu 18.8.2022.



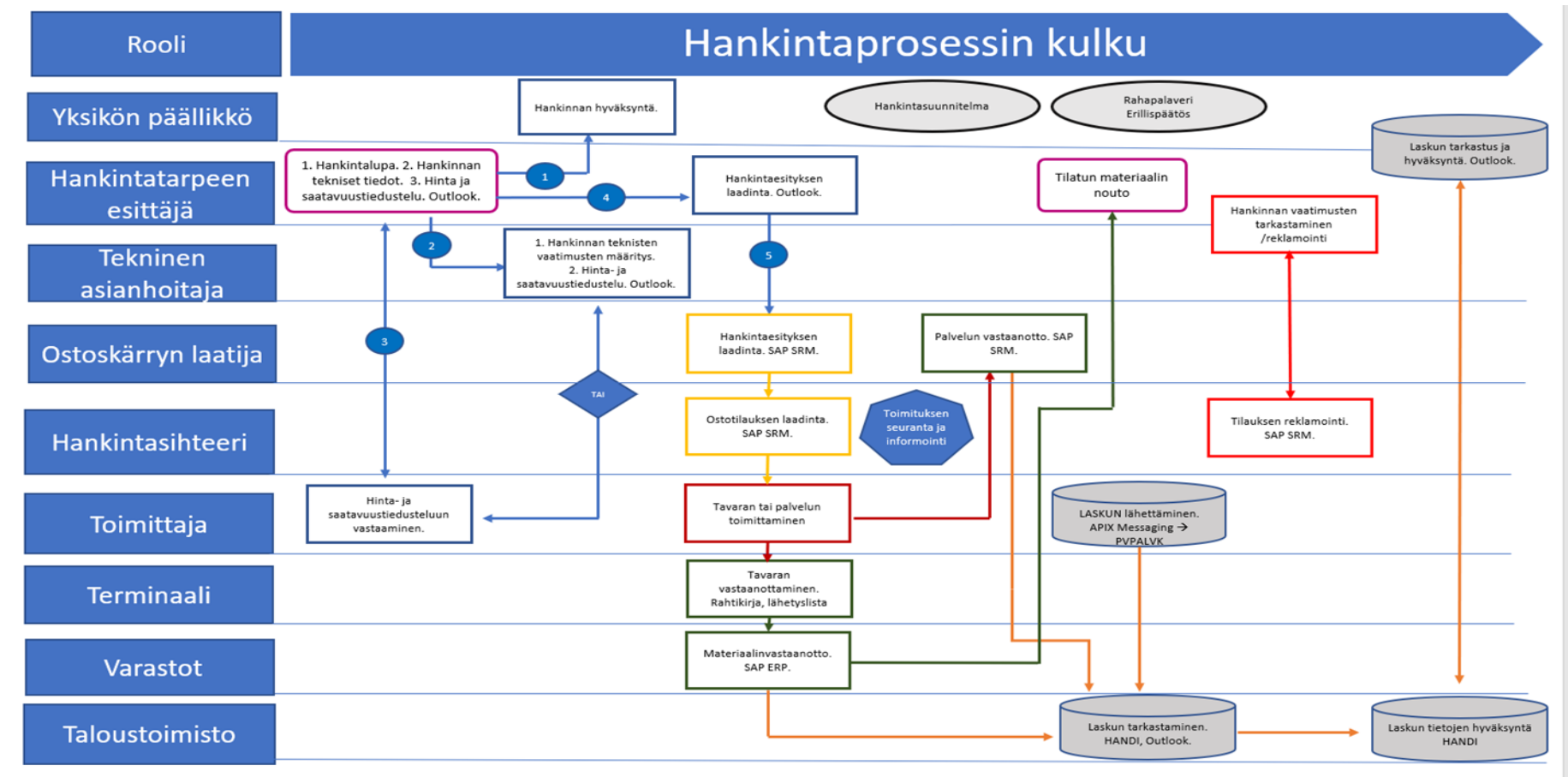
Valtion varainministeriö 2017. Valtion hankintakäsikirja. <https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017>. Viitattu 22.8.2022.

Virtanen Petri & Stenvall Jari 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy, Helsinki. Viitattu 10.4.2022.

Virtanen Petri & Stenvall Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy, Helsinki. Viitattu 10.4.2022.

Österberg Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus. Viitattu 10.4.2022.

# Hankintaprosessikaavio



## Kyselytutkimuksen kysymykset

<b>VARASTOJEN VASTAANOTTO</b>	<b>VARAPÄÄLLIKÖT</b>
Kuinka hyvin tunnet hankinnasta maksuun prosessin työvaiheet	Kuinka hyvin tunnet hankinnasta maksuun prosessin eri työvaiheet ja vastuut?
Ymmärrätkö tehtäväsi merkityksen hankintaprosessin sujuvuuden kannalta	Kuinka hyvin tunnet oman tehtäväsi merkityksen hankintaprosessin näkökannalta?
Arvioi osaamisesi hankinnan tehtävien osalta	Miten hyvin tunnet hankintojen suunnitteluprosessin?
Onko tehtävääsi liittyvä ohjeistus riittävä	HANKSU ja HANKSU:n toteumaraportin käyttö yksikössä, millä tasolla raporttien hyödyntäminen mielestäsi on?
Onko hankintaan liittyvät ohjeet helposti saatavilla	Kuinka hyvin osaat käyttää ja hyödyntää yksikönnne määräraha seuranta -Excell pohjaa ja SBO raporttia?
	Onko yksikönnne hankintoihin liittyvät tehtävät ja vastuut määritelty selvästi?
<b>HANKINTAESITYSTEN TALLENTAJAT</b>	Kuinka hyvin tunnet lennoston talousarvion (TPA) sisällön?
Kuinka hyvin tunnet hankinnasta maksuun prosessin työvaiheet?	Onko tehtävääsi vaadittava perehdytys määrärahoihin ja hankintoihin ollut riittävää?
Miten hyvin hallitset SRM työkalusi?	
Miten hyvin tunnet tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelemisen vaatimukset (ostokärryn sisältö, hinta- ja saatavuustiedustelu?)	<b>KAIKILLE YHTEISET</b>
Tiedätkö tehtäväsi merkityksen hankintaprosessin sujuvuuden kannalta?	Mitä koulutusta, infopäiviä ym toivot?
Onko tehtävääsi liittyvä ohjeistus riittävää?	Missä ohjeistus kaipaavat?
Onko hankintaan liittyvät ohjeet helposti saatavilla?	Vapaa sana
Käytätkö PVSAP käyttöohjeita;TORNI?	
HANKSU sekä yksikönn HANKSU toteumaraportti kuinka hyvin tunnet ja käytät?	
<b>TEKNISET ASIAANTUNTIJAT</b>	
Kuinka hyvin tunnet hankinnasta maksuun prosessin työvaiheet?	
Miten hyvin tunnet hankintojen suunnittelun (HANKSU), lennoston toiminnan painopisteet (TOSU) ja talousarvio (TPA) sisällön?	
Kuinka hyvin tiedät tehtäväsi merkityksen hankintaprosessin sujuvuuden kannalta?	
Miten hyvin hallitset SRM työkalun?	
Osaatko laatia ostokärryn SRM työkalulla?	
Missä määrin osaat valvoa / varmistaa, toimitettavan tavaran tai palvelun tekniset vaatimukset?	
Missä määrin valvot sopimuksen/tilauksen täytäntöönpanoa?	
Onko tehtävääsi liittyvä ohjeistus riittävää?	
Onko hankintaan liittyvät ohjeet helposti saatavilla?	

## Haastatteluiden runko

Haastattelun runko

Tutkimusongelman kartoitukseen liittyvä havaintojen kerääminen / haastattelu.

Vastauksissa on hyvä miettiä hankintaprosessin kokonaisuutta hankintatarpeesta, tavaran vastaanottoon ja laskutukseen saakka. Mahdollisuuksien mukaan myös keskittämistä, elinkaariajattelua ja suunnitelmallisuutta.

### KYSYMYKSET:

1. Mitä puutteita näet hankintoihin liittyen omassa työssäsi? Esim. mitä virheitä havaitset ja mitä joudut korjaamaan toistuvasti?
2. Mitä kysymyksiä saat yksiöistä eniten ja mitkä toistuvat useimmin? Voit luetella vapaasti.
3. Mitä kehitystä toivoisit näkeväsi tulevaisuudessa liittyen hankintaprosessiin ja omaan työhösi siinä? Esimerkkiä mistä olisi apua, että prosessi toimisi paremmin?
4. Mitä omia havaintoja olet tehnyt hankintaprosessiin eri vaiheista. Mikä toimii? Mikä ei toimi?

# Hankintojen tukipaketin näkymät

Avoimet osat ▾ YLEISTÄ Toteuttaja Päälliköt Tallentajat Varasto Tekniset **HANKINTU** Toteuttaja (1)

**YLEISTÄ**

tiistai, 3. huhtikuuta, 2022 10:49

**HANKINTOJEN TUKIPAKETTI**

YLEISTÄ välilehti sisältää linkkejä ja tietoja hankinta-alan asioista.

Samoja sivuja on käytetty yksilöidyssä välilehdissä. Yksilöidyt välilehdet sisältävät MYÖS tarkennettua tietoa roolikohtaisesti.

Outlook välilehti on epävirallisten ohjeiden tallennuspaikka, jota ylläpitää taloustoimisto. Täältä löytyy kaikki lennostossa Outlookilla jaettu hankintoihin liittyvä posti.

- TOIMENPIDELISTÄ hankintojen toteuttajalle
- MAKSUAIKAKORTIN KÄYTTÖ
- SÄHKÖISTEN TOSITTEIDEN TALLENNUS
- SÄTLSTON KESKITETYT HANKINNAT
- SÄTLSTO HANKINTAPÄÄTÖS OIKEUDET
- HANKINTOJEN KYNYSARVOT
- SÄTLSTO HANKINTAOHJE
- ILMAVOMIEN HANKINTAMÄÄRÄYS
- SÄTLSTO HANKINTOJEN SUUNNITTELU VUOSIKELLO
- HANKINTASUUNNITELMAN ULKOPUOLSET HANKINNAT
- TILIPUITTEET (p.k, toimintot, kp, ty-)
- PALVELUTARVEKARTOTUS
- PUTU HANKINNAT
- HANKINTA-ALAN OCHAUSASIAKROJUA
- HYÖYLLISÄ LINKKEJÄ
- PAKOTTEET
- LOMAKKEITA
- SOPIMUSHALLINTASEKTORIN LUTSOKIRJEET
- Hankintaprosessin kulku kaavio
- Hankintasuunnitelman ulkopuolinen hankinta prosessikaavio
- Hankintojen suunnitteluprosessikaavio
- HANSEL

Avoimet osat ▾ YLEISTÄ Toteuttaja Päälliköt Tallentajat Varasto Tekniset **HANKINTU** Toteuttaja (1)

**SÄHKÖISTEN TOSITTEIDEN TALLENNUS**

torstai, 28. heinäkuuta, 2022 12:38

**Maksuaikakorttien käyttöselvitysloMAKEIDEN TÄYTTÖ**

**Linkki ohjeille:**

["\\PVP\OY\0516.intermincore.root\VOI\5\Projektin\pvovaljuz\yhon\TALSEKT\Sähköiset tositteet\1\\_Maksuaikakorttien käyttöselvitysloMAKEET ja kuitit\Nimelomakkeet + tyhjät käyttöselvityslomake +maksuaikakorttisuhteet\OHJE.docx"](#)

**YLEISET KÄYTTÖSELVITYSLOMAKEIDEN PUUTTEET:**

- Selvitykset kuluista ovat usein puutteellisia
- Tilinlaskut eivät ole oikein (päästö, toimintoaika, kustannuspaikka. Usein myös löytyy peikastaan PRR-osa, mutta toimintoaikasta tai rahasta)
- Jos menoon on stouduuttu asiakirjalla, asiakirjanumero on usein jäänyt kirjottamatta
- Alekirjoituksen on tehnyt henkilö, joka ei ole määrärahan haltija
- Kuittisiteestä puuttuu lähes aina **gstaajoo** allekirjoitus

**MALLI (katso tästä mitä käyttöselvitysloMAKEITA tulee löytyä!)**

**OSTOKÄRRYN LAATIJAN MUISTILISTA**

keskiviikkö, 16. maaliskuuta, 2022 11:15

Avoimet osat ▾ YLEISTÄ Toteuttaja Päälliköt Tallentajat Varasto Tekniset **HANKINTU** Toteuttaja (1)

**HANKINTOJEN SUUNNITTELU**

keskiviikkö, 16. maaliskuuta, 2022 11:15

**PVSAP toimintatapaamalla HANKINTA (versio 2.0)**

Puolustusvoimien hankintatoiminnan tulee pohjautua huolelliseen suunnitteluun. Hankinnoista on laadittava vuosittain hankintasäätöasetelmien valinnan valmisteluun. **Rahoituksen suunnittelu ei saa ohjata hankintojen suunnittelua, vaikka ne olennain toisistaan.**

Hankintasuunnitelmaa laadittaessa tulee huomioida, että suunnitelma on tarkoitettu hankintojen tarkoituksen mukaiseen yhdistä hankintamenettelyiden valinnan valmisteluun. **Rahoituksen suunnittelu ei saa ohjata hankintojen suunnittelua, vaikka ne olennain toisistaan.**

Hankintasuunnitelma on esitettynä rahoituksen/talousarvioon ja tarpeeseen perustuva toimintatapaamalla suunnitelma, jossa on hankintatarpeet ja suunnitelma hankintojen toteuttamisesta. Suunnitelmassa hankinnat priorisoidaan kolmeen prioriteettiin. Prio hallintoyksikköä analysoimaan paremmin mitä hallintoyksikkö pystyy toteuttamaan annetulla kehityksellä ja **arvioimaan mahdollist hankintavaihtoehtojen vaikutuksia.**

**SÄTLSTO HANKINTAOHJE HQ885**

Hankintojen suunnittelu toteutetaan osana Satakunnan lennoston vuosittaisia toiminnan ja resurssien suunnittelua. Keskitettyjen osalta vastuutoimialan on hyväisin ajoin kartoitettava Satakunnan lennoston muiden yksiköiden (vast.) hankintatarpeet ja huomioida erityisissään.

**HANKINTOJEN SUUNNITTELU VUOSIKELLO**

- PÄÄLLIKÖN MUISTILISTA
- HANKINTOJEN TOTEUTUKSEN TYÖVAIHEET
- HANKINTASUUNNITELMAN ULKOPUOLSET HANKINNAT
- HANKINTOJEN SEURANTA
- HANKINNAN PROSESSIKAAVIO
- HANKINTOJEN SUUNNITTELU
- SÄTLSTON HANKINTAPÄÄTÖSOIKEUDET
- SÄTLSTON KESKITETYT HANKINNAT
- RAHAPÄÄLLEJÄ
- TRSS KELLO
- PALVELUTARVEKARTOTUS
- SÄTLSTO HANKINTAOHJE
- ILMAVOMIEN HANKINTAMÄÄRÄYS

Avoimet osat ▾ YLEISTÄ Toteuttaja Päälliköt Tallentajat Varasto Tekniset **HANKINTU** Toteuttaja (1)

**OSTOKÄRRYN LAATIJAN MUISTILISTA**

keskiviikkö, 16. maaliskuuta, 2022 11:15

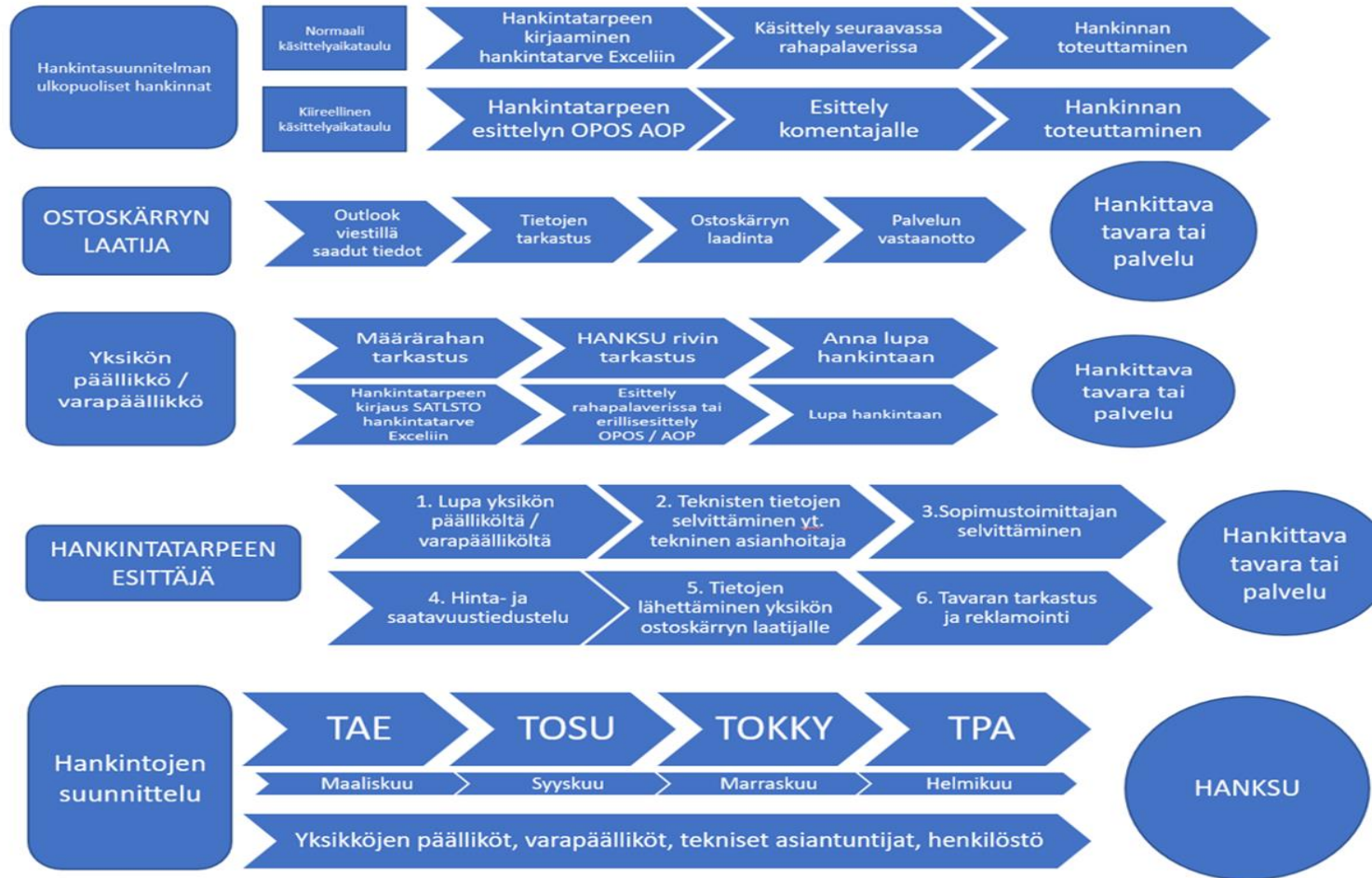
**TARKASTUSLISTA ennen ostokärryn laadintaa**

Tarkasta hankintakesityksen laatija antamien tietojen oikeellisuus

- Varmista onko tekninen asiantuntija / hankinnan tarvitsija selvittänyt onko hankinnalle sopimuslomittaja
- Hankintasuunnitelman rivi
- Rahoitustietojen oikeellisuus
- Hinta- ja saatavuus tiedustelun tarkastus
- Pyydä myös hankintaan liittyvä sähköisesti siirrettyä muistiotositteelle
- Pyydä hankintaprosessitajalta tarvittavat tarkennukset

- Ostokärryn laittaminen**
  - Ostokärrille ja sen riville on täytettävä kaikki hankinnan toteuttamisessa tarvittavat tiedot.
  - Ostokärrille yksilöidään tuotteet/palvelut ja määrät sekä hinnat ja muut hankinnan toteutuksessa tarvittavat tiedot.
  - Ostokärrin nimikkeellensä kts toimintatapaamalla ohje
  - Ostokärrin palvelulle kts toimintatapaamalla ohje
- Ostokärrin välilehdille syötettävät tiedot**
  - Rivilehdet
  - Määrärahan varaus
  - Muistiot ja liitteet
    - Hinta- ja saatavuus tiedustelu
    - materiaali- ja nimiketedot
    - keskitetyistä hankinnoista tieto hyväksynnästä
    - hankintaan liittyvät sähköpostitiedot
  - Toimitusosoite (ei saa käyttää lennostossa)

## Työnkulkukaaviot



## Tehtäväkohtainen työkulkukaavio hankintojen toteuttajalle

### TYÖJÄRJESTYS

1. Hankintatarve esitetään yksikön päällikölle tai varapäällikölle.
  - a. Lupa hankinnalle
  - b. Rahoitustietojen saanti (tiliönnit)
  - c. Hankintasuunnitelman numero (kts HANKSU väilihti)
  - d. JOS kyseessä on keskitetty hankinta, otetaan yhteys kyseisen yksikön varapäällikköön.
2. Sopimustoimittajan varmistaminen
  - a. Hankintasihteeriltä
  - b. Tarkasta itse PVAH- Yhteiset- PV Sopimushallinta
    - i. VINKIT HAKUUN:
      - käytä \*-merkkiä hakusanan lopussa ja/tai alussa. Voit hakea sopimusta esimerkiksi tuotteen tai yrityksen nimellä. Voit selata yrityksiä myös esimerkiksi sopijapuolittain tai toimialoitain käyttämällä Pahvin listauksia.
- a. Ostoskärryn laatijalta
3. Hankinnasta riippuen
  - a. edetään kohtaan 4
  - b. otetaan yhteys tekniseen asianhoitajaan
    - HKESK: kalustehankinnat, toimistotarvikkeet, tilahallinta, kuljetusvälineet
    - LTEKLV: kirjat, lehdet, kartat ym. kirjasto
    - LTEKLV: lentotekninen materiaali
    - VTRESK: IT- ja AV alan laitteet, puhelimet, erillistulostimet, VIRVET oheislaitteinen
    - HALLOS: muistamiset, rekrytointi, TYHY
4. Hinta- ja saatavuustiedustelun laadinta
  - a. Alhaalla ohjeet, malliesimerkki ja linkki lomakkeeseen
5. Yhteys oman yksikön ostoskärryn laatijaan ja hankintatarpeen esittely
  - a. Rahoitustietojen (tiliönnit) sekä hankintasuunnitelman tietojen välittäminen
  - b. Hankintaan liittyvien sähköpostien lähettäminen
  - c. Hinta- ja saatavuustiedustelun lähettäminen
6. Hankinta etenee ostoskärryn laatijalta hankintasihteerille.
7. Hankintasihteerin laatii hankinnasta ostotilauksen.
8. Tavarankäytön HKESK terminaalissa, voit noutaa tavarankäytön itse tai varaston henkilökunta noutaa sen silloin kun tavara otetaan materiaalikirjanpitoon. Tarkastetaan materiaali verraten sitä lähetyksensä tai ostotilaukseen. Varaston henkilökunta suorittaa SAP vastaanoton. Riippuu tavarasta, yksiköstä jne.
9. Palvelun osalta ilmoita sähköpostilla ostoskärryn laatijalle vastaanotto.
10. Tavarankäytön tarkastaminen hankinnan tekijän toimenpitein. Reklamoinnit yhteistyössä hankintasihteerin kanssa.
11. Laskun tarkastaminen yhteistyössä taloustoimiston kanssa Outlook viestiin vastaamalla (jos lasku ei poikkea).

### LISÄTIETOA HINTA- JA SAATAVAVUUSTIEDUSTELUN PERIAATTEISTA:

SATLSTO HANKINTAOHJE HQ885 (nosto)

Arvoltaan **30 000 - 60 000 euroa** olevista hankinnoista tulee tehdä hinta- ja saatavuustiedustelukierros, joka taltioidaan ostotilaukselle muistioon. Hinta- ja saatavuustiedustelu tulee toteuttaa mahdollisimman kevyesti sähköpostitiedustelulla.

Hinta tiedustelulla varmistetaan hankinnan edullisuus Puolustusvoimille ja taataan Hankintalain edellyttämällä tavalla toimittajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu.

Ohjaus: tekninen asianhoitaja ei pyydä tarjouksia toimittajalta (ei käytä sanaa pyydän tarjousta). **Hinta- ja saatavuustiedustelu** ei ole tarjouspyyntö, eikä se velvoita hankintayksikköä tilaamaan mitään.

Hinta- ja saatavuustiedustelu pyydetään vähintään kolmelta toimittajalta, ellei potentiaalisia toimittajia ole tiedossa vähemmän. Tekninen asianhoitaja laatii hinta- ja saatavuustiedustelut, tarvittaessa hankintasihteerin auttaa ja ohjaa teknistä asianhoitajaa.