



Miika Salomaa

Hankintaosaamisen kehittäminen KEHA-keskuksen ASVI-hankintatii- missä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Miika Salomaa
Otsikko:	Hankintaosaamisen kehittäminen KEHA-keskuksen ASVI-hankintatiimissä
Sivumäärä:	71 sivua + 4 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi, ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma:	Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Pia Hellman

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää soveltuvia menetelmiä KEHA-keskuksen ASVI-hankintatiimin hankintaosaamisen kehittämiseksi. Kehittämistyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, johon osallistui ASVI-hankintatiimin neljä hankinta-asiantuntijaa sekä ryhmäpäällikkö.

Kehittämistyön lähtökohtana oli se, ettei tiimillä ole käytössään yhtenäisiä menetelmiä hankintaosaamisen kehittämiseksi. Kehittämistyön aikana toteutetuissa työpaikoissa käytiin läpi oppimista ilmiönä, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, ja pohdittiin tiimille soveltuvia yhteiskehittämisen menetelmiä. Tutkimustyön aikana syntyneitä ajatuksia kokeiltiin käytännössä ja niiden onnistumista arvioitiin yhdessä. Tiimi osallistui kehittämistyöhön aktiivisesti ja siten pääsi vaikuttamaan kehittämistyön etenemiseen ja lopputulokseen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, teemahaastattelua sekä työpajatoimintaa. Teoreettiseen viitekehykseen koottiin osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen liittyviä lähteitä. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös motivaation, jatkuvan muutoksen ja tiimin sisäisen viestinnän merkitystä osaamisen kehittymiselle. Teoreettisen viitekehyksen yhteydessä huomioitiin julkisen hankintatoimen erityispiirteet.

Toimintatutkimuksen aikana syntyi kaksi osaamisen kehittämisen toimintatapaa, jotka tiimi päätti implementoida osaksi käytänteitään. Toimintatavat luovat tiimille osaamisen kehittämisen struktuurin ja poistavat siihen liittyvää epävarmuutta. Lisäksi ne helpottavat osaamisen strategista johtamista. Toimintamallit rakennettiin siten, että niiden muokkaaminen muuttuvia tarpeita vastaaviksi on helppoa.

Tutkimus osoitti, että yhteisten oppimiskäytänteiden hyödyntäminen mahdollistaa hallitun ja tavoitteellisen osaamisen kehittämisen.

Avainsanat: hankintaosaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, julkiset hankinnat

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

Abstract

Author:	Miika Salomaa
Title:	Development of Procurement Expertise in the KEHA Center's ASVI Procurement Team
Number of Pages:	71 pages + 4 appendices
Date:	April 2024
Degree:	Master of Business Administration
Degree Programme:	Public Procurement
Instructor:	Pia Hellman, Dr. Sc. (Econ.) Senior Lecturer

The aim of this thesis was to find suitable methods for the ASVI procurement team at the KEHA Centre to develop their expertise in the field of public procurement. The study was conducted using action research methodology and qualitative research methods, in which four procurement experts and the group manager of ASVI procurement team participated.

The research methods included observation, thematic interview, and workshops. The theoretical framework was formed around the topics of competence, competence development and competence management. The theoretical part also dealt with the importance of motivation, understanding the phenomenon of constant change and the importance of communication within the team. The theoretical framework also considered the special characteristics of the public sector.

The starting point of the development work was the identified challenge that the team does not have uniform methods for developing procurement expertise. The workshops carried out during the development work included themes such as learning as a phenomenon, the possibilities of competence development and methods of joint development. The ideas that arose during the development work were tested in practice and their success was evaluated by the team. The team actively participated in the development work and thus was able to influence the progress and outcome of the development work.

During the development work, the team chose two skills development methods, which the team decided to implement as part of its practices. These selected methods created a structure for the team's competence development and helped to reduce uncertainty about how knowledge should be shared. In addition, strategic competence management became easier for the team. The development methods were built in such a way that they are easy to modify to meet the future needs of ASVI team. The study showed that the introduction of common learning practices enables controlled and goal-oriented competence development.

Keywords: Procurement competence, competence development, competence management, public procurement

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

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Keskeisten käsitteiden määrittely	2
2	Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely	4
2.1	Hankintatoimi KEHA-keskuksessa	4
2.2	KEHA-keskuksen hankintayksikkö	5
2.3	Muut kirjanpitoyksikön hankintayksiköt	6
2.4	Lähitulevaisuuden muutokset	7
3	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	7
3.1	Opinnäytetyön tarveperusta	7
3.2	Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittely	8
3.3	Kehittämishankkeen tavoite ja mittarit	9
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	10
4.1	Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä	10
4.2	Kehittämistyön vaiheet	12
4.2.1	Työpajat	13
4.2.2	Teemahaastattelu ryhmähaastatteluna	14
5	Kehittämishankkeen tietoperusta	16
5.1	Osaamisesta yleisesti	16
5.2	Hankintaosaaminen	19
5.3	Hankintaosaamisen mittaaminen	22
5.3.1	Hankintaosaamisen itsearviointityökalu	24
5.3.2	Hankintatutka-työkalu	24
5.4	Osaamisen johtaminen	26
5.5	Osaamisen kehittäminen	32
5.6	Hankintaosaamisen kehittäminen	38
5.7	Kehittämistyössä kokeiltavat kehittämismenetelmät	40
5.7.1	Oppimisretrospektiivit	40
5.7.2	Vaihtuvateemainen opintopiiri	41
6	Kehittämishankkeen toteutus	43

6.1	Nykytilan kuvaus	43
6.1.1	Havaintoja hankintaosaamisen itsearviointityökalusta	47
6.2	Keinot hankintaosaamisen kehittämiseksi ASVI-hankintatiimissä	48
6.3	Yhteiskehittämisen työpajat	49
7	Tulokset	53
7.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja mittareihin	53
7.2	Käyttöön otettavat keinot hankintaosaamisen kehittämiseksi	58
7.2.1	Säännölliset retrospektiivit	58
7.2.2	Säännölliset opintopiirit vaihtuvalla teemalla	59
7.2.3	Hankintaosaamisen mittaaminen ja seuraaminen	59
8	Kehittämistyön onnistumisen ja luotettavuuden arviointi	60
8.1	Arvio kehittämistyön onnistumisesta	60
8.2	Kehittämistyön luotettavuus	61
8.2.1	Kehittämistyön validiteetti ja reliabiliteetti	61
8.2.2	Henkilötietojen käsittely	62
9	Pohdinta ja johtopäätökset	63
	Lähteet	66
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelukysymykset	
	Liite 2. Tiedote tutkimuksesta	
	Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	
	Liite 4. Tutkimuksen tietosuojaseloste	

1 Johdanto

Tässä toimintatutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, miten ja millaisin keinoin hankintaosaamista voidaan kehittää julkishallinnon organisaatiossa. Kehittämishanke toteutettiin KEHA-keskuksen ASVI-hankintatiimille, jonka vastuulla on kilpailuttaa ja koordinoita kirjanpitoyksikön toimintamenohankintoja sekä toteuttaa toimeksiantotyyppisesti substanssihakintoja TE-toimistojen ja ELY-keskusten tarpeisiin. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda vaikuttavia ja työarjessa helposti käyttöönotettavia osaamisen kehittämisen malleja tiimin hankintaosaamisen kasvattamiseksi.

Tutkimusmetodeina tässä kehittämishankkeessa hyödynnettiin havainnointia, puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä työpajatyöskentelyä. Kehittämiskohteen ollessa tiimin yhteinen, olennaista oli pyrkiä sitouttamaan koko ryhmä kehittämishankkeen toteuttamiseen. Opinnäytetyön teema on ajankohtainen, sillä ASVI-hankintatiimi tulee lähitulevaisuudessa kohtaamaan uudenkaltaisia osaamisvaateita. Ennakoiva hankintaosaamisen kehittäminen kasvattaa tiimin kyvykkyyttä kohdata toimintaympäristön muutokset.

Hankintaosaamisen kehittäminen onkin keskiössä erityisesti silloin, kun organisaatio haluaa varmistaa hankintakyvykkyksiensä säilymisen muuttuvassa toimintaympäristössä. Blountin & Leinwandin (2019, 139) mukaan osaamisen kehittäminen tulisikin nähdä pitkän aikavälin strategisena tavoitteena. Olennaista on, että strategisesta näkökulmasta kyetään erottamaan lyhyen aikavälin tulostavoitteisuus sekä pitkän aikavälin onnistumisen mahdollistavien kyvykkyysien säilyminen. Osaamisen kehittämisen todellinen arvo saadaan esille silloin, kun sisäinen motivaatio ja kokemus merkityksellisyydestä ohjaavat halua kehittyä.

Valtioneuvoston (2023, 103) mukaan Suomessa tehdään julkisia hankintoja vuosittain noin 47 miljardilla eurolla. On siis ilmeistä, että julkisilla hankinnoilla ja niiden onnistumisella on suuri yhteiskunnallinen merkitys. Moni Pyykkösen &

Halosen & Tukiaisen & Parviaisen (2023, 5–8) esiin nostamista julkisten hankintojen säästökeinoista on ainakin osittain edistettävissä hankintaosaamisen lisäämisellä. Lainsäädäntöhankkeiden viedessä pitkiä ajanjaksoja, voidaan operatiivisen tason onnistumisilla lisätä hankintatoimen tuloksellisuutta lyhyelläkin aikavälillä.

Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2022) tekemästä tutkimuksesta ilmenee virheiden välttelyn korostuvan julkisissa kilpailutuksissa. Tutkimus selittää ensisijaisesti ilmiötä sillä, että epäonnistumisten välttäminen mahdollisten seurausten pelossa on tärkeämpää kuin vastaaviin onnistumisiin pyrkiminen. On myös huomioitava se, ettei hankkiva organisaatio varsinaisesti aina hyödy budjetin alittamisesta. Koska julkisten hankintojen määrä kasvaa ja toimintaympäristö monimutkaistuu, muodostuu hankintaosaamisen kehittämisestä ja kyvykkyyksien johtamisesta entistä tärkeämpi strateginen voimavara.

1.1 Keskeisten käsitteiden määrittely

Hankintalaki

Hankintalaki (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) määrittelee julkisissa hankinnoissa noudatettavat periaatteet ja hankintamenettelyt erityisiä poikkeustapauksia lukuun ottamatta. Voimassa olevaa hankintalakia uudistetaan säännöllisesti. Muun muassa viimeisimmät hankintamenettelyjä sekä kynnysarvoja koskevat lait ovat tulleet voimaan 1.1.2017. Lisäksi esimerkiksi vuonna 2023 hankintalakia uudistettiin vastaamaan paremmin vastuullisuusnäkökulmien huomioimiseen julkisessa hankintatoimessa.

Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelmassa linjataan lainsäädäntöhankkeista hankintalain uudistamiseksi. Uusia lainsäädännöllä ohjattuja vaatimuksia olisivat muun muassa uudelleenkilpailuttamisvelvollisuus tilanteissa, joissa kilpailutukseen osallistuu vain yksi tarjoaja ja erityinen perusteluvelvollisuus silloin, jos EU-kynnysarvon ylittävä hankinta jätetään jakamatta osiin. Lisäksi oikeus-suojan tarvetta halutaan laajentaa lisäämällä valitusoikeus kattamaan EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen jakamattomuus osiin sekä suoraan hankinnasta ja

pakollisten sopimusmuutosten ilmoittamatta jättäminen. (Valtioneuvosto 2023, 104.)

Julkinen hankinta

Julkisia hankintoja ovat kaikki sellaiset hankintalain määrittelemien hankintayksiköiden tekemät julkisilla varoilla tehdyt hankinnat, jotka ylittävät hankintalain määrittämät kynnysarvot. Julkiset hankinnat on kilpailutettava hankintalain mukaisesti. Lisäksi tiettyjä erityisaloja sekä puolustus- ja turvallisuushankintoja ohjaavat omat erityislainsäädäntönsä. Julkisten hankintojen lainsäädäntö perustuu kolmeen Euroopan Unionin hankintadirektiiviin ja kahteen oikeussuojadirektiiviin. (Pekkala & Pohjonen & Huikko & Ukkola 19–20.)

Hankintayksikkö ja yhteishankintayksiköt

Hankintayksiköiksi luettavat toimijat määritellään hankintalain 5 §:ssä. Keskeisimpiä ja näkyvimpiä hankintayksiköitä ovat muun muassa valtion virastot, kunnat ja kuntayhtymät (Pekkala ym. 2019, 97). Yhteishankintayksikön määritelmästä säädetään hankintalain 4 §:n 12 kohdassa. Yhteishankintayksikön pääasiallinen tehtävä on kilpailuttaa julkisia hankintoja sen omistajille ja asiakkaille. Yhteishankintayksiköltä edellytetään yhteishankintojen jatkuvuutta ja se tulee nimenomaisesti olla perustettu yhteishankintoja varten. (Pekkala ym. 2019, 152.) Tunnettuja yhteishankintayksiköitä ovat muun muassa Suomen valtion ja Kuntaliiton yhdessä omistama Hansel Oy ja monen kunnan, kuntayhtymän ja sote-toimijan omistama Sarastia Oy.

Monipaikkainen työskentely

Määttä (2020, 27–28) toteaa eri paikoissa tapahtuvaa työntekoa määrittelevän terminologian olevan haastavaa ja käsitteitä käytettävän ristiin. Ensisijaisesti monipaikkaisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä suorittaa työtehtäviään useista eri paikoista tai paikkariippumattomasti. Työskentelypaikka määräytyy usein työntekijän oman päätöksenteon perusteella. Työskentelyä saattaa tapahtua asiakkaan tiloissa tai esimerkiksi työntekijän kesämökillä.

Hankintaosaaminen

Tässä opinnäytetyössä tarkoitan hankintaosaamisella kaikkia niitä osaamisia ja kyvykkyyksiä, joita yksilö tarvitsee julkisen hankintaprosessin onnistuneeseen läpiviemiseen.

2 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

Kehittämistyön kohdeorganisaationa toimii ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (jäljempänä KEHA-keskus). KEHA-keskus on valtion virasto, joka toimii valtakunnallisesti hajautetulla toimintamallilla ja jonka asiakkaita ovat Suomessa toimivat 15 ELY-keskusta ja 15 TE-toimistoa. KEHA-keskuksen henkilöstö työskentelee pääosin etänä tai eri puolilla Suomea sijaitsevien asiakasvirastojen tiloissa. KEHA-keskus ja sen asiakasvirastot muodostavat yhden kirjanpitoyksikön, jonka piirissä työskentelee noin 8 500 henkilöä. KEHA-keskuksessa työskentelee noin 600 henkilöä. (KEHA-keskus 2024a.)

KEHA-keskuksen ydintehtäviksi on määritelty muun muassa valtakunnallisten toimintojen yhdenmukaistaminen, henkilöstön ja johtamisen osaamisen kehittäminen sekä avustusten maksatus, valvonta ja takaisinperintä. Lisäksi KEHA-keskus huolehtii koko kirjanpitoyksikön toimintamenohankintojen suorittamisesta sekä toimintamenohankintojen ohjeistamisesta. (KEHA-keskus 2024a.)

2.1 Hankintatoimi KEHA-keskuksessa

KEHA-keskus on hankintalaissa tarkoitettu hankintayksikkö. Hankinnoissa on siten noudatettava hankintalakia hankinnan arvon ylittäessä lain määrittelemät kynnyksarvot. Hankintalainsäädännön ensisijainen tarkoitus on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden ja innovatiivisten hankintojen toteutumista sekä mahdollistaa yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolinen osallistuminen julkisiin kilpailutuksiin. Vaikka hankintalaki on menettelytapalaki eikä sinänsä ohjaa hankintojen suunnittelua tai sisältöä, voidaan lainsäädännöllä vaikuttaa hankintojen onnistumiseen. Se edellyttää kuitenkin hankintaosaamista

sekä riittävää panostusta ja tahtotilaa hankintojen prosessien suunnitteluun. Soveltamalla hankintalakia tehokkaasti, voidaan kilpailua avata ja tarjoaminen mahdollistaa useammalle tarjoajalle. Kilpailun – ja siten lisääntyneen tarjousten määrän – on tutkitusti osoitettu laskevan hintoja. (Eskola & Kiviniemi & Krakau & Ruohoniemi 2017, 23–24; Pyykkönen ym. 2023, 1.)

2.2 KEHA-keskuksen hankintayksikkö

KEHA-keskus muodostaa yhden hankintayksikön. Hankintayksikön sisäisesti on päätetty vastuunjaosta, jossa asianhallinta ja virastopalvelut (ASVI)-yksikön hankintatiimi vastaa toimintamenhankinnoista ja digitalisaatio ja tietohallintoyksikkö huolehtii ICT-hankinnoista.

Kehittämistyö tehdään ensisijaisesti hyödyttämään asianhallinta ja virastopalvelut -yksikössä toimivaa hankintatiimiä. KEHA-keskuksen asianhallinta- ja virastopalvelut -yksikkö kattaa asianhallintaan ja kirjaamopalveluihin, toimitiloihin, virastopalveluihin ja toimintamenhankintoihin liittyvät toiminnot. Kuviossa 1 on esitetty tiimin sijoittuminen KEHA-keskuksen organisaatiokaavioon.

Tiimin tehtäviin lukeutuvat toimintamenhankintojen kilpailuttaminen koko kirjanpitoyksikölle sekä muitten kirjanpitoyksikön sisäisten hankintayksiköiden tukeminen substanssihankinnoissa. Tiimissä työskentelee neljä hankinta-asiantuntijaa sekä ryhmäpäällikkö. Hankinnat ja toimitilat -ryhmän päällikkö Hurmalaisen (2024) mukaan erityisesti sisäinen hankintakonsultaatio ja neuvonta sekä toimeksiantoina saapuvat hankintapyynnöt ovat lisääntyneet viime vuosien aikana. Tulevien organisaatiomuutosten johdosta trendin voidaan olettaa olevan kasvava. Havainto on merkittävä, sillä hyvin erityyppisten kilpailutusten läpivieminen edellyttää laaja-alaista osaamista ja haastaa tiimiä kehittymään.



Kuvio 1. KEHA-keskuksen organisaatiokaavio (KEHA 2024b).

2.3 Muut kirjanpitoyksikön hankintayksiköt

KEHA-keskuksen muodostaessa yhden kirjanpitoyksikön, muodostavat jokainen kokonaisuuteen kuuluva ELY-keskus ja TE-toimisto oman hankintayksikönsä. ELY-keskusten tehtävät jakautuvat kolmeen vastuualueeseen: elinkeinot, työvoima ja osaaminen; liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat. TE-toimistojen tehtävänä ensisijaisesti on tarjota julkisia työvoima- ja yrityspalveluja työnhakija- ja työnantajanasiakkaille. Sekä ELY-keskukset että TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan (ELY-keskus 2024; TEM 2024a.)

Tehtävien ja vastuualueiden moninaisuus virastojen välillä luo osaamishaasteen KEHA-keskuksen ASVI-hankintatiimille, sillä kaikissa ELY-keskuksissa tai TE-toimistoissa ei ole julkiseen hankintaan perehtynyttä henkilöstöä. Tällöin hankintaprosessit ohjataan ASVI-hankintatiimin läpivietäviksi, jolloin osaamispääoman merkitys erilaisten hankintojen toteuttamisessa korostuu. Sellaisilla vastuualueilla, joissa hankintoja tehdään paljon, on palkattu substanssiin perehtyneet

hankinta-asiantuntijat. Esimerkiksi liikennevastuualueen hankinnat ja elinkeino-
vastuualueen työvoimakoulutushankinnat kilpailutetaan usein omien substanssi-
asiantuntijoiden toimesta.

2.4 Lähitulevaisuuden muutokset

Toimintaympäristössä lähivuosina tapahtuvat muutokset muokkaavat KEHA-
keskuksen roolia tukivirastosta entistä näkyvämpään ja toimintaa ohjaavam-
paan rooliin. TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä työ- ja elinkeinopalvelujen
järjestämisvastuu siirtyy uusille työvoimaviranomaisille 1.1.2025 alkaen. Tällöin
nykymuotoiset TE-toimistot lakkaavat olemasta 31.12.2024. Muutos luo KEHA-
keskukselle uusia tehtäviä. Muun muassa työvoima- ja kotoutumispalveluiden
tuloksellisuuden valtakunnallinen arviointi sekä digitaalisten raportointijärjestel-
mien tuottaminen ja ylläpito siirtyvät KEHA-keskuksen vastuulle. (TEM 2024b;
KEHA-keskus 2023.) Muutoksen myötä KEHA-keskuksen organisaatorakenne
uudistuu, sillä KEHA-keskukseen syntyy uusia tehtäviä joidenkin toimintojen
siirtyessä KEHA-keskuksen vastuulle. On myös huomioitava, että KEHA-kes-
kuksesta sekä ELY-keskusten E-vastuualueilta siirtyy henkilöstöä uusien työvoi-
maviranomaisten palvelukseen. Tällöin myös erityisesti palveluhankintoihin liit-
tyvää erityisosaamista häviää.

3 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

3.1 Opinnäytetyön tarveperusta

Aloitin työskentelyn kohdeorganisaatiossa noin kuusi kuukautta ennen opinnäy-
tetyöprosessin aloittamista. Opinnäytteen tekemisestä kohdeorganisaatioon oli
kuitenkin jo sovittu ennen varsinaisen aiheen rajaamista. Siten aloitin välittö-
mästi havainnoinnin ja asioiden kirjaamisen ylös myöhempää opinnäytetyös-
kentelyä varten. Kuten Kananen (2014, 80) esittää, ajattelen havainnoinnin ole-
van yksi tärkeimmistä – ellei tärkein tiedonkeruun menetelmä toiminnallisessa
opinnäytteessä. Ehdin siis kerätä havaintoja ja käydä tiimiläisten kanssa useita

keskusteluja aihetta määriteltäessä ja rajatessa. Peilaan useita ajatuksiani empiirisiin havaintoihini sekä opinnäytetyöprosessin aikana työyhteisössä järjestettyihin kehittämistyöpajoihin.

Opinnäytetyön aihe on lähtöisin tiimin omasta kehittämistarpeesta. Kokemus toimintaympäristön nopeasta muutoksesta ja työn haastavuuden lisääntymisestä ohjaa tiimiä oma-aloitteisesti kehittämään toimintaansa. Hankintaosaamisen kehittämiseen ei ole järjestelmällisiä työkaluja ja yhteiset toimintatavat osaamisen jakamiseksi puuttuvat. Monipaikkaisuus ja yhteisteisten kohtaamisten vähäisyys koetaan merkittäväksi haasteeksi osaamisen lisäämisen ja tiimin hankintakyvykkyyksien kasvattamisen kontekstissa.

Hankintayksiköiden optimoiminen on yhteiskunnallisestakin näkökulmasta ajan-kohtaista. Orpon hallituksen hallitusohjelmassa sekä kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa (VN 2023,103–105; VM 2020, 5) kiinnitetään erityistä huomiota hankintaosaamisen kehittämiseen. Hankintaosaamisen kehittämisellä on suora vaikutus myös muihin julkisille hankinnoille asetettuihin tavoitteisiin, sillä esimerkiksi hankintojen vaikuttavuuden parantaminen edellyttää entistä laaja-alaisempaa hankintaosaamista.

Tulevat muutokset KEHA-keskuksen organisaatorakenteessa, aluehallinnon uudistukset sekä kasvava julkinen paine julkisten hankintojen tehostamiseksi motivoi ja pakottaa hankintatiimin vastaamaan haasteeseen. Hankintaosaamisen kehittäminen on olennainen väline tiimin suoriutumisen ja yhteisen resilienssin parantamiseksi.

3.2 Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittely

Kostamo & Airaksinen & Vilkkä (2022, 13) tuovat esiin toiminnallisen opinnäytetyön käytännönläheisyyden: tutkimusongelma kannattaa valita omia tavoitteita ja omaa mielenkiintoa mukaillen. Olennaista on se, että kehittämistyöllä haetaan vastauksia tutkimusongelmaan.

Tutkimusongelmaksi kiteytyi se, ettei ASVI-yksikön hankintatiimillä ole yhteisiä toimintatapoja hankintaosaamisen kehittämiseksi. Ongelma ilmenee muun muassa siten, ettei osaamiskartoituksia ole tehty eikä hankintaosaamisen kehittämiseen ole systemaattista mallia. Ajankohtaiseksi teeman tekee myös eläköitymiset – kaksi tiimin pitkäaikaista hankinta-asiantuntijaa eläköityy vuoden aikajänteellä toisistaan. Se asettaa tiimille jatkuvan tarpeen kehittää osaamistaan.

Tutkimusongelmasta johdettuja tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaiseksi ASVI-hankintatiimi kokee hankintaosaamisensa tason?
2. Millaisin keinoin hankintaosaamista voidaan kehittää ASVI-hankintatiimissä?
3. Millaisin keinoin hankintaosaamisen tasoa voidaan seurata?

3.3 Kehittämishankkeen tavoite ja mittarit

Jotta toimintatutkimuksen tulosta voidaan arvioida, on muutos kyettävä näyttämään toteen. Käytännössä muutos voidaan näyttää toteen mittaamalla tilannetta ennen ja jälkeen intervention. (Kananen 2014, 119.) Kehittämishankkeen tavoitteesta ja onnistumisen mittaamisesta keskusteltiin tiimin ensimmäisessä työpajatapaamisessa. Oli ilmeistä, että kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää hankintaosaamisen nykytila ja määrittää tiimille soveltuvia osaamisen kehittämisen keinoja. Lisäksi asiaa tarkasteltiin pitkäjänteisemmästä näkökulmasta: kuinka hankintaosaamisen tasoa ja kehittämiskohteita voidaan seurata tulevaisuudessa? Mittareiden tyyppinä tässä kehittämistyössä hyödynnettiin selkeitä kyllä/ei -mittareita. Tällöin voidaan yksiselitteisesti osoittaa muutoksen tapahtuneen tai jääneen tapahtumatta. Valitut mittarit kuvataan taulukossa 1.

Mittareiksi määriteltiin seuraavat tekijät:

Taulukko 1. Kehittämistyön mittarit

Mitattava tekijä	Mittari
Onko kehittämissyö kuvannut hankintaosaamisen nykytilaa ja hankintaosaamisen kehittämistarpeita?	Kyllä / ei
Onko ASVI-hankintatiimille syntynyt helposti käyttöönotettavia keinoja hankintaosaamisen kehittämiseksi?	Kyllä / ei
Onko ASVI-hankintatiimin kokemus hankintatiimin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista parantunut?	Kyllä / ei
Onko ASVI-hankintatiimin hankintaosaamisen seuraamiselle määritelty työkaluja tai tavoitteita?	Kyllä / ei

Mittareiden toteutumista arvioidaan viimeisessä työpajassa. Sen lisäksi, että mittarit näyttävät toteen kehittämishankkeen tavoitteenmukaisen onnistumisen, luovat ne kehittämissyölle tutkimuksellisen otteen.

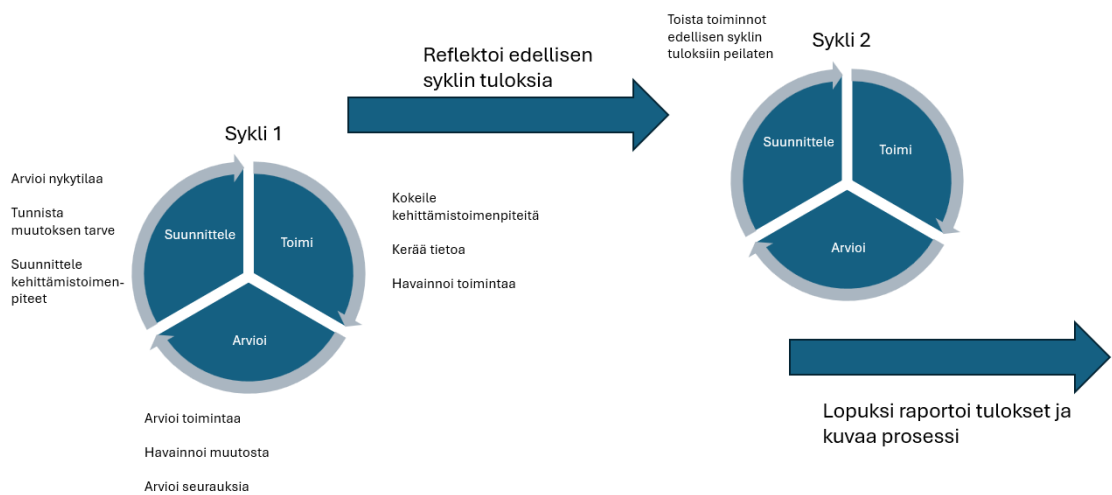
4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

4.1 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä

Toimintatutkimus tavoittelee aina muutosta. Tuloksellinen toimintatutkimus osoittaa muutoksen toteen hyödyntäen ajantasaista teoriatietoa ja syklistä toimintatapaa. Kehittämissyön aikana tehtävillä interventioilla pyritään saamaan aikaan muutosta tutkittavan kohteen toiminnassa. Useimmiten muutoksen osoittaminen tapahtuu ennen ja jälkeen -mittauksilla, jolloin interventioiden vaikutusta

tutkittavaan kohteeseen voidaan arvioida. Käytännössä kehittämistä ja parannuksia pyritään löytämään ilmiöistä, jotka parantavat tutkittavan ilmiön tilaa tai toimintaa. (Kananen 2014, 117–119.)

Toimintatutkimuksen ollessa yhteistä kehittämistä, on olennaista sitouttaa muutokseen liittyvät ja siinä toimivat ihmiset osaksi tutkimus- ja kehittämisprosessia (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 58). Olennaista on lisäksi pyrkiä syklisyyteen, eli toistamaan toimintatutkimuksen eri vaihteita uudelleen. Tällöin tutkimuksella saadaan selvitettyä, toimiiko kokeiltu toimintatapa, innovaatio tai muu kehittämisen kohde. Kostamo ym. (2022, 47) nostavat esiin toiminnallisen opinäytetyön olevan lisäksi keino kehittää opinäytetyön tekijän asiantuntemusta. Yhdistämällä akateemisen kirjoittamisen, toimintatutkimuksen menetelmät ja tutkimusaiheesta aikaisemmin julkaistun tutkimustiedon ja kirjallisuuden, palvelee kehittämistyö sekä kirjoittajaa että työyhteisöä. Toimintatutkimuksen syklistä prosessimaisuutta on kuvattu kuviossa 2.



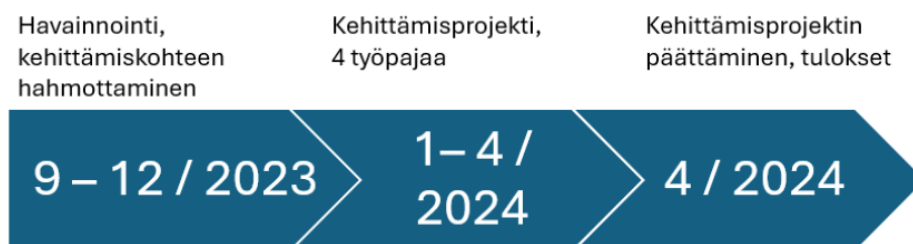
Kuvio 2. Toimintatutkimuksen prosessikuvaus (mukailtu Ojasalo ym. 2015, 60).

4.2 Kehittämistyön vaiheet

Kuten luvussa 3.1. on todettu, alkoi kehittämishankkeen prosessi havainnolla työympäristöä, toimintatapoja ja problematiikkaa sisältäviä tilanteita. Ojasalo ym. (2015, 42) suosittelevat havainnointia hyödynnettäväksi kehittämismenetelmänä lähes kaikessa kehittämistyössä. Olemalla itse aktiivinen ja tekemällä havaintoja todellisista tilanteista, syntyy usein todenmukaisempi tilannekuva kuin haastatteluilla tai kyselyillä. Olennaista tällöin on, että esimerkiksi käytävää keskustelua seurataan aktiivisesti ja havaintoja kirjataan ylös. Koska kehittämistyön kohteena oleva tiimin on pieni, katson havainnoinnin olevan tehokas tapa relevantin käsityksen hankkimiseen nykytilasta ja kehityksestä. Havainnoinnin tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja selventää kausaliteetteja hankintaosaamisen kehittämisen kontekstissa.

Kehittämistyön aikana käsitellään henkilötietoja, jonka vuoksi GDPR-velvoitteet tulee huomioida kehittämistä suunniteltaessa. Mikkola (2022) ohjaa huomioimaan riittävät henkilötietoja koskevat näkökulmat jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tällöin henkilötietojen käsittelyä koskevat edellytykset kyetään asianmukaisesti täyttämään. Erityisesti henkilötietojen käsittelyä koskevat riskit tulee arvioida osana tutkimusprosessin alkuvaihetta. Tässä opinnäytetyössä kertyneitä henkilötietoja ovat haastatteluvastaukset, joista vastaaja on tunnistettavissa, anonymisoidut sitaatit sekä henkilökohtaiset työ sähköpostiosoitteet. Tutkimukseen osallistuvia tiedotettiin asianmukaisesti henkilötietojen käsittelystä. Tutkitavien suostumuslomake allekirjoitettiin osallistujien kanssa sekä tietosuojaseloste lähetettiin osallistujille tiedoksi. Henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiakirjamallit ovat opinnäytetyön liitteinä 2–4. Tässä yhteydessä arvioitiin lisäksi henkilötietojen käsittelyn riskejä. Lähtökohtana oli se, ettei henkilötietoja kertyisi ja niitä ei tallennettaisi. Lisäksi olennaista oli se, ettei haastattelu- tai työpajojen yhteydessä nousseista mielipiteistä kyettäisi tunnistamaan vastaajaa. Yleisesti henkilötietoihin liittyvät riskit nähtiin verrattain pieniksi. Henkilötietojen käsittelyä arvioidaan tarkemmin luvussa 8.2.2.

Syklisyyden ja toiston näkökulmasta tämän kehittämistyön mittaaminen on haastavaa. Tavoitteena on kuitenkin tarjota vaihtoehtoja tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseksi. Käyttöön otettavien toimintamallien ja työkalujen implementointi käytäntöön vie aikaa ja niiden soveltuvuuden arviointi on pitkän aikavälin prosessi. Joitakin päätelmiä voidaan kuitenkin tehdä jo toteutusvaiheen aikana tehdyistä havainnoista. Kehittämishankkeen aikataulut on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Kehittämishankkeen aikataulut

4.2.1 Työpajat

Kehittämishankkeen aikana työyhteisön kesken toteutettiin neljä työpajaa. Työpajat toteutettiin Microsoft Teamsilla kolmen viikon välein toisistaan. Aikataulutamisella tavoiteltiin sitä, että syntyneitä oivalluksia ja uusia toimintatapoja ehdittää kokeilla käytännössä ennen seuraavaa työpajaa. Viimeisessä työpajassa arvioitiin kehittämistyön tuloksia ja pohdittiin jatkokehittämisehdotuksia.

Jokaiseen työpajaan osallistuivat ASVI-hankintatiimin neljä hankinta-asiantuntijaa sekä ryhmäpäällikkö. Työpajat toteutettiin maanantaisin 8.1.2024, 29.1.2024, 19.2.2024, 11.3.2024 klo 8:30 – 10:00 verkkoyhteyksin Teamsilla. Tavoitteena oli, että viimeinen työpaja olisi toteutettu lähitapaamisena, mutta tiimin työtilanteesta ja maantieteellisesti laajasta työskentelyalueesta johtuen lähitapaamista ei onnistuttu järjestämään. Työpajojen vetäjänä toimi opinnäytetyön tekijä. Jokainen työpaja aloitettiin kuvaamalla työpajan agenda ja refleктоimalla jo toteutettuja kehittämistoimia. Ryhmän yhteisestä toiveesta työpajoja ei nauhoitettu, sillä ryhmä koki nauhoittamisen johtavan lopputuloksen heikompaan

laatuun. Ryhmän näkemyksen mukaan nauhoitetuissa tilaisuuksissa ei välttämättä uskalleta ottaa kantaa vaikeisiin asioihin tai asioihin, joista ei tiedetä riittävästi. Opinnäytetyön tekijä teki kuitenkin muistiinpanot työpajojen sisällöistä ja oivalluksista, jotka hyväksytettiin ryhmän kesken.

Koskinen & Ruuska & Suni (2018, 156–157) kuvaavat työpajamenettelyä hyväksi tavaksi lisätä uusia ideoita ja saada uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen. Olennaista on kuitenkin huomioida, että työpajaan osallistuu tutkittavan teeman näkökulmasta relevantteja henkilöitä. Työpajaan olisi voinut tarvittaessa kutsua ulkopuolisen fasilitaattorin, mikäli tutkija haluaisi täysimääräisesti olla mukana tuottamassa sisältöä työpajaan. Näissä työpajoissa opinnäytetyön tekijä toimi itse fasilitaattorina, ohjasi keskustelua ja teki muistiinpanoja. Työpajojen sisältöä, toteutusta ja tuloksia käsitellään laajemmin luvussa 6.3.

4.2.2 Teemahaastattelu ryhmähaastatteluna

Ensimmäisen työpajan aikana toteutettiin ryhmähaastattelu puolistrukturoituina teemahaastatteluna. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelijalla on laatinut teemaan liittyvät kysymykset valmiiksi. Haastattelutilanteessa kysymysten järjestys ja muoto voi kuitenkin vähäisesti vaihdella. Formaaliudessaan puolistrukturoituna toteutettu teemahaastattelu asettautuu teemahaastattelun sekä strukturoidun lomakehaastattelun välille. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 202–203; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Haastattelun tarkoituksena oli kerätä osallistujien empiirisiä kokemuksia tutkittavasta ongelmasta. Ryhmähaastattelun kysymysrunko koostui kuudesta liitteen 1 mukaisesta hankintaosaamiseen ja hankintaosaamisen kehittämiseen liittyvästä kysymyksestä. Kysymyksissä oli mukana nykytilaa kartoittavia kysymyksiä. Kysymyksiä olivat:

- 1) Millaisia haasteita tunnistat hankintaosaamisessasi?
- 2) Oletko kirjannut osaamistasi tai osaamistarpeitasi ylös?
- 3) Tiedätkö, millä keinoin voit kehittää hankintaosaamistasi?

- 4) Miten kehität hankintaosaamistasi?
- 5) Onko tiimilläsi käytössä malleja hankintaosaamisen kehittämiseksi?
- 6) Millaisia ajatuksia hankintaosaamisen kehittämien sinussa herättää?

Opinnäytetyön tekijä määritteli haastattelukysymykset ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin peilaten. Tavoitteena oli, että haastattelukysymysten avulla kyetään lisäämään ymmärrystä hankintaosaamisen ja sen kehittämisen nykytilasta sekä selvittämään tunnistettuja keinoja hankintaosaamisen kehittämiseksi. Haastattelukysymykset lähetettiin osallistujille tiedoksi viisi päivää ennen ensimmäistä työpajaa. Tällöin osallistujat ehtivät valmistelemaan vastauksiaan ennakolta eikä aikaa kulunut asioiden jäsentelyyn. Kysymysten lähettäminen ennakoon koettiin mielekkääksi myös siksi, että käsiteltävä teema on monimutkainen ja edellyttää tarkastelua useista näkökulmista.

Ryhmähaastatteluun osallistuminen edellyttää jokaiselta osallistujalta ajankäyttöä. Tällöin on olennaista, että haastattelutilanne sujuu häiriöttömästi ja päämäärähakuisesti. Haastattelijan tulee ennakoon suunnitella haastattelun toteutus ja perehtyä haastattelijan rooliin (Hirsjärvi ym. 2007, 201). Ryhmähaastattelua suunniteltaessa opinnäytetyöntekijä valmistautui haastattelutilanteeseen valmistelemalla muistiinpanoasiakirjan sekä varaamalla riittävästi aikaa tasapuolisen haastattelun suorittamiseksi. Haastateltavan ryhmän yhteinen tahtotila oli, ettei haastattelutilannetta nauhoiteta tai muutoin tallenneta. Opinnäytetyön tekijälle kuitenkin annettiin lupa tehdä muistiinpanoja ja havaintoja sekä käyttää sitaatteja opinnäytetyössä siten, ettei niiden alkuperäistä kertojaa kyetä tunnistamaan. Opinnäytetyössä käytettävät havainnot ja sitaatit hyväksytettiin ryhmällä ennen opinnäytetyön julkaisua.

Ryhmähaastattelun etu on erityisesti siinä, että yhdellä haastattelukerralla saadaan enemmän tietoa useista näkökulmista. Ryhmän keskinäinen sparraus ja ajatustenvaihto lisää esille tulevien ajatuksien moninaisuutta. Ryhmähaastattelusta saatava kuva on usein todenmukaisempi kuin yksilöhaastattelusta, sillä haastattelijan sijasta ryhmä ohjaa keskustelua käytännönläheiseen suuntaan.

(Ojasalo ym. 2015, 41–42.) On kuitenkin huomioitava, ettei ryhmähaastattelu ole toimiva menetelmä, ellei ryhmässä vallitse riittävän hyvä psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Jos psykologista turvallisuutta ja luottamusta tiimin kesken ei ole, jäävät hankalat ja vaikeat asiat kertomatta (Ristikangas & Lönnroth & Ristikangas & Ristikangas 2021, 220). Koska ASVI-hankintatiimin ryhmäläiset ovat toisilleen entuudestaan tuttuja ja ryhmässä on vahva keskinäinen luottamus, katson ryhmähaastattelun tulosten olevan opinnäytetyön luotettavuuden näkökulmasta relevantteja.

Ensimmäisen työpajan haastattelun vastauksia hyödynnetään hankintaosaamisen kehittämistä edistävien työkalujen ja toimintatapojen määrittämisessä luvussa 6.2.

5 Kehittämishankkeen tietoperusta

5.1 Osaamisesta yleisesti

Osaaminen on kokonaisuutena tarkastellen moniulotteinen käsite (Kamensky 2015, 159). Olennaista on ymmärtää, ettei osaamisella tarkoiteta pelkästään koulutuksin hankittua tutkintoperusteista osaamista. Osaaminen on kaikkea sitä kyvykkyyttä ja taitoa, joista yksilö voi johtaa menetelmiä ja kykyä työssä ja arjen haasteissa selviämiseksi. Osaamisen näkyväksi tekeminen ja taitojen sanoittaminen on olennaista osaamispääoman saattamiseksi täysimääräisesti organisaation voimavaraksi. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, luku 2.)

Strateginen suhtautuminen osaamiseen ilmiönä edesauttaa osaamisen ja oppimisen valjastamista organisaation käyttöön. Osaaminen ja oppiminen ovat käytännössä väline laadun, palvelun tai kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Oppimishaluinen työyhteisö indikoi menestystä, sillä innovatiivinen ja oppimiskyvykäs henkilöstö kehittää mielellään uutta ja ratkoo ongelmia. (Ojala & Meklin, 2021, 25.) Tulevaisuudessa digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen osaamisen hallinnassa korostuu, sillä erilaisin tekoälyllä tuetuin ratkaisuin voidaan hallita ja seurata osaa-

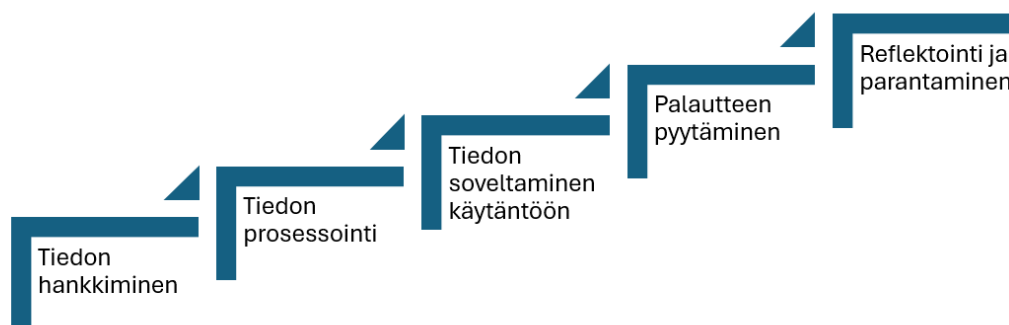
mista organisaation eri tasoilla. Osaamisen merkityksen ymmärtäminen ja organisaation vastuu osaamisen ohjaamisessa korostuu uudistuvassa työelämässä, sillä arvioiden mukaan 70 % osaamisesta kertyy arjen työtä tekemällä. (Kilpinen 2022, 161.)

KEHA-keskuksessa johto on tunnistanut osaamisen laaja-alaisena ilmiönä ja nimenmynyt osaamisen ja asiantuntemuksen kehittymisen strategiseksi tavoitteeksi. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on autenttinen tahtotila edistää oppimista sekä huomioida ja hyödyntää erilaisia osaamisia. Organisaation mahdollistaessa osaamisen kehittämisen työajalla, tulee se edistäneeksi sekä työnantajan että työntekijän etua. Kehittämistyön mahdollistaminen omaan työyksikköön luo hyötyä niin yksilölle, tiimille kuin koko organisaatiolle, sillä erilaisien oppimismenetelmien ja oppimismahdollisuuksien tunnistaminen on olennainen osa tämän opinnäytetyön tavoitteita.

Osaamista voidaan myös tarkastella näkökulmasta, jossa hankitut tiedot, taidot, ymmärrys, asenteet, kokemus ja kontaktit luovat puitteet onnistumiselle tietystä tilanteesta. Olennaista on ymmärtää, ettei osaaminen muodostu pelkästään tiedoista, vaan osaamisen kokonaisuus rakentuu useista osa-alueista. Osaamisesta voidaan puhua vasta silloin, kun osaamisesta johdettua toimintaa voidaan soveltaa käytäntöön. Usein se edellyttää esimerkiksi laaja-alaista kokemustaus-taa tai kontakteja. (Sydänmaalakka 2015, 152–153.) Tässä opinnäytetyössä hankintaosaamista käsitellään laaja-alaisena joukkona erilaisia substanssiin ja yleisiin työelämätaitoihin liittyvinä kompetensseina. Opinnäytetyöprosessin tarkoituksena on osaltaan myös lisätä tiimin näkökulmia julkisessa hankintatöissä työskentelyn edellyttämiin osaamisiin.

Työelämän nopea muutos, digitaalisten työvälineiden yleistyminen ja uudenaisten ajattelumallien juurtuminen organisaatioiden toimintatapoihin edellyttää uudenlaista suhtautumista oppimiseen ja oppimisen mahdollistavaan organisaatiokulttuuriin (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic 2021, 84–85). Ojala ym. (2021, 69–70) kuvaavat uudenkaltaisen ketterän oppimisen perustuvan uusista ja ennalta kohtaamattomista haasteista syntyviin oppimispyrähdyksiin. Ajatus

oppimispyrähdyksistä perustuu näkemykseen siitä, että kompleksisessa työelämässä tulee yhä useammin vastaan ennakoimattomia tilanteita. He esittävät oppimispyrähdyksen muodostuvan viidestä vaiheesta. Oppimispyrähdystä on mallinnettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Kuvaus oppimispyrähdyksestä (mukailtu Ojala ym. 2021, 70).

Ketterän oppimisen mahdollistaminen edellyttää kuitenkin organisaation strategista tahtotilaa. Osaamista voidaan strategisesti toteuttaa vain, jos organisaation prosessit ja toimintatavat tukevat oppimista. Näin ollen on olennaista, että organisaation oppimisstrategiassa huomioidaan ketteryys ja mahdollisuus tarveperusteiseen ja ennakoivaan osaamisen kehittämiseen. (Ojala ym. 2021, 28–29.) Julkisen hankintatoimen toimintaympäristön ollessa kompleksinen ja nopeasti muuttuva, edellyttää tämän opinnäytetyön onnistuminen ketteriä kehittämisen toimintatapoja. Koska ASVI-hankintatiimillä on tarve iteratiiviselle osaamisen päivittämiselle, ovat nopeasykliset kokeilut tehokas keino tiimille soveltuvien menetelmien tunnistamiseksi.

Palautekulttuurilla on olennainen merkitys oppimisen mahdollistajana. Oulasmaa & Pesonen (2022, 186–187) kehottavat suoraan palautteenantoon suoran palautteen negatiivisesta stigmasta huolimatta. Palaute tulee antaa rakentavasti ja syyttäviä sanavalintoja välttäen. Palautekäytäntöjen harjoittaminen työyhteisössä lisää oppimista ja kokeilurohkeutta.

Näkemyksistä, että esihenkilö on yksin vastuussa palautteen antamisesta, on virheellinen. Tiimioppimisen näkökulmasta vastuu osaamisen kehittämisestä ja rakentavien palautekäytäntöjen ylläpitämisestä on tiimillä itsellään. Tiimin ilma-
piiri vaikuttaa palautekulttuuriin, sillä tiimin keskinäinen heikko luottamus ja psykologisen turvallisuuden puuttuminen tekee palautekulttuurista näennäistä. Tällöin niin yksilön kuin tiimin oppiminen heikkenee. Jo yksikin onnistunut palautekeskustelu voi edistää oppimiskulttuuria. Toisaalta epäonnistunut palautekeskustelu voi lamaannuttaa halun oppia. (Oulasmaa ym. 2022, 204–205; Ristikangas ym. 2021, 186–187.)

Kirjassaan *Minä näen sinut – arvostuksen psykologiaa* (2024) ottaa organisaatiopsykologi Pekka Tölli kantaa palautekulttuuriin ja työelämän hektisyydessä sivualalle jääneeseen inhimillisyyden tarpeeseen. Hän katsoo arvostavan dialogin olevan keskeinen tekijä oppivan organisaation ja kehittävän palautekulttuurin mahdollistajana. Haasteen palautekulttuurille ja siten tiimioppimiselle luovat jatkuvat ärsykkeet ja pistemäiseksi muuttunut työaika. Inhimillisten kohtaamisten vähentyessä myös mahdollisuudet kehittävään dialogiin vähenevät. Usein myös toista keuhuvat sanat jäävät sanomatta, sillä positiivisen kannustamisen kulttuuri on työelämässä verrattain vähäistä.

Avoimen keskustelukulttuurin ja selkeän viestinnän merkitys korostuu tässä opinnäytetyöprosessissa. On olennaista, että asiat ymmärretään oikein ja yhte-neväisesti. On myös tärkeää, ettei eriäviä mielipiteitä jätetä miellyttämisen halusta kertomatta. Kehittämistyön onnistuminen on sidoksissa siihen, että kehittä-mishalu on autenttista ja asioista uskalletaan keskustella. Psykologisen turvalli-suuden kokemus ja palautekulttuurin avoimuus vaikuttavat lopulta merkittävästi siihen, luoko opinnäytetyö todellista, vai vain näennäistä hyötyä.

5.2 Hankintaosaaminen

Hankintaosaaminen on kokonaisuus, joka kattaa substanssiosaamisen lisäksi tiedot ja taidot hankinnan valmistelemiseksi, ymmärryksen koko hankintapro-
sessista sekä osaamista sopimus- ja toimittajahallinnasta (VN 2023, 45). VM:n

Hankinta-Suomen toimenpideohjelma (2023b) kuvaa julkisen hankintatoimen tehtävien sisältävän monipuolisia rooleja, jotka kokonaisuutena arvioiden edellyttävät substanssiosaamisen lisäksi runsaasti muita työelämätaitoja. Tunnistettuja hankintaosaamisen eri osa-alueita on kuvattu kuviossa 5.

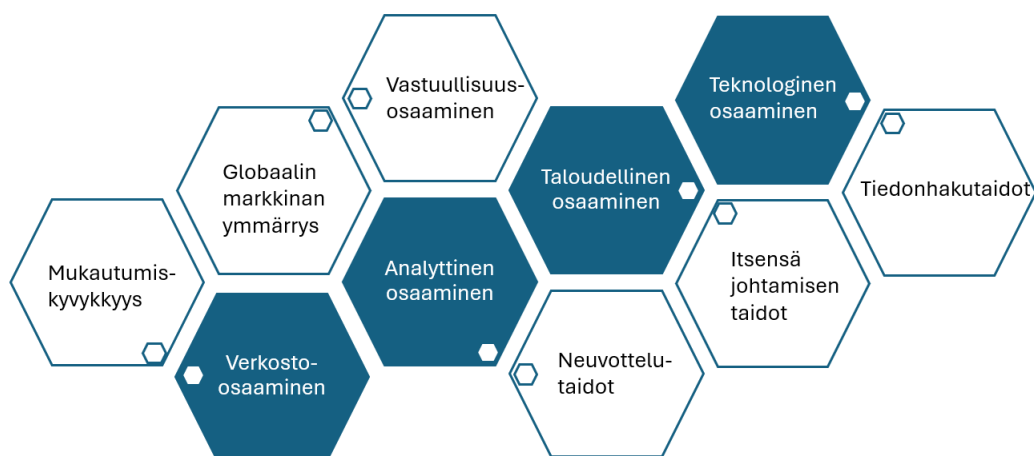


Kuvio 5. Hankintaan liittyviä osaamisia (mukailtu Hankinta-Suomi 2023).

Vaikkakin hankintatoimi on moninaisia taitoja vaativaa työtä, luovat tietyt osaamiset paremmat lähtökohdat hankintatehtävissä onnistumiseksi. Lappeenrantaan teknillisessä yliopistossa 2011 toteutetussa kyselytutkimuksessa Hallikas & Koivisto-Pitkänen & Kulha & Lintukangas & Puustinen (2011, 20) jakoivat tutkimuksessaan hankintaosaamisen viiteen yläkategoriaan: liiketoimintaosaamiseen, henkilökohtaisiin osaamisiin, johtamisosaamiseen, hankintatoimen tukitoimintojen osaamiseen sekä toimitusverkosto-osaamiseen. Jokainen ylätasoinen ky-

vykyys jakautuu useampiin osaamisiin. Liiketoimintaosaamisen katsotaan pitävän sisällään muun muassa kyvyn strategiseen ajatteluun sekä kyvyn tarkastella hankintaa asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulmasta. Henkilökohtainen osaaminen kattaa neuvottelu- ja sopimusteknisen osaamisia, poikkitoiminnallisen osaamisen sekä ymmärryksen globaalista toimintaympäristöstä ja vastuullisuudesta. Johtamisosaamiseen luetaan kyky johtaa projekteja ja prosesseja, muutosjohtaminen sekä yleiset johtamistaidot. Hankintatoimen tukitoiminto-osaamiseen luetaan logistinen osaaminen, riskienhallinta, talousosaaminen ja digitaalisten työvälineiden käyttö. Toimitusverkosto-osaamiseen katsotaan lukeutuvan kaikki toimitusverkostojen johtamiseen, mittaamiseen, toimittajasuhteiden ylläpitämiseen ja markkinatuntemukseen liittyvät osaamiset. Tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi kehitysalueeksi koettiin liiketoimintaosaaminen; yksittäisistä kompetensseista kyky strategiseen ajatteluun. (Hallikas ym. 2011, 20–21.)

Ajankohtaisen Procurement-julkaisun (Ozsevim 2022) analyysin mukaan toimintaympäristön muutos muovaa hankintatehtävissä edellytettäviä osaamisvaatimuksia. Teknologiaosaaminen, kognitiivinen kyvykyys sekä verkosto-osaaminen korostuvat kriittisinä hankintataitoina. Teknologian mahdollistaman tekoälypohjaisen data-analyysin ja koneoppimisen valjastaminen hankintatoimen osaamisiksi katsotaan välttämättömäksi lähitulevaisuuden kyvykkyudeksi. Kognitiiviset ja analyttiset taidot mahdollistavat selviämisen jatkuvaa oppimista vaativassa toimintaympäristössä. Lisäksi onnistuneiden hankintojen ja kehittyvien hankintojen näkökulmasta on olennaista rakentaa toimivia toimittajasuhteita. CIPS:n (2023) hankintaosaamista käsittelevässä artikkelissa erityisesti sosiaaliset taidot sekä analyttinen ajattelu nähdään kasvavina osaamistarpeina. Tarve erilaisiin osaamisiin vaihtelee kuitenkin sen mukaan, millaisessa hankintatoimen roolissa työskentelee. Kuviossa 6 on esitetty tiivistelmä hankintatoimen 10 tärkeimmästä kyvykkyudesta nyt ja lähitulevaisuudessa.



Kuvio 6. Kuvaus hankintaosaamiseen liittyvistä taidoista (mukailtu Hallikas ym. 2011, 20; Ozsevim 2022; CIPS 2023).

ASVI-hankintayksikön ollessa vastuussa tyypiltään hyvin monenlaisista hankinnoista, korostuu tiimin kyvykyys hallita laajasti erilaista osaamista. On kuitenkin ilmeistä, ettei yksilön osaaminen useinkaan kata kaikkia työssä tarvittavia osaamisia. Siksi onkin olennaista, että tiimi tunnistaa osaamiskapeikkonsa, kykenee jakamaan oivalluksiaan ja tulevaisuusorientoituneesti kehittämään osaamistaan. Digitaalisten työvälineiden ja työn tekemistä helpottavien työkalujen käyttö muodostuu entistä tärkeämmäksi kyvykyydeksi organisaation ja toimintaympäristön muuttuessa.

5.3 Hankintaosaamisen mittaaminen

Hankintaosaamisen mittaamiseksi Euroopan komission toimesta laadittu ProcurComp^{EU}-hankintaosaamisen viitekehys määrittää julkisen hankintatoimen kontekstissa vaadittavia osaamisia ja kyvykyksiä. Viitekehys on ensisijaisesti laadittu tukemaan julkisten hankintojen parissa työskentelevien strategista osaamisen kehittämistä ja osaamisen johtamista. Olemassa olevan hankintaosaamisen ja sen puutteiden tunnistaminen on olennaista riittävän hankintakyvykyuden ylläpitämiseksi ja on edellytys hankintaosaamisen strategisen johtamisen mahdollistamiseksi. (Euroopan komissio 2020, 8.)

ProcurComp^{EU}-osaamisviitekehys muodostaa osaamismatriisin, joka kattaa 30 julkisen hankintatoimen toimintaympäristöön liittyvää valmiutta. Valmiudet on jaettu kahteen osaan siten, että toinen puolisko käsittää julkisen hankintatoimen elinkaareen liittyviä substanssiosaamisia ja toinen puolisko muita työelämään ja hankintatoimen parissa työskentelyn mahdollistavia, luonteeltaan pehmeämpiä kyvykkyyksiä. Sekä hankintojen substanssiosaamista että muita pehmeämpiä osaamisia koskevat taidot on jaettu kolmeen alaryhmään. (Euroopan komissio 2020, 25–26.) Alaryhmien sisältöjä on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. ProcurComp^{EU}-osaamismatriisi (mukailtu Euroopan komissio 2020, 26).

Julkisten hankintojen ammatillistaminen on ollut Euroopan komission kärkiajatuksena ProcurComp^{EU}-osaamisviitekehystä suunniteltaessa. Ammatillistamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan prosessia, jonka tavoitteena on varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen, tiedot ja taidot sekä kyvykyys viedä läpi hankintaprosesseja ajantasaisten linjausten ja kestäväen kehityksen näkökulmat huomioiden. (Euroopan komissio 2017, 5.) Euroopan komissio (2017, ks. esim.

16, 25) on lisäksi koonnut hyviä käytänteitä eurooppalaisten maiden käyttöönottamista hankintojen ammatillistamisen keinoista. Julkaisun tarkoituksena on tarjota neuvoja hankintaosaamisen kehittämisen tueksi yksilö-, organisaatio- ja valtiotasolla.

5.3.1 Hankintaosaamisen itsearviointityökalu

Suomessa kansalliseen käyttöön kehitetty ProcurComp^{EU}-viitekehukseen perustuva Hankintaosaamisen itsearviointityökalu on ainoa julkisen sektorin käyttöön suunniteltu yksinomaan hankintaosaamista mittaava työkalu. Hankintaosaamisen itsearviointityökalu on kehitetty osana Hankinta-Suomen hankintojen kehittämisen teemaryhmää. (Valtiokonttori 2022.)

Itsearviointityökalu sisältää 30 hankintaosaamiseen ja hankintakyvykkyyksiin liittyvää kysymystä. Jokaiseen kysymykseen on neljä vastausvaihtoehtoa, joista vastaaja valitsee mielestään sopivimman. Työkalun tarkoituksena on lisätä sekä organisaation sekä yksilön ymmärrystä omasta hankintaosaamisesta ja osaamispuutteista. Lisäksi tuloksia hyödynnetään kansallisessa raportoinnissa ja kansallisten hankintaosaamisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelemisessa. Itsearviointityökalu on sähköinen, joka mahdollistaa joustavan vastaamisen. Itsearviointityökaluun vastaaminen kestää noin tunnin. (Valtiokonttori 2022.) Hankintaosaamisen itsearviointityökalun organisaatiotason tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 6.1.1.

5.3.2 Hankintatutka-työkalu

Hankintatutka on hankintatoimen kehittämisen työkalu, jonka avulla organisaatio pystyy kartoittamaan hankintatoimensa maturiteetin. Maturiteetti, eli kypsyyssastemalli, perustuu hankintatoimesta tehtyyn tieteelliseen tutkimukseen, operatiivisen hankintatyön hyväksi havaittuihin käytänteisiin sekä laatu järjestelmien periaatteisiin. Teoreettisesti hankintatutka perustuu kyvykkyysmalliin (Capability Maturity Model) sekä EFQM Excellence -laatu arviointimalliin. Kyvykkyysmallilla tarkoitetaan laadukkaasti dokumentoitua ja hyväksyttyä menetelmää organisaation maturiteetin mittaamiseksi organisaation itsensä ja ulkopuolisten toimesta.

EFQM Excellence -malli puolestaan toimii organisaation sisäisenä arviointi- ja kehittämistyökaluna. (Hänninen 2019, 1–3.)

Viitekehityksen tarkoituksena on auttaa hankintayksiköitä tunnistamaan kehittämistä vaativat osaamiset ja kyvykkyydet. Kysymykset on laadittu hankintatoimen strategista kehittämistä silmällä pitäen. Tavoitteena on, että kysymysten avulla organisaatio tunnistaa keinoja kehittyä ammattimaisemmaksi hankinnoissa ja oppii ohjaamaan toimintaansa spontaanista toiminnasta kohti suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Hankintatutka on ainoa Suomessa yleisesti käytössä oleva julkisen hankintatoimen maturiteettia mittaava arviointityökalu. Hankintatutkaa suorittaessaan käyttäjä voi valita lyhyen, noin viiden minuutin tai pitkän, noin 20 minuutin kyselyvaihtoehdon. Jokaisesta tuloksesta syntyy anonyymi raportti. Hankintatutkan kysymysasettelu- ja sisältö huomioi julkisen hankintatoimen erityispiirteet. Mallissa kypsyyssaste on jaettu viiteen tasoon: kehittymättömästä edistyneeseen (1–5). Hankintatutkan käyttämisestä on myös yhteiskunnallista hyötyä, sillä anonymisoituja tuloksia hyödynnetään raportoinnissa. (Hansel 2024.; Euroopan komissio 2020, 10.) Hankintatutkaa on toistaiseksi hyödynnetty satunnaisesti kirjanpitoyksikön hankintayksiköissä.

Hankinta-Suomen kehittämän hankintaosaamisen itsearviointityökalun sekä Hansel Oy:n kehittämän hankintatoimen maturiteettia mittaavan hankintatutkan säännöllinen käyttöönotto ASVI-hankintatiimissä hankintaosaamisen strategisen johtamisen välineenä on osa tämän opinnäytetyön tavoitteita. Opinnäytetyöprosessi on osoittanut, että hankintaosaamisen täsmällinen mittaaminen on hankalaa. Täsmällisten osaamista mittaavien mittareiden puute sekä osaamisen kokemuksen subjektiivisuus asettavat tulkinnat osaamisesta hankalasti vertailtaviksi. Siten olisi olennaista ottaa käyttöön objektiiviset ja toistettavissa olevat mittarit osaamispääoman ja hankintatoimen kokonaisvaltaisen maturiteetin selvittämiseksi.

5.4 Osaamisen johtaminen

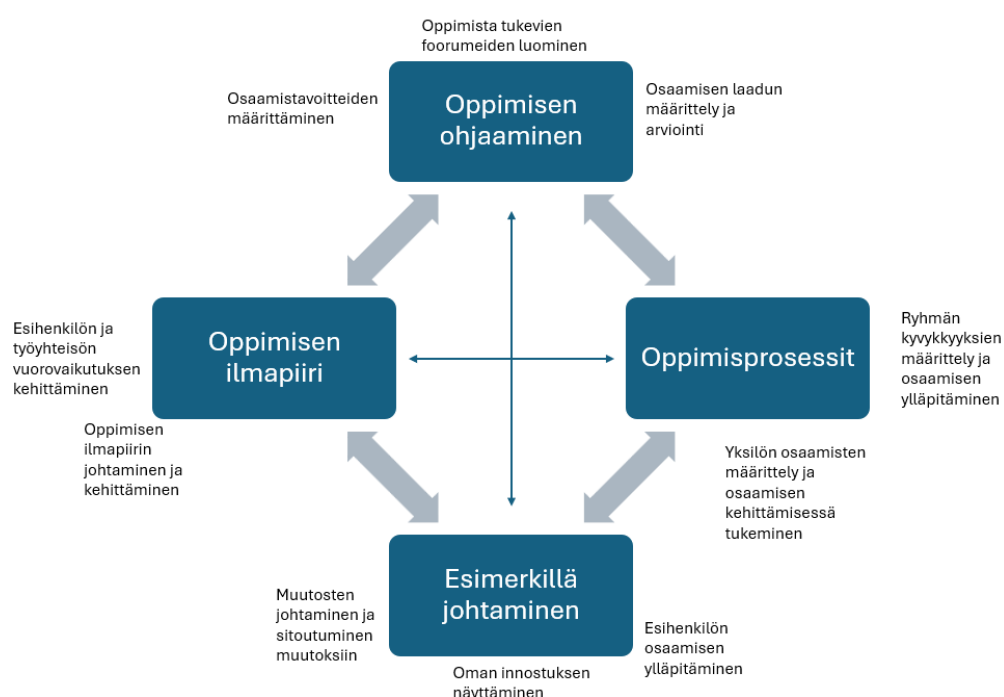
Viitala (2005, 14–15) määrittelee osaamisen johtamisen olevan kaikkea sitä johtamistyötä, jota organisaatiossa tehdään uuden osaamisen hankkimiseksi sekä olemassa olevan osaamisen kehittämiseksi ja vaalimiseksi. Käsitettä on hankala yksityiskohtaistaa, sillä osaamisen johtaminen on jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa oleva monitahoinen ilmiö. Sen voidaan kuitenkin ajatella kattavan kaikki ne johtamisen elementit, joiden myötä ja joita hyödyntäen osaamisen johtamista tapahtuu. Sydänmaalakka (2015, 158) sanoittaa osaamisen johtamisen edellyttävän organisaation osaamistason määrittelyä strategiaan, visioon ja tavoitteisiin peilaten. Osaamisen nykytila tulee tunnistaa, jotta suunnitelmia organisaatio- ja yksilötason kehittämiseksi voidaan laatia. Siten voidaan katsoa organisaation olennaiseksi kyvykkyydeksi kyky määrittellä riittävällä tarkkuudella tulevaisuuskuvansa, sillä osaamisen strateginen johtaminen perustuu aina tulevaisuusorientoituneeseen ajatteluun.

Johtamisen näkökulma vaikuttaa selkeästi siihen, millainen arvo osaamiselle organisaatiossa annetaan. On merkityksellistä pohtia sitä, miten organisaatio suhtautuu rekrytointien kautta tulevaan osaamiseen. Vaikutusta on sillä, kerrotaanko yksisuuntaisesti, kuinka asiat tulisi tehdä vai pyritäänkö kuuntelemaan, millaisia ajatuksia rekrytoidulla on. Rekrytoitavien mielipiteet, vaatimukset ja odotukset johtamisen suhteen kuitenkin vaihtelevat yksilöstä riippuen sekä työelämän sukupolven mukaan. (Ojala ym. 2021, 43–46.)

Osaamisen nykytilan ja osaamistarpeiden selvittäminen on osa tätä kehittämistyötä. Ymmärrys erityisesti ASVI-hankintatiimille soveltuvista hankintaosaamisen kasvattamisen keinoista lisää mahdollisuuksia tiimin tarpeita vastaavaan osaamisen johtamiseen. ASVI-hankintatiimin esihenkilön osallistuminen kehittämistyöhön tuo kehittämiseen strategista otetta, sillä esihenkilöllä on tosiasiallinen mahdollisuus suunnitelmallisesti johtaa osaamista kehittämistyön tuloksia hyödyntäen. Hurmalainen (2024) kertoo osaamisen johtamisen olevan ajoittain hankalaa, sillä osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan työelämässä monin eri tavoin. Erityisesti eri-ikäisten suhtautumisessa on nähtävissä

eroja. Hän kokee ymmärryksen osaamisen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä olevan olennaista, sillä esihenkilön toiminta ja suhtautuminen asioihin vaikuttaa voimakkaasti siihen, millaisen painoarvon tiimiläiset asialle antavat.

Väitöskirjassaan Viitala (2002, 166) esittää tutkimukseensa peilaten mallin osaamisen johtamisen neljästä elementistä. Tutkimus korostaa, että esihenkilön roolimalli johtamisessa on tärkeä ja että osaamistavoitteiden suuntaviivat tulisi määritellä yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Osaamisen johtamisen kulmakivet esihenkilötyössä on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen näkökulmia esihenkilötyössä (mukailtu Viitala 2002, 166).

Osaamisen johtaminen ei vielä ole vakiinnuttanut asemaansa johtamisagendalla (Viitala 2005, 19; Rogers 2021, 47). Siksi on olennaista miettiä, miten johto suhtautuu osaamisen kehittämiseen osana organisaation strategista johtamista. Ojala ym. (2021, 218) esittävät johdon ihmiskäsityksellä olevan suuri merkitys sille, millainen painoarvo osaamisen johtamiselle organisaatioissa annetaan. Se, mistä näkökulmasta johto tulkitsee henkilöstöään vaikuttaa siihen,

millaisen painoarvon osaamisen johtaminen toimintona organisaatiossa saa. Mikäli henkilöstö nähdään passiivisena ja nykyiseen osaamiseen jämähtäneenä, ei osaamisen kasvattaminen näyttäyty johdollekaan kiinnostavana. Toisaalta, mikäli henkilöstö nähdään luovana, sitoutuneena ja yhteistä suurempaa päämäärää tavoittelevana, näyttäytyy jatkuva osaamisen kehittymisen merkitys myös arvokkaampana tavoitteena.

Tämän kehittämistyön aikana suoritetun havainnoinnin ja toteutettujen työpajojen aikana kävi ilmi, että esihenkilöllä on mittava rooli niin substanssin asiantuntijana kuin tiimin suunnannäyttäjänä. Sen vuoksi esihenkilön hyväksynnällä ja tahtotilalla yhteiskehittämisen edistämiseen on vaikutusta yleisen kehittämishalukkuuden ja tämän kehittämistyön onnistumista ajatellen. Työpajoissa käsiteltiin osaamisen kehittämisen keinojen lisäksi johtamisen suhdetta yhteiskehittämisen onnistumiseen.

Esimerkillä ja valmentavalla otteella johtaminen vahvistaa siis organisaation oppimista. Viitalan (2002, 168–181) väitöskirjatutkimuksen mukaan yhteys oppimista tukevan ja oppimisen mahdollistavan valmentavan johtamisotteen ja organisaation osaamisen kehittymisen välillä kyetään osoittamaan. Tutkimuksessa johtamistyyliä jaetaan pelkistäen neljään variaatioon, joissa kussakin kuvataan johtamiselle ominaisimpia piirteitä. Viitalan kuvaamat johtamisprofiilit on esitetty kuviossa 9.

Viitala (2002, 168–169) perustelee erilaisten johtamisprofiilien tyypittelyä sillä, että erilaisten toimintatapojen hyödyllisyyttä pystytään arvioimaan tekemällä eroa johtamistapojen välille. Tällöin voidaan konkretisoida ja havainnollistaa hyödyllisiä johtamismenetelmiä. Valmentavaa johtamisotetta hyödyntävät johtamisprofiilit nähtiin osaamisen johtamisessa selkeästi vahvemmaksi kuin muut johtamisprofiilit.

Ajatuksia herättävää on tunnistaa havainto siitä, että valmentavan johtajuuden hyötyjä on esitetty jo vuosikymmeniä sitten. Kuitenkin Ristikankaan ym. (2021,

16) ja Kilpisen (2022, 160–161) mukaan valmentavan johtamisotteen soveltaminen käytäntöön on edelleen valtaosassa organisaatiota vaillinaista.

Kollegat	Luotsit	Kapteenit	Valmentajat
<ul style="list-style-type: none"> • Ei erityistä roolia osaamisen kehittäjänä • Ei selkeää johtamisnäkökulmaa osaamisen kehittämiseen • Lähinnä kollegiaalista yhteistyötä 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan ja suunnan ohjaaminen • Oppimisen edistäminen omalla esimerkillä tyypillistä • Ei kuitenkaan selkeää johtajaroolia • Ei selkeitä toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppimisen ja oppimistarpeiden ohjaaminen • Käytännönläheinen osaamisen johtaminen • Organisaation tarpeet suuressa roolissa • Yhdessä tapahtuva kehittäminen vähempiarvoista 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan ohjaaminen • Konkreettinen oppimisprosessien tukeminen • Omalla esimerkillä johtaminen • Myönteisen ilmapiirin johtaminen

Kuvio 9. Osaamisen johtamisen osaamisprofiilit (mukailtu Viitala 2002, 168–181).

Niin hankinta- kuin muun osaamisen johtaminen kytkeytyy ymmärrykseen siitä, mitkä ovat yksilön motiivit ja työn tavoitteiden päämäärä. Yksilön kokemus työn merkityksellisyydestä ja sisäisen motivaation kokemuksesta on suoraan yhteydessä kyvykkyyteen oppia ja kehittää itseään. Johtamistyössä on siksi tunnistettava motivaatiotekijöissä tapahtunut murros: siinä missä vielä muutama vuosikymmen sitten työntekijöistä kilpailtiin palkkauksella ja luontoiseduilla, tarvitaan nykyään rinnalle merkityksellinen päämäärä ja lupaus itsensä kehittämisen mahdollisuuksista (Cappelli 2008, 76–77). Osaamisen johtamisen muutokseen kantaa ottaa myös Rogers (2021, 48–49) kuvatessaan klassista virhettä osaamisen johtamisajattelussa: työntekijälähtöinen ja kehittyvä oppiminen vaatii jatkuvaa ja johdettua osaamisen kehittämistä, ei kertaluonteista formaalia kurssittamista. Kysyminen ja kiinnostuminen työntekijöiden tarpeista ja ajatuksista ohjaa kehitystä. Kertomisen ja yksipuolisen suunnan määrittämisen sijaan työnantajan onkin kyettävä tarkastelemaan asioita moniulotteisesti ja kyseenalaistamaan omat näkökantansa.

Valmentavan johtamisotteen toteutuminen on avainasemassa, kun tavoitellaan todellista kehittymistä. Yhdessä ohjautuva asiantuntijatiimi, kuten ASVI-hankintatiimi on, edellyttää mahdollistavaa ja tiimin tarpeiden mukaista johtamista. On siis olennaista ymmärtää, että kysymällä ja olemalla kiinnostunut tiimiläisten osaamisen kehittämisen tarpeista, ovat he todennäköisemmin halukkaita ja sitoutuneita kehittymään. Osaamisen johtamisen rooli näyttäytyy niiltä osin siten, että osaamistarpeista ollaan organisaatiotasolla kiinnostuneita ja niihin tarjotaan ratkaisuja.

Osaamisen johtamisella on suuri painoarvo niin yksittäisen asiantuntijan hankintaosaamisen kehittämisessä kuin organisaatiotason hankintakyvykkyyden ylläpitämisessä. Onkin arvokasta huomata, että mitä enemmän hankintaosaamisen kehittämiseen panostetaan, sitä enemmän ja laajemmin kehittämispotentiaalia voidaan tunnustaa. Toisaalta voidaan myös todeta, että mitä parempi maturiteetti ja kyvykkyys hankintoihin organisaatiolla on, sitä enemmän mahdollisuuksia sen kehittämiseen voidaan havaita. (Schiele 2007, teoksessa Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 28.)

Vaikkakin Iloranta ym. (2018) viittaavat hankintojen johtamista käsittelevässä teoksessaan ensisijaisesti yksityisten markkinoiden hankintatoimeen, voidaan hankintaosaamisen strategisen johtamisen periaatteita hyödyntää julkisen hankintatoimen johtamisen kontekstissa. Reinecke & Spiller & Ungerman (2007) osoittavat tutkimuksessaan hankintaosaamisen tasolla olevan vaikutusta organisaation menestymiseen. Tutkimuksessaan he näyttävät toteen hankintaosaamisen tason korreloivan kannattavuuteen ja organisaation yleiseen onnistumiseen. Mittauksissa osoitettiin osaamisen ja lahjakkuuksien hallinnan olevan suurin yksittäinen osatekijä kokonaisuutta arvioitaessa. Onnistuakseen ilmiö edellyttää kuitenkin organisaatioiden vahvaa hankintaosaamisen johtamista ja suunnitelmallisuutta. Tutkimuksen mukaan erityisesti seuraavat tekijät lisäsivät hankintatoimen onnistumista:

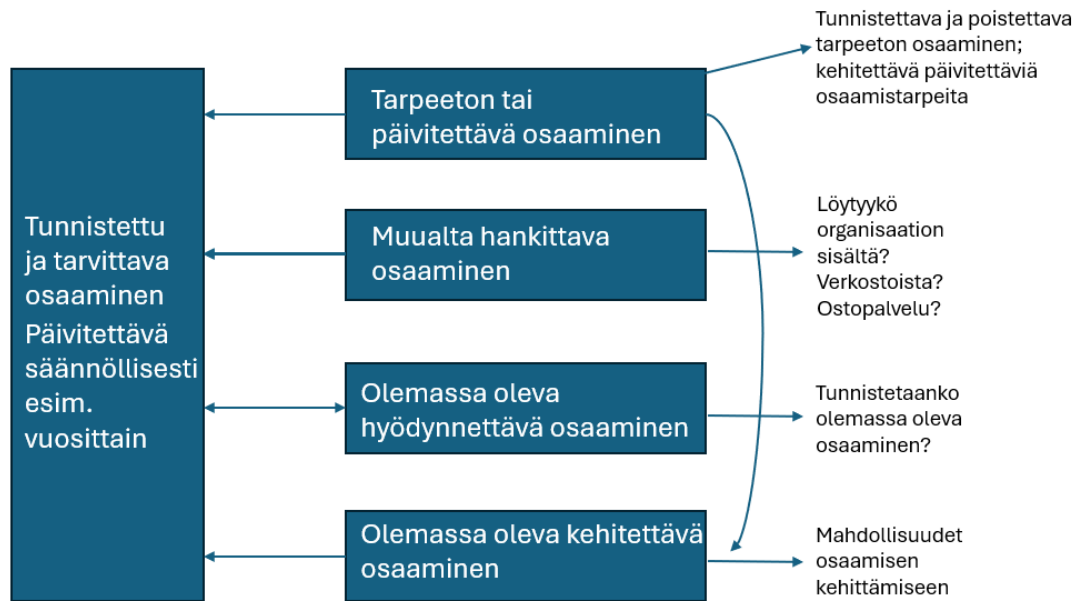
- Hankintaosaamisen ja potentiaalın huomioiminen rekrytoinneissa

- Hankintaosaamisen järjestelmällinen kouluttaminen
- Selkeät hankintatoimen tavoitteet ja mittarit
- Tiivis yhteistyö organisaation sisällä eri toimintojen välillä.

Hankintaosaaminen ja hankintaosaamisen johtaminen vaikuttaa siis merkittävästi hankintojen onnistumiseen, oli kyseessä yksityinen yritys tai julkinen organisaatio. Teoriatietoon peilaten korostuu kehittämishankkeen mahdollinen vaikuttavuus entisestään. Lisäämällä ASVI-hankintatiimin ymmärrystä osaamisen kehittämisen merkityksestä ja keinoista kehittää osaamista, kasvaa myös kyky hyödyntää toimintaympäristön tarjoamia oppimismahdollisuuksia laaja-alaisemmin.

Hankintaosaamisen tarpeiden ennakoiminen on edellytys onnistuneiden hankintojen toteuttamiselle nyt ja tulevaisuudessa (VM 2023a, 45). Viitala (2005, 88) kuvaa tulevaisuuden osaamisen ennakoinnin mallin toteuttamisen edellyttävän jatkuvaa seurantaa toimialan kehityksestä, organisaation nykyisestä osaamisesta sekä tulevaisuuden osaamistarpeista. Tulevaisuusorientoituneen osaamisjohtamisen malli on esitetty kuviossa 10. Tanskanen (2021, 228–229) lisää osaamisen johtamisen kokonaisuuteen näkökulman ydinosaamisten määrittelystä ja niiden johtamisesta organisaatioiden välttämättöminä strategisina kompetensseina. Ydinosaamisilla pääpiirteittäin tarkoitetaan niitä osaamisia, jotka luovat etua kilpailijoihin nähden. Olennaista on kuitenkin tunnistaa sellaiset osaamiset ja kyvykkyydet, jotka sopeutuvat ja skaalautuvat tarpeiden ja muuttuvan toimintaympäristön mukana. Hankintakyvykkyyksien näkökulmasta ydinosaamiset eivät saa kulminoitua muutamaan henkilöön, sillä hankintaorganisaation on kyettävä ylläpitämään toimintansa myös organisaatiomuutosten ja henkilövaihdosten tapahtuessa.

Hankintaosaamisen näkökulmasta on siis olennaista tunnistaa omalle organisaatiolle kriittiset osaamistarpeet ja johtaa hankintaosaamista systemaattisesti.



Kuvio 10. Osaamisen johtamisen ennakointimalli (mukailtu Viitala 2005, 88).

Kehittämishankkeen työpajoissa keskustellaan keinoista osaamistarpeiden ennakointiin. Työpajojen eräänä tavoitteena on tunnistaa erilaisia ASVI-hankintatieteen työssä tarvittavia osaamisia ja osaamiskapeikkoja. Samalla jaetaan tietoa omista kokemuksista, käytänteistä ja hyvistä toimintatavoista. Tällöin voidaan tunnistaa sellaisia tiimin toiminnan kannalta relevantteja osaamisia, joita tiimissä ei ole tai joita tiimin tulee sisäisesti kehittää ja määritellä sellaisia osaamisia, joita tiimin tulee hankkia ulkopuolelta. Hankintatoimen toimintaympäristön ja esimerkiksi digitaalisten työvälineiden kehittyessä nopeasti, on olennaista, että tiimi tunnistaa työmenetelmissään vanhentuneita tai päivittämistä vaativia toimintatapoja.

5.5 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen vanhenee nopeasti ja osaa tulevaisuuden osaamistarpeista on vaikea ennakoida. Erityisen haastavaa on tunnistaa pitkän aikavälin osaamistarpeita, jotka eivät vielä aseta vaatimuksia, mutta voivat lopulta muuttaa koko toi-

mialaa. Viimeisimmän World Economic Forumin raportin mukaan 44 % nykyisistä osaamisista vanhenee tai edellyttää päivittämistä tulevan viiden vuoden aikana. Tärkeimmäksi tulevaisuuden taidoksi raportissa esitettiin ajatteluun liittyvät taidot, kuten analyyttinen ajattelu, luovuus, resilienssikyky sekä motivaatio ja jatkuvan oppimisen taidot. (Ojala ym. 2021, 31; World Economic Forum 2023, 37–38.) Tässä opinnäytetyössä oppimista käsitellään jatkuvasti kehittyvänä ilmiönä. Pyrkimyksenä on, että ymmärrys osaamisen kehittämisen haastavuudesta, merkityksestä ja moniulotteisuudesta lisääntyy ASVI-hankintatiimin sisällä.

Johdon agendalla (2024) -raportissa mahdollisuus osaamisen kehittämiseen nimitetään työpaikan keskeiseksi veto- ja pitovoimatekijäksi. Rogers (2021, 47) kuvaa osaamisen kehittämismahdollisuuksien vakavuutta organisaatioille: vuonna 2018 joka neljäs työntekijä harkitsi työpaikan vaihtamista. Näistä joka kolmannessa työpaikan vaihtohalukkuus liittyi heikkoon johtamiseen tai kapeisiin mahdollisuuksiin kehittyä työssä. Oman osaamisen kehittämisen ja vaikuttamismahdollisuuksien merkityksen työpaikkaan sitoutumiseen tuovat esiin myös muun muassa Berlin (2019, 71) ja Ojala ym. (2021, 45). Johdon agendalla -raportti ottaa lisäksi kantaa työelämän rakenteelliseen murrokseen – suoritettu koulutus tai titteli ei jatkossa enää yksinomaan määritä osaamista. Todelliset taidot ja ammatillinen osaaminen nähdään yhä merkityksellisempänä tekijänä urakehityksessä.

Vasalampi (65–66) osoittaa korrelaation osaamisen kehittämisen, psyykkisen hyvinvoinnin ja sisäisen motivaation välille. Kehämaisuuksia ilmiöiden välillä on kuvattu kuviossa 11. Siksi on olennaista ymmärtää sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkitys kyvykkyydelle kehittää ammatillista osaamista (Vasalampi 2022, 65; Berlin 2019, 137; Åhman & Gustafsberg 2017, 240).



Kuvio 11. Myönteisyyden kehä hyvinvoinnin ja motivoitumisen välillä (mukailtu Vasalampi 2022, 67).

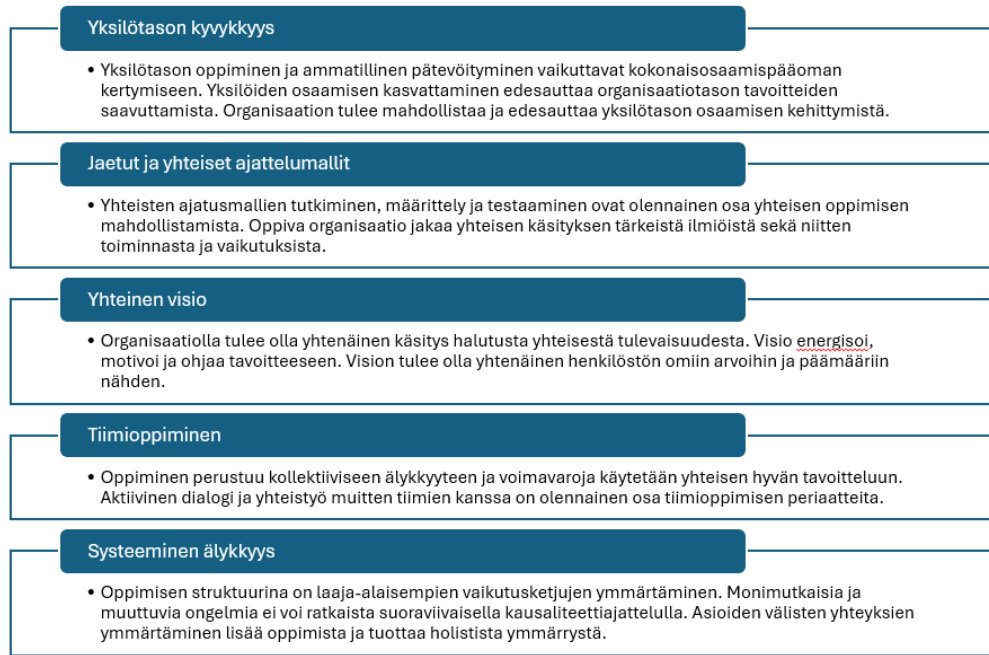
Berlin (2019, 18) kuvaa tietotyötä monimutkaiseksi ja ongelmanratkaisukykyä vaativaksi tehtäväkentäksi. Ajantasaisen tiedon prosessoimista vaativissa tehtävissä jatkuva osaamisen kehittäminen on olennaista niin yksilöiden, tiimien kuin kokonaisten organisaatioiden kontekstissa. Aaltonen & Ahonen & Sahimaa (2020, 188–189) kehottavat kiinnittämään huomioita sisäisen motivaation ja työn merkityksellisyyden kokemukseen menestymisen mahdollistajana. Tietotyössä, kuten julkisen hankinnan tehtävissä, motivaatiota ja merkitystä voi kokea muun muassa tehtävien vaikuttavuudesta, työn vaihtelevuudesta ja monipuolisuudesta sekä jatkuvista oppimismahdollisuuksista.

Osaamisen kehittämisen merkitys tulevaisuuden työelämässä vahvistuu. Jotta osaamisvajeeseen ja muuttuviin osaamistarpeisiin kyetään vastaamaan, ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, oppimiskyky ja itsensä ja oppimisensa johtamisen taidot avainasemassa (Opetushallitus 2019, 41). Lisäksi omien motivaatiotekijöiden tunnistamisen, syvän substanssiosaamisen sekä vuorovaikutus- ja viestintätaitojen katsotaan korostuvan tulevaisuuden työelämäkompetensseina (Helsingin Yliopisto 2021).

Baronan teettämän työelämä tutkimuksen mukaan (2024) eniten osaamisvajetta koetaan oman työn substanssiosaamisesta. Lisäksi selvityksessä todetaan kiireen olevan ensisijainen syy laiminlyödä osaamisen kehittämistä. Olennainen havainto on myös kokemukseen oman osaamisen riittävydestä: kokemus osaamisen riittämisestä sellaisenaan työelämän kehitykseen on laskenut vuodessa 9 %; tarvetta osaamisensa kehittämiseen nykytehtävissä selvitäkseen koki 44 % vastaajista.

Osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen edesauttaa työntekijöitä ja esihenkilöstöä arvottamaan kehittämiseen käytettyä aikaa. Tässä kehittämishankkeessa kehittämiseen kulunut aika nähdään investointina: pitkällä aikajänteellä ASVI-hankintatiimin osaamisen kehittyminen vähentää kiireen tuntua, sillä tehtävistä suoriutuminen edellyttää vähemmän ponnistelua. Olennaista on, että kiireestä huolimatta työyhteisö sitoutuu kehittämishankkeen toteutukseen.

Osaamisen kehittämisen viitekehyksessä organisaatiokulttuurilla, kehittämissyhteisön ilmapiirillä sekä suhtautumisella oppimiseen on merkitys tavoitteiden onnistumiseen. Senge (1990) runsaasti tunnustettu malli oppivasta organisaatiosta sisältää viisi näkökulmaa, jotka mahdollistavat oppimisen organisaatiolla. Edelleen ajankohtaiset oppivan organisaation mahdollistavat kyvykkyudet Sengeä mukaillen ovat kuvattuna kuviossa 12.



Kuvio 12. Mallinnus oppivan organisaation elementeistä (mukailtu Senge 1990).

Garvin & Edmondson & Gino (2008, 88–89) johtavat Sengen mallin pohjalta kolme oppivan organisaation kulmakiveä, joiden onnistuminen mahdollistaa organisaation oppimisen ja kehittymisen. Kulmakiviä ovat organisaatiossa vallitseva kannustava oppimisilmapiiri, konkreettiset prosessit ja menetelmät oppimiselle ja opitun jakamiselle sekä oppimismyönteinen johtamisajattelu. Garvinin ym. (2008, 88, 93) mukaan on olennaista tunnistaa, etteivät organisaatiot lähtökohtaisesti loista jokaisella osa-alueella. Siten jokaisen organisaation on tunnistettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa osaamisen hallinnan kontekstissa.

Osaamisen kehittymisen esteenä voivat olla virheelliset oletukset tai heikko vuorovaikutus työyhteisön sisällä (Tilli teoksessa Oulasmaa ym. 2022, 99–100). Palauteosaamisen edistämiseksi 1950-luvulla kehitetty kognitiivisen psykologian työkalu Joharin ikkuna soveltuu edelleen käytettäväksi kuvaamaan ja kehittämään vuorovaikutussuhteita työpaikoilla. Työkalun tavoitteena on lisätä yksilön ja ryhmän ymmärrystä vuorovaikutustilanteista ja toimintaan vaikuttavista taustatekijöistä. Hyvä itsetuntemus ja ymmärrys siitä, miten muut näkevät oman

toiminnan edesauttaa vuorovaikutuksessa ja lisää systeemistä älykkyyttä. Itsetuntemuksen ja siitä syntyvän potentiaalin käyttöön ottaminen mahdollistuu vasta, kun tiedostamme ja olemme valmiita vastaanottamaan myös epämiellyttäviä havaintoja tavastamme toimia. Myös oppiminen edistyy, kun tunnistamme oman toiminnan mekanismejamme paremmin. (Oulasmaa ym. 2022; Mannila 2022.)

Joharin ikkuna (Kuvio 13) koostuu neljästä lokerosta, joista kaksi kuvaa itsetuntemuksen alueita, joita ihminen itse tiedostaa omasta toiminnastaan ja kaksi sellaisista toimintatavoista, joita ulkopuolinen yksilön toiminnasta havaitsee. Avoin ikkuna kattaa sellaiset toimintatavat, jotka itse tiedostamme ja jotka ulkopuoliset toiminnastamme tunnistavat. Avoin ikkuna käytännössä kattaa ne roolit ja tunteet, jotka haluamme ulospäin näyttää. Mitä suurempi luottamus tiimin sisällä on, sitä avoimemmin uskallamme jakaa osaamistamme ja ottaa kantaa epäkohtiin. Salattu ikkuna kattaa sellaiset asiat, jotka yksilö itse tietää, mutta haluaa piilottaa ulkopuolisilta. Esimerkiksi epävarmuus tai taipumus jännittämiin voi rajata oppimista, sillä ihminen tyypillisesti peittelee työelämässä heikkouksiksi tulkittuja ominaisuuksia. Sokea alue on yksilön oppimisen kannalta kriittisin alue, sillä siihen kuuluvia ominaisuuksia yksilö ei itse toiminnastaan huomaa. Tällöin merkitystä on sillä, millä tavoin ulkopuoliset viestivät havaitsemistaan positiivisista tai negatiivisista toimintamalleista. Tuntematon alue kattaa sellaiset tekijät, joita siinä hetkessä yksilö tai ulkopuoliset eivät kykene tunnistamaan tai sanoittamaan. Tuntemattomalle alueelle sijoittuvat usein vielä piilossa olevat kyvykkyydet ja voimavarat. Esimerkiksi muuttuvat työtehtävät voivat nostaa esiin tuntemattoman alueen piirteitä. (Oulasmaa ym. 2022; Mannila 2022.)



Kuvio 13. Joharin ikkuna (mukailtu Oulasmaa ym. 2022, 96).

Yhteiskehittämisen onnistumisen edellytyksenä on avoin ja kehittämishaluinen ilmapiiri. Siten on ensiarvoisen tärkeää, että yksilö- ja tiimitason kyvykkyudet sekä yhteinen visio kohtaavat. Tämän vuoksi Joharin ikkunaa sekä psykologisia näkökulmia kehittämiseen käsiteltiin työpajassa 2. ASVI-hankintatiimin ajattelun laajentaminen ja osaamisen lisääminen toimintaan liittyvistä psykologisista vaikuttimista kasvattaa tiimin keskinäisiä vuorovaikutussuhteita ja mahdollisuuksia hyödyntää olemassa olevia kyvykkyyyksiä.

5.6 Hankintaosaamisen kehittäminen

Hankintaosaamisen jatkuva kehittäminen on onnistuneiden hankintojen edellytys (Iloranta ym. 2018, 29–30). Näin ollen jokaisen organisaation tulee varmistua riittävästä mahdollisuuksista hankintataitojen kehittämiseen työuran aikana. Olennaista on myös tunnistaa hankintaosaamisen merkitys organisaatiota läpileikkaavana kyvykkyytensä. Hankintoja ei siis tule nähdä muusta toiminnasta erillisenä tukitoimintona. (VM 2023a, 45.)

Hankintaosaamista voi – ja tulee kehittää kuten mitä tahansa osaamista. Halun osaamisen kehittämiseen tulee kuitenkin olla yksilöstä itsestään lähtöistä.

Osaamisen kehittäminen ei tehokkaasti onnistu ilman sisäistä motivaatiota, rohkeutta ja uteliaisuutta selvittää ja kokeilla uusia asioita (Vasalampi 2022, 75). Oivalluksen oman hankintaosaamisen kehittämisen myönteisistä vaikutuksista tulee siis perustua yksilön sisäisestä motivaatiosta kumpuaviin tavoitteisiin. Tätä oppimiskäsitystä ja tiimin yhteisiä oppimistavoitteita käsitellään tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa.

Hankintaosaamisen kehittämisessä olennaista roolia näyttelee työn kautta hankittu substanssiosaaminen (Pajunen-Muhonen & Saarenpää & Vihonen 2023, 54). VM:n Hankinta-Suomen selvityksessä (2021, 24) tunnistettiin hankintaosaamisen kehittyvän ensisijaisesti muutoin kuin tutkintotavoitteisen koulutuksen avulla. Havaintoa tukee Sitran (2019, 19–20) näkökulma osaamistarpeiden historiallisen nopeasta kasvusta. Työelämän osaamisvaateiden kasvaessa nopeasti, on työpaikkojen kyettävä vastaamaan uusiin osaamistarpeisiin kehittämällä henkilöstön osaamista sisäisesti. Monet digitalisaation tai automatisaation poistamat tehtävät edellyttävät nyt sosiaalisia ja kognitiivisia kyvykkyyksiä. Tällöin luovuus, kanssakäyminen muitten ihmisten kanssa ja henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat. Heiskanen & Syvänen & Rissanen (2019, 184) osoittivat tutkimuksessaan inhimillisten toimintatapojen merkityksen edellytyksenä onnistuneeseen yksilölähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan organisaatorajat ylittävä yhteistoiminta ja demokraattinen dialogi ovat olennaisia kehittymisen mahdollistajia. Erityisesti organisaation tasa-arvoisuus ja henkilöstön uskallus ja halukkuus ottaa keskusteluun oppimista mahdollistavia tai haastavia tekijöitä vaikuttavat koko organisaation kehittymiskyvykkyteen.

Pajunen-Muhonen ym. (2023, 22–26) esittävät selvityksessään käytäntöjä julkisen sektorin hankintaosaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittymiseen soveltuvia toimintatapoja kuvataan muun muassa seuraavasti:

- Kannustava organisaatiokulttuuri edistää rohkeisiin kokeiluihin ja kannustaa osaamisen itsenäiseen kehittämiseen. Oppimista voi tällöin tapahtua myös epäonnistumisten kautta.

- Motivaatio ja rohkeus osaamisen kehittämiseen kasvaa, jos organisaatio kannustaa hankintaan liittyvien substanssiosaamisten ennakoivaan kehittämiseen. Hankintaosaamisen substanssiosaamisilla tarkoitetaan muun muassa hankintalainsäädännön tuntemusta ja hankintojen menettelytapojen osaamista.
- Määrittelemällä riittävä hankintaosaamisen taso varmistaa organisaatio vyvykkyytensä hankintalain edellytysten toteutumiseen ja parhaimpien käytäntöjen soveltamisen. Osaamisen puutteisiin tulee reagoida ja puutteita strategisesti kehittää.
- Perustietämys digitalisaation mahdollisuuksista edesauttaa hyvien ja työtä tehostavien käytäntöjen käyttöönottoa.
- Erilaisten osaamisten ja näkökulmien yhdistäminen tuottaa usein parhaan tuloksen. Kannattaa siis hyödyntää verkostoja osaamisen sparraus-
tukena.

5.7 Kehittämistyössä kokeiltavat kehittämismenetelmät

5.7.1 Oppimisretrospektiivit

Retrospektiivit, eli retrot, ymmärretään usein ohjelmistokehittämisen toimintamalleiksi. Ohjelmistoalalla retrolla tarkoitetaan ketterän ohjelmistotyön – Scrumin – reflektointia, jossa onnistumisia ja kehittämistarpeita tarkastellaan. Retroa toimintamallina voidaan kuitenkin hyödyntää myös muitten alojen kehittämistyökaluna. (Ojala ym. 2021, 105.) Oppimisretroilla tarkoitetaan tiimin yhteisiä tilaisuuksia, joissa kuluneen ajanjakson tapahtumia käydään läpi oppimisnäkökulmasta. Onnistumiset, epäonnistumiset, oivallukset ja opitut asiat tuodaan tiimin tietoon ja kerrytettyjä oppeja jaetaan tiimin kesken. Olennaista on tunnistaa kuluneelta ajanjaksolta sellaisia asioita, joista voi olla hyötyä yhteisen osaamispääoman kasvattamisessa. Tärkeää on, että kuluvalla ajanjaksolla tapahtuneita havaintoja kirjataan ylös. Myös negatiiviset asiat sekä epäonnistumiset tulee kyetä tuomaan esiin retroissa. Isommassa tiimeissä retrospektiivin aikana

voidaan hyödyntää pienryhmätyöskentelyä, jotta hiljaisempien ääni saadaan kuuluviin. Oppimisretrospektiivien tavoiteltu kesto on noin 1–2 tuntia tiimin koosta ja käsiteltävistä aiheista riippuen. (Lehtonen ym. 2014, 41.)

Onnistuakseen retrot edellyttävät sekä esihenkilön että tiimin tuen. Tiimi uskalletaan tehdä kokeiluja ja pyrkii edistämään havaittuja kehittämiskohteita silloin, kun kehittämisympäristö on psykologisesti turvallinen ja tahtotila onnistumiselle on yhteinen. Toisin kuin usein ajatellaan, ei ole pelkästään esihenkilön velvollisuus puuttua epäkohtiin, vaan vastuu retrojen kannustavasta ja sallivasta ilmapiiristä on koko tiimillä. Tavoitteena onkin, että kehitettävät osaamiset ovat tarveperusteisia. Tällöin on arvokasta ymmärtää, että usein paras ymmärrys osaamistarpeistaan on tiimillä itsellään, ei esihenkilöllä. Se kuitenkin edellyttää tiimin kykyä yhdessäohjautuvuuteen sekä esihenkilön valmentavaa johtamisotetta. (Derby & Larsen 2006, 33–34; Ristikangas ym. 2021 75.)

Systemisestä näkökulmasta retrojen onnistuminen edellyttää kuitenkin myös laaja-alaista organisaation sisäistä yhteistyötä, sillä avoin tiedon jakaminen ja halu tarkastella tapahtumia omaa toimintaa laajemmasta näkökulmasta parantaa oppimismahdollisuuksia (Ristikangas ym. 2021, 40).

Avoimen palautteen antaminen suoriutumisesta sekä empaattinen ymmärrys myös vastakkaisia näkökulmia kohtaan kuuluu retrotyyppiseen kehittämiseen. Olennaista on, että tiimillä on organisaation tuki ja resurssit retro-oppimiseen. Usein se edellyttää normaalia toimintatapaa enemmän aikaa ja resursseja organisaatiolta, mutta onnistuessaan voi tuottaa moninkertaista hyötyä. Läpinäkyvyyden ja ymmärryksen lisäämiseksi tulee kehittämistoiminnan olla avointa ja kuvattuna kaikille ymmärrettävään muotoon. (Derby & Larsen 2006, 143–144.)

5.7.2 Vaihtuvateemainen opintopiiri

Kuten tietopohjassa on kuvattu, edellyttää julkisen hankintatoimen asiantuntija-tehtävissä työskenteleminen laaja-alaista toimialan, käytänteiden, oikeustapausten sekä ajankohtaisten teemojen seurantaa. Työn sisällön laaja-alaisuus

den sekä hankalasti hallittavaksi muodostuneen tietoympäristön vuoksi on tärkeää, että omaan työhön vaikuttavat merkittävät ratkaisut ja ohjeet tulevat tiimissä kollektiivisesti ymmärretyiksi. Tämän vuoksi tiimi päätti ottaa käyttöönsä vaihtuvateemaisen opintopiirin, jossa agenda määräytyy ensisijaisesti ajankoh- taisten ohjeiden, ratkaisujen tai muutoin selkeästi omaan työhön vaikuttavien asioiden mukaisesti. Koska muun muassa tuomioistuinten ratkaisujen analysointi sekä erilaisten webinaarien, koulutusten tai muitten saatavilla olevien ohjeiden seuraaminen on olennainen taito julkisen hankintatoimen tehtävissä, päätettiin oppimispiirien fasilitointivastuu määrittää tiimin sisällä kiertäväksi. Täl- löin sen lisäksi, että tiimi oppii yhdessä opintopiirin aiheesta, oppii opintopiirin fasilitaattori muun muassa tulkitsemaan oikeustapausten ratkaisuja sekä jäsen- tämään ja hakemaan tietoa.

Oppimispiireissä painotetaan erityisesti perehtymistä tiimin vastuulla olevien hankintojen näkökulmasta olennaisiin markkinaoikeusratkaisuihin. Markkinaoi- keuden ratkaisujen arviointi on olennaista, sillä hankintalain ollessa menettely- tapalaki, ei sen soveltaminen kata koko hankintaprosessia. Tällöin laki ei tar- kasti säädä esimerkiksi siitä, kuinka laatutekijät tulisi huomioida kilpailutuksissa. Markkinaoikeudessa käsitellään jatkuvasti monimutkaisempia tapauksia, koska hankintojen toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Hankintalaki jättää siis tulkin- nanvaraa ja lain tulkinta päivittyy tuomioistuimen ratkaisujen perusteella. Kan- sallisen oikeuskäytännön lisäksi on huomioitava EU-tason oikeustapaukset, sillä Euroopan unionin tuomioistuimen ratkaisut ohjaavat kansallisen tuomioistuimen ratkaisuperiaatteita. (Ukkola 2023; Pekkala ym. 2019, 18.)

Julkisten hankintojen normiohjausta täydentävät lisäksi muut kansalliset ohjeet ja oppaat. Julkisin varoin tuotettuja täydentäviä ohjeita ovat muun muassa VM:n Valtion hankintakäsikirja sekä Hankinta-Suomi -toimenpideohjelman oppaat ja selvitykset. Ajankohtaisissa oppaissa huomioidaan muun muassa vallitseva po- liittinen tahtotila ja hallitusohjelmasta johdetut julkisten hankintojen tavoitteet. (Iloranta ym. 2018, 381; VM 2024.)

6 Kehittämishankkeen toteutus

6.1 Nykytilan kuvaus

Havainnoinnin ja ensimmäisen työpajan tulosten perusteella kävi ilmi, ettei ASVI-yksikön hankintatiimillä ole ollut yhtenäisiä hankintaosaamisen kehittämisen malleja. Substanssiosaamisen kehittäminen on nojannut yksilön motivaatioon ja usein tilannesidonnaiseen oppimiseen. Osaamista ei ole järjestelmällisesti mitattu eikä osaamisen hallintatyökaluja ole käytössä. Osaamiskapeikkojen paljastuessa osaamista hankitaan työtehtävien sitä edellyttäessä, mutta proaktiivinen tulevaisuusorientoitunut osaamisen hankkiminen on vähäistä. Osaamisen hallinta on monesti yksilön vastuulla, joka on rajoittanut tiimin sisäisen transaktiivisen eli niin sanotun tiimimuistin kehittymistä. Transaktiivisella muistilla tarkoitetaan hiljaista tietoa tiimiläisten osaamisista, vahvuuksista ja työtavoista. (Ristikangas ym. 2021, 227). Yleistäen voidaan siis todeta transaktiivisen muistin tarkoittavan ilmiötä, jossa jokainen tiimiläinen tietää kuka tietää ja mitä tietää. Tällöin myös tiedetään, mitä ei tiedetä. Systemisestä näkökulmasta osaamisen näkyväksi tekeminen ja iteratiivinen osaamisen kehittäminen on siis työn onnistumisen kannalta olennaista.

Ensimmäisessä työpajassa pidetyssä ryhmähaastattelussa vastaajat nostivat erityisesti esiin haasteen tiedon jakamisessa. Ongelma kyettiin johtamaan muuttamaan osatekijään, joista olennaisimpina olivat haaste olennaisen tiedon määrittelyssä tietotulvassa sekä epäselvät kanavat ja toimenpiteet tiedon jakamiseksi. Eräs ASVI-hankintatiimin vastaaja kuvasi osaamisen jakamisen nykytilaa seuraavasti:

Niin no, onhan meillä maanantaiaamuisin hankkijoiden oma pala-veri, mutta aika siinä menee usein sen hetkisistä työkiireistä ja tulevan viikon ohjelmasta puhumiseen. Usein saatetaan viitata johonkin hankalaan keissiin, mutta harvemmin niitä sen syvemmin puidaan. Ehkä se ajatus siinä on se, että pääasia että se osasi homman siinä hetkessä hoitaa. Välillä puhutaan, että käydään jotain tiettyä juttua tarkemmin myöhemmin läpi, mutta usein se tuppaa unohtumaan muun kiireen keskellä.

Nykytilaa ja tutkimusongelmaa määriteltäessä päädyin visualisoimaan tutkimusongelmaan liittyviä tekijöitä kalanruotokaavion avulla. Kalanruotokaaviossa (kuvio 14) on kuvattu tiimin tunnistamia hankintaosaamisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Kanasen (2014, 39–41) tulkinnan mukaan kalanruotokaavio on helposti lähestyttävä ja konkreettinen apuväline ongelmanratkaisutyön avuksi. Tutkittavan ongelman visuaalinen esittäminen edistää erilaisten tekijöiden ja aiheen ilmiöiden tunnistamista. Tällöin myös yhteinen ajattelu ja moninaisemmat havainnot mahdollistuvat. Binder & Watkins (2024, 82–83) kehottavat kiinnittämään erityistä huomioita ongelman juurisyiden määrittelyyn. Ongelmaa ei siis pitäisi suoraan lähteä ratkaisemaan, vaan resursseja tulisi keskittää ongelman määrittelyyn ja vaihtoehtoisten ratkaisujen mallintamiseen. Menettelytapa korostuu nykypäivän työelämässä, sillä yhä useampi työpaikka toimii tiimi- tai pienryhmämallilla. Ajatusmallien diversiteetti ja erilaiset näkökulmat luovat enemmän ajatuksia ja mielipiteitä. Siksi olisikin olennaista ohjata juurisyyanalyysiä esimerkiksi kysymyksellä ”mitä jos...” ja viemällä keskustelua vapaampaan ja mielikuvitukselliseen suuntaan. Työpajatyypinen aivoriihi sopii opinnäytetyön kohditiimiin hyvin, sillä pieni ja psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa innovoinnin.



Kuvio 14. Kalanruotokaavio hankintaosaamisen kehittymisen haasteista.

Hankintaosaamisen nykytilasta laadittiin lisäksi SWOT-analyysi perustuen ensimmäisen työpajan keskusteluun ja esiin nousseisiin havaintoihin. Ajatusten purkaminen kalanruotokaavioon tuki SWOT-taulukon täyttämistä, sillä kalanruotokaaviota hyödyntämällä tiimiläisten erilaiset näkökulmat ja asioiden suhteet toisiinsa kävivät ilmi.

SWOT-analyysi on useiden tutkimusten mukaan edelleen käytetyin yksittäinen strategiatyökalu. SWOT:n ydin muodostuu kahdesta sisäisestä ja kahdesta ulkoisesta osa-alueesta: sisäiset asiat S (vahvuudet), W (heikkoudet) sekä ulkoiset asiat O (mahdollisuudet) ja T (uhat). Analyysin tarkoituksena on vertailla organisaation vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysin onnistumiseksi organisaatio ja sen toimintaympäristö tulee tuntea hyvin – muussa tapauksessa työkalulla todetaan lähinnä itsestäänselvyyksiä. Perinteisen nelikenttäisen SWOT-analyysin lisäksi strategiatyöka-

lusta voi johtaa kahdeksankenttäisen, enemmän tulevaisuusorientoituneen mallin. Tällöin matriisissa kuvataan myös, kuinka heikkoudet ja vahvuudet huomioidaan suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2013, 90–91.)

Kuviossa 15 esitetään ASVI-hankintatiimin laatima tiimin hankintaosaamista käsittelevä 8-kenttäinen SWOT-analyysi. Erityisiksi kehittämiskohteiksi tunnistettiin muun muassa monipaikkaisuudesta ja työn projektimaisuudesta johtuva vähäinen yhteinen aika sekä osaamisen siiloutuminen. Toisaalta mahdollisuuksia nähtiin muun muassa verkostojen vahvemmassa hyödyntämisessä, kouluttautumisessa sekä digitaalisten työvälineiden tehokkaammassa hallitsemisessa.

Sisäiset	1. Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - Sitoutunut henkilöstö - Halu kehittää osaamista - Laaja-alainen hankintaosaamispääoma - Akateeminen pätevyys ja kokemuksellinen osaaminen 	2. Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - Vähäinen yhteinen aika - Osaamisen <u>siiloutuminen</u> - Haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa - Töiden jakautumisen epätasapaino - Esihenkilövetoisuus 	
Ulkoiset	3. Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Ulkopuoliset verkostot - Mahdollisuus hankkia puuttuvaa osaamista ulkopuolelta - Ulkopuoliset koulutukset omalle henkilöstölle - Julkinen paine hankintaosaamisen kehittämiseen - Teknologinen kehitys 	Menestystekijät (1+3) <ul style="list-style-type: none"> - Ennakkoluulottomuus ja riskinottokyky - Verkostojen laaja-alaisempi hyödyntäminen - Itseohjautuva osallistuminen koulutukseen ja perehdytykseen - Perehdytään teknologisten ratkaisujen hyödyntämiseen 	Heikkoudet vahvuuksiksi (3+2) <ul style="list-style-type: none"> - Poistetaan tunnistettuja pullonkauloja - Kehitetään malleja osaamisen jakamiseksi - Jaetaan haastavia ja kehittäviä työtehtäviä tasaisemmin
	4. Uhat <ul style="list-style-type: none"> - Ulkoa päin pakotetut organisaatiomuutokset - Lainsäädäntömuutokset - Moninaiset käytännöt hankintojen toteuttamiseksi valtakunnallisesti 	Uhat vahvuuksiksi (4+1) <ul style="list-style-type: none"> - Ennakoidaan ja omalla aktiivisuudella valmistaudutaan muutoshasteisiin - Laaditaan tiimin sisäinen malli osaamisen hallintaan 	Mahdolliset kriisitilanteet (4+2) <ul style="list-style-type: none"> - Merkittävät osaamisvajeesta johtuvat virheet - Tiimimuutokset työnantajan aloitteesta

Kuvio 15. 8-kenttäinen SWOT-analyysi.

6.1.1 Havaintoja hankintaosaamisen itsearviointityökalusta

Hankintaosaamisen itsearviointityökalun käyttö kirjanpitoyksikössä on ollut satunnaista. Ensimmäisessä työpajassa havaittiin myös, ettei tiimi ole vastannut työkaluun kattavasti. Työpajassa tarkasteltiin vuoden 2022 kirjanpitoyksikköta-soisia vastauksia. Tiimin mielestä vuoden 2022 vastaukset eivät heijastaneet tiimin todellista kokemusta omasta osaamisestaan. Tämä johtui osaltaan myös tiimissä tapahtuneista henkilömuutoksista. Tämän vuoksi hankintaosaamisen itsearviointityökalun tuloksia ei käytetä tässä työssä kuvaamaan ASVI-hankinta-tiimin nykyistä hankintaosaamisen tasoa.

Kirjanpitoyksikkötasolla tuloksista voidaan kuitenkin johtaa joitakin johtopäätöksiä. Vuoden 2022 arvioinnissa kyselyyn vastasi koko kirjanpitoyksikön tasolla yhteensä 86 hankintojen parissa työskentelevää henkilöä, joista 58 työskenteli pääsääntöisesti hankintojen toteuttajana. Hankintatutkassa omaa hankintaosaamista arvioidaan asteikolla 0 (ei osaamista) – 4 (asiantuntijataso). Korkeimmat pisteet tällöin tulivat kysymyksistä:

- Miten hyvin tunnet hankintojen elinkaaret vaiheet? (ka. 2,55 n= 69)
- Miten hyvin kykenet yhteistyöhön? (ka 2,51 n=59)
- Miten hyvin hallitsit tarjousten arvioinnin ja vertailun? (2,44 n=60)

Heikoimmat pisteet tulivat kysymyksistä:

- Miten hyvin tunnet kestäviä hankintoja koskevat linjaukset ja tavat edistää niitä? (ka 1,36 n=64)
- Miten hyvin tunnet innovatiivisia hankintoja koskevat periaatteet ja toimintatavat? (ka 1,43 n=63)
- Miten hyvin tunnet julkisten hankintojen neuvotteluprosessit? (ka 1,75 n=60)

Tuloksista on johdettavissa ajatus siitä, että kehittämistarpeita on erityisesti harvemmin vastaan tulevissa hankintakompetensseissa. Se, että esimerkiksi vastuullisuus- tai innovaatio-osaaminen on jäänyt organisaatiossa toissijaiseksi, ei poista hankintalain vaatimusta hankintojen toteuttamisesta mahdollisimman taloudellisesti ja laadukkaasti ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioiden. Olennaista organisaatiolle tällöin on tunnistaa ja kehittää havaittuja puutteita.

Hankintaosaamisen itsearviointityökalun strateginen hyödyntäminen hankinta-toimen kehittämisen työkaluna on osa organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Vuoden 2023 vastausten tuloksia ei tätä työtä kirjoittaessa ole ollut saatavilla.

6.2 Keinot hankintaosaamisen kehittämiseksi ASVI-hankintatiimissä

Kehittämistyön aikana järjestetyissä työpajoissa pyrittiin löytämään helposti käytäntöön implementoitavia keinoja hankintaosaamisen kehittämiseksi. Olennaisena kriteerinä keinoille pidettiin sitä, ettei toimintamalleista muodostuisi raskaita tai hankalasti toteutettavia. Koska kehittämistyön tavoitteena on luoda toimintamalleja ja keinoja hankintaosaamisen kehittämiseksi niin yksilö- kuin tiimitasolla, katson yhteiskehittämisen olevan soveltuva keino päämäärän tavoitteluksi. Luoma (2011, 33) määrittelee organisaation kehittymisen perustuvan tiimitasoiseen kehittämiseen, sillä organisaatiot lähtökohtaisesti perustuvat tiimeistä. Tällöin tiimien kyvykkyys on sidoksissa organisaation onnistumiseen. Uusia malleja käyttöönotettaessa on huomioitava, että ihmiset sitoutuvat sellaisiin toimintamalleihin ja muutoksiin, joihin ovat itse päässeet vaikuttamaan. Lisäksi ajantasainen ymmärrys päätöksenteon perusteista on tiimissä itsessään eikä muissa hierarkiatasoissa. Tätä perustellaan sillä, että informaatio ja ymmärrys tiimille soveltuvista menetelmistä on tiimillä itsellään.

Yhteiskehittämisen malleja mietittäessä kävi ilmi, että yhteiselle osaamisen jakamiselle ja kehittämiselle on työyhteisön vahva tuki. Monipaikkaisuudesta, yksilöprojekteista ja vähäisestä yhteisestä ajasta johtuva työyhteisöisyys vaikuttaa heikentävästi tiimin kykyyn jakaa hankittua osaamista. Lisääntyneen etätöiden ja yksilökeskeisen työskentelyn negatiivisia vaikutuksia ovat tuoneet esiin muun

muassa Kuisma & Sauri (2021, 34–35) sekä Mönkkönen & Roos (2023, 133–135). Empatian ja tunteiden välittymisen merkitystä etäyhteyksin tapahtuvassa työskentelyssä korostavat Haapakoski & Niemelä & Yrjölä (2020, 91–93). Etäyhteyksin tapahtuvissa kohtaamisissa on siis kiinnitettävä erityistä huomioita siihen, kuinka viesti, tunteet ja tavoitetilä saadaan välitettyä tarkoituksenmukaisella tavalla. Ristikangas ym. (2021, 144–145) mukaan virtuaalikohtaamisissa kameroiden päällä pitäminen on suositeltavaa. Virtuaalisesti toteutettu kehittäminen haastaa etenkin sellaisia tiimejä, joissa toisten tiimiläisten syvälinen tunteminen on nähty toissijaiseksi. Kehittäminen olisikin tutkitusti tehokkainta fyysisesti samassa tilassa toteutettuna. Merkitystä on myös sillä, kuinka hyvin tiimiläiset tuntevat toisensa ja osaavat peilata sanottua yhteisesti tunnustettuun tavoitteeseen. Ristikangas ym. (2021, 145, 260–261) lisäävät tiimikehittämisen kontekstiin biologisen näkökulman. Ihmisten aivoissa toimiva peilisolujärjestelmä pyrkii jäljittelemään ja arvioimaan toisen ihmisen toimintaa ja tunnetilaa tämän liikkeiden, äänien, ilmeiden ja eleiden perusteella. Kehittämistyön edellyttäessä yhteiskehittämisen menetelmiä, on olennaista ylläpitää aitoa ja aktiivista vuorovaikutusta tiimin sisällä. Siksi kameroiden käyttäminen ja keskittyminen työpajojen agendaan on edellytys yhteisten ajatusten konkretisoitumiseksi. Toisten ilmeiden ja eleiden näkeminen ja tasa-arvoinen työskentely tiimissä edesauttaa yhteisen tavoitteen saavuttamista.

6.3 Yhteiskehittämisen työpajat

Kehittämistyön yhteydessä järjestettiin neljä työpajaa ASVI-hankintatiimille. Työpajat järjestettiin Microsoft Teamsilla ja työpajojen agenda lähetettiin osallistujille tiedoksi ennakkoon. Järjestetyt työpajat jakautuivat teemoittain seuraavasti:

1. Nykytilan kartoittaminen puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Lisäksi työpajassa määriteltiin kehittämistyön tavoitteet ja mittarit.
2. Yhteiskehittämisen menetelmät. Työpajassa määriteltiin kaksi kokeiltavaa yhteiskehittämisen menetelmää hankintaosaamisen kehittämiseksi ASVI-hankintatiimissä.

3. Kehittämistyön tilannekatsaus ja kehittämismallien soveltuvuuden arviointi.
4. Kehittämistyön onnistumisen arviointi. Päättäminen käyttöön otettavista kehittämismenetelmistä ja keskustelu jatkokehittämistoimenpiteistä.

Ensimmäisen työpajan sisältö liittyi ensisijaisesti nykytilan selvittämiseen sekä kehittämistyön tavoitteiden määrittämiseen.

Toisessa työpajassa käytiin läpi yhteiskehittämisen periaatteita. Keskustelussa pohdittiin tiimissä aikaisemmin käytössä olleita yhteisiä kehittämismalleja ja syitä niiden lakkaamiselle. Syyt liittyivät ensisijaisesti tiimissä tapahtuneisiin henkilömuutoksiin, resurssipulaan sekä liialliseen itseohjautumiseen. Riittävän substanssiosaamisen saavutettuaan tiimiläiset kokivat, ettei yhteiselle kehittämiselle ole riittävästi aikaa. Toisaalta syitä löydettiin myös passiivisuudesta – ylimääräisiä töitä tai vastuita ei omien töiden ohelle ole viitsitty ottaa. Lisäksi keskusteluun nousi selkeä käytäntö, jossa esihenkilön vahvaa substanssiosaamista hyödynnettiin ongelmanratkaisuvälineenä. Tällöin kuitenkin osaamisen jakaminen on satunnaista ja kohdistuu tiimin sijasta yksilöön. Lisäksi toisen työpajan aikana käytiin läpi Joharin ikkuna -työkalua ja pohdittiin, millainen itsetuntemuksen tila kullakin tiimiläisellä vallitsee. Työkaluun liittyvänä havaintona nostettiin myös esiin se, kuinka merkityksellistä on sanoittaa oikein toisen tiimiläisen sokeita alueita. Tällöin piilevä potentiaali voidaan saattaa käytäntöön.

Toisessa työpajassa opinnäytetyön tekijä esitteli muutamia tiimille soveltuvaksi katsomiaan kehittämismenetelmiä. Kokeiltaviksi osaamisen kehittämismenetelmiksi valittiin oppimisretrospektiivit sekä vuorovastuuvetoiset opintopiirit. Kehittämismenetelmät valittiin tiimin työtappaan, aikaisempia kokemuksia ja tulevaa työmäärältään haastavaa vuotta ajatellen. Ehdotetut kehittämismallit otettiin käyttöön toisen työpajan jälkeen. Koska molempien oppimismenetelmien soveltuvuutta ja hyödyllisyyttä haluttiin kokeilla opinnäytetyöprosessin aikana, valittiin molemmille kehittämistoimille ajankohta kahden viikon välein. Tällöin kyetään havainnoimaan sitä, millaisia kokemuksia valituista oppimismenetelmistä syntyy

ja koetaanko niillä vaikuttavuutta hankintaosaamisen kehittymiseen. Valittujen kehittämismenetelmien teoriataustaa on kuvattu luvuissa 5.7.1 ja 5.7.2.

Kolmannessa työpajassa käytiin läpi ensimmäisiä kokemuksia kehittämismenetelmien onnistumisesta. Molemmat osaamisen kehittämisen menetelmät koettiin lähtökohtaisesti tiimin käyttöön soveltuviksi, vaikkakin tilaisuuksien käytännön ohjeistus oli jäänyt opinnäytetyön tekijältä suppeaksi.

Retrossa haastetta oli tuottanut se, ettei tiimi ollut täysin ymmärtänyt, millaisia asioita tarkastelujaksolla tulisi kirjata ylös. Yhteisesti sopien päätettiin, että retrossa voidaan nostaa esiin laajasti erilaisia havaintoja sellaisista asioista, jotka eivät usein toistu arjen työssä tai voivat olla toisen työn kannalta merkittäviä. Retrotyyppisen menettelyn ajateltiin soveltuvan käyttöönotettavaksi esimerkiksi perjantai-iltapäivisin siten, että retro olisi kestoaltaan lyhyt. Tällöin viikon aikana opittuja ja kokeiltuja asioita voisi ketterästi jakaa tiimin kanssa. Viikon välein tapahtuva retro päätettiin ottaa käyttöön kesälomien jälkeen, sillä tulevana syksynä TE 2024 -uudistuksen vaikutukset edellyttävät ASVI-hankintatiimiltä erityistä ajantasaista osaamisen ja oivallusten jakamista.

Ensimmäisen opintopiirin järjestämisvastuusta vastasi opinnäytetyön tekijä. Opintopiiriin oli valittu pääteema ajankohtaisen tiimissä ilmenneen osaamistarpeen perusteella. Lisäksi opintopiirissä käsiteltiin kahta ajankohtaista markkinaoikeuden ratkaisua. Opintopiiri osaamisen kehittämisen menetelmänä koettiin toimivaksi, sillä opinnäytetyön tekijä oli valmistellut aihepiirin ja taustatiedot tilaisuuden sujuvoittamiseksi. Kehittämisehdotuksena tällöin esitettiin kuitenkin, että opintopiirien aiheita voisi esittää etukäteen oman oppimistarpeen mukaisesti. Tällöin sovittiin, että ASVI-hankintatiimin Teams-kanavalle luodaan opintopiirien agenda -muistio, johon jokainen voi kirjata teemoja käsiteltäviksi opintopiireissä. Tällöin kuitenkin aiheita ehdottanut on vastuullinen perehtymään aiheeseen etupainotteisesti. Opintopiirien sykliksi määriteltiin liikkuva ajankohta kerran kuu-kaudessa. Ajankohtia voisi lisätä tarpeen mukaisesti.

Kolmannen työpajan tuloksena tiimillä oli selkeä näkemys siitä, miten ja mihin suuntaan valittuja yhteisen oppimisen menetelmiä tulisi kehittää. Selkeä struktuuri siihen, miten ja milloin osaamista jaetaan, vähensi tiimiläisten ahdistusta yksilölähtöisestä velvollisuudesta jakaa osaamistaan itseohjautuvasti. Erään osallistujan työpajan päätteeksi lausuma kommentti kuvaa kokemusta kehittämishankkeen hyödyllisyydestä:

Nämä selkeästi kalenteroidut nimenomaan osaamisen kehittämiseen tarkoitetut tilaisuudet helpottaa tiimin keskinäistä kommunikointia. Usein jostain asiasta tulee soitettua yhdelle, mutta sitten muut jää ilman sitä tietoa. Nyt ne asiat voi kerätä yhteen ja käydä keskitetyksi läpi.

Neljännessä työpajassa tehtiin yhteenveto kehittämishankkeen tuloksista ja kokemuksista. Tiimin kokemus oli se, että kehittämishankkeessa käyttöön otetuille yhteiskehittämismenetelmille on todellinen tarve työyhteisössä. Molemmat ehdotetut kehittämismenetelmät päätettiin ottaa säännölliseen käyttöön. Kuitenkin toteutusmallien erilaisille variaatioille haluttiin jättää tilaa. Kehittämistoimien tulee olla linjassa työtilanteen ja tarpeen mukaisesti. Säännöllisyydessä halutaan kuitenkin pysyä, sillä tiimin edelliset kehittämistoimet ovat jääneet sivuun passiivisuuden ja johtamattomuuden vuoksi. Siten erityistä huomioita tulee kiinnittää siihen, että tilaisuudet ovat riittävän aikaisin kalenteroituna ja vastaavat tiimin tarvetta. Tällöin kehittäminen on motivoivaa ja tuottaa holistista hyötyä. Eräs työpajan osallistujista kertoi mielipiteensä näin:

Mehän voitais kokeilla näistä eri versioita, pitempiä ja lyhyitä, ja katsoa, mikä milloinkin toimii. Kunhan ei tehdä näistä liian raskaita tai stressaavia.

Keskustelua ja huolta herätti kuitenkin kehittämiseen kuluva työaika. Teemasta käytiin monipolvista keskustelua tiimin ja esihenkilön kesken. Ottaen huomioon yhteiskehittämisen hyödyt, ei käytetty työaika tässä mittakaavassa ole merkityksellistä. Organisaation tahtotila on se, että hankintoja tekee osaava ja sisäisesti motivoitunut tiimi. Yhteinen lopputulema asialle oli se, että yhteiskehittämisen hyötynä syntynyt oppiminen vähentää työn kuormitusta ja vapautunut aika voidaan hyödyntää yhteiseen kehittämiseen.

Jatkokehitysehdotuksena nostettiin myös esiin sekä Hankintaosaamisen itsearviointityökalun sekä Hankintatutka-työkalun vähintään vuosittainen systemaattinen täyttäminen. Työkaluihin vastaamisen katsottiin toteutuvan parhaiten silloin, jos toiminta on koordinoitua ja selvästi ohjeistettua. Erityisesti Hankintatutkan kohdalla tiimiläisten kokemus oli se, että kysymyksiin vastaaminen koettiin hankalaksi. Osin siksi, ettei kaikkien kysymysten aihepiiri kata ASVI-hankintatiimiläisten työnkuvaa.

7 Tulokset

Toiminnallisen opinnäytetyön tulosten tulee ensisijaisesti palvella opinnäytetyön toimeksiantajaa (Kostamo ym. 2022, 97). Tämä toimintatutkimuksena toteutettu opinnäytetyö käsitteli teoreettiselta viitekehykseltään osaamisen kehittämistä ja sen johtamista erityisesti julkisen hankintatoimen erityispiirteet huomioiden. Opinnäytetyö toteutettiin KEHA-keskuksen ASVI-yksikön toimesta kohdistuen yksikön sisäiseen ASVI-hankintatiimiin. Opinnäytetyön aikana selvitettiin hankintaosaamisen nykytilaa sekä tiimin työ- ja toimintatapoihin soveltuvia yhteiskehittämisen menetelmiä. Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin havainnointia, puolistrukturoitua ryhmämuotoisena pidettyä teemahaastattelua sekä neljää 1,5 tunnin kestoista virtuaalityöpajaa. Kehittämistyössä määriteltiin kaksi tiimille yhteistä osaamisen kehittämisen menetelmää, joiden soveltuvuutta kokeiltiin käytännössä kehittämistyön aikana. Molempien kehittämismenetelmien katsottiin vastaavan ASVI-hankintatiimin osaamisen kehittämisen tarpeita.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja mittareihin

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset johdettiin tunnistetusta tutkimusongelmasta. Tutkimusongelmaksi oli määritelty se, ettei ASVI-hankintatiimillä ole yhtenäisiä menetelmiä hankintaosaamisen kehittämiseksi. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia sekä niille asetettujen mittareiden toteutumisista kysymyksittäin.

Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi tässä toimintatutkimuksessa asetettiin:

1. Millaiseksi ASVI-hankintatiimi kokee hankintaosaamisensa tason

Kehittämistyön mahdollistamiseksi oli selvitettävä ASVI-hankintatiimiläisten kokemus hankintaosaamisestaan ja nykyisistä menetelmistä hankintaosaamisen kehittämiseksi. Nykytilan selvittäminen oli olennaista, sillä kehittämistyö edellyttää kehittämisen lähtökohtien, tarpeellisuuden ja kehittämissuunnan selvittämistä.

Kehittämistyön aikana kyettiin havainnollistamaan, ettei ASVI-hankintatiimillä ole selkeää mitattavissa olevaa käsitystä hankintaosaamisen nykytasosta. Kehittämistyön aikana saatiin lisäksi tunnistettua hankintaosaamisen sekä hankintaosaamisen menetelmien kehittämistarpeita. Toteutetun teemahaastattelun avulla kyettiin kartoittamaan hankintaosaamisen tasoa ja kehittämistarpeita yksilö- ja tiimitasoisesti.

Tutkimuskysymyksen onnistumista mitattiin kyllä / ei -mittarilla. Mittari, sekä sen tulos on kuvattu taulukossa 2

Taulukko 2. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kyllä / ei -mittari

Kyllä / ei -mittari	Tulos
Onko kehittämistyö kuvannut hankintaosaamisen nykytilaa ja hankintaosaamisen kehittämistarpeita?	Kyllä

Mittarin toteutumiseen johtaneita toimia kuvataan laajemmin luvussa 6.1. Näin ollen mittarin voidaan katsoa toteutuneen.

Toiseksi tutkimuskysymykseksi asetettiin:

2. Millaisin keinoin hankintaosaamista voidaan kehittää ASVI-hankintatiimissä?

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tunnistaa ASVI-hankintatiimille soveltuvia keinoja hankintaosaamisen kehittämiseksi. Kehittämistyön aikana toteutetussa teemahaastattelussa sekä koko ASVI-hankintatiimiä osallistavissa työpajoissa käsiteltiin ymmärrystä hankintaosaamisesta sekä eritoten keinoista sen kehittämiseksi.

Teoriatietoon perustuen osaamisen kehittäminen ja hankintaosaaminen substanssikyvykkyytenä määriteltiin moninaiseksi ja laaja-alaiseksi osaamisvaatimusten ilmiöksi. Tarkoituksena oli, että teoriatietoa ja käytännön kokemuksia yhdistellen löytyisi sellaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, jotka tyypiltään, kuormitukseltaan sekä tavoitteiltaan soveltuisivat ASVI-hankintatiimin hyödynnettäviksi. Valittavien mallien tuli olla helposti käyttöön otettavia sekä vastata osaamistarpeiden nopeatempoiseen kehittämistarpeeseen.

Kehittämistyön aikana otettiin käyttöön kaksi yhteiskehittämisen mallia, joiden soveltuvuutta tiimin tarpeisiin ehdittiin kokeilla kehittämistyön aikana. Molempien esitettyjen mallien katsottiin soveltuvan ja olevan tarkoituksenmukaisia tiimin tarpeet huomioiden. Kehittämistyön aikana on kuitenkin ehditty pitää vain rajallinen määrä yhteiskehittämisen tilaisuuksia, joten absoluuttista muotoaan kehittämistoimien muotoilu tiimin työkäytänteissä vielä hakee. Toisaalta on havaittu, ettei liiallinen määrittäminen tai ehdottomuus palvele työympäristössä, jossa muutoksia tapahtuu nopealla syklillä.

Kehittämistyön ensisijaisena tarkoituksena oli tunnistaa yhteiskehittämisen menetelmiä hankintaosaamisen lisäämiseksi. Taustalla oli lisäksi tavoite kasvattaa ymmärrystä osaamisen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä ja ilmiöistä. Työssä käsiteltiin lisäksi systeemisyyden näkökulmaa ja sitä, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa tiimin mahdollisuuksiin kehittää osaamistaan. Osaamisen kehittämisen kytkeminen johtamispuheeseen luo kannustavan ja itsensä kehittämiseen sallivan ilmapiirin.

Kuten opinnäytetyössä on osoitettu, on tiimi kokenut haastavaksi tilanteen, jossa osaamisen jakamiselle ei ole ollut selkeää struktuuria. Yksilön on tullut olla proaktiivinen ja vastuullinen ratkaisemaan sen, millaisen tiedon jakaminen on olennaista ja missä yhteyksissä tietoa jaetaan. Useinkaan aikaresurssi ei ole ollut riittävä osaamisen jakamiselle, sillä erityisiä osaamisen kehittämiseen tai jakamiseen keskittyviä tilaisuuksia ei ole järjestetty.

Tutkimuskysymykseen määritellyt kyllä / ei-mittarit sekä niiden vastaukset osoitetaan taulukossa 3.

Taulukko 3. Toisen tutkimuskysymyksen kyllä / ei -mittarit

Kyllä / ei -mittari	Tulos
Onko ASVI-hankintatiimille syntynyt helposti käyttöönotettavia keinoja hankintaosaamisen kehittämiseksi?	Kyllä
Onko ASVI-hankintatiimin kokemus hankintatiimin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista parantunut?	Kyllä

Kokonaisuutta tarkastelemalla voidaan todeta, että ASVI-hankintatiimille on syntynyt tämän opinnäytetyön tavoitteiden mukaisia keinoja hankintaosaamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyötä edeltävään aikaan nähden keskustelu osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista on lisääntynyt. Aihepiirin heijastuessa johtamispuheeseen ja siten luoden oppimismyönteistä ilmapiiriä, voidaan kokemuksen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista katsoa kasvaneen.

Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi asetettiin:

3. Millaisin keinoin hankintaosaamisen tasoa voidaan seurata?

Nykytila-analyysissä ilmeni, ettei ASVI-hankintatiimin hankintaosaamisen tasoa ole säännöllisesti mitattu eikä hankintaosaamisen nykytilaa ole luotettavasti osoitettavissa toteen. Tiimin oman hankintakyvykkyyden kasvattamiseksi sekä johtamisen helpottamiseksi olisi olennaista kyetä seuraamaan hankintaosaamisen tasoa. Tällöin voitaisiin myös osoittaa selkeitä osaamiskapeikkoja ja kohdentaa osaamisen kehittämistä strategisesti.

Teemahaastattelun ja työpajojen aikana selvitettiin ASVI-hankintatiimin kokemusta hankintaosaamisen mittaamisesta. Kävi ilmi, että mittaamiseen tarkoitettuja olemassa olevaa työkalua on hyödynnetty, mutta vastaaminen on ollut puutteellista. Hankintatoimen maturiteettia mittaavaa työkalua tiimissä ei sen sijaan ole otettu lainkaan käyttöön, sillä vastaaminen ja kysymysasettelut koetaan haastaviksi. Osaamista ja maturiteettia koskevien mittaristojen käyttöön ottamiselle nähtiin kuitenkin selkeä tarve. Kyse on lähinnä ollut siitä, ettei työkalujen käyttäminen ole ollut johdettua tai riittävän selkeää. Tällöin työkaluihin vastaamiselle ei ole nähty riittävää tarvetta. Tuloksia ei myöskään ole hyödynnetty tiimiä koskevaan strategiseen johtamiseen, joka on osaltaan vähentänyt operatiivisen tason mielenkiintoa työkaluja kohtaan.

Työpajojen aikana käytiin läpi Hankinta-Suomi -toimenpideohjelman kehittämää Hankintaosaamisen itsearviointityökalua sekä Hansel Oy:n kehittämää hankintatoimen maturiteettia mittaavaa Hankintatutka-työkalua. Molempien työkalujen nähtiin olevan tarpeellisia ja sekä tiimiä että johtamista hyödyttäviä. Tavoitteeksi otettiin, että molempiin työkaluihin perehdytään tarkasti vuoden 2024 aikana ja molempia työkaluja hyödynnetään jatkossa systemaattisesti.

Käyttöön otettujen hankintaosaamisen kehittämismenetelmien tuloksellisuutta voidaan jatkossa arvioida vertaamalla työkalujen antamia vastauksia säännöllisesti. Koska kokemus omasta hankintaosaamisesta ja kyvykkyyksistä on subjektiivinen tunne, ei varsinaisia mittariperusteisia osaamistavoitteita haluttu asettaa. Tiimin yhtenäisenä tavoitteena kuitenkin on, että sekä tiimin yksilöiden hankintaosaaminen kuin tiimin maturiteetti hankintayksikkönä on nousujohteista.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen asetettu kyllä / ei-mittari sekä sen tulos esitetään taulukossa 4.

Taulukko 4. Kolmannen tutkimuskysymyksen kyllä / ei -mittari

Kyllä / ei -mittari	Tulos
Onko ASVI-hankintatiimin hankinta-osaamisen seuraamiselle määritelty työkaluja tai tavoitteita?	Kyllä

7.2 Käyttöön otettavat keinot hankintaosaamisen kehittämiseksi

Tässä luvussa esitetään lyhyesti kehittämistyön tulosten perusteella käyttöön otettavat keinot hankintaosaamisen kehittämiseksi.

7.2.1 Säännölliset retrospektiivit

Kehittämishankkeen aikana osoitettiin retrotyyppisen yhteiskehittämisen helpottavan osaamisen jakamista, lisäävän oppimismahdollisuuksia sekä kannustavan kokeilukulttuuriin. Lyhyiden syklien retroilla kyetään osoittamaan hyviä käytänteitä sekä kokeilemaan sellaisia toimintamalleja, joiden käyttöönotossa on epävarmuutta. Viimeisessä työpajassa todettiin, että retrojen tulee olla ilmapiiriltään avoimia ja asiapitoisia – ei kuitenkaan vakavia. Valmistautuminen ja tehokas ajankäyttö korostuu retroilussa. Olennaisena tiimi piti myös periaatetta siitä, että turhaa tai näennäistä retroa ei pidetä. Retroja päätettiin toistaiseksi pitää muuttuvina ajankohtina siten, että retrojen väliin jää kaksi viikkoa. Syyskuusta alkaen retroja pidetään tarvittaessa kerran viikossa.

7.2.2 Säännölliset opintopiirit vaihtuvalla teemalla

Tiimin osaamistarpeen mukaan teemoitetut opintopiirit koettiin kehittämishankkeen aikana tehokkaaksi tavaksi jakaa ajankohtaista tietoa. Huomioimalla opintopiirien sisällöissä muun muassa käytännön työhön liittyviä markkinaoikeuden ratkaisuja, ajankohtaisten webinaarien ja koulutusten sisältöä sekä toimintaympäristön uutisointia, muodostuu opintopiireistä kattava osaamisen kehittämisen väline. Lisäarvoa opintopiireille tuottaa se, että jokainen tiimiläinen voi tuoda yhteisellä Teams-kanavalla säilytettävälle asialistalle osaamistarpeidensa mukaisia teemoja. Sujuvuuden näkökulmasta kuitenkin edellytetään, että asiaa esittävä perehtyy ainakin pintapuolisesti käsiteltävään asiaan.

Opintopiireihin voidaan johtaa asioita oppimisretroissa havaituista osaamiskapeikoista. Tällöin molemmat kehittämismenetelmät saadaan tukemaan toisiaan. Tavoitteena on, että opintopiirejä järjestetään jatkossa säännöllisesti noin kuukauden välein. Aiheita opiskeltaviin teemoihin voidaan nykytilan lisäksi pyrkiä löytämään tulevaisuuden tarvittavista osaamiskompetensseista. KEHA-keskusten tulevien organisaatiomuutosten myötä on ilmeistä, että ASVI-hankintayksikkö tulee jo lähiaikoina kohtaamaan sellaisia osaamisvaateita, joita tiimissä tällä hetkellä ei hallita. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että opintopiirit vahvistavat koko hankintatiimin kyvykkyyttä tunnistaa ja kehittää osaamistaan.

7.2.3 Hankintaosaamisen mittaaminen ja seuraaminen

Opinnäytetyöprosessin aikana on useita kertoja käynyt ilmi, ettei tässä opinnäytetyössä kuvattuja Hankintaosaamisen itsearviointityökalua tai Hankintatutkaa hyödynnetä ASVI-hankintatiimissä strategisina osaamisen johtamisen välineinä. Teoriaan ja vähäiseen käytännön kokemukseen viitaten työkalujen käyttöön ottaminen edistäisi hankintatoimen kokonaisvaltaista kehittämistä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu, on nykyisen osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistaminen perusedellytys onnistuneelle osaamisen kehittä-

tämiselle. Mittareiden puuttuminen heikentää tiimin kykyä tunnistaa osaamispuutteitaan. Lisäksi se asettaa selkeän haasteen johtamiselle, sillä yhteistä ymmärrystä tavoitetilasta ei kyetä luomaan. Tällöin strateginen osaamisen johtaminen on käytännössä mahdotonta. Säännöllistä ja ohjattua hankintaosaamisen mittaamista voidaan pitää perusteltuna, sillä tiimin keskinäinen ymmärrys osaamisensa tasosta lisääntyy, kun osaamista kyetään sanoittamaan todellisista mittareista johtaen.

Kehittämistyön myötävaikutuksesta tiimi on päättänyt ottaa molemmat hankintatoimen mittaamista varten kehitetyt työkalut säännölliseen käyttöön. Tavoitteena on, että työkalujen käyttö leviää koko kirjanpitoyksikköön, jolloin tuloksia voisi verrata hankintayksiköiden kesken. Tällöin myös olisi organisaatiotasolla helpompaa lisätä yhteistyötä ja kohdennettuja koulutuksia muitten organisaation hankintayksiköiden kanssa. Onnistuessaan osaamisen ja osaamiskapeikkojen näkyväksi tekeminen palvelee siis systeemisesti koko organisaatiota, ei vain ASVI-hankintatiimiä.

8 Kehittämistyön onnistumisen ja luotettavuuden arviointi

8.1 Arvio kehittämistyön onnistumisesta

Kehittämistyön mittareiden toteuman perusteella opinnäytetyön voidaan katsoa saavuttaneen sille asetetut tavoitteet. Kanasen (2014, 119) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toimintatapojen muutos, joka tämän kehittämistyön tuloksena on toteutunut. Vaikutusta onnistumiseen on ollut varmasti sillä, että opinnäytetyön teema on ollut läsnä ja huomioitu toistuvasti kehittämisen kohteena olevan tiimin työskentelyssä. Tiimi on ansiokkaasti osallistunut kehittämiseen ja tuonut esiin ajatuksiaan ja havaintojaan prosessin aikana. Vaikkakin syklisestä näkökulmasta opinnäytetyöprosessin aikajana on verrattain lyhyt, voidaan selkeää muutosta tiimin ajattelussa ja toimintatavoissa osoittaa tapahtuneen. On kuitenkin huomioitava, että kehittämisen todellinen vaikutus ja vaikuttavuus on näytettävissä toteen vasta pidemmän ajanjakson

kuluessa. Kehittämistyön onnistumisen mittaamisen näkökulmasta olisikin ollut hedelmällistä asettaa pidemmän aikavälin tavoitteita ja mittareita.

8.2 Kehittämistyön luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa tulee pyrkiä analysoimaan ja arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Kun arvioidaan kehittämistyön luotettavuutta, käytetään mittareina validiteettia ja reliabiliteettia. Näitten arvioinnin perusteena voidaan käyttää lukuisia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Validiteetin arviointi perustuu oikeiden asioiden mittaamiseen oikein mittarein, kun taas reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. Tutkimusmetodien yhdistäminen – triangulaatio – helpottaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Triangulaation käyttö vie kuitenkin aikaa ja on yksittäistä tutkimusmenetelmää työläämpää. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.)

Tämän kehittämishankkeen osalta arvioidaan erityisesti työn suunnittelu- ja toteutusvaiheessa tehtyjä valintoja. Luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomioita siihen, kuinka kehittämisprosessi on vastannut sille asetettuja tavoitteita ja kuinka luotettavia prosessin aikana toteutetut toimet ovat olleet.

8.2.1 Kehittämistyön validiteetti ja reliabiliteetti

Vaikkakin validiteetin arviointi soveltuu metodistisesta näkökulmasta ensisijaisesti kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmäksi, voidaan sitä soveltaa joiltain osin myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. Validiteetti mittaa tutkimustulosten luotettavuutta kysymyksin onko tutkimus pätevä, perusteellisesti tehty ja ovatko mittarit mitanneet oikeaa asiaa. Validiteetin näyttäminen toteen laadullisessa tutkimuksessa edellyttää erityistä tarkkuutta kehittämishankkeen raportoinnissa. Reliabiliteetin arvioimiseksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee pohtia erityisesti sitä, kuinka looginen ja yksiselitteinen tutkimusprosessi on ollut.

Kvalitatiivisen kehittämistyön validiteettia ja reliabiliteettia arvioitaessa olennaiseksi muodostuu se, kuinka tarkasti tutkimuksen toteutusta kyetään havainnollistamaan. Merkittävää tällöin on se, kuinka tarkasti esimerkiksi haastateltuja henkilöitä ja olosuhteita kuvataan. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi tutkijan subjektiivisten tulkintojen ja väärin esitettyjen kysymysten myötä. Mitä paremmin tutkimuksen kulku ja vaiheet ja periaatteet pystytään kuvaamaan, sitä paremmin tutkimuksen validiteettia kyetään arvioimaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 227; Kananen 2014, 131.)

Opinnäytettä suunniteltaessa ja toteutettaessa huomioita on kiinnitetty erityisesti teoreettisen viitekehyksen soveltuvuuteen sekä tavoitteeseen aktivoida ja osallistaa kehittämisen kohteena olevaa tiimiä. Tiimi on ollut mukana toteuttamassa kehittämishanketta ja vahvistanut havainnot, kirjaukset ja toimintaan johdettavat asiat todenmukaisiksi. Tiimillä on tällöin tosiasiallisesti ollut mahdollisuus vaikuttaa toimintatutkimuksen toteutumiseen ja ratkaisuihin, joka lisää tutkimuksen validiteettia. Kehittämishankkeen aikaiset havainnot, työpajojen toteutus sekä ryhmähaastattelun kysymykset kuvataan tekstissä. Tutkittua ilmiötä tarkastellaan sekä monipuolisen teorian että todellisten käytäntöjen näkökulmista. Tällöin kyetään esittämään systemaattinen side toimintatutkimuksen onnistumisen ja sen luotettavuuden välille.

8.2.2 Henkilötietojen käsittely

Toimintatutkimuksen ollessa osallistavaa ja yhteiskehittävää, on henkilötietojen käsitteleminen lähes väistämätöntä. Henkilötietoja käsiteltäessä tulee osallistujia tiedottaa henkilötietojen käsittelystä, pyytää tutkimukseen osallistuvilta suostumus tutkimukseen osallistumisesta, täyttää tietosuojaseloste, huomioida henkilötietojen käsittelyn riskit, määritellä henkilötietojen käsittelyperuste ja rekisterinpitäjyyteen liittyvät vastuut. Suostumuslomakkeita tulee säilyttää koko opinnäytetyöprosessin ajan ja kaikki henkilötiedot, pois lukien opinnäytetyöhön luvallisesti jätettäviä tietoja, tulee tuhota viimeistään 6 kuukauden kuluttua opinnäytetyön arvioinnista. (Mikkola 2022.)

Opinnäytetyössä kerättävät henkilötiedot ja niiden käsittelyperusteet määriteltiin sekä henkilötietojen käsittelyn riskit käytiin osallistuvan tiimin kanssa läpi ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Opinnäytetyöhön sekä henkilötietojen käsittelyyn liittyvät sopimukset allekirjoitettiin sähköisesti ja arkistoitiin organisaation sisäiseen USPA-järjestelmään. Arkistoidut asiakirjat tullaan peruuttamattomasti poistamaan järjestelmästä ja tuhoamaan opinnäytetyöprosessin päättyttyä. Henkilötietojen käsittelyn riskeistä keskusteltiin tiimin kesken. Merkittäviä riskejä henkilötietojen käsittelyssä ei tunnistettu, sillä asianosaiset tietävät, millaisia henkilötietoja työssä tullaan käsittelemään. Herkkiä, yksityisyyteen liittyviä tai luottamuksellisia tietoja ei opinnäytetyöprosessin aikana käsitelty. Käytetyt sitaattit ja muut yhteiskehittämisestä syntyneet havainnot hyväksytetään tiimin kesken, jolloin virheellisen informaation riski vähenee.

GDPR-velvoitteisiin perehtyminen ja niistä huolehtiminen on olennainen osa toiminnallista opinnäytetyöprosessia. Henkilötietojen asianmukainen ja suunnitelmallinen käsittely vähentää tutkimuksen epäonnistumisen riskiä ja lisää sen luotettavuutta. Henkilötietojen käsittelyn, selkeyden ja läpinäkyvyyden näkökulmasta tämän tutkimuksen voidaan katsoa täyttäneen sille asetut odotukset ja velvoitteet.

9 Pohdinta ja johtopäätökset

Hakalan (1998, 90–92) mukaan opinnäytetyön tekijän tulee syttyä ja aidosti innostua kehittämistyönsä aiheesta. Tässä opinnäyttyessä innostus kehittämiseen on kasvanut prosessin edetessä. Motivaatio opinnäytteen tekemiseen sekä todelliseen kehittämiseen työyhteisössä on se punainen lanka, jonka löysin oivaltaessani opinnäytteen aiheen syyskuussa 2023. Aiheen ollessa mielekäs ja työyhteisöä kollektiivisesti kehittävä, jäi opinnäytetyöprosessista sen työläydestä huolimatta mielekäs kokemus. Aito ja innostunut vuorovaikutus työyhteisön sisällä on kliseisyydestään huolimatta merkittävä voimavara.

Koko kehittämisprosessin tavoitteena oli toiminnallisen yhteiskehittämisen avulla tuottaa konkreettista hyötyä työyhteisölle. Pelkästään se, että tiimi yhteisesti pyrki ratkaisemaan merkityksellistä haastetta, tuotti iloa ja onnistumisen kokemuksia. Vaikkakaan tämä yksittäinen kehittämistyö ei olisi suuressa mittakaavassa merkittävä, toivon sen synnyttäneen pintaa syvempää ja uudenkaltaista ajattelua kohdettiimissä. Olennainen sanoma sekä tiimiläisille että johdolle on, ettei nykypäivän – tai ainakaan tulevaisuuden – työskentelytapoja ei tulisi sortua tarkastelemaan yksipuolisesti tehokkuuden paradigmasta. Kuten työssä on osoitettu, on kyvykkyys osaamisen kehittämiseen yksi merkittävimmistä voimavaroista työelämässä. Sen edistämiseen tulee suhtautua uteliaasti läpi organisaatiotasojen- ja hierarkian.

Tämä opinnäytetyö osoitti, että osaamisen kehittäminen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla on yhteinen tehtävä. Sen onnistuminen on usein kiinni siitä, millaiset keinot organisaatio osaamisen kehittämisen edistämiseksi tarjoaa ja kuinka henkilöstö siihen suhtautuu. Nopeasti muuttuvassa työelämässä johto saattaa tarvita muistuttelua siitä, kuinka merkityksellistä on ylläpitää ja kehittää tiimin osaamisia. Kuten opinnäytetyön esimerkeissä on kuvattu, ei osaamisen kehittämisen tarvitse olla raskasta tai tuskaista. Parhaimmillaan se on yhteistä kehittämistä mielenkiintoisen aiheen äärellä, jossa osaaminen päivittyy tekemisen ohella. Olennaista on se, että kehittämisen menetelmistä sovitaan yhdessä ja ne räätälöidään vastaamaan tiimin itse määrittämää tarvetta.

Koska kehittäminen on iteratiivinen prosessi, tulee kehittämistä ja sen tarpeita arvioida pidemmältä ajanjaksolta. Siten on olennaista arvioida prosessia myös siitä näkökulmasta, mitä jäi tutkimatta ja millaisia jatkotutkimusajatuksia tuloksista herää. Erityistä mielenkiintoa hankintaosaamisen kontekstissa heräsi erilaisten osaamistasojen määrittelyyn ja niiden mittaamiseen. Tulisiko organisaatioiden kyetä asettamaan osaamistavoitteita tai vaatimuksia osaksi hankintatoimen eri tehtäviä? Toisaalta mielenkiintoista olisi myös selvittää, miten hankintaosaamista voidaan hallita ja erilaista osaamista hyödyntää hierarkioiden tai keinokeinoisten tiimirajojen estämättä. Olisikin mielekästä pitkällä aikavälillä tutkia,

kuinka työelämän sukupolvien vaihtuminen, tekoälyn integroituminen osaksi rutiinivaihtamista ja muut vielä tuntemattomat muutokset vaikuttavat julkisen hankintatoimen tehtäviin. Olennainen kysymys on, millaista osaamista tällöin tarvitaan ja kuinka sitä kyetään hankkimaan.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent, Helsinki.

Barona 2024. Työelämä tutkimus 2024. <https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>. Viitattu 3.3.2024.

Berlin, Satu 2019. Palkitseva työ. 1. painos. Kauppakamari, Helsinki.

Binder, Julia & Michael D. Watkins 2024. To Solve a Tough Problem, Reframe It. Five steps to ensure that you don't jump to solutions. Harvard Business Review. January / February 2024, Vol. 102 Issue 1, p 80–89.

Blount, Sally & Leinwand, Paul 2019. Why Are We Here? Harvard Business Review. November / December 2019, Vol. 97 Issue 6. p 132–139.

Cappelli, Peter 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review. March 2008, Vol. 86 Issue 3, p 74–81.

Chartered Institute of Procurement & Supply 2023. What skills are required for a job in procurement? <https://www.cips.org/procurement-and-supply-jobs/article/what-skills-are-required-to-work-in-a-procurement-role/>. Viitattu 7.3.2024.

Derby, Esther & Larsen, Diana 2006. Agile Retrospectives. Making Good Teams Great. The Pragmatic Programmers. United States of America.

ELY-keskus 2024. ELY-keskukset ja niiden tehtävät. <https://www.ely-keskus.fi/ely-keskukset>. Viitattu 8.2.2024.

Eskola, Saira & Kiviniemi, Eeva & Krakau, Tarja & Ruohoniemi, Erkki 2017. Julkiset hankinnat. 3., uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Euroopan komissio 2017. Rakenne julkisten hankintojen ammatillistamista varten. Hyvien käytäntöjen ja välineiden kokoelma. Liiteasiakirja Euroopan komission suositukseen. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32184>. Viitattu 28.2.2024.

Euroopan komissio 2020. ProcurComp^{EU}. Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys. https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_fi. Viitattu 28.2.2024.

Frankiewicz, Becky & Chamorro-Premuzic, Tomas 2021. The Post-Pandemic Rules of Talent Management. Harvard Business Review. Fall 2021, special issue, p 84–87.

Garvin, David A. & Edmondson, Amy C. & Gino, Francesca 2008. Is Yours a Learning Organization? 86–93. Harvard Business Review. 2019, Special issue p 86–93.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent, Helsinki.

Hakala, Juha 1998. Opinnäytetyö luovasti. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Hallikas, Jukka & Koivisto-Pitkänen, Minna & Kulha, Tuukka & Lintukangas, Katrina & Puustinen, Antti 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/70865>. Viitattu 7.3.2024.

Hansel 2024. Hankintatutka. <https://www.hansel.fi/hankintatutka/>. Viitattu 13.02.2024.

Heiskanen, Tuula & Syvänen, Sirpa & Rissanen, Tapio 2019. Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampere University Press, Tampere.

Helsingin Yliopisto 2021. Tulevaisuuden työelämätaidot. <https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf>. Viitattu 4.3.2024.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.

Hurmalainen, Susanna 2024. Hankinnat ja toimitilat -ryhmän päällikkö. KEHA-keskus. Haastattelu 8.2.2024.

Hänninen, Mika 2019. Hankintatoimen kehittämisen maturiteettimalli Suomen julkiselle sektorille. Hansel Oy. https://www.hansel.fi/media/filer_public/41/71/4171541a-0bf1-4eea-b151-602445176c91/hankintatutka-raportti.pdf. Viitattu 22.3.2024.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Johdon agendalla 2024. Trendit ja muutosvoimat 2024-raportti. <https://www.johdonagendalla.fi/>. Viitattu 5.3.2024.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Alma Talent, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

KEHA-keskus 2023. <https://www.keha-keskus.fi/web/guest/-/-keha-keskus-on-jatkossa-tyovoimaviranomaisten-ely-keskusten-ja-tem-n-tiedolla-johtamisen-kumppani?redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fajankohtaista>. Viitattu 9.2.2024.

KEHA-keskus 2024a. <https://www.keha-keskus.fi/web/guest/tehtavat-ja-palvelut>. Viitattu 8.2.2024.

KEHA-keskus 2024b. Organisaatiokaavio. Organisaation sisäinen PowerPoint-esitys. Viitattu 8.2.2024.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2022. Julkisten hankintojen tavoitteet ja riskit – hankintojen seuranta tulisi kehittää. <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2022/03/2022-01-policybrief-julkisten-hankintojen-tavoitteet-ja-riskit.pdf>. Viitattu 8.2.2024.

Kilpinen, Paula 2022. Inhimillinen Strategia. Alma Talent, Helsinki.

Koskinen, Iina & Ruuska, Maria & Suni, Tanja 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Art House Oy, Helsinki.

Kostamo, Pipsa & Airaksinen, Tiina & Vilkkä, Hanna 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House, Helsinki.

Kuisma, Juha & Sauri, Pekka 2021. Etätö ja monipaikkaisuus Suomessa. Ota-van Kirjapaino Oy, Keuruu.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Lehtonen, Teijo & Tuomivaara, Seppo, Rantala, Ville & Känslä, Marja & Mäkilä, Tuomas & Jokela, Tero & Könnölä, Kaisa & Kaisti, Matti & Suomi, Samuli & Isomäki, Minna & Ylitolva, Marko 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Painosalama Oy, Turku.

Luoma, Mikko 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuri, Pauli (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa.

Mannila, Margit 2022. Hyvä itsetuntemus auttaa toimimaan muutoksissa ja ristipaineissa. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/itsetuntemus/>. Viitattu 14.3.2024.

Mikkola, Tiina 2022. GDPR-lyhytohje. Liiketalous YAMK tiedotus. Metropolia Ammattikorkeakoulu. 30.8.2022.

Määttä, Tytti 2020. Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon. Selvityshenkilö Tytti Määtän loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162137>. Viitattu 9.2.2024.

- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Gaudeamus, Helsinki.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki
- Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>. Viitattu 4.3.2024.
- Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari, Helsinki.
- Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent, Helsinki.
- Ozsevim, Ilkhan 2022. Procurement Magazine. Top 10 Procurement competencies and skills. <https://procurementmag.com/articles/top-10-procurement-competencies-and-skills>. Viitattu 7.3.2024.
- Pajunen-Muhonen, Hanna & Saarenpää, Tero & Vihonen, Lauri 2023. 22 askelta menestykseen. Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165175>. Viitattu 10.03.2024.
- Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika & Huikko, Katariina & Ukkola, Markus 2019. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 8., uudistettu laitos (10. uudistettu painos). Tietosanoma, Helsinki.
- Pyykkönen, Jussi & Kirsi-Maria, Halonen & Tukiainen, Janne & Parviainen, Anniina 2023. Selvitys julkisten hankintojen säästökeinoista 6.3.2023. Ulkopuolinen selvitys. Valtiovarainministeriö. <https://vm.fi/documents/10623/150718668/Selvitys+julkisen+hankintojen+s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6keinoista.pdf/392c82c8-c382-d667-d96b-f78f234abef8/Selvitys+julkisen+hankintojen+s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6keinoista.pdf?t=1678084096339>. Viitattu 8.2.2024.
- Reinecke, Nicolas & Spiller, Peter & Ungerman, Drew 2007. The talent factor in purchasing. McKinsey Quarterly 2007, issue 1 p 6–9.
- Ristikangas, Marjo Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen : yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent, Helsinki.
- Rogers, Margaret 2021. A Better Way to Develop and Retain Top Talent. Harvard Business Review. Fall 2021, Special issue, p 47–49.
- Schiele, Holger 2007. Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link. Journal of Purchasing and Supply Management. Dec 2007, Vol. 13, Issue 4: 274–293.

Julkaisuun viitattu teoksessa Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna. Hankintojen johtaminen. Opas toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Currency Doubleday, New York.

Sitra 2019. Sitran selvityksiä 146. Kohti osaamisen aikaa. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>. Viitattu 4.3.2024.

Sydänmaalakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Pro, Helsinki.

Tanskanen, Kari 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Tilli, Markku 2022. Vieraskynäkirjoitus s. 99 -101 teoksessa Oulasmaa Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024a. <https://tem.fi/julkiset-tyovoima-ja-yrittyspalvelut>. Viitattu 9.2.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024b. <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>. Viitattu 9.2.2024.

Tölli, Pekka 2024. Minä näen sinut: Arvostuksen psykologiaa. Tammi, Helsinki.

Ukkola, Markus 2023. Hankintapäätös ja muutoksenhaku, hankintasopimukset sekä kestävät hankinnat. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Zoom.

Valtiokonttori 2022. Hankintaosaamisen itsearviointityökalu. https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2022/10/Hankintaosaamisen_itsearviointityokalu.pdf. Viitattu 22.3.2024.

Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165042>. Viitattu 9.2.2024.

Valtiovarainministeriö 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia. Hankinta-Suomi. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162418>. Viitattu 21.3.2024.

Valtiovarainministeriö 2021. Selvitys julkisten hankintojen koulutuksesta. Hankinta-Suomi 2021. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10623/94487468/Selvitys+julkisten+hankintojen+koulutuksesta.pdf/2f0f27df-af29-fac3-305a-5fe5adf504ac/Selvitys+julkisten+hankintojen+koulutuksesta.pdf?t=1645431168463>. Viitattu 4.3.2024.

Valtiovarainministeriö 2023a. Julkisten hankintojen käsikirja 2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165114>. Viitattu 23.2.2024.

Valtiovarainministeriö 2023b. Yhteinen hyvä ei synny tyhjästä – se pitää hankkia. Opiskele julkisten hankintojen ammattilaiseksi. Hankinta-Suomi. https://vm.fi/documents/10623/94487468/HankintaSuomi_YhteinenHyvaEiSynnyTyhjasta_2023.pdf/1d0b14c1-d7df-6540-8133-e15dc9f01cc5/HankintaSuomi_YhteinenHyvaEiSynnyTyhjasta_2023.pdf?t=1702365290205. Viitattu 4.3.2024.

Vasalampi, Kati 2022. Näin motivoit oppimaan. PS-kustannus, Jyväskylä.

Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan Yliopisto, Vaasa.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

World Economic Forum 2023. Future of Jobs Report 2023. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf. Viitattu 5.3.2024.

Åhman, Helena & Gustafsberg, Harri 2017. Tilannetaju: Päätä paremmin. Alma Talent Pro, Helsinki.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu 8.1.2024.

Ryhmämuotoisena toteutettu verkkohaastattelu Microsoft Teamsilla.

Haastattelija: Opinnäytetyön tekijä Miika Salomaa

Osallistujat: ASVI-hankintatiimi + ryhmäpäällikkö

Teema: Hankintaosaamisen nykytila ja hankintaosaamisen kehittämismenetelmät

1. Millaisia haasteita tunnistat hankintaosaamisessasi?
2. Oletko kirjannut osaamistasi tai osaamistarpeitasi ylös?
3. Tiedätkö, millä keinoin voit kehittää hankintaosaamistasi?
4. Miten kehität hankintaosaamistasi?
5. Onko tiimilläsi käytössä malleja hankintaosaamisen kehittämiseksi?
6. Millaisia ajatuksia hankintaosaamisen kehittämien sinussa herättää?

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Hankintaosaamisen kehittäminen KEHA-keskuksen ASVI-hankintatiimissä

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän sinua osallistumaan toimintatutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää keinoja KEHA-keskuksen ASVI-hankintatiimin hankintaosaamisen kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen peruseriaatteisiin kuuluu, että kehitystyö tehdään yhteistyössä kaikkien niiden henkilöiden kanssa, joita kehitystyö tai sen tulokset koskevat. Kuvaan tässä tiedotteessa tutkimusta ja osuuttasi siinä. Kun olet perehtynyt tähän tiedotteeseen, voit vielä esittää minulle kysymyksiä tutkimuksesta. Sen jälkeen voit halutessasi antaa suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta asemaasi tiimin jäsenenä. Voit myös keskeyttää tutkimukseen osallistumisen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Vaikka keskeyttäisit tutkimukseen osallistumisen tai peruuttaisit antamasi suostumuksen, tietoja, jotka on kerätty sinusta ennen ilmoitusta osallistumisen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta, voidaan kuitenkin käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus ja toteuttaja

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hankintaosaamisen kehittämisen nykytilaa ja tarjota malleja, joilla hankintaosaamista voidaan käytännön työn ohella kehittää. Tutkimus toteutetaan Metropolia ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyönä, jossa opiskelija Miika Salomaa toimii vastuullisena tutkijana. Tutkimustyötä ohjaa lehtori Pia Hellman. Työ tehdään KEHA-keskuksen toimeksiannosta.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus kestää 1.9.2023 – 29.4.2024. Tutkimuksen aikana tehdään haastatteluja sekä toteutetaan työpajoja, joissa tarkastellaan tiimin osaamisen nykytilaa sekä ideoidaan yhteiskehittämisen malleja. Opinnäytetyön aiheeseen liittyvistä havainnoista sekä haastattelujen sisällöstä ja työpajoista tehdään muistiinpanoja. Mitään ei nauhoiteta

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö on **julkinen dokumentti**, joka tullaan julkaisemaan internetissä vapaasti käytettävissä olevassa Theseus-tietokannassa.

Lisätiedot

Halutessasi lisätietoja tutkimuksesta voit esittää kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle tai ohjaajalle.

Tutkimuksen nimi: Hankintaosaamisen kehittäminen KEHA-keskuksen ASVI-hankintatiimissä

Tutkimus toteutetaan Metropolia ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyönä, jossa opiskelija [Miika Salomaa / miika.salomaa@ely-keskus.fi / 0295 020 061](#) toimii vastuullisena tutkijana. Tutkimustyötä ohjaa lehtori/yliopettaja [Pia Hellman / 040 689 3016 / pia.hellman@metropolia.fi](#).

Minua [Lisää tähän nimesi](#) on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää keinoja ASVI-hankintatiimin hankintaosaamisen kehittämiseksi.

Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä. Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta sekä tietosuojaselosteeseen. Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja voin peruuttaa tämän osallistumissuostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni henkilötietojen käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Ymmärrän, että julkaistavassa opinnäytetyössä

- ei esiinny henkilötietojani
- voi esiintyä suoria lainauksia haastatteluvastauksistani
- tietojani esitetään lähdeluettelossa muodossa Sukunimi, etunimi.

Vahvistan allekirjoituksellani

- osallistumiseni tähän tutkimukseen
- suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn.

Paikka ja aika

Allekirjoitus: _____

Tutkija säilyttää tämän suostumuksen opinnäytetyön ajan. Suostumus tuhoetaan viimeistään, kun opinnäytetyön arvioinnista on kulunut 6 kuukautta.

**TUTKIMUKSEN TIETOSUOJASELOSTE: HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSESSA
Hankintaosaamisen kehittäminen KEHA-keskuksen ASVI-hankintatiimissä**

Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä ja yhteisrekisterinpitäjien vastuut

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen

- rekisterinpitäjä on XX
- yhteisrekisterinpitäjinä toimivat Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä
 - o Rekisterinpitäjän vastuu on opinnäytetyöntekijällä Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjauksessa.
 - o Opinnäytetyöntekijä
 - vastaa Metropolian ohjeistuksen mukaisesti henkilötietojen käsittelystä niiden elinkaaren ajan
 - päättää henkilötietojen käsittelyssä käytettävistä työvälineistä Metropolian ohjeistuksen mukaisesti. Kun opinnäytetyöntekijä käyttää Metropolian tarjoamia välineitä ja/tai tallennuslustoja, Metropolia vastaa tarjoamiensa välineiden ja tallennuslustojen tietoturvasta, laatii henkilötietojen käsittelysopimukset järjestelmäntoimittajien kanssa sekä huolehtii muista asianmukaisista teknisistä ja organisatorisista toimenpiteistä.
 - vastaa Metropolian ohjeistuksen mukaisesti rekisteröidyn informoinnista sekä rekisteröityjen oikeuksien toteuttamisesta
 - vastaa Metropolian ohjeistuksen mukaisesti GDPR:n artiklan 14 mukaisesta rekisteröidyn informoinnista tilanteissa, joissa henkilötietoja hankitaan muualta kuin rekisteröidyltä itseltään
- yhteisrekisterinpitäjinä toimivat kumppaniorganisaatio KEHA-keskus ja opinnäytetyöntekijä

Opinnäytetyöntekijä vastaa rekisterin ylläpitämisestä KEHA-keskuksen USPA-asianhallintajärjestelmässä. USPA:ssa arkistoidaan ainoastaan sähköisesti allekirjoitetut suostumuslomakkeet.

Voit kysyä lisätietoja henkilötietojen käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöiltä

Opiskelija on rekisterinpitäjänä yksin tai yhdessä toisten kanssa

Opinnäytetyöntekijä: NN
Puhelin: xxxxxxxx
Sähköposti: zzz@ppp

Opiskelija tai Metropolia Ammattikorkeakoulu on rekisterinpitäjänä yksin tai yhdessä toisten kanssa

Metropolia Ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava: NN
Puhelin: xxxxxxxx
Sähköposti: tietosuojavastaava@metropolia.fi

Kumppaniorganisaatio KEHA-keskus on rekisterinpitäjänä yksin tai yhdessä toisten kanssa

Kumppaniorganisaation tietosuojavastuullisen / rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: NN

Puhelin: XXXXXXXX

Sähköposti: zzz@ppp

Tutkimuksessa sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja

Lähtökohtaisesti ainoastaan anonymisoitavia sitaatteja, ellei vastaaja toisin halua.

Tutkimuksessa

- ei kerätä henkilötietoja muista lähteistä
- kerätään henkilötietoja myös seuraavista lähteistä
Haastattelusta ja työpajoista syntyvä tieto. Kaikki anonymisoidaan siten, ettei lukija voi yhdistää tekstiä kertojaan. Jos henkilö haluaa, voidaan tämän nimi ja työtehtävä mainita opinnäytetyössä.

Henkilötietojen suojausperiaatteet

Nimiä ei kerätä vastoin henkilön tahtoa. Materiaalia säilytetään opinnäytetyön tekijän PC:llä.
Suostumuslomakkeet arkistoidaan USPAan, josta ne poistetaan opn-prosessin päätyttyä.

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyö tarkastelee KEHA-keskuksen hankinta-asiantuntijoiden työhön liittyviä kehittämisskohteita ja siksi on välttämätöntä haastatella heitä sekä ryhmäpäällikköä.

Henkilötietojesi käsittelyperuste on suostumus, jolloin sinulla on rekisteröitynä seuraavat oikeudet

Koska henkilötietojasi käsitellään tässä tutkimuksessa, olet rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä tärkeimmät oikeutesi ovat:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa ja oikaista itseäsi koskevia tietoja
- peruuttaa antamasi henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus, HUOM: suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan silti käyttää osana tutkimusaineistoa
- poistaa tietosi (esim. jos peruutat antamasi suostumuksen) tai rajoittaa tietojesi käsittelyä
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei kuitenkaan ole, jos henkilötietoja ei käsitellä tutkimuksessa tunnistettavina eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä.

Voit käyttää oikeuksiasi ottamalla yhteyttä opinnäytetyöntekijään / rekisterinpitäjän edustajaan.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon**Tutkimuksen kestoaika (henkilötietojen käsittelyaika)**

1.9.2023 – 30.06.2024

Mitä henkilötiedoille tapahtuu tutkimuksen päättyttyä?

Edellä kerrotun henkilötietojen käsittelyajan päätyttyä henkilötietosi tallennusmuodosta riippumatta tuhoetaan peruuttamattomasti lukuun ottamatta tietoja, jotka suostumuksellasi on sisällytetty julkaistavaan opinnäytetyöhön (mahdolliset suorat lainaukset ja yksilöidyt tiedot lähdeluettelossa).

Tietojen siirtäminen tutkimusrekisteristä

Ainoastaan tutkija.

Henkilötietoja

- ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle (suositeltava vaihtoehto)
- siirretään EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Yksilöi, mitä tietoja siirretään, ja kerro peruste, jolla siirto tehdään.

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Kerättyjä tietoja ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla.

Henkilöt eivät esiinny omilla nimillään opinnäytetyössä. Ainoastaan haastateltava ryhmäpäällikkö esiintyy nimellään ja suostumuksellaan.

Kaikki mahdollisesti kertynyt materiaali opinnäytetyöhön julkisesti nähtäville asetettavia sitaatteja lukuun ottamatta tuhoetaan lopullisesti opn-prosessin päättyttyä.