



Mira Malmi-Jylänki

Tilaaajien toimintatapojen kehittäminen Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (ylempi AMK)

Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2021

Tiivistelmä

Tekijä:	Mira Malmi-Jylänki
Otsikko:	Tilaaajien toimintatapojen kehittäminen Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä
Sivumäärä:	91 sivua + 7 liitettä
Aika:	Marraskuu 2021
Tutkinto:	Insinööri (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Kaija Haapasalo

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tilaaajien toimintatapoja Tampereen Tilapalvelut Oy:n kahdessa yksikössä. Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä yhdenmukaistettiin tilausten tekemistä ottamalla käyttöön uusi järjestelmä helmikuussa 2020. Järjestelmä paransi sopimustenhallintaa ja mahdollisti sopimusten käytön raportoinnin sekä vakioi ja automatisoi tilausten tekemistä. Järjestelmän kehitystyön aikana ja sen jälkeen tilausten tekemiseen ja sopimusten käyttämiseen alettiin kiinnittää enemmän huomiota ja samalla havaittiin tilaaajien toiminnassa puutteita.

Opinnäytetyössä selvitettiin, millainen vaikutus kouluttamisella on tilaaajien osaamisen lisäämiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Tavoitteena oli saada tilaaajien tilaamiseen ja sopimusten käyttämiseen liittyvä osaaminen paremmaksi ja saada tilaajat toimimaan ohjeiden mukaisesti.

Toimintatutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä kehitettiin tilaaajien toimintatapoja järjestämällä koulutus ja kolme työpajaa. Koulutuksessa käytiin läpi toiminnan nykytilaa ja ohjeistuksia. Työpajoja varten tilaajat tutustuivat sopimusten sisältöihin ja laativat niistä esityksen, jonka esittelivät työpajoissa. Opinnäytetyössä muina tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja kyselyjä. Viitekehystenä toimi julkiset hankinnat, aineeton pääoma ja tietojohdaminen, oppiminen, etätyöhön siirtyminen ja toiminnan kehittäminen.

Tilaaajien toimintatavoissa tapahtunutta muutosta selvitettiin muun muassa alku- ja lopputilanteessa toteutettujen haastatteluiden ja kyselyn avulla sekä vertaamalla tilausjärjestelmällä tehtyjen tilausten määriä alku- ja loppumittausjaksolla. Mittaustulosten perusteella havaittiin, että kehittämistoimenpiteillä saatiin aikaan muutoksia ja että tilaaajien osallistamisella oli vaikutusta muutoksen syntymiseen.

Avainsanat: julkiset hankinnat, tilaaminen, toiminnan kehittäminen

Abstract

Author: Mira Malmi-Jylänki
Title: Improving Ordering Habits in the Case of Tampereen Tilapalvelut Oy
Number of Pages: 91 pages + 7 appendices
Date: November 2021

Degree: Master of Engineering
Degree Programme: Master's Degree Programme in Public Procurement
Instructor: Kaija Haapasalo, Senior Lecturer

The aim of the thesis was to improve the ordering habits in two units of Tampereen Tilapalvelut Oy. Tampereen Tilapalvelut Oy harmonized ordering by introducing a new system in February 2020. The system improved contract management and, for example, enabled the reporting of the use of contracts. During the introduction of the new system, attention was paid to the employees' practices of ordering, and it was found that they made various mistakes when ordering.

The thesis set the goal to find out whether the training can be used to increase competence and influence habits. The aim was to improve the employees' skills in ordering and using the contracts, and encourage them to follow the instructions.

The thesis relied on the use of Action research methodology. The development methods included one training and three workshops. The topics of the training included, for example, the report of the analysis of the current state survey and the existing instructions. Persons who participated in the workshops made themselves familiar with the agreements and prepared the presentation of their contents. Other research methods in this thesis included interviews and surveys. The theoretical framework focused on public procurement, intellectual capital, knowledge management, learning, remote work, and development of operations.

The thesis resulted in the change of the employees' habits in the case organization. The change in the employees' working habits was evaluated, for example, through interviews and surveys. One indicator was the change in the number of orders in the ordering system. Based on the results, it was found that it improved the ordering practices and helped the employees made themselves familiar with the agreements, while the instructions and training made significant impact on the change in habits.

Keywords: Public procurement, Ordering, Development of operations

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation esittely	2
2.1	Tampereen Tilapalvelut Oy	2
2.2	Tilausjärjestelmät	6
3	Kehittämishankkeen esittely	9
3.1	Kehittämishankkeen lähtötilanne	9
3.2	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet	13
3.3	Kehittämishankkeen mittarit	15
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	17
4.1	Toimintatutkimus	17
4.2	Kysely	17
4.3	Haastattelu	18
4.4	Kehittämismenetelmät	20
5	Teoreettinen viitekehys	21
5.1	Julkiset hankinnat	22
5.1.1	Ulkoiset resurssit ja hankinnan operatiiviset tehtävät	22
5.1.2	ABC-analyysi	25
5.2	Aineeton pääoma ja tietojohdaminen	25
5.3	Oppiminen	29
5.4	Etätyöhön siirtyminen	30
5.5	Toiminnan kehittäminen	31
6	Nykytila-analyysi	33
6.1	Kyselyn tulokset	33
6.1.1	Tilaamista, tilausoikeuksia ja sopimuksia koskevat kysymykset	35
6.1.2	Avoin palaute	40
6.2	Haastatteluiden tulokset	42
6.2.1	Toiminnan nykytila	42
6.2.2	Toiminnan toivottu tila	44
6.2.3	Toiminnan johtaminen ja valvonta	45

6.2.4	Kehitystyön tavoitteet	45
6.3	Johtopäätökset kyselyn ja haastatteluiden tuloksista	46
6.4	Yhteistyöpalaverit sopimustoimittajien kanssa	47
7	Kehittämishankkeen toteuttaminen	47
7.1	Koulutus	50
7.2	Työpajat	56
7.3	Muut kehittämistoimenpiteet	58
8	Kehittämishankkeen tulokset	61
8.1	Mittaustulokset	62
8.1.1	Haastateltavien näkemys muutoksesta	62
8.1.2	Hankintasivuston käytössä tapahtunut muutos	64
8.1.3	Palaute koulutuksesta ja työpajoista	69
8.1.4	Tilaaajille teetetty loppukysely	71
8.2	Tulosten yhteenveto ja tapahtunut muutos	79
9	Tutkimuksen onnistumisen arviointi	82
9.1	Itsearviointi tutkimusmenetelmästä ja viitekehyksen soveltuvuudesta	82
9.2	Arviointi kehittämishankkeen onnistumisesta	83
9.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	85
9.4	Jatkotoimenpiteet	87
	Lähteet	89
	Liitteet	
	Liite 1: Tilaamisesta maksuun -prosessi	
	Liite 2: Teemahaastatteluiden kysymykset	
	Liite 3: Nykytilaa selvittävän kyselyn kysymykset, huhtikuu 2021	
	Liite 4: Nykytilaa selvittävän kyselyn vastaustulokset	
	Liite 5: Tilaamisessa huomioitavat asiat	
	Liite 6: Sopimusten esittelyn malliasiakirjan tekstit	
	Liite 7: Muutosta selvittävän kyselyn kysymykset, syyskuu 2021	

1 Johdanto

Tampereen Tilapalvelut Oy on toiminut vuodesta 2018 Tampereen kaupungin in house -yhtiönä. Omassa toiminnassa ja palveluiden tuottamisessa tarvittavien palveluiden ja tavaroiden hankinta perustuu osittain omiin ja koko kaupunkia koskeviin hankinta- ja puitesopimuksiin. Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä ostotoiminnan arkirutiineja eli tilaamista, laskujen tarkastamista ja toimitusvalvontaa ei ole keskitetty, vaan palveluita ja tavaroita hankkivat ne, jotka niitä tarvitsevat.

Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä uskotaan tiedolla johtamiseen ja voitimme In-nolinkin jakaman Tiedolla johtaja 2020 -palkinnon organisaatiokategoriassa (Tampereen Tilapalvelut Oy 2020a). Tampereen Tilapalveluissa on kehitetty hankintoihin liittyviä tietojärjestelmiä keväästä 2019 asti. Aiemmin Excel-taulukoilla hallinnoitu puitesopimusten kokonaisuus siirrettiin Sopivin O365 -liiketoiminta-alustaan pohjautuvaan järjestelmään. Sopimustietojen hallinta helpottui ja tilausten tekemisessä siirryttiin Wordilla tekemisestä järjestelmän käyttämiseen. Uusi järjestelmä mahdollisti myös uudenlaisen tiedon hyödyntämisen. Tietoja on mahdollista yhdistellä eri järjestelmistä ja nyt voimme seurata tilausten määrää ja kustannuksia sopimuskohtaisesti. (Pilvilampi 2020.) Uuden tilausjärjestelmän käyttöä koulutettiin tammikuussa 2020 ja se otettiin käyttöön 1.2.2020. Olin mukana järjestelmän kehittäjänä ja kouluttajana. Tilaajat eivät kuitenkaan ottaneet järjestelmää käyttöön kuten olimme ajatelleet. Tuolloin en osannut muodostaa kokonaiskuvaa Tilapalveluiden tilaamiseen liittyvästä toiminnasta. Emme käsitelleet järjestelmäkoulutuksissa yleisiä tilaamista koskevia ohjeistuksia tai eri järjestelmien käyttötilanteita. Tämän opinnäytetyön aikana toteutetussa kehittämishankkeessa käsiteltiin kokonaisvaltaisemmin tilaamisen ohjeistusta, käytettäviä järjestelmiä, ja kehittämistoimenpiteillä aikaan saatua muutosta mitattiin muun muassa Hankintasivuston käytön lisääntymisen kautta.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen toteutus ajoittui koronaepidemian ajalle, minkä vuoksi opinnäytetyön yhteydessä pidetyt palaverit, haastattelut ja kehittä-

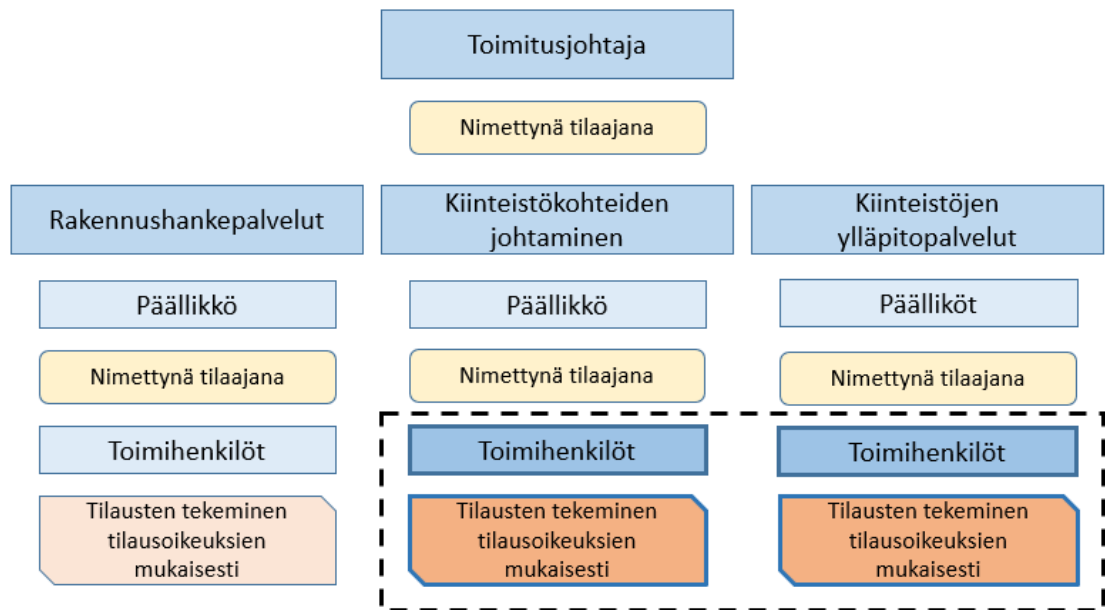
tämistilaisuudet toteutettiin kaikki etänä Teamsin välityksellä. Tampereen Tilapalveluissa etätöitä olivat aiemmin tehneet lähinnä toimihenkilöt, joilla ei ollut alaisia, ja etätöitä olivat pääsääntöisesti olleet vain yksittäisiä päiviä muutaman kerran kuukaudessa. Tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutetut etäkoulutukset ja toiminnan kehittäminen etänä olivat uusia asioita.

2 Kohdeorganisaation esittely

2.1 Tampereen Tilapalvelut Oy

Opinnäytetyössä kohdeorganisaationa toimi Tampereen Tilapalvelut Oy, josta käytän jäljempänä nimeä Tilapalvelut. Tilapalvelut on Tampereen kaupungin omistama yhtiö, jonka tehtävänä on huolehtia Tampereen kaupungin omistamista rakennuksista suunnittelusta ylläpitoon. Tilapalveluissa on kolme palveluita tuottavaa yksikköä - rakennushankepalvelut, kiinteistökohteiden johtaminen ja kiinteistöjen ylläpitopalvelut - sekä neljä tukipalveluita tuottavaa yksikköä.

Tilapalveluissa hankinnat jakautuvat kolmeen ryhmään: hankekohtaisiin kansallisen kynnsarvon ylittäviin hankintoihin, puitesopimustoimittajien käyttämiseen ja pienhankintoihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään puitesopimustoimittajilta tilaamiseen ja pienhankintana tehtävään tilaamiseen. Yksiköiden osalta työ rajattiin koskemaan kiinteistökohteiden johtamista ja kiinteistöjen ylläpitopalveluita. Rajaus on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tampereen Tilapalvelut Oy:n tilaamisen jakautuminen organisaatiossa.

Tilapalveluissa on vuonna 2021 noin 240 työntekijää. Ylläpitopalveluitamme on noin 1000 rakennuksessa ja ylläpitämässämme kiinteistöissä työskentelee noin 12 000 kaupunkilaista. Tilapalveluiden liikevaihto oli vuonna 2020 138 miljoonaa euroa. Vuonna 2021 toteutetaan 20 talonrakennushanketta yhteensä 100 miljoonalla eurolla. (Tampereen Tilapalvelut Oy 2020b.) Tilapalveluiden omien puitejärjestelyiden käyttö keväällä 2021 oli noin 20 miljoonaa euroa vuodessa. Luku perustuu puitejärjestelyiden ennakoituihin arvioihin.

Kiinteistökohteiden johtamisessa kiinteistöpäällikön alaisuudessa toimii kolme vastaavaa isännöitsijää, ylläpitoasiantuntija, 10 isännöitsijää, joista yksi toimii tiiminvetäjän tehtävissä, sekä kaksi sisäilma-asiantuntijaa ja kolme vuokralaskusta hoitavaa henkilöä. Kiinteistökohteiden johtamisen palveluita ovat vastuuisännöinti, tekninen isännöinti, sisäilmaprosessin hallinta sekä vuokralaskutus. Kehittämiseen yksiköstä osallistui kiinteistöpäällikön lisäksi 10 isännöitsijää.

Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden toiminnasta vastaa ylläpitopäällikkö. Hänen alaisuudessaan työskentelee LVAIK-, sähkö- ja turvatekniikassa neljä työnjohtajaa sekä kuusi asiantuntijaa, joista minä olen yksi. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden

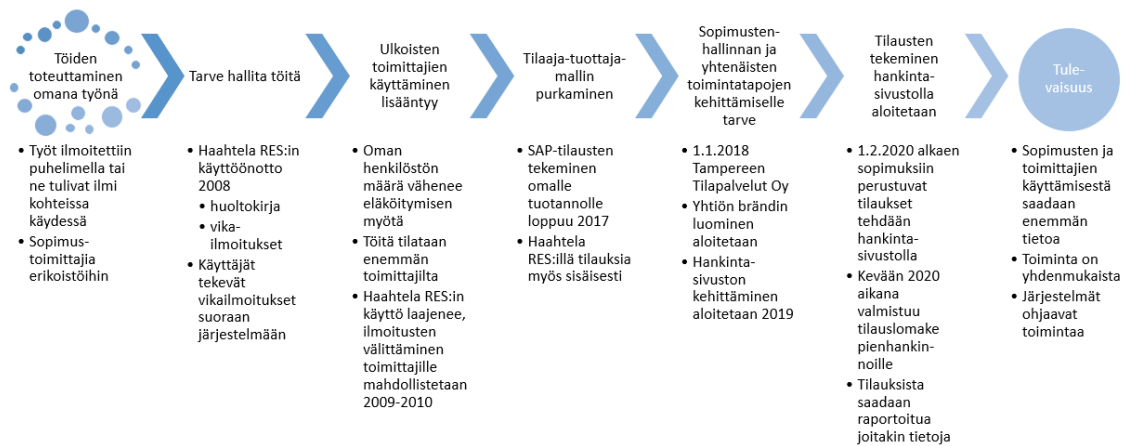
alaisuudessa toimivasta kiinteistönhuollosta vastaa huoltopäällikkö ja hänen viisi alaistaan. Ylläpitopalveluiden alaisuudessa toimii myös kunnossapito ja alueellinen ylläpito. Niiden toiminnasta vastaa tuotantopäällikkö sekä hänen alaisuudessaan neljä aluevastaavaa, asunnonmuutosasiantuntija, maalaustyönjohtaja, ylläpitoasiantuntija, puutekniikan työnjohtaja, metallitekniikan tuotantoinsinööri, kiinteistöhuoltotoiminnan huoltomestari ja kolme helpdeskin henkilöä. Kiinteistöjen ylläpitopalveluissa toimii toimihenkilöiden lisäksi noin 110 eri ylläpitotehtävien työntekijää. Kehittämiseen yksiköstä osallistui päälliköiden lisäksi 25 toimihenkilöä. Taulukossa 1 on esitetty opinnäytetyön kehittämisosuuteen osallistuneiden henkilöiden määrät yksiköittäin ja tiimeittäin. Kiinteistöpäällikön, ylläpitopäällikön, tuotantopäällikön ja huoltopäällikön muodostamasta ryhmästä käytän edempänä nimitystä ohjausryhmä.

Taulukko 1. Opinnäytetyön kehittämisosuuteen osallistuneiden henkilöiden määrät yksiköittäin ja tiimeittäin.

Yksikkö/tiimi	Osallistujat
Kiinteistökohteiden johtaminen	
Päällikkö	1
Isännöitsijät	10
Kiinteistöjen ylläpitopalvelut	
Päälliköt	3
Aluevastaavat, asunnonmuutostyöt, maalaus- ja julkisivupinnoitteet	7
Asiantuntijat (projekti-insinööri, ylläpitoasiantuntija)	3
Helpdesk	3
Kiinteistönhuolto (huoltoinsinööri, huoltoteknikko, sähkötekniikka)	4
LVIK-työt, sähkö, turvatekniikka, kiinteistönhuoltotoiminta	5
Metalli- ja puutekniikka	3
Yhteensä	39

31.12.2017 asti Tilapalvelut toimi Tampereen kaupungin liikelaitoksena nimellä Tampereen Tilakeskus Liikelaitos. Tilakeskuksen yhtiöittämisen myötä toiminta jatkui 1.1.2018 alkaen Tampereen Tilapalvelut Oy:n nimellä ja omalla y-tunnuksella. Yhtiöittämistä edelsi kesällä 2017 toteutunut muutos, jossa Tilakeskuksen omistuksessa olleet kiinteistöt siirtyivät Tampereen kaupungille. Tilapalvelut jatkoi Tampereen kaupungille siirtyneiden kiinteistöjen ylläpitoa, kunnossapitoa, huoltoa ja isännöintiä Tampereen kaupungin omistaman in house -yhtiön muodossa. Vuonna 2017 purettiin myös Tampereen kaupungin sisäinen tilaaja–tuottaja-malli, joka oli käytössä Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen sisällä (Tampereen kaupunki 2015). Tilaaja–tuottaja-mallin purkaminen muutti sisäistä tilaamista. SAP-järjestelmällä tehdyistä sisäisistä tilauksista luovuttiin ja siirryttiin kirjaamaan kustannuksia tilausnumeroiden sijaan rakennuskohtaisille numeroille.

Vuonna 2006 toimiessani aluemestarina, joka vastasi nykyistä aluevastaavan tehtävää, alaiseni saivat ilmoitukset korjaustarpeista puhelimitse tai suoraan henkilökunnalta kohteissa käydessään. Vuonna 2008 otettiin käyttöön Haahtela RES -järjestelmä huoltotehtävien ja korjaustöiden dokumentointitarkoituksessa. Ajatuksena oli, että asiakkaat lähettävät vikailmoituksia järjestelmän kautta ja työt toteutetaan omalla henkilöstöllä. Vuosien 2009–2010 aikana Haahtela RES:in käyttöä laajennettiin antamalla toimittajille käyttöoikeuksia järjestelmään, mikä mahdollisti ilmoitusten välittämisen ulkopuolisille työn toteuttajille. Samaan aikaan tehtiin linjauksia oman toiminnan suhteen. (Siirtola 2021.) Oman toiminnan linjaukset tarkoittivat muun muassa sitä, että vuonna 2012 toteutettiin viimeinen omana työnä toteutettu kokonaisen kohteen peruskorjaushanke. Sepälä (2013, 8–9) kuvaa omassa opinnäytetyössään Haahtela RES:in käyttömme kahdeksan vuotta sitten; tuolloinkin ilmoitus välitettiin pääsääntöisesti omalle henkilöstölle ja vain erikoistöiden, esimerkiksi bitumikattotöiden, lasikorjausten ja lumien pudotusten, osalta ulkopuolisille palveluntuottajille. Kuviossa 2 on havainnollistettu edellä kuvattua toiminnan muutosta ja miten se on vaikuttanut tilaamiseen.



Kuvio 2. Organisaation toiminnassa tapahtuneen muutoksen vaiheita tilaamisen näkökulmasta.

Kuviossa 2 mainittua sopimustenhallintaa ja tilausten tekemistä hankintasivuston kautta kuvataan tarkemmin luvussa 2.2. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa sopimusten ja toimittajien käyttämisestä saadaan enemmän tietoa, tilaajien toiminta on yhdenmukaista ja että tilaamiseen käytettävät järjestelmät ohjaavat toimintaa. Opinnäytetyössä tehdyillä kehittämistoimenpiteillä oli tarkoitus kehittää nykyistä toimintaa kohti tavoitteita.

2.2 Tilausjärjestelmät

Keväällä 2021 hankintaohjeessamme kuvattiin yleisellä tasolla, mitä järjestelmää käyttäen tilaukset tulee tehdä. Kiinteistöjen ylläpitopalveluissa ja kiinteistökohteiden johtamisessa vikakorjaukset ja muut pienet työt tilataan pääosin Haahtela RES -järjestelmän kautta. Metall- ja puutekniikassa käytetään SAP:in ostotilausta ja Tuomi Logistiikan Kori-järjestelmää. Näiden osalta tilaukset talentuvat edellä mainittuihin järjestelmiin. Muut tilaukset tehdään intranetin Hankinnat-osiossa. (Tampereen Tilapalvelut Oy, 2021.) Ostamisessa, joka tapahtuu toimittajan liikkeessä, käytetään henkilökorttia tai kauppalappua osto-oikeuden todistamisessa. Tilaamisen ja ostamisen tapoja on kuvattu kuviossa 3. Kuviossa on tilaamisen välineinä mainittu myös puhelin ja sähköposti. Hankintaohjeen mukaan puhelimesta tehty tilaus tai vapaamuotoinen sähköposti eivät ole virallisia tilaamisen välineitä. Tilatessa asiasta voi sopia puhelimitse tai sähköpostitse, mutta virallinen tilaus tulee löytyä järjestelmästä.



Kuvio 3. Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä käytettävät tilaamisen ja ostamisen välineet.

Tilaamisessa on tällä hetkellä käytössä Haahtela RES -järjestelmä ja Microsoftin SharePointissa olevaan intranettiin luotu Hankintasivuston tilaustoiminto. Lisäksi yksi henkilö käyttää SAP-järjestelmän ostotilaustoiminnallisuutta.

Haahtela kehitys Oy:n Haahtela RES -järjestelmä on otettu käyttöön 2008. Järjestelmää käytetään viikailmoitusten vastaanottamiseen sekä töiden välittämiseen omalle henkilöstölle ja toimittajille. Valtaosan järjestelmään luoduista ilmoituksista tekee rakennuksen käyttäjä. Ilmoitukset ohjautuvat helpdeskiin ja sieltä eteenpäin joko suoraan toimittajalle tai Tilapalveluiden toimihenkilöiden kautta toimittajalle tai Tilapalveluiden henkilön itse toteutettavaksi. Järjestelmään on mahdollista luoda ilmoituksia myös Tilapalveluiden henkilöiden toimesta.

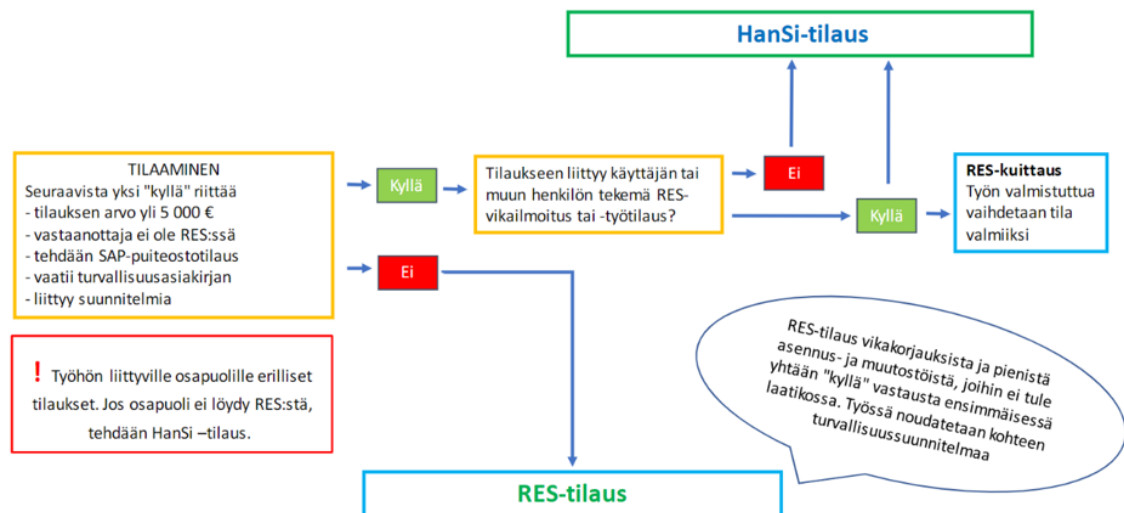
Vuonna 2020 käyttöön otettiin Hankintasivuston kautta tehtävä Hansi-tilaus. Intraassa hankinta-asiat on koottu yhdelle sivulle ja yhtenä sivun toimintona on tilauksen tekeminen. Käytän tässä työssä sivustosta nimitystä Hankintasivusto ja

siellä tehtävästä tilauksesta nimeä Hansi-tilaus. Hankintasivustolle tai Hansi-tilaukselle ei ole Tilapalveluissa virallista nimeä, mutta edellä mainitut ovat yleisimmin käytössä, kirjoitusasu voi kuitenkin vaihdella.

Tilapalveluiden yhtiöittämisen myötä siirryimme pois kaupunkitasoisista järjestelmistä ja kaupungin intranetistä. Samassa yhteydessä omaan toimintaan kohdistuva kehittäminen helpottui. Hankintasivuston kehittäminen lähti liikkeelle halusta kehittää parempi sopimustenhallinnan työkalu samalla, kun sopimusten tiedoille tarvittiin uusi paikka. Pidempään oli nähty tarpeelliseksi myös yhtenäistää Tilapalveluiden sisäistä toimintaa. Näin työkaverini kanssa yhtiön imagon kannalta tärkeäksi, että välitämme sekä ulkoisesti että sisällöllisesti yhtenäisiä tilauksia toimittajillemme. Hankintasivuston kehittäminen aloitettiin keväällä 2019 sopimustenhallinnalla, ja ensimmäisen Hansi-tilauksen tein lokakuun alussa 2019. Loppuvuoden testasimme järjestelmää ja tammikuussa 2020 koulutimme tilaajat järjestelmän käyttöön. 1.2.2020 aloitettiin puitesopimukseen perustuvien tilausten tekeminen ja kesäkuussa pienhankintatilausten tekeminen. Hankintasivustolla on erilaiset tilauspohjat tilauksille, jotka perustuvat sopimukseen ja niille, joiden taustalla ei ole kilpailutettua sopimusta. Hansi-tilauksen käyttöön otolla korvattiin aiemmin verkkolevyllä Wordilla tehdyt tilaukset.

Valtiokonttorin (2020) tilaamisen ja sopimuskohdistuksen hyvät käytännöt -ohjeessa kuvataan sähköisen tilaustenhallinnan käytön keskeisinä etuinä tilausten siirtyminen sähköiseen muotoon ja tilaustietojen tallentuminen järjestelmään, josta ne ovat helposti saatavilla ja raportoitavissa. Tilapalveluiden Hankintasivuston tilaustoiminnon kehittämisessä on ollut samoja tavoitteita eli siirtyä sähköiseen järjestelmään, löytää tilaukset helposti ja saada raportoitua asioita. Tilauksen tekemisen siirtämisellä uuteen järjestelmään haluttiin saada myös tilauksista yhtenäisiä ja ohjata tilausten sisältöä. Järjestelmä tuo valintojen kautta tilaukselle näkyviin esimerkiksi tiedon, mihin sopimukseen tilaus perustuu. Tämän ominaisuuden kautta saadaan raportoitua tilausten määriä, kustannuksia sekä kumppaneiden käyttöä sopimuksittain ja puitejärjestelyittäin. Sopimusten käyttämisen tietoja tarvitaan puitejärjestelyjen sisäisten tilausten seuraamiseen

sekä tiedolla johtamisen tueksi. Tilapalveluilla on tällä hetkellä laskutusjärjestelmänä SAP. SAP-järjestelmästä tietojen saanti edellyttäisi laskujen läpi käymistä yksitellen ja tietojen kirjaamista toiseen paikkaan raportointia varten. Hankintasivuston kehittämisen myötä Tilapalveluissa otettiin harppaus kohti yhtenäisempää toimintaa ja toiminnasta saatavan tiedon tuottamista. Tilapalveluiden toiminnan ja tilaamisen muutosta on kuvattu aiemmin luvussa 2.1 ja kuviossa 2.



Kuvio 4. Ohjeistus Hankintasivuston ja Haahtela RES:in käyttämisestä tilaamisessa.

Hankintasivuston ja Haahtela RES:in kautta tehtävien tilausten tekemistä on ohjeistettu hankintaohjeen lisäksi erillisellä ohjeella syksyllä 2020. Ohje on esitetty kuviossa 4. Hankintasivuston kautta kuuluu tehdä muun muassa tilaukset, joiden suuruus on yli 5000 € tai töiden toteutukseen liittyy suunnittelua tai turvallisuusasiakirja.

3 Kehittämishankkeen esittely

3.1 Kehittämishankkeen lähtötilanne

Tilapalvelut noudattaa toiminnassaan lakia julkisista hankinnoista. Keväällä 2021 käytössä oli noin 25 puitejärjestelyä, joissa yksittäisiä sopimuksia oli noin 100. Sopimuksia oli noin 80 eri toimittajan kanssa. Lisäksi käytössä oli noin 25

Tampereen kaupungin yhteishankintoihin kuuluvaa puitejärjestelyä. Puitejärjestelyllä tarkoitetaan yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat hinnat ja suunnitellut määrät sekä muut ehdot (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 42 § 1 momentti). Kiinteistökohteiden johtamisessa ja kiinteistöjen ylläpitopalveluissa käytetään useita puitejärjestelyitä. Yksiköiden tuottamat palvelut koostuvat monista erilaisista osa-alueista, joita toteutetaan osittain myös omana työnä. Sopimustoimittajia tarvitaan tavaroiden hankintaan ja palveluiden tuottamiseen. Kiinteistökohteiden johtamisessa tilauksia tekeviä henkilöitä on noin 12 ja ylläpitopalveluissa noin 30. Kehittämishankkeeseen osallistuneiden määrää yksiköittäin on kuvattu luvussa 2.1 taulukossa 1.

Tilaamisessa ja puitesopimusten käyttämisessä tapahtuneisiin virheisiin alettiin kiinnittää enemmän huomiota Hankintasivuston käyttöönoton myötä. Virheet liittyivät ohjelmien käyttämiseen ja tilaamisen tapoihin, sopimuskuoppaaneiden käyttämiseen sekä laskutusasioihin. Osa virheistä tuli esille yksittäistapauksina ja satunnaisesti, osan kohdalla oli kyse totutusta tavasta toimia.

Järjestelmien käyttämiseen ja tilaamisen tapoihin liittyvät virheet näyttäytyivät muun muassa seuraavasti:

- Tilausten tekeminen Hankintasivuston kautta ei lähtenyt toimimaan toivotulla tavalla.
- Kahden järjestelmän käyttäminen aiheutti haasteita.
- Osa tilauksista tehtiin edelleen pelkästään sähköpostilla tai puhelimella, jolloin tiedot jäivät dokumentoitumatta.
- Tilauksien puuttuminen järjestelmistä hankaloitti sijaisena toimivan laskujen tarkastusta, eikä näin ollen asiatarkastaja aina löytänyt varmuutta laskutusperusteille.
- Järjestelmistä puuttuneet tilaukset eivät myöskään näkyneet raportoinnissa.

Tilauksia tehdessään tilaajat eivät aina huomioineet omia tilausrajojaan. Tilapalveluissa tilaajilla on kaksi euromääräistä rajaa. Tilauksen perustuessa puitesopimukseen tilausoikeus on valtaosalla 30 000–50 000 €, mutta kun tehdään pienhankintaa, tilausoikeus on 3 000 €. Virheitä lisäsi helpommaksi koettu ja pidempään käytössä ollut Haahtela RES -järjestelmä, joka ei ohjaa miettimään tilattavan työn sopimukseen perustumista eikä työn arvoa, ja näin ollen ei herättele miettimään omia tilausrajojaan.

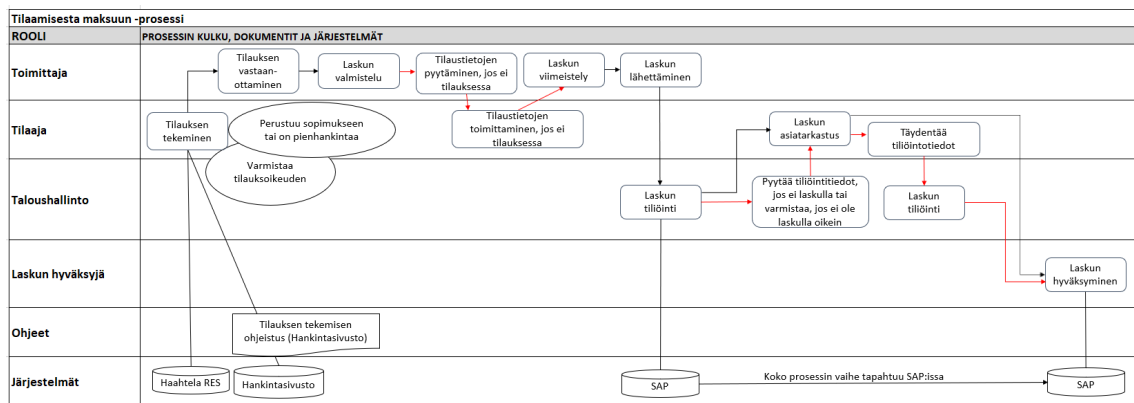
Sopimuskumppaneiden käyttämiseen liittyvät virheet näyttäytyivät muun muassa seuraavasti:

- Sopimustoimittajalta tilattiin töitä, jotka eivät kuuluneet sopimukseen, mutta toimittaja laskutti työt sopimuksen hinnoilla, ja näin ostot kasvoivat yli sopimuksen ennakoidun arvon.
- Joissakin sopimuksissa töiden tilaamisessa suosittiin ensisijaisesti muita kuin kokonaistaloudellisesti edullisimpia. Sopimuksenmukaisuuden näkökulmasta tässä ei ollut virhettä, mutta muut toimittajat kyselivät, miksi heiltä ei tilata.

Virheitä tapahtui myös laskutuksessa, kun toimittajat laskuttivat sopimushintoihin kuuluvia asioita esimerkiksi työkaluja ja kilometrikustannuksia, ja laskut menivät läpi asiatarkastuksesta ja mahdollisesti myös hyväksynnästä. Virheitä tapahtui useimmiten sopimuskauden alussa, mutta myös sopimuskauden edetessä, jos niihin ei heti sopimuskauden alussa puututtu. Virheistä aiheutui rahallisia menetyksiä, vaikkakaan summat eivät olleet suuria. Suurempana ongelmana asiassa näin tilaajien suhtautumisen. He näkivät vain yksittäisessä laskussa olevan virheen - arvoltaan euroja tai kymmeniä euroja - mutta eivät ymmärtäneet, että virheistä huomauttamatta jättäminen tekee virheellisestä toiminnasta tavan. Laskuttamiseen liittyviä virheitä olivat myös tiliöinti- eli viitetiedoissa olevat virheet tai niiden puuttuminen. Haahtela RES -järjestelmän kautta tehtävissä tilauksissa järjestelmä liittää automaattisesti viitetiedot, jotka jossakin tapauksessa tilaajan tulee korjata oikeiksi. Viitetietojen puuttumiseen vaikutti

osaltaan myös puhelimitse tehdyt tilaukset, joiden yhteydessä tilaaja ei aina ilmoittanut tarvittavia tietoja. Virhettä aiheutui myös toimittajan poimissa laskulle väärät viitetiedot.

Kuviossa 5 on kuvattu tilaamisesta maksuun -prosessi. Prosessikaavio on myös liitteessä 1 paremman luettavuuden vuoksi. Prosessikaaviossa on esitetty punaisilla nuolilla kohdat, joissa tiliöinti- eli viitetietojen puuttuminen tai virheellisyys aiheuttaa turhaa työtä eli prosessin tehottomuutta.



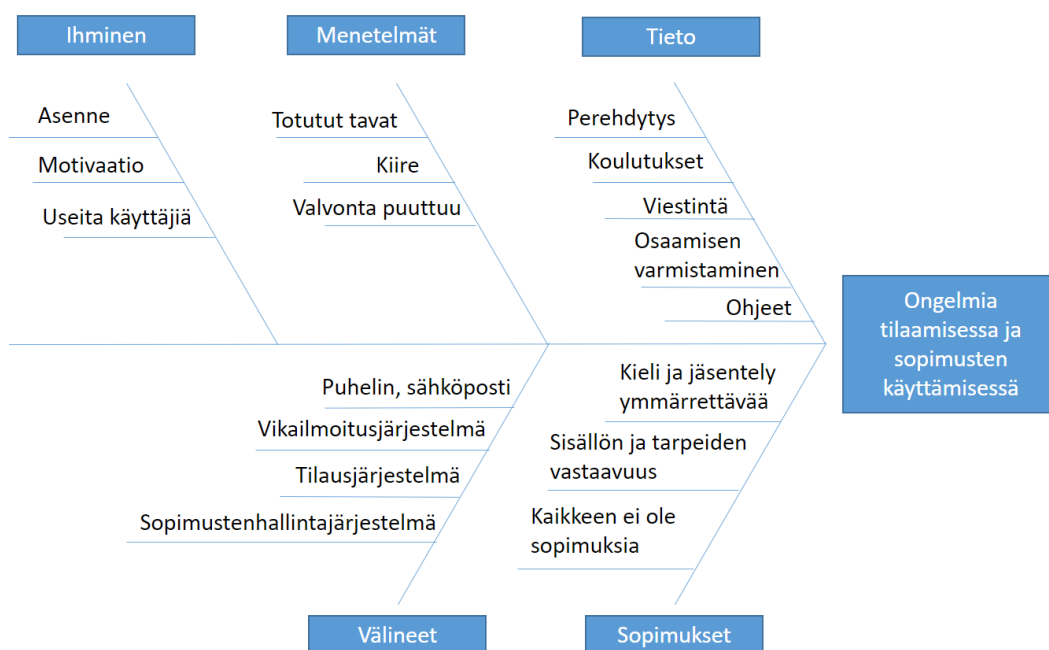
Kuvio 5. Tilaamisesta maksuun -prosessi.

Ensimmäinen tehottomuutta aiheuttava kohta on, kun toimittajan tehdessä laskua, he joutuvat pyytämään viitetietoja, mikäli eivät ole niitä tilauksen yhteydessä saaneet. Toinen kohta on, kun laskun käsittelyvaiheessa taloushallinnon työntekijä joutuu pyytämään asiatarkastajalta eli tilaajalta oikeita viitetietoja. Tällöin asiatarkastaja palauttaa laskun taloushallinnolle sen sijaan, että se voisi ohjautua suoraan hyväksyjälle.

Vuonna 2021 Tilapalveluissa oli käynnissä tukipalveluiden suunnittelijan johdolla Lean Six Sigma -projekti, jossa tutkittiin laskujen käsittelyprosessiamme. Laskujen käsittelyn nopeutta tutkittiin tilaajien, taloushallinnon työntekijöiden sekä toimittajien näkökulmasta. Laskujen käsittelyyn viivettä aiheutti muun muassa viitetietojen puute. Laskujen käsittely on osa tilausprosessia, mutta se rajattiin opinnäytetyöni ulkopuolelle käynnissä olleen projektin vuoksi.

3.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Kehittämistyö vaatii kehitettävän kohteen. Ongelman määrittely alkaa ongelman havaitsemisella. (Kananen 2014, 35–36.) Ongelmanmäärittelymenetelmiä on useampia, yksi niistä on kalanruotomalli. Sen avulla voidaan havainnollistaa ongelmaan vaikuttavia tekijöitä ja seurauksia. (Kananen 2014, 41.) Kohdeorganisaatiosta lähtöisin oleva tutkimusongelma oli, että tilaamisessa ja sopimusten käyttämisessä tapahtuu virheitä. Ongelman syitä selvitin syksyllä 2020 ylläpito-päällikön, tuotantopäällikön ja huoltopäällikön kanssa kalanruotomallilla, joka on esitetty kuviossa 6. Ongelman syiden tunnistettiin liittyvän tietoon (perehdytys, koulutukset, viestintä, osaamisen varmistaminen, ohjeet), sopimuksiin (sopimusten sisältö ja kieli, ymmärrettävyys, sisällön vastaaminen tarpeisiin, sopimusten puuttuminen), välineisiin (sopimustenhallintajärjestelmä, tilausjärjestelmä, vikailmoitusjärjestelmä, puhelin, sähköposti), ihmisiin (asenne, motivaatio, sopimuksella useita käyttäjiä eri yksiköistä) ja työympäristöön (totutut tavat, kiire, toimintaa ei valvota).



Kuvio 6. Tilaamisessa ja sopimusten käyttämisessä ilmenneiden ongelmien syitä esitettyä kalanruotomallin avulla.

Tutkimusongelman määrittelyä varten tehdyssä juurisyiden selvityksessä nousi esille aineettoman pääoman kahteen osa-alueeseen, inhimilliseen pääomaan ja rakennepääomaan, kuuluvia asioita. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan henkilöön liittyviä asioita ja niitä ovat muun muassa osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Rakennepääomaan kuuluvia ovat arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja dokumentoitu tieto sekä immateriaalioikeudet. (Lönqvist ym. 2005, 30–31; Laihonen ym. 2013, 38 ja 41.)

Sopimukseen liittyvien syiden osalta sopimuksissa käytettävän kielen ja jäsentelyn ymmärrettävyyteen ei otettu tässä työssä kantaa. Sisällön ja tarpeiden vastaavuutta sivuttiin sopimuksia käsittelevissä työpajoissa. Välineisiin liittyvän tilausjärjestelmän kehitystyö on ollut käynnissä toista vuotta minun ja työparini vetämänä ja järjestelmään liittyviä muutoksia oli mahdollista toteuttaa pienimuotoisesti, mikäli sellaisia tulisi esiin kehityshankkeen aikana. Sopimusten sisällön kehittäminen ja laajempi järjestelmäkehitys ovat mahdollisia omia kehityssyklejään tämän työn jälkeen.

Tutkimuskysymysten tarkoituksena on tuottaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi ja poistamiseksi (Kananen 2014, 36). Tilaamiseen ja sopimusten käyttämiseen liittyviin ongelmiin haettiin ratkaisua seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten tilaajia kouluttamalla heidän osaamistaan saadaan lisättyä?
- Miten tilaajia kouluttamalla heidät saadaan toimimaan ohjeiden mukaisesti?
- Miten toimintaa jatkossa valvotaan?

Opinnäytetyössä selvitettiin, millainen vaikutus kouluttamisella on tilaajien osaamisen lisäämiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Tavoitteena oli saada tilaajien tilaamiseen ja sopimusten käyttämiseen liittyvä osaaminen paremmaksi ja saada tilaajat toimimaan ohjeiden mukaisesti. Tavoitteiden toteutuessa saadaan tilaamisessa ja sopimusten käyttämisessä tapahtuneiden virheiden määrä pienemään, saadaan tiedolla johtamisessa tarvittavien tietojen tuottaminen toi-

mimaan ja saadaan pienennettyä entisestään riskiä joutua riitatilanteisiin toimitajien kanssa, millä vältetään myös sopimusrikkomuksista aiheutuvia taloudellisia haittoja ja mainehaittaa.

Työssä selvitettiin myös tilaajien toiminnan johtamista ja toiminnan seuraamista. Nämä osa-alueet kuuluvat tilaajien esimiesten tehtäviin. Toiminnoilla on vaikutusta siihen, että tilaajien toiminnassa tapahtuvasta muutoksesta saadaan pysyvää. Tältä osin työn tavoitteena oli määritellä keinot tilaajien toiminnan valvomiin.

3.3 Kehittämishankkeen mittarit

Kehittämishankkeen mittareita oli kuusi. Yhtenä mittarina toimi tilaajille maaliskuussa ja syyskuussa 2021 tehdyt kyselyt. Kyselyn tulosten perusteella arvioitiin, oliko tilaajien tiedoissa ja toiminnassa tapahtunut muutosta toivottuun suuntaan. Päälliköille maaliskuussa ja syyskuussa 2021 tehtyjen haastattelujen avulla selvitin heidän näkemyksiään kehittämistehtävän onnistumisesta. Yhtenä mittarina toimi myös kehittämistilaisuuksien jälkeen osallistujille toteutettu palautekysely.

Muutosta Hankintasivuston käytössä mitattiin järjestelmän kautta tehtyjen tilausten määrän avulla. Lähtötilannetta kuvasi Hankintasivuston kautta tehtyjen tilausten määrä aikavälillä 1.2.2020-31.1.2021 eli järjestelmän ensimmäinen käyttövuosi. Lopputulosta kuvasi aikavälillä 1.2.-31.8.2021 tehtyjen tilausten määrä. Tilaamiseen liittyvästä kehittämistyöstä kerrottiin kohderyhmälle helmikuun alussa. Havainnointijakson päättyminen elokuun loppuun muotoutui opinäytetyöprosessini etenemisen mukaan. Koska lopputulosta mittaava ajanjakso oli seitsemän kuukautta ja lähtötilanne 12 kuukautta, lähtötilanteen tilausten määrä suhteutettiin seitsemään kuukauteen. Tilausten määriä mitattiin sekä sopimuskohtaisesti että tilaajakohtaisesti. Alkuperäisenä tarkoituksena oli mitata myös tilausoikeuksien toteutumista. Tämän mittarin käyttäminen ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska hintatiedon täyttäminen tilaukselle ei ollut kehittämis-

hankkeen aikana pakollista. Tilauksista ei siis ollut mahdollista saada luotettavaa tietoa tilausoikeuden riittävydestä, koska kaikkien tilausten osalta tilauksen arvoa ei voitu verrata tilaajan tilausoikeuden arvoon.

Toiminnan ohjaamisen ja valvonnan osalta mittareina olivat seuraavat: tilaamisen toimintatapoja on selkeytetty ja toimintatavat tilausten tekemisen valvontaan on luotu. Käytetyt mittarit on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Toiminnan muutosta selvittävät mittarit.

Mittari	Muutoksen todentaminen
Tilaajille tehty kysely maaliskuussa ja syyskuussa 2021	Tuloksissa tapahtunut muutos
Haastattelut maaliskuussa ja syyskuussa 2021	Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen
Palautekysely kehittämistilaisuuksien jälkeen	Kyselyn tulos
Hansi-tilausten määrä	Määrä kasvava
Tilaamisen toimintatapoja on selkeytetty	Kyllä/ei
Valvontaan on luotu toimintatapa	Kyllä/ei

Haahtela RES -järjestelmästä ei ollut mahdollista raportoida välitettyjen vikailmoitusten määriä henkilöittäin tai vastaanottajittain. Asiaa selvitin kehittämishankkeen alussa Haahtela kehitys Oy:n henkilöiden kanssa pidetyssä palaverissa. Tietojen saanti järjestelmästä olisi vaatinut jokaisen ilmoituksen avaamista ja tietojen kirjaamista erilliseen järjestelmään. Haahtela RES:in kautta kulkee vuodessa noin 10 000 ilmoitusta, joten työmäärä olisi ollut huomattavan suuri.

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

4.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyön ongelmanratkaisun lähestymistapana eli tutkimusotteena oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella on yhteys käytännön työelämään ja sen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Ongelman ratkaisuun ja pysyvän muutoksen aikaansaamiseen osallistuvat henkilöt, joita ongelma koskee. Toimintatutkimuksella ei pyritä yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin. Tutkimuksen tulokset pitävät paikkaansa vain tutkitun tapauksen osalta. (Kananen 2014, 11–12.)

Toimintatutkimuksessa on tavoitteena aikaansaada muutos, minkä vuoksi se eroaa perinteisestä laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta, joissa tutkimustulokset jäävät lähes aina toteavalle tasolle - todetaan vain tiettyjen tekijöiden vaikuttavan asiaan. Yhteys toimintaan tulee näkyviin myös tutkimuskysymysten muodossa. Toimintatutkimuksessa kysymykset ovat miten tai millä keinoilla -muodossa, kun perinteisessä tutkimuksessa ne ovat mitkä tekijät -muodossa. Kysymykset liittyvät usein myös johtamiseen tai esimiestyöhön. (Kananen 2014, 15–16.) Tutkimusmenetelminä toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä (Kananen 2014, 13). Opinnäytetyössäni käytin laadullisina menetelminä haastatteluja ja kvalitatiivisista menetelmistä kyselyä.

4.2 Kysely

Kysely on kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ja sitä voidaan käyttää toimintatutkimuksessa (Kananen 2014, 102). Kyselyllä tarkoitetaan aineiston keruuta kyselylomakkeen avulla ja suora kontakti tutkittavan kanssa puuttuu (Alkula ym. 1994, 69). Kyselyn etuina on, että kyselyn kohderyhmä voi olla laaja ja siinä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on myös menetelmänä tehokas, ja tulosten tallentaminen on nopeaa ja analysointi tapahtuu tietokoneen avulla. Haittoina voidaan pitää sitä, että vastaajien huolellisesti ja rehellisesti vastaamisesta ei voida olla varmoja, vastausvaihtoehdot eivät välttämättä

ole olleet onnistuneita vastaajien näkökulmasta, eikä voida olla varmoja vastaajien tietämyksestä aiheesta, josta kysymyksiä esitetään. Hyvän lomakkeen laatiminen vie myös aikaa, ja joskus kyselyssä vastausten määrä voi jäädä pieneksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselyiden avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2009, 197). Tilaajille tehdyissä kyselyissä kysymyksillä kerättiin tietoa käyttäytymisestä ja toiminnasta sekä tiedoista. Taustakysymyksenä käytin vain työryhmätietoa.

Kyselyä tehtäessä tulee miettiä asioiden tärkeysjärjestys ja järjestellä kysymykset kokonaisuuksiksi (Alkula ym. 1994, 126). Nykytilaa kartoittavassa kyselyssä jaottelin kysymykset tilausten tekemistä ja järjestelmien käyttämistä koskeviin, ohjeistusten olemassaoloa koskeviin, tilausoikeuksien tuntemista koskeviin sekä sopimusten tuntemista koskeviin. Loppumittausta varten laaditussa kyselyssä kysymykset oli jaoteltu tilausten tekemistä, tilaus- ja pienhankintaoikeuksia ja sopimuksia koskeviin. Kyselyiden kysymykset on esitetty tarkemmin liitteissä 3 ja 7 ja tuloksia käydään läpi luvuissa 6.1 ja 8.1.4.

4.3 Haastattelu

Suomen kielessä tutkimuksen tiedonkeruutapana käytettävä haastattelu tarkoittaa tilannetta, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen, on ennalta suunniteltu ja tapahtuu haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 41–42.) Haastatteluita voidaan käyttää tutkimuksen eri vaiheissa. Alkukartoitusvaiheessa voi haastattelujen avulla selvittää ja täsmentää tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toimintasyklin toteuttamisen jälkeen haastatteluilla voidaan selvittää intervention vaikutuksia. Kun muutoksen kohteena ovat ihmiset ja heidän toimintansa, muutoksen arviointi usein vaatii haastatteluja faktatietojen keräämisen ohella. (Kananen 2014, 87.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavaksi valitaan ne, joilta saadaan ilmiön kannalta parasta tietoa (Kananen 2014, 93). Tämän kehittämishankkeen tavoitteiden kannalta oleellisia haastateltavia olivat tilaajien esimiehet, joilla oli kokonaisnäkemys alaistensa toiminnasta. Haastattelujen aikana nousi esiin tarve haastatella kiinteistökohteiden johtamisesta esimiehen lisäksi tiiminvetäjän roolissa toimivaa henkilöä. Haastateltavista kolmella oli yli 20 vuoden työkokemus kohdeorganisaation palveluksessa. Heillä oli näkemystä toiminnastamme pitkältä ajanjaksolta.

Haastattelut voidaan luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- ja ryhmähaastatteluihin (Kananen 2014, 87). Nykytila-analyysiä varten tekemäni haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Lopputilannetta selvittävästä haastatteluista kolme toteutettiin yksilöhaastatteluna ja yksi ryhmähaastatteluna, johon osallistui kaksi henkilöä.

Kananen (2014, 78) käyttää haastattelujen jaottelussa Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaista jaottelua: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä teemahaastattelu, jos siinä esitetään teemoihin liittyviä tarkkoja kysymyksiä, mutta ei välttämättä juuri samoja kysymyksiä kaikille haastateltaville. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää tilanteissa, joissa halutaan saada tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haluta antaa haastateltaville kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tekemäni haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja. Nykytilaa kartoittavassa haastattelussa teemoina olivat tilaamisen nykytila, tilaamisen toivottu tila, toiminnan johtaminen ja valvominen sekä kehitystyön tavoitteet. Teemojen alle minulla oli valmiina kolmesta neljään teemoja tarkentavaa avointa kysymystä. Kysymyksillä oli tarkoitus saada tietoa tutkimuskysymyksiin. Muutoksen onnistumista kartoittavassa haastattelussa oli teemana kehitystyön onnistuminen ja sitä tarkentamassa neljä kysymystä. Teemahaastatteluiden teemat ja tarkentavat kysymykset on esitetty liitteessä 2.

Nykytilaa kartoittavat haastattelut pidettiin maaliskuussa 2021 ja lopputilannetta selvittävät haastattelut syyskuussa 2021. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja keskustelut nauhoitettiin. Haastatteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon. Litteroinnissa käytettiin yleiskielistä ja propositiotason litterointia. Aineisto koodattiin teemojen ja niiden alla olevien aiheiden mukaisesti aineistolähtöisesti eli induktiivisella lähestymistavalla. Haastattelujen tuloksia on käyty läpi luvussa 6.2 ja 8.1.1.

Alkuperäinen tarkoitus oli tehdä haastattelut myös muutamalle sopimustoimittajalle. Haastattelut korvattiin yhteistyöpalavereilla. Toukokuussa 2021 pidimme kahdeksan sopimustoimittajan kanssa yhteistyöpalaverit, joissa kysyin tilaamiseen liittyviä asioita. Kysymyksinä olivat:

- Saatteko töistä aina kirjallisen tilauksen?
- Saatteko aina töille laskulle kirjattavan viitetiedon?
- Onko asioita, joita tilaamisen suhteen tulisi kehittää?

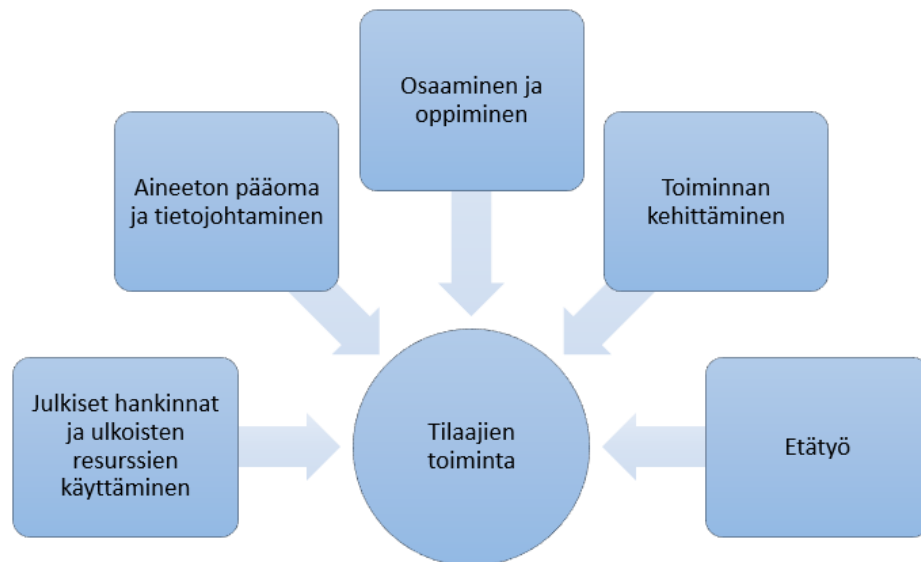
Toimittajien vastaukset on esitetty luvussa 6.4.

4.4 Kehittämismenetelmät

Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, joten on olennaista ottaa tutkimuksen kohteena olevat toimivat mukaan tutkimukseen ja kehittämiseen. Usein yhdessä kehitetty on perempi ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. (Ojasalo ym. 60–61.) Tässä työssä kehittämismenetelminä käytettiin koulutusta ja työpajoja, joihin tilaajat osallistui-
vat. Ennen työpajoja tilaajat saivat tehtäväkseen tutustua yhteen puitesopimukseen ja laatia siitä PowerPoint-esitys, jonka esittelivät työpajoissa. Tilaajia osallistettiin työpajoissa myös siten, että he esittelivät Hankintasivuston toiminnallisuuksia. Koulutusta ja työpajoja on kuvattu tarkemmin luvussa 7.

5 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä tehtyyn tilaajien toimintatapojen kehittämiseen käytetty teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 7 ja sen eri osa-alueita on kuvattu tarkemmin luvuissa 5.1–5.5.



Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys.

Julkiset hankinnat luovat perustan toimittajien käyttämiselle julkisena toimijana toimivassa Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä. Aineettomalla pääomalla on yhteys juurisyyanalyysissä esille nousseisiin ongelman syihin. Tietojohdaminen taustoittaa sitä, miksi tilaamisessa on otettu käyttöön järjestelmä. Osaaminen ja oppiminen ovat nopeasti uudistuvassa työssä ja työympäristössä toimimisen edellytyksiä. Toiminnan kehittäminen taustoittaa lyhyesti sitä, mistä kehittämisessä on kyse ja mitä asioita olisi hyvä huomioida virtuaalisissa palavereissa. Myös tietojärjestelmien kehittäminen on osa organisaation toiminnan kehittämistä. Etätyöhön siirtyminen ja etätyöskentely oli vahvasti osana tätä opinnäytetyötä.

5.1 Julkiset hankinnat

5.1.1 Ulkoiset resurssit ja hankinnan operatiiviset tehtävät

Hankintojen suhteellinen osuus kasvaa, kun yritykset keskittyvät ydinosaami-seensa. Avointa ulkoistamista tapahtuu, kun organisaatio luopuu vähemmän kriittisten toimintojen tekemisestä ja siirtyy ostamaan ne muualta. Piilevää ulkoistamista tapahtuu, kun yksittäisiä aiemmin itse hoidettuja toimintoja tai osia liiketoimintaprosessista siirtyy toimittajan vastuulle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 73.) Yrityksen kustannuksista noin 70–90 prosenttia muodostuu ulkoisten palveluiden ja tavaroiden hankinnoista (Tanskanen 2021, 12–13). Ulkopuolelta hankitut resurssit nousevat julkisissa organisaatioissakin helposti yli 50 prosenttiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21–22).

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 326) jakavat kuvion 8 mukaisesti hankinnan tehtävät viitteen ryhmään niiden pitkäjänteisyyden ja laaja-alaisuuden perusteella. Ryhmät ovat

- pitkäjänteiset strategiset linjanvedot
- hankintapolitiikka ja yhteiset käytännöt
- toimittajien valinta ja johtaminen sekä sopimukset
- päivittäinen ostaminen ja käytännön järjestelyt
- hankinnan henkilöresurssien, infrastruktuurin ja järjestelmien ylläpito ja kehittäminen.



Kuvio 8. Hankinnan tehtävät pitkäjänteisyyden ja laaja-alaisuuden mukaan (mukaillen Iloranta ym. 2018, 327).

Kuviossa 8 pyramidin huipulla ovat strategiaan ja hankintapolitiikkaan liittyvät tehtävät, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaa laaja-alaisesti ja pitkäketoisesti. Alaspäin mentäessä tulevat hankintojen päivittäiset tehtävät kuten ostaminen ja päivittäinen yhteistyö toimittajien kanssa. Niihin liittyvillä päätöksillä on vaikutusta seuraavien tuntien tai päivien aikana. Pyramidin jalustana ja hankintatoimen runkona ovat toiminnan resurssit sekä tietojärjestelmät ja raportointi, joiden tulisi olla samanlaisia yrityksen eri osissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 326–329.) Opinnäytetyössäni kehittämisen kohteena oli päivittäinen ostaminen ja tietojärjestelmien käytön tehostaminen.

Ostamisella tarkoitetaan yleensä hankinnan toteutukseen liittyviä toimia kuten tilaamista ja kotiinkutsuja sekä maksuliikenteeseen liittyviä toimia (Huuhka 2017, 12). Tilaamisella tarkoitetaan ostotilausten tekemistä toimittajilta aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti. Tilaaminen-termiä käytetään myös ostamisen rinnalla, kun toimittajalta tehdään tilaus suoraan ilman sovittuja ehtoja, joskus jopa hintoja kyselemättä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 49; Huuhka 2017, 12.) Tilapalveluilla ei ollut opinnäytetyön alkuvaiheessa keväällä 2021 toimintajärjestelmää, laatuja järjestelmää tai hankintastrategiaa, eikä näin ollen tilausprosessia

ollut kuvattu. Hankintoja ohjaavana oli sähköisessä muodossa oleva hankintaohje. Hankintaohjeessa ei ollut kuvattu termejä tilaaminen ja ostaminen. Tilaukselle ja ostamiselle laadittiin Tilapalveluiden toimintaan liittyvät määritelmät osana kehitystyötä. Määritelmät on esitetty luvussa 7.1.

Hankintaorganisaation päivittäisiä tehtäviä ovat tilausten tekeminen, toimitusajoista ja käytännön asioista sopiminen. Päivittäisissä tehtävissä on kyse työskentelystä sovittujen sopimustoimittajien kanssa ja ne on luontevaa hoitaa hajautetusti ja jakaa sopimusten käyttäjille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 329.) Tilapalveluissa tilausten tekeminen on toteutettu edellä kuvatun mukaisesti. Tilauksia tekevät kussakin yksikössä pääasiassa toimihenkilöt joko omien tilausoikeuksiensa puitteissa tai päällikön tai toimitusjohtajan valtuuttamana. Tilauksia tekevät toimihenkilöt toimivat esimies- tai asiantuntijatehtävissä. Valtaosalla toimihenkilöistä työtehtävät eivät sisällä tilausten tekemisen lisäksi muita hankintatehtäviä. Puitesopimusten hallinta on keskitetty muutamalle henkilölle ja hankekohtaiset kilpailutukset toteutetaan pääsääntöisesti rakennushankepalveluissa. Tilaajista osa osallistuu noin 1–2 kertaa vuodessa jonkin puitejärjestelyn kilpailutustyöryhmään tarkoituksenaan tuoda aiheeseen liittyvää substanssi-osaamista.

Tilaajan roolissa olevat henkilöt ovat toistuvasti yhteydessä tärkeimpiin sopimustoimittajiin, minkä myötä yhteistyöstä muodostuu sujuvaa. Tästä saattaa aiheutua kiinnittymistä yhteen toimittajaan, mikä haittaa henkilön objektiivista toimintaa; saatetaan ostaa silloinkin, vaikka palvelu ei olisi edullisinta. (Iloranta ym. 2018, 321.) Tällaista tiettyihin toimittajiin kiinnittymistä on havaittavissa organisaatiossamme joidenkin puitejärjestelyjen sisällä. Toisaalta toiminnan ymmärtää. Kun on löytänyt toimittajan, jonka kanssa yhteistyö on sujuvaa, miksi kyseistä toimittajaa ei käyttäisi. Toiminnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon, mitä sopimuksissa on sovittu tilauskäytännöistä.

5.1.2 ABC-analyysi

ABC-analyysi on menetelmä, jolla yrityksen hankintoja voidaan jaotella ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen taloudellisen merkityksen perusteella. ABC-analyysissä valitut asiat listataan suuruusjärjestykseen suurimmasta pienimpään, minkä jälkeen niille lasketaan kumulatiiviset arvot ylhäältä alaspäin. Luokkaan A kuuluvat ne, joiden osuus on 80 %, luokkaan B kuuluvat ne, joiden arvot ovat välillä 5–20 % ja luokkaan C ne, joiden arvot ovat enintään 5 %. Tyypillisesti yrityksen vähiten ostetut C-nimikkeet edustavat noin puolta nimikkeiden kokonaismäärästä, mutta käyttävät hankintabudjetista ainoastaan viisi prosenttia. Pareto-ajattelun mukaan 20 prosenttia ostettavista nimikkeistä käyttää 80 prosenttia hankintabudjetista; tämä 20/80-sääntö toteutuu liike-elämän monissa eri tilanteissa. (Huuhka 2017, 44–46.)

Laadin ABC-analyysin Tilapalveluiden puitesopimusten osalta kehityshankkeen työpajoja varten, jotta tilaajille muodostuisi kokonaiskuva sopimusten arvoista ja sopimusten merkityksestä suhteessa toisiinsa. ABC-analyysi on esitetty taulukossa 6.

5.2 Aineeton pääoma ja tietojohdaminen

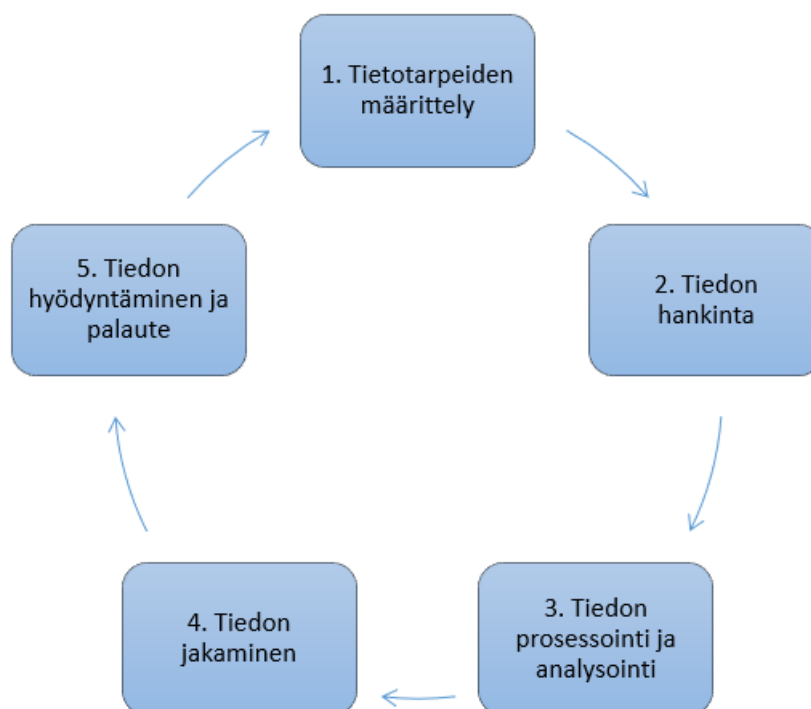
Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation kannalta tärkeitä asioita eli aineettomia resursseja. Tällaisia ovat esimerkiksi motivoituneet ja osaavat työntekijät sekä toimintaa tukevat järjestelmät ja prosessit, joilla tuetaan muun muassa henkilöstön välistä tiedon jakamista. (Laihonen ym. 2013, 35.) Henkilöstön osaaminen ja tietämys kuuluvat aineettoman pääoman inhimillisen pääoman osa-alueeseen. Rakennepääomaa taas ovat muun muassa järjestelmät ja prosessit. Suhdepääoma koostuu organisaation suhteista asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Finto 2018a.) Maine on yksi keskeinen aineettoman pääoman elementti. Se voidaan pilata tekemällä vain joitakin asioita väärin, vaikka suurin osa yrityksen toiminnasta tyydyttäisi sidosryhmiä. Yritykselle muodostuu vastuita suhteistaan asiakkaisiin, toimittajiin ja ympäristöön. Vastuut liittyvät esimerkiksi ostami-

seen liittyviin sopimuksiin, joissa sopimusvelvoitteiden laiminlyönnistä voi seurata mahdolliset vahingonkorvaukset. Sopimusrikkomukset tuhoavat myös luottamusta ja mainetta eri sidosryhmien keskuudessa. (Lönqvist ym. 2005, 69.) Tutkimusongelman määrittelyä varten tehdyssä juurisyiden selvityksessä nousi esille aineettoman pääoman kahteen osa-alueeseen, inhimilliseen pääomaan ja rakennepääomaan, kuuluvia asioita.

Tietojohtaminen on tutkimusala, joka tutkii tietojohtamista eli johtamistapaa, jolla edistetään organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella (Finto 2018b). Käytännön tasolla onnistunut tietojohtaminen on usein tiedon jakamista, soveltamista ja luomista tukevien olosuhteiden luomista sekä systemaattista tiedon käyttöä. Tietojohtamisella voidaan tuottaa arvoa sisäisille asiakkaille tai tukea päätöksentekoa tai vähentää tuottamatonta työtä (Laihonen ym. 2013, 26–27).

Tiedolla johtaminen on tietojohtamisen osa-alue. Se tähtää tietoperustaiseen päätöksentekoon ja sen mahdollistamiseen. Tietoperustainen päätöksenteko on sellaista, jota tehdään analysoidun tiedon perusteella. (Finto 2018b.) Jotta tiedon hyödyntämiselle asetetut tavoitteet saavutetaan, teknologialla ja ihmisten toiminnalla on suuri merkitys. Teknologialla mahdollistetaan tiedon hallinta, mutta se harvoin yksin ratkaisee tiedonhallinnan ongelmia. Tarvitaan myös ihmisten sitoutumista ja osaamista sekä johtamiskäytännöt ja toimintamallit sujuvalle työnteolle. (Laihonen ym. 2013, 13.) Tiedolla johtamisen kulttuurin olemassaolo tekee organisaation toiminnasta avointa ja läpinäkyvää (Laihonen ym. 2013, 28).

Tiedonhallinnalla tarkoitetaan tietoprosessien järjestämistä siten, että tietojen saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys eri tarkoituksiin voidaan varmistaa tiedon elinkaaren ajan (Finto 2018b). Laihonen ym. (2013, 25 ja 46) kuvaavat tiedonhallinnan prosessia ja sen keskeisiä vaiheita; prosessi alkaa tietotarpeiden tunnistamisesta ja päättyy tiedon hyödyntämiseen ja muutokseen organisaation toiminnassa. Kuvio 9 kuvaa prosessin vaiheita.



Kuvio 9. Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaillen Laihonen ym. 2013, 46).

Vaiheessa yksi selvitetään, mitä tietoa päätöksenteon tueksi tarvitaan, milloin ja missä (Laihonen ym. 2013, 47). Tietoa voidaan hankkia joko kertaluonteisesti tiettyä tarvetta varten tai säännöllisenä prosessina (Laihonen ym. 2013, 25). Hankintojen seuraamiseksi tarvittavien tietojen saanti oli yksi näkökulma Hankintasivustoa ja Hansi-tilausta kehittäessämme. Puitejärjestelyiden kokonaisuudesta tarvitsemme tietoja sopimuskaudella, uutta kilpailutusta valmisteltaessa sekä keskustelun pohjaksi yhteistyöpalaverissa. Sopimusten seuranta varten tarvittavien tietojen hankinta on säännöllinen prosessi.

Tarpeita vastaavan tiedon hankkiminen on prosessin toinen vaihe (Laihonen ym. 2013, 47). Tässä opinnäytetyössä kehitettiin tilaajien toimintatapoja, jotta saataisiin heidät tuottamaan tietoa käyttämällä järjestelmiä ja toimimaan ohjeiden mukaisesti, jotta voidaan luottaa tietoon, jota Hankintasivustolta käytetään. Tarvittava tieto toimittajien käyttämisestä on SAP-laskutusjärjestelmässämme, josta tiedon ulos saanti vaatisi laskukohtaista läpikäyntiä ja tietojen kirjaamista raportointia varten. Hankintasivuston kehittämisellä parannettiin tietojen saatavuutta. Ohjelmalla voidaan tarkastella muun muassa tilauksia ja niiden jakautumista toimittajille.

Prosessin kolmas vaihe on tiedon prosessointi ja analysointi. Hankittua tietoa karsitaan ja luokitellaan, jotta se vastaisi paremmin tarpeita ja samalla sille annetaan merkitys organisaation kontekstissa. Analysoinnissa yksi mahdollinen tapa on visualisointi. (Laihonen ym. 2013, 46 ja 48). Hankintasivustolla on käytössä raportti, joka lajittelee tilauksista saatavaa tietoa ja tuottaa määrittämämme tiedoista raportin, josta saadaan suodatettua tarvittavia tietoja erilaisia valintoja tekemällä.

Neljäs vaihe prosessissa on tiedon jakaminen, mikä pitää sisällään tiedon toimittamisen päätöksen tekijälle ja tiedon ja tietämyksen jakamisen vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Laihonen ym. 2013, 46 ja 48). Tiedon jakamisella on erityinen tarve, kun toimitaan toisen työntekijän sijaisena. Järjestelmissä oleva tieto on yleisesti kaikkien saatavilla, eikä kenenkään omassa sähköpostissa tai muistissa. Järjestelmissä olevasta tiedosta voi myös tarkistaa asioita, jolloin päällekkäinen työ vähenee.

Viides vaihe on tiedon hyödyntäminen ja palaute. Hyödyntämistä varten tieto tulee olla päätöksen tekijällä oikeaan aikaan ja käyttökelpoisessa muodossa. (Laihonen ym. 2013, 46 ja 48). Hankintasivustolla tieto on kaikkien saatavilla ja käytettävissä, kun sille on tarve. Tietoja seurataan myös vuoden aikana hankintojen johtoryhmässä.

Vuonna 2020 julkaistussa kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa yhtenä kehittämisen osa-alueena on tietojohtaminen. Strategiassa todetaan, että hankintoja tulee johtaa tietoon perustuen ja että sitä varten tarvitaan tietovarantoja sekä kansallisella että yksittäisen organisaation tasolla. (Valtioneuvosto 2020, 4 ja 7.) Laihonen ym. toteavat (2013, 44), että tiedon avulla voidaan arvioida ja vertailla eri ratkaisuvaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia, karsia vaihtoehtoja ja valita niistä sen hetkisen ymmärryksen mukaan paras; tietoon perustuvat, perustellut päätökset ohjaavat organisaation toimintaa parempaan.

5.3 Oppiminen

Osaaminen on oppimisen tulosta. Aikuinen vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee ulkopuolelta tulevaa informaatiota aina omien ajatusmalliensä mukaisesti. Ohjaamalla yksilöitä omaehtoiseen arviointiin, tiedon prosessointiin ja sekä kehittämistoimintaan ja tarjoamalla tähän puitteet, voidaan tukea oppimista. Nykyään nopeasti uudistuva työ ja työympäristö edellyttävät hyvää taitoa itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen. Kapean näkemyksen mukaan oppimisella on tarkoitettu yksilön kohdalla tietojen ja taitojen omaksumista. Oppimisprosessista tekee kuitenkin monimutkaisemman oppija itse oman historiansa ja ajatusmalliensä takia. Tämän päivän oppimisessa on kyettävä uudenaikaiseen ajatteluun, on kyettävä kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmallejaan ja asenteitaan ja luomaan aivan uudenlaisia kehyksiä asioiden tarkasteluun. (Viitala 2005, 135–136.)

Uuden asian oppiminen vaatii keskittymistä eli huomion kiinnittämistä kyseiseen asiaan riittävän kauan. Jos huomio kiinnittyy laajalle, vastaanottaja ei pysty tarkastelemaan ja muistamaan pienempiä yksityiskohtia. (Eklund 2018, 53.) Eri oppimistavat lisäävät opiskelun mielenkiintoa ja huomioi erilaiset oppimistyyliä. Vastaanottajan tulee ymmärtää, mihin uusi tieto liittyy. Oppiminen on tehokasta, kun tieto on olennaista ja vastaanottaja ymmärtää sen merkityksen. Positiiviset tunteet tekevät avoimiksi uusille näkökulmille ja siten myös oppimiselle. Negatiiviset tunteet haittaavat oppimista. (Eklund 2018, 55–56.)

Tiedon lisääntyminen tai tarkentuminen, ajatusmallien kehittyminen tai taitojen kehittyminen ovat oppimisprosessin tuloksia (Viitala 2005, 141). Organisaatiossa voi tapahtua oppimista vain, jos ihmiset aidosti sisäistävät uusia ajattelu- ja toimintatapoja ja samalla pystyvät oppimaan pois vanhasta. Uuden oppimiseen ja vanhasta tavasta luopumiseen tarvitaan myös riittävästi tiedollista perustaa ja tahtoa, ne eivät tapahdu käskemällä. (Viitala 2005, 180.) Hersey ja Blanchard (1983, teoksessa Viitala 2005, 181) ovat kuvanneet oppimisprosessin etenemisen ja oppimisen tapahtumista neljällä eri tasolla, joita ovat tieto, asenteet, yksilön käyttäytyminen ja ryhmän toiminta. Tiedon taso on helpoin ja

nopein muutoksen taso. Tietoa muutoksesta on helppo levittää, mutta se saattaa myös johtaa mielikuvaan, että asia on myös tiedon myötä omaksuttu. Asennetason muutos tapahtuu ihmisessä tiedon vaihetta hitaammin ja se edellyttää syvällistä tiedon omaksumista. Asennetason muutos edellyttää tapahtuakseen usein myös omakohtaista tietoa uuden tiedon paremmuudesta. Muutosta vahvistaa käytännön esimerkit uuden asian toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. (Viitala 2005, 181–182.) Kolmas muutoksen taso on yksilön käyttäytymisen taso, joka on huomattavasti edellisiä vaikeampi. Ihmisten muutosvalmiudessa on yksilöllisiä eroja. Toiset ovat oppimishaluisempia ja hakevat jatkuvasti uusia parempia toimintatapoja työhönsä. He lähtevät näin ollen muutokseen mukaan ensimmäisenä. Toiset taas kokevat turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista tavoista. Neljännelle tasolle eli ryhmän käyttäytymisen tasolle päästään vasta, kun riittävän moni toimii uudella tavalla. (Viitala 2005, 182.) Yhdenmukaisissa toimintatavoissa on kyse neljännelle tasolle pääsemisestä.

5.4 Etätyöhön siirtyminen

Etätyöllä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovittua työnteon mallia, jossa työ tehdään joko osin tai kokonaan kotona tai muussa sovitussa paikassa. Esimerkiksi asiantuntijatyössä työ voi olla kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumattomaa. (Työterveyslaitos 2021.)

Monialainen Fast Expert Teams -verkosto toteutti sähköisen etätyökyselyn keväällä 2020. Kyselyyn vastasi noin 5500 etätyöhön siirtynyttä henkilöä, joista noin 3200 henkilöä edusti julkista sektoria. Kyselyllä kartoitettiin etätyöhön siirtymisen ensikokemuksia, ja tuloksia on tarkoitus seurata jatkotutkimusten avulla, kertoo LUT-yliopiston tietojohdamisen professori Kirsimarja Blomqvist. Kyselyn vastanneista henkilöistä 97 % oli siirtynyt etätöihin tai lisännyt etätyötä. Vastajista noin 70 % ei ollut työskennellyt lainkaan etätöissä tai korkeintaan yhden päivän viikossa ennen koronakriisiä. (Jyväskylän yliopisto 2020.)

Etätyön yleistymistä on tarkasteltu myös työ- ja elinkeinoministeriön vuosittaisessa työolobarometrissa. Vuoden 2018 työolobarometrin mukaan reilut 20 prosenttia palkansaajista teki etätyötä säännöllisesti, 14 prosenttia satunnaisesti ja vain harva teki etätyötä päivittäin. Useimmiten etätyötä tekivät ylemmät toimihenkilöt, joista 27 prosenttia oli etätyössä päivittäin tai viikoittain. Alemmissa toimihenkilöissä vastaava osuus oli 11 prosenttia. Työntekijäasemassa olevista vain yksi sadasta teki etätyötä viikoittain. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 148–150.) Kunta-alalla on palvelutehtäviä, jotka edellyttävät läsnäoloa paikan päällä. Tämä rajoittaa etätyön säännöllistä käyttöä ja on näin ollen saattanut vähentää myös työnantajan kiinnostusta etätyön käytön laajempaan edistämiseen. Kunta-alan todetaan olevan etätyön käytössä selvästi jäljessä yksityisiä palvelualoja ja valtion virastoja. (Kunta-alan etätyöryhmä 2020, 9.)

Douglas McGregor kehitti X- ja Y- teorian kuvaamaan johtajien ajattelutapaa ja heidän asenteitaan työntekijöitä kohtaan. Shawn Belling näkee, että Y-teorian mukaista johtamistyyliä painottavissa yrityksissä etätöiden tekeminen on luontevampaa kuin X-teoriaan perustuvissa. Yrityksessä tulisi hänen mukaansa arvioida Y-teorian mukaista johtajuuden määrää, jos yrityksessä harkitaan etätyötä pitkäaikaisena organisaatio- ja työskentelymallina. Belling kuvaa myös hybridimallia tulevaisuuden toimintatapana. Osa työajasta voidaan tehdä toimistossa ja osa jossain muualla. Hybridimallissa voidaan hyödyntää etätyön ja toimistolla tapahtuvan työn hyödyt. Hänen mukaansa yritysten ja johtajien tulisi edistää joustavuutta tarjoavaa hybridimallia ja rakentaa käytäntöjä ja järjestelmiä tätä tukemaan. (Belling 2021.)

5.5 Toiminnan kehittäminen

Toimintamalliksi kutsutaan vakiintunutta tekemisen tai käyttäytymisen tapaa. Toimintamalleilla on taipumus olla melko pysyviä niin kauan kuin ne tuottavat tyydyttävää tulosta. Kun toimintamalli ei enää tuota tyydyttävää tulosta tai se on ristiriidassa toimintaympäristön muuttumisen kanssa, tulee eteen kehittäminen. (Viitala 2005, 224.) Kehittämisen tavoite voidaan määritellä ulkoapäin tai sen

voivat määritellä toimijat itse. Valtaosa kehittämisestä on sellaista, jonka tavoitteet määritellään ylhäältä tai ulkoapäin. Kehittämisellä tähdätään muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet. Kehittämisen keskeinen elementti on tavoitteellisuus. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat. Se voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin ja heidän ammatilliseen osaamiseensa, jolloin tyypillisesti tavoitellaan muutosta työnteon tavassa tai menetelmässä. (Toikka & Rantanen 2019, 16–17.)

Kehitystyötä viedään eteenpäin erilaisten toiminnallisten vaiheiden eli interventioiden avulla. Kehittämisen kohdistuessa ihmisiin, niitä voivat olla palaverit, työpajat ja koulutustilaisuudet. (Viitala & Jylhä 2019, 289; Pohjonen 2002, 14.) Etäyhteyden välityksellä toteutettava kehittäminen on Tilapalveluissa varsin uutta. Kuten luvussa 5.4 kävi ilmi, kunta-alalla ollaan etätyön käyttämisessä muita jäljessä. Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 173–174) toteavat virtuaalisen yhteistyön olevan meistä useimmille aavistuksen outoa. Virtuaalisessa työskentelyssä selkeys on tärkeää. Ohjeiden on oltava pelkistetympiä ja yksiselitteisempiä kuin aiemmin, ja prosessit kannattaa pilkkoa osiin, jotta voidaan ohjeistaa osa kerrallaan. Tehtävät, jotka ovat selkeästi rajattuja ja joilla on selkeä päämäärä, onnistuvat virtuaalikokouksissa, kun taas luova ideointi on usein etäkokouksessa hankalaa ja turhauttavaa. Etätyöskentelyssä on tärkeää myös palautteen pyytäminen ja antaminen. Virtuaalipalaverin aluksi voidaan käydä läpi, mitä tavoitteita palaverilla on ja mitä odotuksia osanottajilla on. Lopuksi voidaan tarkistaa, miten tavoitteet ja odotukset ovat täyttyneet. Kokouksen vetäjän on hyvä kysyä osanottajilta, mitä palautetta näillä on vetäjälle. Osanottajan on hyvä pyytää vetäjältä palautetta myös itselleen. (Haapakoski ym. 2020, 173–174.)

Toiminnan kehittäminen voi kohdistua ihmisten lisäksi myös teknologiaan; kun organisaatiot kehittävät tietojärjestelmiään, ne kehittävät omaa toimintaansa. Tietojärjestelmien kehityshankkeissa pääpaino on usein teknologian kehittämisessä, mutta niillä on vaikutusta myös tietojenkäsittelykäytänteisiin ja tietojen käsittelyä suorittaviin ihmisiin. (Pohjonen 2002, 14.) Tietojärjestelmät voidaan nähdä koostuvan sosiaalisesta ja teknologisesta kokonaisuudesta (Belkhamza

2015, 8–9). Organisaatioissa tietojärjestelmät palvelevat organisaatiota sen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietojärjestelmä voi olla osa organisaation perustoimintoja kuten esimerkiksi toiminnanohjaus- ja prosessinohjausjärjestelmät. Se voi avustaa organisaation tuki- ja ohjaustoimintaa kuten taloushallinnon- ja henkilöstöhallinnonjärjestelmät tekevät tai se voi olla osana organisaation tuottamaa tuotetta. (Pohjonen 2002, 11.)

Tietojärjestelmän käyttöönotossa on kyse organisaation sisäisestä muutosprosessista. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto ei ole vain ohjelmiston käyttöönotto, vaan se tuo mukanaan muutosta esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja käyttäytymiseen. (Belkhamza 2015, 10–11.) Kun tietojärjestelmän kehitys on siinä vaiheessa, että järjestelmää ollaan ottamassa tuotantokäyttöön, tulee toteuttaa loppukäyttäjien koulutus. Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaa loppukäyttäjien mielipiteet järjestelmän käytettävyydestä. Negatiivisuutta järjestelmää kohtaan aiheuttaa yleensä käyttäjien puutteellinen osaaminen ja epäselvyydet järjestelmään liittyen. Koulutuksissa tulisi järjestelmän toiminnallisuuksien kouluttamisen lisäksi pyrkiä käyttäjien motivointiin, esimerkiksi painottamalla järjestelmän tuomia hyötyjä koko organisaatiolle. (Aronen 2010, 9.)

6 Nykytila-analyysi

Tilaamisen toiminnan tilannetta ja tilaajien osaamistasoa selvitin keväällä 2021 tekemäni kyselyn ja toteuttamieni haastattelujen avulla. Toimittajien kanssa pidetyissä yhteistyöpalaverissa kysyin heidän mielipidettään tilauksistamme. Näiden tuloksia on käyty läpi luvuissa 6.1–6.4.

6.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn lähettämistä ennen pidin kyselyyn osallistuneille infotilaisuuden. Kaksi infoista oli osana henkilöiden tiimipalaveria ja yksi vain kyseisen aiheen vuoksi

järjestetty tilaisuus. Esittelin niissä PowerPoint-esityksen avulla, mistä kehittämistehtävässä on kysymys ja kerroin, miten se tulee vaikuttamaan heihin. Infoissa 35 tilaajasta paikalla oli 30.

Nykytilan analysointia varten laadittu kysely lähetettiin maaliskuussa 2021 35:lle. Viikon vastausajan jälkeen vastauksia saatiin 29. Vastausprosentti oli noin 83 %. Vastaajat olivat kahdesta yksiköstä, ja vastaajaryhmiä muodostui yhteensä seitsemän. Taulukossa 3 on esitetty kyselyn vastaanottajien ja siihen vastanneiden määrät ryhmittäin. Vastauksia ei saatu kiinteistöhuollon tilaajilta (4 hlö) ja kahdelta metalli- ja puutekniikan ryhmään kuuluvalla. Isännöitsijöiden ryhmässä vastaajia oli yhdeksän kymmenestä. Asiantuntijaryhmän osalta vastaajia on kaksi enemmän kuin ryhmään kuuluvia. Vastaajat valitsijat kyselyyn vastatessaan ryhmän, joten virhe on tapahtunut vastaajan valitessa ryhmäänsä. Toisen vastaajan osalta mahdollinen virhe on siinä, että asiantuntijaryhmässä mainitaan ylläpitoasiantuntija, ja aluevastaavien, maalaus- ja julkisivupinnoitteiden yhdellä ryhmään kuuluvalla tehtävänimikkeenä on ylläpitoasiantuntija. Kyselyssä en ohjeistanut vastaajia valitsemaan intranetin yhteystiedoissa olevan ryhmäjaottelun mukaista ryhmää.

Taulukko 3. Kyselyyn osallistuneiden ja vastanneiden määrät yksiköittäin ja vastaajaryhmittäin.

Yksikkö/vastaajaryhmä	Kyselyn vastaanottajat	Kyselyyn vastanneet
Kiinteistökohteiden johtaminen		
Isännöitsijät	10	9
Kiinteistöjen ylläpitopalvelut		
Aluevastaavat, asunnonmuutostyöt, maalaus- ja julkisivupinnoitteet	7	7
Asiantuntijat (projekti-insinööri, ylläpitoasiantuntija)	3	5
Helpdesk	3	2
Kiinteistöhuolto (huoltoinsinööri, huoltoteknikko, sähkötekniikka)	4	0

Yksikkö/vastaajaryhmä	Kyselyn vastaanottajat	Kyselyyn vastanneet
LVIAK-työt, sähkö, turvatekniikka, kiinteistönhuolto-toiminta	5	5
Metalli- ja puutekniikka	3	1
Yhteensä	35	29

Yksittäisten vastausten tuloksia arvioitaessa vastaajissa ei ollut sellaisia, jotka olisivat vastanneet pelkästään samaa arvoa, esimerkiksi vaihtoehtoa "en ole samaan enkä eri mieltä". Tästä näkökulmasta kaikkia vastauksia voidaan pitää luotettavina.

Kysymykset oli jaoteltu tilaamista, tilausoikeuksia ja sopimuksia koskeviin. Tilaamista käsitteleviä kysymyksiä oli 16, tilausoikeuksia koskevia kuusi ja sopimuksia koskevia kuusi. Kyselyssä oli neljä avointa kysymystä, joihin sai halutesaan vastata. Kysymykset on esitetty liitteessä 3.

6.1.1 Tilaamista, tilausoikeuksia ja sopimuksia koskevat kysymykset

Tilaamisen osalta kyselyllä selvitin, kuinka usein tilaajat tekevät tilauksia, kuinka paljon he käyttävät aikaa tilaamiseen niinä päivinä, joina tekevät tilauksia sekä kuinka moneen puitejärjestelyyn tilaukset perustuvat. Tilauksia kertoi tekevänsä päivittäin yhdeksän, muutaman kerran viikossa 14 ja sitä harvemmin 6. Vastausten yksikkökohtaisen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että kiinteistöjen ylläpitopalveluiden tilaajat tekevät tilauksia useammin kuin kiinteistökohteiden johtamisen tilaajat. Vastaajista 23 kertoi käyttävänsä tilausten tekemiseen joko 15–30 minuuttia tai 30–60 minuuttia. Kiinteistökohteiden johtamisen osalta vastauksista 100 % meni jompaankumpaan ryhmään ja kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta 70 %.

Vastaajista 14 kertoi käyttävänsä yhdestä viiteen puitejärjestelyä ja yhdeksän vastaajaa kuudesta kymmeneen puitejärjestelyä. Vastausten perusteella kiinteistökohteiden johtamisessa käytetään useampaa puitejärjestelyä kuin kiinteistöjen ylläpitopalveluissa. Kiinteistökohteiden johtamisessa yksittäisen tilaajan tulee tuntee useamman sopimuksen sisältö. Kyselyn vastaukset ovat linjassa toiminnan kanssa. Isännöitsijöiden työhön kuuluu monenlaisten asioiden hoitamista. Kiinteistökohteiden johtamisessa käytetään suunnittelu- ja asiantuntijapalveluiden sekä urakoinnin puitejärjestelyjä ja tavarahankintasopimuksia. Kiinteistöjen ylläpitopalveluissa yksittäisen tilaajan työt kohdentuvat tiettyyn tehtävään, mikä rajaa osan puitejärjestelyistä työtehtävien ulkopuolelle.

Haahtela RES -järjestelmän käytön osalta kysymyksellä oli tarkoitus selvittää, onko Haahtela RES -järjestelmään pidempiaikaisella käytöllä hidastava vaikutusta uuden järjestelmän käyttöönotossa (vanhasta tavasta pois oppiminen). Kaikista vastaajista 31 %:lla oli Haahtela RES:in käytöstä kokemusta yli 10 vuotta, 24 %:lla 6–10 vuotta, 38 %:lla 1–5 vuotta ja 7 %:lla alle vuosi.

Haahtela RES:in kautta tilaamista selvitin kysymyksillä, kuinka usein tilaajat välittävät töitä toimittajille Haahtela RES -järjestelmän avulla siten, että vikailmoitus on tehty muun henkilön toimesta ja kuinka usein tilaajat aloittavat tilaamisen luomalla itse tilauksen järjestelmään ja välittävät sen Haahtela RES:in kautta toimittajalle. Kiinteistökohteiden johtamisessa tilaajat välittävät järjestelmässä valmiina olevan ilmoituksen toimittajille muutaman kerran viikossa (kolme vastaajaa) tai muutaman kerran kuukaudessa (neljä vastaajaa). Yksi vastaajista kertoo tekevänsä näin päivittäin ja yksi vastaajista harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Ylläpitopalveluiden osalta vastaajista 11 kertoo välittävänsä vikailmoituksia päivittäin, kolme ei koskaan ja kaksi vastaajaa kutakin seuraavista muutaman kerran viikossa, muutaman kerran kuukaudessa ja harvemmin kuin muutaman kerran kuukaudessa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että Haahtela RES -järjestelmässä muiden toimesta tehtyjen vikailmoitusten välittämistä tapahtuu useammin ylläpitopalveluissa. Kysymyksen vastauksia voidaan tarkastella myös vertaamalla niitä ”Kuinka usein teet tilauksia?” -kysymyksen

vastauksiin. Kaikkien vastaajien osalta yhdeksän kertoi tekevänsä tilauksia päivittäin ja 12 kertoi päivittäin välittävänsä vikailmoituksia toimittajille Haahtela RES -järjestelmällä. Vastausten perusteella on havaittavissa, että kaikki tilaajat eivät tunnista tekevänsä tilauksia, kun välittävät Haahtela RES:in vikailmoituksia toimittajille.

Haahtela RES -järjestelmää uuden tilauksen luomiseen käyttää päivittäin seitsemän, muutaman kerran viikossa 10, muutaman kerran kuukaudessa viisi, harvemmin kuin kerran kuukaudessa neljä ja ei koskaan kolme vastaajaa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että Haahtela RES -järjestelmä on käytössä tilaamisen välineenä yleisemmin ylläpitopalveluissa kuin kiinteistökohteiden johtamisessa. Vikailmoitusten välittämistä ja uusien ilmoitusten luontia koskevien vastausten perusteella 33 % käyttää Haahtela RES:iä päivittäin, 26 % muutaman kerran viikossa, 19 % muutaman kerran kuukaudessa, 12 % harvemmin kuin muutaman kerran kuukaudessa ja 10 % ei koskaan.

Hankintasivuston ja Haahtela RES -järjestelmän käyttöjen erojen selvittämiseksi kysyin, kuinka usein tilaajat tekevät tilauksia Hankintasivuston kautta. Kaikkien vastausten perusteella 10 % käyttää Hankintasivustoa muutaman kerran viikossa, 41 % muutaman kerran kuukaudessa, 28 % harvemmin kuin muutaman kerran kuukaudessa ja 21 % ei käytä koskaan. Hankintasivuston ja Haahtela RES -järjestelmän käytön osalta voidaan todeta, että järjestelmien käytössä on eroa. Tilaajista Haahtela RES:iä käyttää päivittäin 33 %, kun Hankintasivustoa ei käytä päivittäin kukaan. Hankintasivustoa käytetään yleisimmin muutaman kerran kuukaudessa.

Kysyin myös vastaajien mielipiteitä Hankintasivuston ja Haahtela RES -järjestelmän ominaisuuksista. Haahtela RES:in osalta korostuu käytön nopeus ja helppous sekä tiedonsaanti työn etenemisestä. Haahtela RES:in osalta kolme vastaajaa oli myös sitä mieltä, että järjestelmä on muita käytössä olevia parempi. Hankintasivuston osalta nousi esiin se, että käyttäminen on vaikeaa ja että se ohjaa huomioimaan tilausoikeuksien riittävyttä. Vastaajista kahdeksan kertoi,

että eivät käytä Hankintasivustoa, mikä oli nähtävissä myös edellisen kysymyksen kohdalla. Vaihtoehtojen ”käyttäminen on hidasta”, ”löydän aiemmin tekemäni tilaukset helposti” ja ”löydän muiden tekemät tilaukset helposti” osalta vastaukset jakautuivat melko tasan Hankintasivuston ja Haahtela RES:in välillä.

Kyselyssä pyysin vastaajia kertomaan, kuinka usein he tekevät tilauksia puhelimella tai sähköpostilla ilman, että kirjaavat niitä Hankintasivustolle tai Haahtela RES -järjestelmään seuraavien päivien aikana. Kiinteistökohteiden johtamisen osalta vastaajista kaksi kertoi tekevänsä muutaman kerran kuukaudessa, neljä harvemmin kuin muutaman kerran kuukaudessa ja kolme ei koskaan. Ylläpito- palveluiden osalta vastaajista yksi kertoi tekevänsä päivittäin, neljä muutaman kerran viikossa, neljä muutaman kerran kuukaudessa, viisi harvemmin kuin muutaman kerran kuukaudessa ja kuusi ei koskaan. Vastaaja, joka kertoi tekevänsä tätä päivittäin, kuuluu puu- ja metallitekniikkaan, jossa käytössä tilaamisessa on SAP-järjestelmä. Kyseisen vastaajan osalta toimintamalli on siten saluttu. Kaikkien vastaajien joukosta myös 19 muuta kertoi toimivansa ainakin joskus niin, että eivät kirjaa tilauksia järjestelmiin, mikä on vastoin ohjeistusta.

Seuraavaksi käyn läpi seuraavien kysymysten tuloksia:

- Miten tärkeänä pidät, että tilaukset löytyvät järjestelmistä ja ovat näin ollen kaikkien nähtävillä?
- Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Hankintasivustoa.
- Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Haahtela RES:iä.
- Minulle on selvää, milloin voin käyttää tilaamisessa puhelinta tai sähköpostia.
- Tilausten tekemisen toimintatavat on kerrottu minulla selkeästi.
- Tilausten tekemistä tukevia ohjeita on riittävästi.
- Tiedän, mitä tilausoikeudella tarkoitetaan.
- Tiedän, kuinka monta tilausoikeuden rahallista rajaa minulla on.
- Tiedän tilausoikeuksieni rahallisen arvon.
- Tiedän, milloin eri rajoja käytetään.
- Tiedän, mistä voin tarvittaessa tarkistaa tilausoikeuteni.
- Huomioin tilausoikeuteni riittävyyden aina tilausta tehdessäni, myös RES-tilausta välittäessäni.

- Tiedän, milloin tilaukseni perustuu sopimukseen.
- Tunnen käyttämäni sopimusten sisällön tilausten tekemistä varten riittävän hyvin.
- Tunnen käyttämäni sopimusten sisällön laskujen asiatarkestusta varten riittävän hyvin.
- Tiedän, milloin tilaukseni ei perustu sopimukseen.
- Toivoisin saavani lisää tietoa sopimuksen sisällöstä sopimuskauden alkaessa.
- Toivoisin saavani lisää tietoa sopimuksen sisällöstä sopimuskauden aikana.

Kysymyksen ”Miten tärkeänä pidät, että tilaukset löytyvät järjestelmästä ja ovat näin ollen kaikkien nähtävillä?” osalta vastausvaihtoehdot olivat 1 = en osaa sanoa, 2 = ei lainkaan tärkeää, 3 = jokseenkin tärkeää, 4 = tärkeää, 5 = erittäin tärkeää. Muiden kysymysten osalta vastausvaihtoehdot olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvot kysymyskohtaisesti sekä kiinteistökohteiden johtamisen että kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta on esitetty liitteessä 4. Liitteessä on esitetty myös vastausten määrä kunkin vastausvaihtoehdon osalta. Värit symboloivat yksittäisten vastausten määrää. Mitä tummempi solu on, sitä useampi vastaaja on valinnut kyseisen vaihtoehdon. Kysymykset olivat muodoltaan samanlaisia eli mitä enemmän vastaaja oli väittämän kanssa samaa mieltä, sitä tärkeämpänä hän asiaa piti tai sitä enemmän hän tunsi tai osasi asian. Kyselyssä vastattiin vaihtoehtoa viisi 175 kertaa, vaihtoehtoa neljä 180 kertaa, vaihtoehtoa kolme 107 kertaa, vaihtoehtoa kaksi 38 kertaa ja vaihtoehtoa yksi 16 kertaa. Vastaukset painottuivat selkeästi siihen suuntaan, että vastaajat kokivat tuntevansa ja osaavansa asiat.

Huonoimmat keskiarvot muodostuivat kysymyksille sopimusten sisällön tunteminen tilauksia tehtäessä, milloin tulee käyttää tilaamisessa Hankintasivustoa ja mistä voi tarkistaa tilausoikeudet. Kaikkien vastausten keskiarvoissa korostuu kiinteistöjen ylläpitopalveluiden vastaajien vastaukset, koska heidän osuuteensa vastuksista on 69 %. Näin ollen yksikön omien vastausten keskiarvoja tarkastel-

taessa kolme edellä mainittua ovat myös kyseisen yksikön heikoimmat osa-alueet. Kiinteistökohteiden johtamisen osalta kolme heikointa olivat sopimusten sisällön tunteminen tilauksia tehtäessä, sopimusten sisällön tunteminen laskujen asiatarkastusta varten ja tilausten tekemistä tukevien ohjeiden riittävyys.

Vastausten keskiarvon perusteella parhaiten vastaajat tiesivät, mitä tilausoikeudella tarkoitetaan ja milloin tilaamisessa käytetään Haahtela RES -järjestelmää sekä heidän tilausoikeuksiensa rahallisen arvon. Myös kirjallista tilausta pidettiin tärkeänä. Vahvimmat osa-alueet kiinteistökohteiden johtamisessa olivat edellä mainitut. Kiinteistöjen ylläpitopalveluissa kolme parasta osa-aluetta olivat edellä mainitut lukuun ottamatta kirjallisten tilausten tärkeänä pitämistä. Sen edelle nousi tilausoikeuksien riittävyyden huomioiminen aina tilausta tehtäessä, myös RES-tilausta välitettäessä.

Luettelon kahdella viimeisellä kysymyksellä kartoitin vastaajien mielipidettä siitä, kokevatko he tarvitsevansa sopimuksen sisällöstä enemmän tietoa sopimuskauden alkaessa ja sopimuskaudella. Näiden kysymysten osalta vastaukset painottuivat vaihtoehtoon ”en samaa enkä eri mieltä”, mutta myös siihen suuntaa, että tietoa kaivataan lisää.

Osaa nykytilaa selvittävän kyselyn kysymyksistä on käytetty myös muutoksen mittaamisessa. Tuloksia on analysoitu muutoksen onnistumisen näkökulmasta luvussa 8.1.4.

6.1.2 Avoin palaute

Kyselyssä oli neljä avointa kysymystä. Kysymyksillä kartoitin, mistä asioista tilaajat kokevat tarvitsevansa lisää ohjeistusta, mistä asioista tilaajat kokevat tarvitsevansa lisää tietoa tai koulutusta, mitkä asiat he kokevat hankaliksi ja mitkä asiat tilaajat osaavat mielestään hyvin. Ohjeistusta vastaajat kaipasivat

- tilausten tekemisestä
- omilta työntekijöiltä tilaamisesta
- Hankintasivuston käytöstä

- Haahtela RES -järjestelmän mahdollisuuksista omassa tiimissä
- tilausoikeuksista
- isompien töiden kilpailuttamisesta ja tilaamisesta.

Vastaajista kaksi kommentoi yleisesti ohjeiden määrää: ”Ohjeita taitaa olla niin paljon, ettei tiedä mitä hakisi.” ja ”Joskus jos on liikaa ohjeita, niin ei ole ohjeita ollenkaan.”.

Vastaajat kokivat tarvitsevansa lisää tietoa tai koulutusta

- koko aihealueesta
- Haahtela RES:in käytöstä
- Hankintasivustosta ja sen käytöstä
- sopimustietojen sijainnista ja sopimusten sisällöstä
- SAP-järjestelmästä.

Tilaamiseen ja sopimusten käyttämiseen liittyvistä asioista vastaajat kokivat hankalaksi

- sopimusten löytämisen
- Hankintasivuston käytön
- SAP-järjestelmän.

Kysymykseen, mitkä asiat tilaajat osaavat mielestään hyvin, saatiin seuraavat vastaukset:

- Haahtela RES -tilauksia on helppo tehdä ja tarvittaessa siirrellä eli välittää sisäisesti ja toimittajille.
- Sopimukset löytyvät helposti Hankintasivustolta.
- RES ja Hansi sekä perustasolla niihin liittyvät säännöt.
- Haahtela RES -järjestelmä.
- RES on hyvä ja Hankintasivusto kohtalainen.

Vastaajista useampi koki osaavansa Haahtela RES -järjestelmän käytön. Eräs vastaaja kertoi tässä kohdassa, että hänellä olisi parannettavaa koko käsiteltävässä aihealueessa.

6.2 Haastatteluiden tulokset

Ohjausryhmän jäsenille toteuttamani haastattelut pidettiin maaliskuussa 2021. Haastatteluiden yhteydessä nousi esille tarve haastatella myös kiinteistökohteiden johtamisesta tiiminvetäjän tehtävässä toimivaa. Haastateltavia oli yhteensä viisi. Haastatteluissa oli teemoina toiminnan nykytila, toiminnan toivottu tila, toiminnan johtaminen ja valvominen sekä kehitystyön tavoitteet. Haastattelun tulokset on esitetty teemoittain luvuissa 6.2.1–6.2.4 sekä johtopäätökset yhdessä kyselyn tulosten kanssa luvussa 6.3.

6.2.1 Toiminnan nykytila

Teemahaastattelulla haluttiin selvittää, millaisena haastateltavat näkevät tilaamisen ja alaistensa toiminnan keväällä 2021. Selvitin muun muassa siitä, mitä riskejä toimintaan liittyy ja miten hyvin haastateltavat kokevat tilaajien tuntevan sopimukset ja onko aiheesta oleva ohjeistus riittävää.

Haastateltavat kokivat, että tilaaminen on kehittynyt viimeisten vuosien aikana ja kertoivat, että tilaamiseen on kiinnitetty eri lailla huomiota kuin aiemmin. Ensimmäistä kertaa sopimusten käytöstä saadaan tietoja lähes reaaliaikaisesti. Käytössä on kaksi järjestelmää, jotka ohjaavat toimintaa ja toimivat pääsääntöisesti kuten pitääkin. Toiminnan nähtiin kuitenkin olevan edelleen kirjavaa ja koettiin, että kaikki tilaajat eivät suhtaudu tilaamiseen ja sopimusten käyttämiseen liittyviin asioihin riittävän vakavasti. Sopimusten tuntemisen osalta haastateltavat kokivat, että myös tämän asian osalta on vaihtelua. Toiset tilaajat tuntevat hyvinkin käyttämänsä sopimukset, mutta osa taas ei.

Tiedon saaminen tilaajien toiminnasta koettiin haastavaksi. Toiminnassa tapahtuvat virheet tulivat esiin tuuraustilanteissa laskujen käsittelyn yhteydessä tai haastateltavat kuulivat alaistensa virheistä muiden henkilöiden kautta. Virheiksi kuitenkin tunnistettiin väärän tilausjärjestelmän käyttäminen ja järjestelmien ohi tilaaminen sekä väärästä paikasta tilaaminen. Tämänhetkisen toiminnan riskeinä nousi esille muun muassa se, että sopimuksia ei noudateta, jolloin voi muodostua liiketaloudellista riskiä, oikeudellisia seuraamuksia tai yritykselle mainehaittaa. Myös puutteellinen tilausten sisältö nähtiin riskinä, koska tilaajan oletus ja toimittajan näkemys voivat olla puutteellisten tietojen vuoksi ristiriidassa. Virheelliseen toimintaan nähtiin osaltaan johtavan ajatusmalli, jossa toimitaan kuten aina ennenkin, mennään helpoimman kautta eikä kyseenalaisteta omaa toimintatapaa.

Tilapalveluiden oman toiminnan muutosta kuvasin luvussa 2.1. Aiheeseen liittyen kysyin haastateltavilta, olemmeko osanneet olla tilaamisen osalta muutoksessa mukana. Osa haastateltavista koki, että olemme. Osa koki, että muutos on ollut nopeaa ja että tilaaminen on ollut asia, joka on muovautunut nykyisen kaltaiseksi muutoksen mukana, kun eteen tulevia ongelmia on ratkottu. Kehittäminen ei ole ollut aiemmin yhtä johdonmukaista kuin viime vuosina. Haahtela RES:in käyttöönotolla oli tarkoitus saada työnsuorittajien työt muistilapuilta järjestelmiin. Järjestelmän käyttö on muuttunut alkuperäisestä ajatuksesta kulloistekin tarpeiden mukaisesti. Tilaamisen osalta ei ole ollut isoja ongelmia, joten asiaan ei ole ollut tarvetta kiinnittää erityistä huomiota. Asioista on ajateltu ennen eri lailla ja esimerkiksi toimintaa ohjaavat lait ovat muuttuneet vuosien aikana.

Tilaamisen ohjeistuksen riittävyyden osalta haastateltavat kokivat, että ohjeistus on pääsääntöisesti riittävä ja uusista asioista kerrotaan. Ongelmaksi kuitenkin koettiin se, että ohjeistus ja koulutuksissa käytyt asiat eivät saavuta kuulijoita. Ihmiset ovat tilaisuuksissa läsnä, mutta eivät ehkä koe asiaa itselleen merkitykselliseksi tai hoitavat samalla muita työtehtäviään, jolloin asioita ei sisäistetä. Tällaisten henkilöiden osalta on havaittu, että he kysyvät useammin asioista, vaikka heidän tulisi ne tietää ja osata.

Muutamassa haastattelussa nousi esille myös perehdyttämisen merkitys. Työkaverilta saadussa perehdytyksessä on voitu oppia vääriä toimintatapoja. He, jotka eniten kysyvät asioista, tarvitsisivat viereisiin työpisteisiin henkilöitä, jotka osaavat oikeat toimintatavat.

6.2.2 Toiminnan toivottu tila

Toisen teeman avulla selvitin haastateltavien näkemyksiä siitä, millaista heidän mielestään tilausten tekeminen tulisi olla. Haastateltavat mainitsivat seuraavia asioita:

- Tilaaminen on helppoa ja turvallista eikä aikaa vievää.
- Kaikki toimivat samalla tavalla.
- Järjestelmät ohjaavat toimintaa, eikä tarvittaisi erillisiä ohjeita.
- Tilauksella olisi valmiita tietoja mahdollisimman paljon.
- Asiat dokumentoituvat, tiedoista on saatavissa raportteja ja toiminta on läpinäkyvää.
- Tilaus on yksi kokonaisuus, joka sisältää liitteet ja linkit esimerkiksi suunnitelmiin.
- Käyttö onnistuu erilaisilla mobiililaitteilla.

Haastateltavat totesivat myös, että viimeaikainen kehityksen suunta on oikea ja Hansi-tilaus hyvä lisä aiempaa. Hansi-tilaukseen toivottiin hälytyksiä esimerkiksi tilausoikeuksien ylittymisestä sekä yhteyttä SAP-järjestelmään. Integraatio Hankintasivuston ja SAP:in välille olikin kehitteillä ja tulossa käyttöön vuoden 2022 alussa.

Toisena asiana selvitin, mitä asioita haastateltavat kokevat tilaamisessa tärkeinä. Kaikki kokivat erittäin tärkeänä, että tilaukset ovat kirjallisena ja että tilauksen tekeminen kirjallisena on ainoa oikea tapa toimia nykypäivänä. Kysyin myös, tiedostavatko tilaajat heidän mielestään kirjallisen tilauksen merkityksen. Haastateltavien mielestä osa tilaajista ymmärtää tärkeyden mutta osa ei. Tärkeänä pidettiin myös, että tekeminen on loogista ja helppoa, tiedot sopimuksista

ja niiden sisältämistä asioista ovat selkeitä ja helppo tarkistaa, sopimuksia on riittävästi toiminnan tarpeisiin ja että palveluiden hinta-laatusuhde on hyvä.

6.2.3 Toiminnan johtaminen ja valvonta

Toiminnan johtamiseen ja valvontaan liittyvillä kysymyksillä halusin selvittää, miten haastateltavat näkevät tilaamisen toiminnan yhtiön tasolla, miten he itse valvovat alaistensa tilausten tekemistä ja miten valvontaa tulisi jatkossa toteuttaa.

Tilaaminen nähtiin merkittävänä asiana koko yhtiön tasolla ja että toiminta on kehittynyt. Useampi haastateltava nosti esille, että edelleen eri yksiköissä sallitaan erilaista toimintaa. Kaivattiin, että vielä voimakkaammin pitäisi sitouttaa kaikki noudattamaan yhteisiä ohjeita.

Valvonnan osalta eräs vastaaja pohti, kuka tilausprosessin omistaa ja kenen silloin pitäisi toimintaa valvoa. Haastateltavat kertoivat ohjaavansa alaisiaan toimimaan oikein, mikäli havaitsevat virheitä. Valvonta nähtiin vaikeana. Virheet ja puutteet tulevat esille jälkikäteen ja sattumalta, ei valvonnan kautta. Toiminta nähtiin kuitenkin sellaisena, että sitä tulee jollakin tavalla valvoa, koska väärin toimiminen sisältää riskejä. Valvonnan tulisi kuitenkin olla nykypäiväistä. Sen tulisi olla tapa, jolla voidaan varmistua, että kaikki toimivat sovitun mukaisesti. Osa haastateltavista näki, että jatkossa valvonta tulisi toteuttaa järjestelmien avulla. Järjestelmät toisivat esille poikkeamat, joihin yksikötasolla voitaisiin puuttua. Osa haastateltavista näki yhteyden toiminnan laatuun, jolloin yksi valvonnan tapa voisi olla auditointien kautta. Auditoinnissa asioita käydään läpi yleensä yleisellä tasolla, mutta vastaajat näkivät mahdollisena, että siinä saattaa nousta esille joitakin virheitä. Mahdollisena valvonnan tapana nähtiin myös sopimuslähtöisesti tapahtuva valvonta, jossa käytäisiin sopimuskohtaisesti läpi, onko tilattu oikein ja onko meitä laskutettu oikein.

6.2.4 Kehitystyön tavoitteet

Yhtenä teemana haastatteluissa oli kehitystyön tavoitteet. Kehitystyön tavoitteiksi haastateltavat mainitsivat monia asioita. Kaikilla heistä ei ollut ennen

haastattelua tiedossa työni rajaukset. Tavoitteiksi haastateltavat mainitsivat seuraavia asioita:

- Kuvata nykytila ja tunnistaa puutteet.
- Saattaa tilaajien tietoon asiat, joita heidän pitäisi tilaamisesta ja sopimusten käyttämisestä tietää.
- Kehittää viestinnän tapoja, jotta tieto tavoittaisi paremmin kohderyhmän.
- Tuoda tilaajille esille riskejä, joita tilaamisen ja sopimusten käyttämiseen liittyy.
- Kehittää toimintaa niin, että tilauksissa on oikeat asiat, tilaukset ovat oikein dokumentoitu ja käytetään voimassa olevia sopimuksia.
- Toiminnan kehittäminen yhdessä sovitun mukaiseksi.
- Toiminnan riskien minimointi.

Lisäksi toivottiin, että hankintasivuston Hansi-tilauksen toimintoja voisi muokata yhtä helpoksi kuin Haahtela RES -järjestelmä. Järjestelmän muokkaaminen kehittämistehtävän aikana ei ollut pieniä muutoksia lukuun ottamatta mahdollista.

Kehittämistehtävän ulkopuolelle rajautui myös sopimusten sisällön kehittäminen. Tähän liittyvänä tavoitteena mainittiin sopimusten vastaavuus tilaajien tarpeisiin.

6.3 Johtopäätökset kyselyn ja haastatteluiden tuloksista

Tilaajille tekemäni alkukartoituskyselyn tuloksien perusteella tilaaminen on osa heidän päivittäisiä tai viikoittaisia tehtäviä, Haahtela RES:iä käytetään tilaamisessa useammin kuin Hankintasivustoa ja vastaajissa noin 20 % ei käytä koskaan Hankintasivustoa tilaamiseen. Haastatteluissa korostui tilaajien väliset erot asioiden osaamisessa ja asioihin suhtautumisessa sekä se, että viesti ei aina tavoita vastaanottajia toivotulla tavalla.

Nykytilaselvityksen perusteella nousi esiin seuraavia aiheita, jotka tuli ottaa huomioon kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa. Niitä olivat

- mitä tilaamisella tarkoitetaan

- tilaamista koskeva sisäinen ohjeistus
- tilausoikeuksien tarkistaminen
- kirjallisen tilauksen merkitys
- Hankintasivuston käyttö
- sopimusten tietojen löytäminen
- sopimusten sisältöön tutustuminen
- vääränlaisen toiminnan riskit
- tarve kerrata asioita.

Kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa tuli huomioida myös se, miten tilaajat saadaan oppimaan asioita.

6.4 Yhteistyöpalaverit sopimustoimittajien kanssa

Kahdeksan sopimustoimittajan kanssa pidettiin yhteistyöpalaverit toukokuussa 2021. Kysyin, saavatko he töistä aina kirjallisen tilauksen, saavatko he aina laskulle kirjattavan viitetiedon ja onko asioita, joita tilaamisen suhteen tulisi kehittää. Kirjallisen tilauksen osalta toimittajat olivat sitä mieltä, että nykyisin saavat kirjallisen tilauksen yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Töistä voidaan soittaa, mutta perään toimitetaan tilaus. Aina tilausta ei kuitenkaan ole tehty ennen töiden aloittamista. Viitetietojen osalta muutama toimittaja arvioi, että noin 90–95 % tilauksista sisältää viitetiedot. Yksi toimittajista mainitsi, että ovat joskus pyytäneet jälkikäteen viitetietoja, jolloin ovat ne saaneet, ja yksi kertoi, että aina ei ole viitetietoa ennen laskun lähettämistä. Kehitettävää tilaamisen suhteen ei toimittajien mielestä ollut. Toimittajat kokivat, että toiminnassa ei ole ongelmia ja esimerkiksi tilaukset ovat selkeitä ja sisältävät tarvittavat tiedot.

7 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Tässä työssä muutoksen aikaan saamiseksi suunnitellut tilaajien kanssa yhdessä toteutetut toimenpiteet eli interventiot olivat koulutus ja työpajat. Kehittä-

mistoimenpiteillä pyrittiin lisäämään tilaajien yleistä tietoisuutta tilaamisen yhteydestä julkisiin hankintoihin, ulkoisten resurssien käyttämisestä ja sopimusten merkityksestä. Tarkoituksena oli saada tilaajat toimimaan tilaamista koskevien ohjeiden mukaisesti sekä tarvittaessa selkeyttää tilausten tekemistä eri järjestelmillä.

Kehittämishankkeen toteutuksen yhtenä lähtökohtana oli nostaa aiheena olevat asiat kerralla kunnolla esille. Ajatuksenani oli, että tilaisuudet järjestetään mahdollisimman lähekkäin toisiaan, jotta käsiteltyihin aiheisiin olisi mahdollista palata, jos tilaajille heräisi kysymyksiä. Asiaa oli siis tarkoitus pitää tiiviisti esillä tietynä ajanjaksona. Tilaa- jien kanssa toteutettu kehittäminen toteutettiin touko- kuussa 2021 ja tilaisuuksia pidettiin kerran viikossa Teamsin välityksellä. Tilaa- jien kanssa tehty kehittäminen sisälsi yhden kahden tunnin koulutuksen sekä kolme kahden tunnin työpajaa. Minun roolini oli toimia tilaisuuksien aineiston laatijana ja niiden vetäjänä.

Taulukko 4. Kehittämisen tilaisuuksiin osallistuneiden henkilöiden määrä tilai- suuksittain.

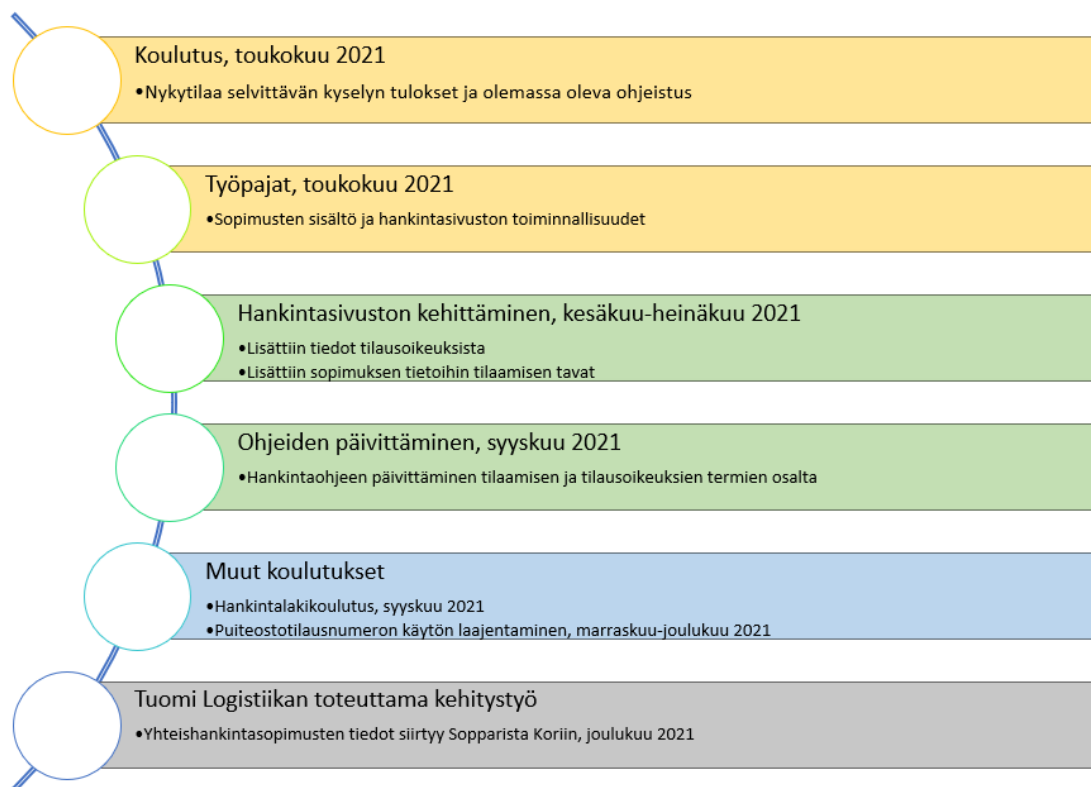
Tilaisuus	Osallistujien lukumäärä
5.5.2021	35
10.5.2021	39
19.5.2021	34
25.5.2021	37

Tilaisuuksiin kutsuttiin kehittämisen kohderyhmään kuuluvat sekä ohjausryhmä. Osallistujat on esitetty tarkemmin luvussa 2.1 taulukossa 1. Lisäksi tilaisuuksiin osallistui neljä muuta henkilöä, joiden työtehtäviin tilaaminen jatkossa sisältyi. Tilaisuuksiin osallistuneiden henkilöiden määrä tilaisuuksittain on esitetty taulu- kossa 4. Tilaisuuksien sisällöt on koottu kuvioon 10. Käyn ne tarkemmin läpi lu- vuissa 7.1 ja 7.2.



Kuvio 10. Tilaisuuksien sisällöt kootusti.

Kuvioon 11 on koottu koko kehittämishankkeen aikana toteutetut tilaisuudet, toukokuussa esille nousseet uudet kehitystarpeet, kokonaisuuteen liittyvät muut koulutukset sekä loppuvuoden 2021 aikana Tuomi Logistiikan toteuttama kehitystyö.



Kuvio 11. Kehittämiskokonaisuuden vaiheet ja niiden toteutusajankohdat.

Kuviossa 11 keltaisella olevat ovat tilaajien kanssa yhdessä toukokuussa 2021 toteutetut tilaisuudet. Vihreällä on kuvattu Hankintasivustolle toteutetut muutokset sekä hankintaohjeen päivittäminen, jotka toteutettiin kesän ja alkusyksyn aikana. Sinisellä kuvatuista koulutuksista hankintalakikoulutuksen olin suunnitellut osaksi toukokuun kehittämisen tilaisuuksia, mutta se toteutui 30.9.2021. Puiteostotilausnumeron käyttöönottoon liittyvä muutos on suunniteltu koulutettavaksi marras-joulukuussa 2021. Harmaalla on Tuomi Logistiikan kehitystyö, joka koskee yhteishankintasopimuksia. Luvussa 7.3 kuvaan tarkemmin toukokuullisten kehittämistilaisuuksien jälkeisiä kehittämistoimenpiteitä.

7.1 Koulutus

5.5.2021 pidetyn koulutuksen tarkoituksena oli käydä läpi tilaajille teetetyn kyselyn tulokset ja viestiä tulosten yhteydessä aihekohtaisesti nykyisestä ohjeistuksesta ja tietojen sijainneista. Ennen tilaisuutta kävin läpi kyselyn tulokset sekä

valmistelemäni esityksen ohjausryhmän kanssa. Koulutuksen sisältö oli seuraava:

- Tilaaminen
 - kyselyn tulokset
 - mitä tilaamisella tarkoitetaan
 - tilaamisen ohjeistus
- Tilausoikeus
 - kyselyn tulokset
 - mitä tilausoikeudella tarkoitetaan
 - kehitysajatus
- Sopimukset
 - kyselyn tulokset
 - mitä asioita tullaan käsittelemään tarkemmin työpajoissa
- Hankintalakikoulutuksen sisältöä
- Sisäiset tilaukset

Jotta tilaisuudesta ei olisi muodostunut minun yksinpuheluani, aktivoin osallistujia kysymällä seuraavaksi käsiteltävästä aiheista ennen siihen siirtymistä. Tilaamisen osalta kysyin, mitä osallistajat ajattelevat tilaamisella tarkoitettavan. Etäpalavereille tyypillisesti osallistujat ovat useimmiten hiljaa ja nytkin sain vain muutaman vastauksen. Esittelin myös kuviossa 8 esitetyt hankintojen tehtävät, jotta osallistujille muodostuisi laajempi kuva tilaamisen yhteydestä hankinnan tehtäviin. Tilaisuutta valmistellessani muotoilin tilaamisen ja ostamisen käsitteet Tilapalveluiden toimintaan sopiviksi, koska niille ei ollut määritelmiä hankintaohjeessamme. Käsitteiden määritelmässä on huomioitu Hankintasivuston tilauslomakkeiden käyttäminen. Tilaamisen ja ostamisen määritelmät on esitetty kuviossa 12.

Tilaaminen

Tilapalveluissa tilaamisella tarkoitetaan

1. ostotilausten tekemistä toimittajilta aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti
 - puitesopimusten käyttäminen
 - määritetty tilausoikeus tehtävänimikkeittäin
 - hankintasivusto/tilaukset: perustuu sopimukseen -lomake
2. toimittajilta tehtäviä tilauksia suoraan ilman sovittuja ehtoja
 - pienhankintaa
 - määritetty pienhankintaoikeus tehtävänimikkeittäin
 - hankintasivusto/tilaukset: ei perustu sopimukseen -lomake

Ostaminen

Tilapalveluissa ostamisella tarkoitetaan asiointia toimittajan liikkeessä.

- voi perustua sopimukseen tai olla pienhankintaa
- käytetään kauppalappua tai henkilökorttia

Kuvio 12. Tilaamisen ja ostamisen määritelmät organisaatiossamme.

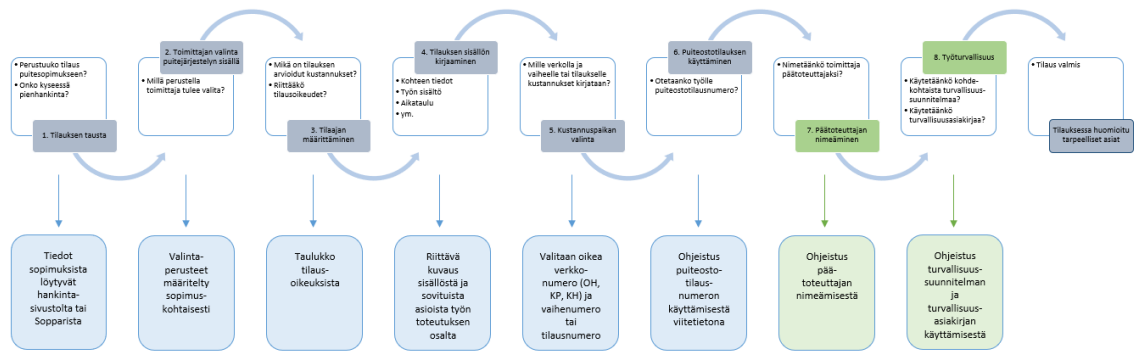
Tilapalveluissa tilaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan sopimuksiin perustuvia tilauksia eli puitesopimustoimittajille tehtäviä tilauksia sekä niitä, jotka eivät perustu sopimukseen ja ovat arvoltaan pienhankintoja. Ostamisella Tilapalveluissa tarkoitetaan toimittajan liikkeessä tehtävää tavaran tai palvelun hankintaa, jota pääsääntöisesti suorittavat toimihenkilöiden alaiset. Ostamista sivutaan opinnäytetyössä, mutta kehittäminen ei suoranaisesti kohdistunut ostamisen prosesseihin.

Kyselyssä kaikki vastaajat eivät tunnistaneet vikailmoitusten välittämistä toimittajille Haahtela RES:in välityksellä tilaamiseksi kuten kohdassa 6.1.1 totesin. Korostin koulutuksessa myös kyseisen toiminnan olevan tilaamista. Kävin läpi Tilapalveluiden hankintaohjeessa kuvatut tilaamisen tavat ja peilasin ohjetta kyselyssä olleeseen puhelimitse ja sähköpostilla tehtävää tilaamista koskevan kysymyksen vastauksiin. Tilausten tekemisen ohjeista kävin läpi myös RES vai Hansi -ohjeen (kuviokuva 4), jossa kuvataan sitä, milloin tilaus tulee tehdä Hankintasivuston kautta ja milloin sen voi tehdä Haahtela RES:in kautta.

Seuraavaksi aktivoin osallistujia kysymyksillä, onko tilauksen tekeminen kirjallisenä tärkeää ja miksi. Tähän sain vastauksia muutamia ja ne olivat samoja kuin esityksessäni. Kirjallisen tilauksen tärkeydessä korostin seuraavia asioita:

- Sovitut asiat dokumentoituvat ja niihin voidaan palata, jolloin riski tilaajan ja toimittajan välisistä erimielisyyksistä pienenee.
- Tietojen tulee olla käytettävissä loma-aikoina ja henkilöstön vaihtuessa.
- Tietojen kautta muodostuu kohteiden korjaushistoriaa.
- Järjestelmät ohjaavat huomioimaan tilaamisessa tärkeät asiat.
- Järjestelmissä oleva tieto auttaa seuraamaan toimintaamme ja tukee päätöksentekoa.
- Tilaamisesta saatavia tietoja tarvitaan puitejärjestelyjen käyttämisen seurannassa, jotta voidaan varmistaa, että sopimustoimittajien käyttäminen on puitejärjestelyn ehtojen mukaista.
- Sopimusten käyttämisestä tarvitaan tietoja uuden sopimuksen kilpailuttamista varten. Tilausten tietojen pohjalta saadaan muodostettua kokonaiskuva, mitä on sopimuksen aikana hankittu ja että onko sopimus vastannut tarvetta.

Esityksessäni kävin läpi laatimani tilauksen tekemisen vaiheet, kuvio 13. Kuvio on myös liitteessä 5 paremman luettavuuden vuoksi. Kuvio soveltuu myös tilaajille huoneen tauluksi muistuttamaan tilauksen vaiheista ja huomioitavista asioista. Kuviossa yläosassa etenee ketjumaisesti tilauksen tekemisessä tärkeät vaiheet ja kunkin kohdan alapuolella nuolen alla on kuvattu paikka, ohjeistus tai yleinen kuvaus, josta tilaaja saa tukea tilausta tehdessään. Tilauksen tekemiseen liittyy osana myös työturvallisuusasioiden huomioiminen. Ne kohdat on esitetty vihreällä ja niitä ei tarkemmin käsitelty tilaamisen kehittämisen yhteydessä.



Kuvio 13. Tilauksen tekemisen vaiheet ja niihin liittyvän lisätiedon paikka.

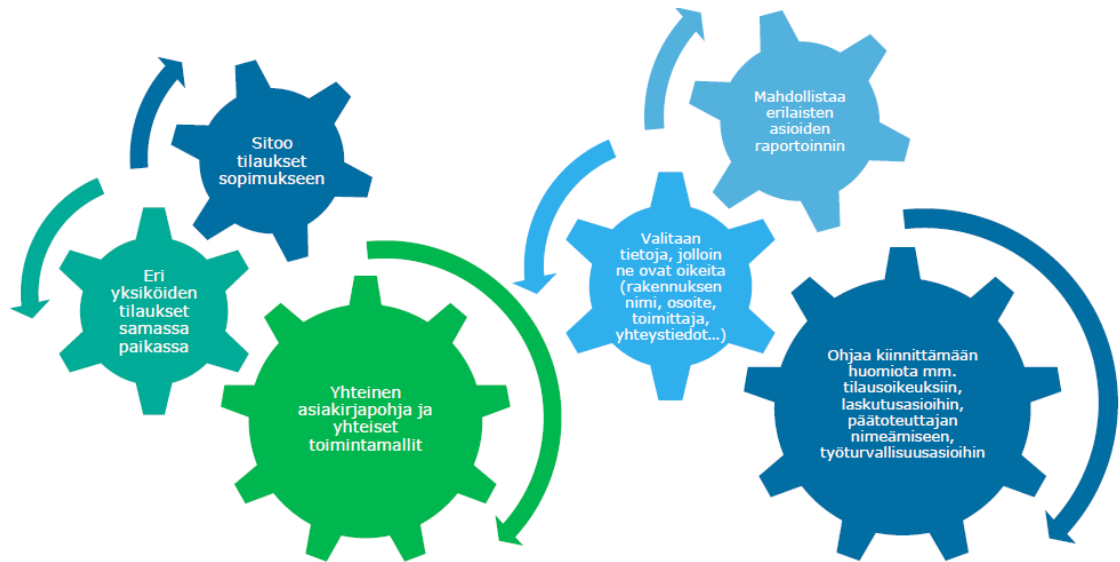
Tilauksen tekemisen vaiheita läpikäydessäni, nostin esille myös vaiheisiin liittyvät riskit, jotta tilaajille muodostuisi käsitys että, mitä vaikutuksia ohjeidenvastaisella toiminnalla on. Riskit kuvion 13 vaiheille on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Tilaamisen vaiheisiin liittyvät riskit.

Tilauksen tekemisen vaihe	Vaiheeseen liittyvät riskit
1. Tilauksen tausta	Sopimusrikkomus
2. Toimittajan valinta puitejärjestelyn sisällä	Sopimusrikkomus
3. Tilaajan määrittäminen	Organisaation ohjeiden vastainen toiminta
4. Tilauksen sisällön kirjaaminen	Epäselvyys tilaajan ja toimittajan välillä
5. Kustannuspaikan valinta	Ei riskiä, mutta turhaa työtä taloushallinnolle ja asiatarkastajalle
6. Puiteostotilauksen käyttäminen	Organisaation ohjeiden vastainen toiminta, tietyiltä osin verottajalle ilmoittamisen velvollisuus
7. Päätoteuttajan nimeäminen	Epäselvyydet tilaajan ja toteuttajan vastuissa
8. Työturvallisuus	Epäselvyydet tilaajan ja toteuttajan vastuissa

Hankintasivuston ja Haahtela RES:in kautta tilaamista sekä kyseisten järjestelmien ominaisuuksia koskevien kyselyn tulosten läpikäynnin jälkeen nostin esille

hankintasivuston kehittämisen taustalla olleet ajatukset sekä tuolloin Haahtela RES:in osalta tunnistetut tilaamiseen liittyvät vahvuudet ja heikkoudet. Hankintasivuston kehittämisellä tavoitellut asiat on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Hankintasivuston kehittämisen lähtökohdat.

Haahtela RES:in vahvuuksia ovat:

- Toimittaja voi kirjata kommentteja ilmoitukselle.
- Järjestelmässä oleva ilmoitus on nopea välittää toimittajalle.
- Nähdään, milloin toimittaja on lukenut ilmoituksen ja milloin työ on valmis.

Haahtela RES:in heikkouksina tunnistettiin tuolloin seuraavat asiat:

- Ei ohjaa kiinnittämään huomiota esimerkiksi päätoteuttajan nimeämiseen.
- Ei ohjaa huomioimaan tilausoikeuksien riittävyyttä.
- Ei yhdistä ilmoitusta sopimukseen.
- Ei mahdollista raportointia.

Sopimuksien käytön osalta koulutuksessa käytiin läpi kyselyn tulokset. Sopimukseen syvennyttiin tarkemmin kolmessa seuraavassa työpajassa. Avointen kysymysten vastaukset kävin läpi kertoen, missä tilaisuudessa toivottuja aiheita käydään läpi.

Avoimessa palautteessa nousi esille töiden tilaaminen Tilapalveluiden sisällä eli yksiköiden siirtäessä töitä toisen yksikön toteutettavaksi. Tämän osalta ohjausryhmän kanssa päädyttiin siihen, että kysymme tilaajilta, miten sisäiset tilaukset tulisi heidän mielestään jatkossa tehdä. Asia tuotiin esille tilaisuudessa ja todettiin, että sisäisen tilaamisen käytäntöjä pohditaan tarkemmin syksyllä 2021.

Tilaisuudessa kerroin myös tulevan hankintalakimiehen pitämän koulutuksen alustavan sisällön. Koulutuksessa vastataan joihinkin avoimessa palautteessa tulleisiin vastauksiin. Hankintalakimiehen pitämä koulutus oli tarkoitus olla osa toukokuun kehittämistilaisuuksia. Kouluttajan aikataulujen vuoksi se toteutui vasta syyskuun lopussa.

7.2 Työpajat

Sopimusten sisältöihin ja hankintasivuston ominaisuuksiin tutustuttiin kolmessa työpajassa. Kohdeorganisaation opinnäytetyöohjaajani ideasta sopimukseen tutustuminen päätettiin toteuttaa mallilla, jossa tilaajille nimetään sopimukset, joihin heidän tulee tutustua ja laatia sopimusten tiedoista esitys. Esiteltäviä sopimuksia valikoitui yhteensä 19 ja niille esittelijöitä yhteensä 26. Suurin osa sopimusten esittelyistä toteutettiin yksilötehtävänä, neljä parityönä ja yksi neljän hengen ryhmällä. Sopimukset valikoituivat esittelijöille työtehtävien perusteella; osa tilaajista käyttää työsään vain muutamaa sopimusta. Niille, jotka käyttävät useampaa sopimusta, valittiin sopimus, johon perehtymisestä koettiin olevan eniten hyötyä esittelijälle itselleen. Sopimuksista kolme oli sellaista, joissa uusi sopimuskausi alkoi toukokuun tai kesäkuun aikana. Näiden sopimusten osalta esiteltiin tuleva sopimus ja näin ollen sopimusyhteyshenkilön ei ollut tarve järjestää erillistä sopimuskauden alussa tilaajille pidettävää esittelytilaisuutta.

Esittelijät perehtyivät sopimuksen tietoihin ja laativat esityksensä laatimalleni PowerPoint-mallipohjalle. Sopimusten tietoihin perehtyessään he joutuivat tutustumaan omatoimisesti Hankintasivustoon. Mallipohjan avulla esittelijöitä ohjattiin kiinnittämään huomiota samoihin ja sopimuksen käyttämisen kannalta oleellisiin tietoihin. Mallipohjan tiedot on esitetty liitteessä 6. Esittelijät harjoittelivat samalla Teams-työtilan käyttöä niin esitystä laatiessaan kuin laatimaansa aineistoa esittäessään. Harjoitusta tuli siis myös Teams:in käyttämisen osalta tiedoston kopioimisesta, uudelleen nimeämisestä ja näytön jakamisesta.

Työpajoissa käytiin sopimusten esittelyjen yhteydessä läpi Hankintasivuston ominaisuuksia. Asiat on esitetty kootusti kuviossa 10. Pyysin sopimusten esittelijää näyttämään jonkin toiminnon Hankintasivustolta esityksensä jälkeen. Ensimmäisessä työpajassa hankintasivustolta käytiin läpi, mistä löytyy tieto sopimuksen ennakoidusta arvosta, miten sopimuksia voi hakea, mistä on nähtävissä sopimuksen hinnat, mistä löytyy sopimussyhteyshenkilöt ja millainen raportti tilauksista muodostuu. Lisäksi katsottiin Tuomi Logistiikan sopimuksia Sopparista. Toisessa työpajassa Hankintasivustolta katsottiin tilauksen poistaminen ja valmiiksi siirtäminen, omien tilausten löytäminen, etusijajärjestyksestä kertova tieto sekä sopimusten etsiminen toimittajaosion kautta. Lisäksi katsottiin huoltosopimusten, hallinnonsopimusten ja rekistereiden osioita. Lopuksi kerroin tulevasta puiteostotilausnumeron käyttöön liittyvästä muutoksesta sekä esittelin puitejärjestelyistä laatimani ABC-analyysin, jotta tilaajille hahmottuisi sopimusten arvot ja tärkeysjärjestys. ABC-analyysi on esitetty taulukossa 6. Kolmannessa työpajassa esittelijät ohjasivat minua tekemään Hankintasivustolla tilauksen.

Taulukko 6. Puitejärjestelyjen ABC-analyysi.

Puitejärjestely	Puitejärjestelyn ennakoitu arvo vuodessa	Osuus kokonaisarvosta	Osuus kokonaisarvosta kumulatiivisesti	Luokka
1	10 000 000 €	50,9 %	50,9 %	A
2	2 000 000 €	10,2 %	61,1 %	A
3	1 200 000 €	6,1 %	67,2 %	A
4	1 000 000 €	5,1 %	72,3 %	A
5	600 000 €	3,1 %	75,4 %	A
6	500 000 €	2,5 %	77,9 %	A
7	500 000 €	2,5 %	80,5 %	A
8	500 000 €	2,5 %	83,0 %	A
9	400 000 €	2,0 %	85,1 %	B
10	350 000 €	1,8 %	86,8 %	B
11	350 000 €	1,8 %	88,6 %	B
12	300 000 €	1,5 %	90,1 %	B
13	300 000 €	1,5 %	91,7 %	B
14	250 000 €	1,3 %	92,9 %	B
15	225 000 €	1,1 %	94,1 %	B
16	222 500 €	1,1 %	95,2 %	B
17	200 000 €	1,0 %	96,2 %	C
18	125 000 €	0,6 %	96,9 %	C
19	100 000 €	0,5 %	97,4 %	C
20	100 000 €	0,5 %	97,9 %	C
21	100 000 €	0,5 %	98,4 %	C
22	62 500 €	0,3 %	98,7 %	C
23	60 000 €	0,3 %	99,0 %	C
24	50 000 €	0,3 %	99,3 %	C
25	50 000 €	0,3 %	99,5 %	C
26	45 000 €	0,2 %	99,8 %	C
27	25 000 €	0,1 %	99,9 %	C
28	20 000 €	0,1 %	100,0 %	C
19 635 000 €				

Kolmannen työpajan lopuksi kävin läpi laatimani yhteenvedon siitä, mitä neljän tilaisuuden aikana oli käsitelty, miten tilaisuuksissa käydyillä asioilla vastattiin kyselyn avoimessa palautteessa hankalaksi koettuihin asioihin sekä asioihin, joista toivottiin lisää tietoa ja ohjeistusta. Esitykseni lopuksi kertosin, miten jatkossa toimitaan tilaamisen osalta.

7.3 Muut kehittämistoimenpiteet

Kehittämishankkeen aikana toteutettiin tilaajien kanssa pidettyjen tilaisuuksien lisäksi muutamia muita kehitystoimenpiteitä. Hankintasivustolle tehtiin kesän aikana kaksi lisäystä. Ensimmäisessä työpajassa esittelin tilausoikeuksien huomiointiin liittyvän kehitysajatukseni ja ajatusta pidettiin hyvänä. Kehitystoimenpiteenä Hankintasivustolle kirjattiin tilaajien omiin tietoihin tilausoikeuden ja pienhankintaoikeuden arvot. Tilaajan on mahdollista tarkistaa oikeudet jatkossa samalla, kun tekevät tilausta. Nykytilaselvityksessä tilaajat tiesivät huonosti,

mistä voivat tarkistaa oikeutensa ja muutoksella oli tarkoitus parantaa asiaa. Hankintasivuston toiminnallisuus on esitetty kuviossa 15.

Tilaaja *

Malmi-Jylänki Mira

Tilaus- ja hyväksymisoikeus

€ Tilaus- ja hyväksymisoikeus

Pienhankintaoikeus

€ Pienhankintaoikeus

Kuvio 15. Tilausoikeuksien tarkistaminen onnistuu Hankintasivustolla tilausta tehtäessä sinisen kuvakkeen kautta.

Ensimmäisessä työpajassa nousi esille ajatus lisätä Hankintasivustolle sopimuksen tietoihin tilaamisen tavat. Hankintasivustolle lisättiin kesän aikana kuvion 16 mukaiset kentät tilaamisen tavoista. Täydensin tiedot Hankintasivustolla niiden sopimusten osalta, joita käsiteltiin työpajoissa. Jatkossa tilaamisen tavat sovitaan kilpailutusvaiheessa ja tiedot täydennetään osana sopimustenhallintaa.

Tilaamisen ja ostamisen tavat

Hansi	Kyllä	x
Haahtela RES	Ei	x
SAP-ostotilaus	Ei	x
Henkilökortti	Kyllä	x
Kauppalappu	Kyllä	x
Toimittajan tilausjärjestelmä	Ei	x

Kuvio 16. Esimerkki Hankintasivustolle lisätyistä tilaamisen ja ostamisen tavoista kertovista kentistä.

Koulutustilaisuuden aineistoa laatiessani totesin hankintaohjeessa päivitystarpeita. Kävin tarpeet läpi hankintojen johtoryhmässä 13.9.2021. Ehdotukseni hyväksyttiin ja päivitin ohjetta syyskuun aikana tilaamista ja ostamista koskevan ohjeistuksen osalta sekä lisäsin tilaamisen ja ostamisen kuvaukset (kuvio 12).

Ohjeessa kuvataan nyt, miten organisaatiossa tilaaminen ja ostaminen toteutetaan aiemman yksikkökohtaisen kuvaamisen sijaan.

Hankintalakikoulutus toteutui 30.9.2021 keväällä laatimani sisällön mukaisesti. Valitettavasti koulutus toteutui vasta loppumittaukseni jälkeen, joten sen vaikutusta tilaajien toimintaan ei voitu havainnoida. Syyskuussa saatiin rakennettua integraatio Hankintasivuston ja SAP:in välille, mikä mahdollistaa jatkossa puiteostotilausnumeron ottamisen suoraan Hankintasivustolta. Tilaajan ei tarvitse enää käyttää kahta järjestelmää tilausta tehdessään. Toiminnallisuutta testataan syksyn aikana ja koulutetaan tilaajille loppuvuodesta 2021. Toiminnallisuuden käyttöönotto on suunniteltu alkuvuoteen 2022.

Kehittämisen yhteydessä nousi esille kysymys, miten tilaaja tietää, missä yhteishankintasopimuksissa Tilapalvelut on mukana. Yhteishankintasopimuksia hallinnoi Tuomi Logistiikka Oy. He ylläpitävät sopimuksien tietoja Tampereen kaupungin intranetissä, jonne Tilapalveluilla on pääsy. Tilapalveluiden ja Tuomi Logistiikan välisessä yhteistyöpalaverissa toukokuussa keskustelimme mahdollisuuksista parantaa tiedotusta yhteishankintasopimuksissa mukana olevista hankintayksiköistä. Tuomi Logistiikalla oli työn alla sopimustietojen siirtäminen toiseen järjestelmään eli Sopparista Koriin. Korissa näkyvät eri hankintayksiköille vain ne sopimukset, joissa kyseinen hankintayksikkö on mukana. Syyskuussa olimme pienellä ryhmällä mukana testaamassa sopimusten käyttämistä Korista. Kori on korvaamassa Sopparin vuoden 2021 lopussa. Näin tilaajat tietävät jatkossa, missä yhteishankintasopimuksissa Tilapalvelut on mukana.

Edellä kuvatuista kehittämistilaisuuksien jälkeen toteutetuista ja työn alla olevista kehittämistoimenpiteistä lähetin tilaajille sähköpostin, jossa kerroin mitä sovituista toimenpiteistä on toteutettu ja miten esimerkiksi Tuomi Logistiikan kehityshanke etenee. Viestissä käytin asioiden havainnollistamisessa kuvioita 15 ja 16.

Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli luoda toiminnan valvomiseen keinot. Nykytilaa selvittävässä haastattelussa vastaajat kokivat toiminnan valvomisen

haastavaksi. 13.9.2021 pidetyssä hankintojen johtoryhmässä keskustelimme, miten valvotaan, että tilaajat toimivat tilaamista koskevan ohjeistuksen mukaisesti. Myös johtoryhmässä asiasta puheenvuoroja käyttäneet kokivat asian haastavana. Johtoryhmässä kuten haastatteluissakin nousi esille hankintojen auditointi. Muina vaihtoehtoina nousi esille virhe-esimerkkien tuonti hankintojen johtoryhmään sekä laskujen ja tilausten yhteyden seuraaminen. Kehittämishankkeen aikana ei saatu luotua yhteisesti sovittuja keinoja toiminnan valvomiseksi. Valvonta oli kuitenkin osana loppumittauksena toteutettuja teemahaastatteluja. Luvussa 8.1.1 kuvaan haastateltavien ajatuksia siitä, miten he tulevat toiminaan jatkossa toiminnan seuraamisen osalta. Toiminnan valvonnan suhteen odotetaan myös järjestelmien kehittämistä esimerkiksi sellaiseksi, että tilausoi-keuksien ylittävien tilausten tekeminen ei ole mahdollista.

8 Kehittämishankkeen tulokset

Toimintatutkimuksessa kehittämishankkeen onnistumista arvioidaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen sykliä voidaan pitää onnistuneena, jos ongelma onnistutaan poistamaan tai vaikutuksia pienentämään. Toimintatutkimuksessa onnistumisen arvioinnin suorittavat ne, jotka olivat mukana prosessissa eli ne, joita asia koski. Tulosta voidaan arvioida muutosta mittaavilla mittareilla, mikä usein edellyttää ennen-jälkeen-mittausta. Tulosten lisäksi voidaan mitata oppimisessa ja asenteissa tapahtunutta muutosta. (Kananen 2014, 137.)

Kehittämishankkeessa käytettävät mittarit kuvattiin luvussa 3.3 ja mittareiden kautta saatua tulosta on kuvattu luvussa 8.1 sekä niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä luvussa 8.2.

8.1 Mittaustulokset

8.1.1 Haastateltavien näkemys muutoksesta

Haastattelut olivat yksi tilaajien toiminnassa tapahtuvaa muutosta arvioiva mittari. Yksiköiden neljälle päällikölle ja yhdelle tiiminvetäjälle keväällä tehdyissä haastatteluissa yhtenä teeman oli kehitystyön tavoitteet. Syksyllä toteutetuissa haastatteluissa käsiteltävä teema oli kehitystyön onnistuminen. Haastatteluissa käytiin aihetta läpi seuraavien kysymysten kautta:

- Oletko havainnut alaistesi toiminnassa muutosta keväällä pidettyjen kehittämistilaisuuksien jälkeen ja miten muutos on näkynyt?
- Millä tavoin olet omien alaistesi osalta edistänyt toiminnassa tapahtuvaa muutosta?
- Miten hyvin maaliskuun haastattelussa kuvaamasi kehitystyön tavoitteet saavutettiin?
- Miten aiot seurata alaistesi toimintaa jatkossa?

Kaikilla haastateltavilla oli mielikuva, että toiminta oli muuttunut parempaan suuntaan ja että Hansi-tilauksia on tehty enemmän kuin keväällä. Kaksi haastateltavista kertoi, että heidän alaisissaan oli henkilöitä, jotka olivat kysyneet tilaamisesta ja halunneet varmistusta asioille ennen toimimistaan. Toinen haastateltavista mainitsi myös, että joidenkin kohdalla suhtautuminen asioihin on muuttunut ja oma vastuun kantaminen asioista lisääntynyt. Tilaajista tunnistettiin myös varhaisia omaksujia, jotka olivat kehitystyön myötä lisänneet Hansi-tilausten tekemistä.

Osa haastateltavista kertoi edistäneensä muutoksen tapahtumista korostamalla tilaamiseen liittyviä asioita yksikkö- ja tiimipalavereissa. He olivat pitäneet asiaa esillä ja eräs haastateltava kertoi korostaneensa muun muassa sitä, miten tärkeää riskienhallinnan näkökulmasta on, että toimitaan oikein ja että tilaukset löytyvät järjestelmistä. Hän kertoi myös rohkaisseensa alaisiaan kysymään, jos jonkin asian suhteen on epätietoisuutta. Eräs haastateltava kertoi edistäneensä muutosta päivittämällä perehdytysmateriaalia.

Kevään haastatteluissa nousi esille erilaisia haastateltavien asettamia tavoitteita. Niitä kuvasin tarkemmin luvussa 6.2.4. Osa haastateltavista koki, että heidän asettamansa tavoitteet oli saavutettu. Asioiden mittaaminen kuitenkin koettiin hankalaksi, joten he arvioivat onnistumista mielikuvaansa perustuen. Osa tavoitteista oli sellaisia, jotka eivät sisällyneet tämän opinnäytetyön aikana toteutettavaan toiminnan kehittämiseen. Haastateltava, joka mainitsi tavoitteeksi tilaamiseen ja sopimusten käyttämiseen liittyvän osaamisen kehittämisen ja riskienhallinnan, koki että se, että tilaajat esittelivät itse sopimuksia, lisäsi osaamista ja oikeaa toimintaa. Myös toinen haastateltava nosti esiin ja piti hyvänä sitä, että tilaajat perehtyivät itse sopimukseen ja että tätä tapaa voisi toistaa jatkossakin tietyin väliajoin. Haastateltava, joka mainitsi tavoitteiksi, että viestintä tulisi olla syvällisempää ja kohdennetumpaa ja kehittämistilaisuuksissa tulisi tuoda poikkeamat esille, koki että näiden osalta oli onnistuttu ja kertoi, että tilaisuuksissa oli onnistuttu tuomaan asiat oikealla tavalla esille, ei syyttäen.

Haastateltavat, jotka mainitsivat Hankintasivuston kehittämiseen liittyviä tavoitteita, olivat sitä mieltä, että järjestelmä itsessään on tällä hetkellä hyvä ja siihen tehdyt viimeisimmät lisäykset ovat hyviä ja että järjestelmään siirretyt tilaus- ja pienhankintarajat vähentävät myös asioita kertaavien koulutusten tarvetta. Tilausjärjestelmät – Hankintasivusto, Haahtela RES ja tulossa oleva uusi järjestelmä – tulee jatkossa saada keskustelemaan keskenään ja sitä kautta on mahdollista saada pienemmätkin vikailmoitustyyppiset tilaukset menemään Hankintasivuston kautta. Järjestelmien osalta kehitystyö siis tulee vielä jatkumaan.

Kysyin haastateltavilta, miten he aikovat seurata alaistensa tilaamiseen liittyvää toimintaa jatkossa. Toiminnan valvonta koettiin edelleen haastavaksi. Esille nousi kuitenkin muutama tapa: asian esillä pitäminen ja asioiden läpikäyminen yksikkö- tai tiimipalavereissa muutaman kerran vuodessa ja prosessin seuranta laskujen asiatarastuksen yhteydessä eli tarkistamalla löytyykö laskua vastaava tilaus järjestelmästä. Eräs haastateltava nosti esille, että aina ei ole tehokasta suorittaa liian kovaa valvontaa varmuuden vuoksi. Valvonta on yksi asia, jota tu-

lee kehittää jatkossa, mutta samalla sen osalta odotetaan järjestelmien kehittymistä niin, että niiden avulla saadaan estettyä virheellinen toiminta. Myös tavoitteen ”kaikki toimivat sovitun mukaisesti” osalta jäi vielä kehitettävää.

8.1.2 Hankintasivuston käytössä tapahtunut muutos

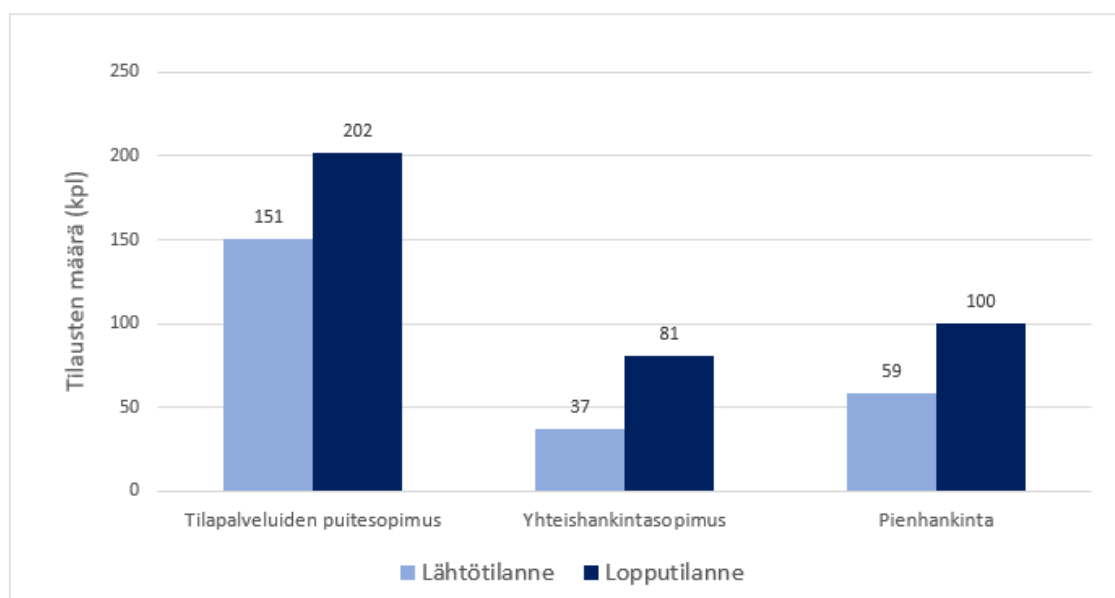
Muutosta Hankintasivuston käytössä mitattiin järjestelmän kautta tehtyjen tilausten määrän avulla. Lähtötilannetta kuvasi Hankintasivuston kautta tehtyjen tilausten määrä aikavälillä 1.2.2020–31.1.2021 ja lopputulosta kuvasi aikavälillä 1.2.–31.8.2021 tehtyjen tilausten määrä. Koska lopputulosta mittaava ajanjakso oli seitsemän kuukautta ja lähtötilanne 12 kuukautta, lähtötilanteen tilausten määrä suhteutettiin seitsemään kuukauteen. Lopputilannetta mittaava ajanjakso valittiin alkamaan 1.2.2021, vaikka kehittämisen tilaisuudet toteutettiin touku-kuussa. Tilaamisen toiminnan kehittäminen alkoi organisaatiossa jo helmi-maaliskuulla ongelman määrittelyllä ja tilaajille pidetyillä kyselyä edeltävillä infotilaisuuksilla. Kehittämistilaisuuksien jälkeen, 1.6–31.8., toteutettava mittaus ei olisi tuottanut riittävää vertailutulosta, koska ajankohta olisi sijoittunut kesälomakaudelle.

Hankintasivuston kautta tehtyjen tilausten määrissä tapahtunutta muutosta tarkasteltiin neljällä tavalla. Tarkastelun kohteena olivat

- tilausten kokonaismäärä
- Tilapalveluiden puitesopimukseen perustuvat tilaukset
- yhteishankintasopimukseen perustuvat tilaukset
- tilaajakohtainen tilausten määrä.

Tilausten määriä on tarkasteltu niiden tilaajien osalta, jotka nimettiin mukaan kehittämiseen. Tilausten kokonaismäärissä on mukana myös päälliköiden sekä minun tekemäni tilaukset. Vertailussa on käytetty vain järjestelmässä valmiina olleita tilauksia.

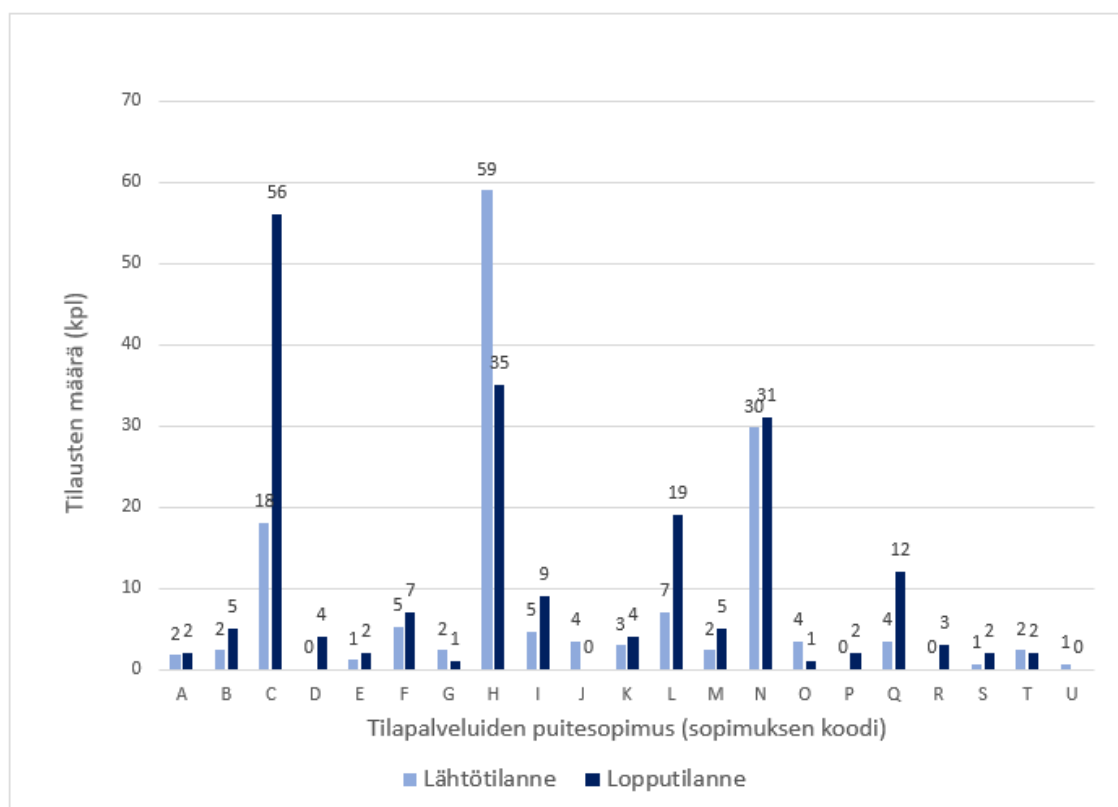
Hankintasivuston kautta tehtyjen tilausten kokonaismäärässä tapahtunutta muutosta on vertailtu Tilapalveluiden omien puitesopimusten, yhteishankintasopimusten ja pienhankintojen osalta. Yksi puitesopimus siirtyi loppumittausjakson aikana yhteishankintasopimuksesta Tilapalveluiden sopimukseksi. Tämä sopimus on huomioitu sekä lähtö- että loppumittauksessa Tilapalveluiden sopimukseksi. Mittaustulosten perusteella voidaan todeta, että tilausten määrä on lisääntynyt jokaisessa osa-alueessa. Tilapalveluiden sopimusten osalta Hansi-tilausten määrä on kasvanut 34 %, yhteishankintasopimusten osalta 119 % ja pienhankintojen osalta 70 %. Tilausten kappalemäärät lähtö- ja lopputilanteessa on esitetty kuviossa 17.



Kuvio 17. Hansi-tilausten kokonaismäärissä tapahtunut muutos.

Tilausten määriä tarkasteltiin myös sopimuksittain. Tilapalveluiden puitesopimukset ovat koodeilla A-U ja yhteishankintasopimukset koodeilla a-r. Loppumittausjakson aikana sopimus H jakautui kahdeksi eri sopimukseksi, kun edellinen sopimuskausi päättyi ja uusi alkoi. Tämä muutos on huomioitu laskemalla lopputilanteessa kahden uuden sopimuksen tilaukset yhteen. Saman sopimuksen osalta muutettiin myös toimintaa siten, että palveluiden tilaaminen siirtyi minulta tilaajaryhmälle 5. Tilapalveluiden puitesopimuskohtaiset muutokset on esitetty kuviossa 18. Kuviossa korostuu sopimukset C, D, H, I, L ja Q. Sopimuksen C

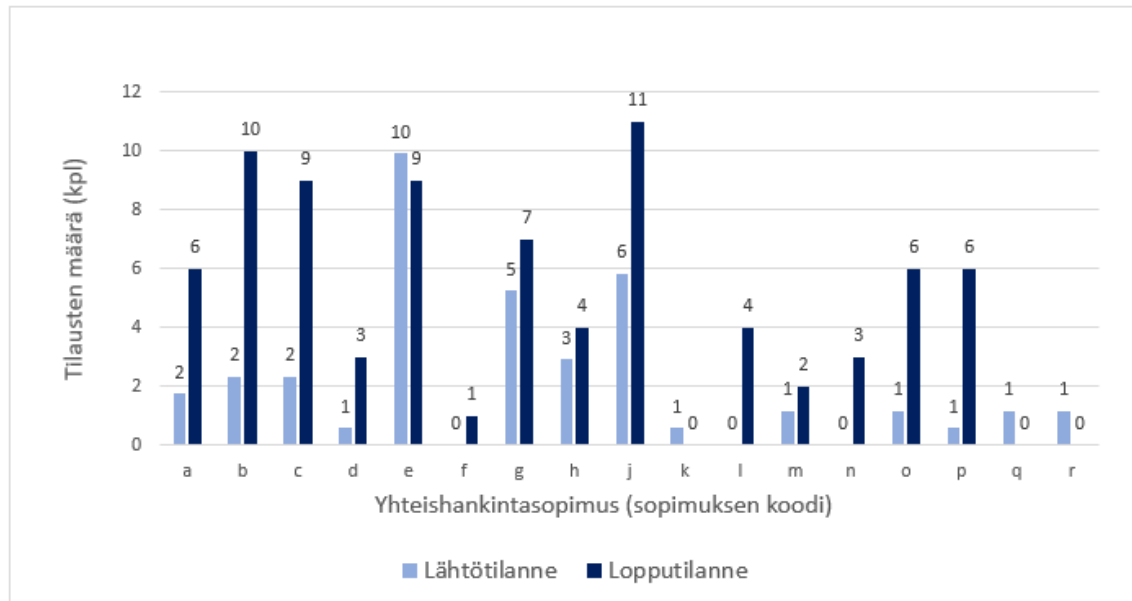
osalta tilausten määrän kasvun taustalla on yksittäisen tilaajan toiminnassa tapahtunut muutos. Sopimukseen H liittyi sopimus- ja tehtävämuutoksia, mutta sopimus on luonteeltaan sellainen, jossa on myös vuosittaista vaihtelua. Sopimuksella H on myös yhteys sopimukseen J ja N. Sopimuksen H töissä voidaan käyttää apuna sopimusta J tai tilata tehtävät alihankintana. Kun sopimuksen H työt vähenevät, ei ole tarvetta tilata niihin liittyen sopimuksen N töitä. Sopimukset D, I, L ja Q ovat luonteeltaan keskenään samanlaisia eli suunnittelusopimuksia. Niiden kaikkien osalta on tulosten perusteella käytetty tilaamisessa aiempaa enemmän Hankintasivustoa. Näiden töiden tilaajina ovat ryhmään 5 kuuluvat henkilöt. Ryhmä 5 näkyy kuviossa 20.



Kuvio 18. Tilapalveluiden puitesopimukseen perustuvien Hansi-tilausten määrässä tapahtunut muutos.

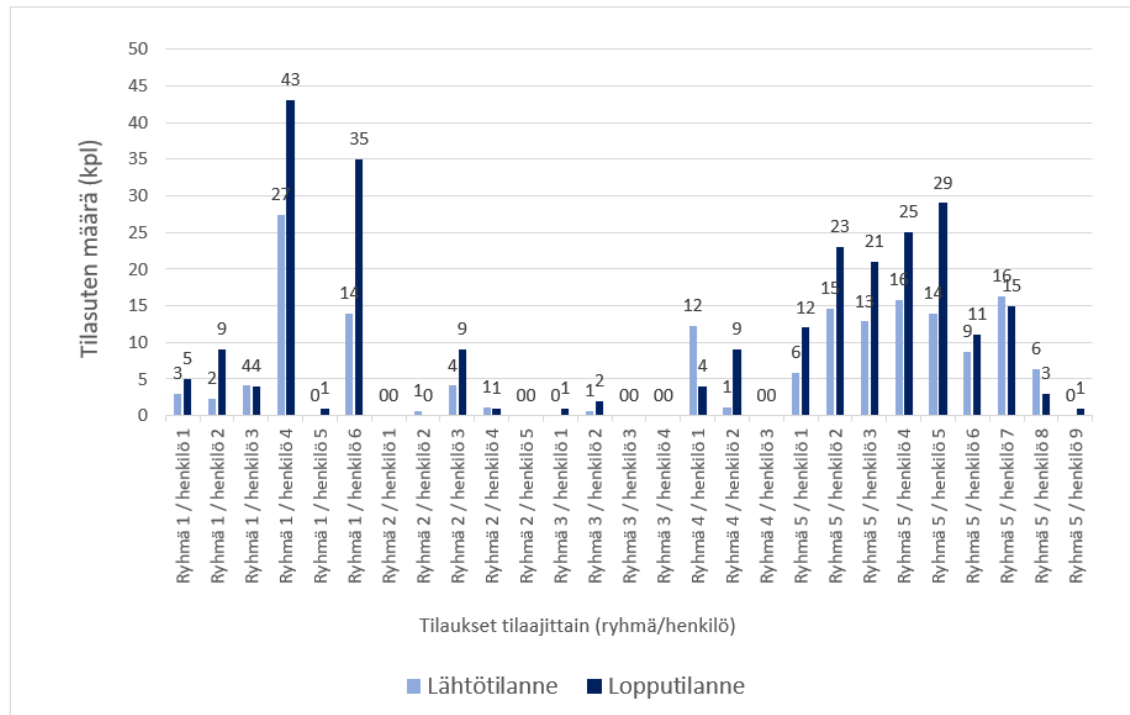
Kuviossa 19 on kuvattu yhteishankintasopimusten osalta tapahtunutta muutosta. Sopimusten b ja o muutoksessa näkyy yksittäisen tilaajan toiminnan muutos samoin sopimuksen l kohdalla erään toisen tilaajan toiminnan muutos. Sopi-

mukset c, d, j ja l ovat tavarahankintasopimuksia. Tulosten perusteella tavarahankintasopimuksissa on käytetty Hansi-tilausta aiempaa enemmän. Sopimuksen q osalta sopimus päättyi loppumittausjakson aikana.



Kuvio 19. Yhteishankintasopimuksiin perustuvien Hansi-tilausten määrissä tapahtunut muutos.

Kuviossa 20 on esitetty tilausten määrässä tapahtunut muutos tilaajittain. Määrissä on mukana Tilapalveluiden puitesopimuksiin ja yhteishankintasopimuksiin perustuvat sekä pienhankintana tehdyt tilaukset. Tilajakohtainen tarkastelu on tehty kehittämiseen osallistuneiden tilaajien osalta. Tiedoissa ei ole minun tekemiäni tilauksia eikä päälliköiden itsensä tekemiä. Määrissä on kuitenkin mukana tilaukset, joissa tilaajan oman tilausoikeuden ylittyessä on käytetty tilaajana korkeamman tilausoikeuden omaavaa henkilöä. Tiedoista on poistettu ryhmät metalli- ja puuteknikka sekä helpdesk, koska sekä lähtötilanteessa että lopputilanteessa ryhmiin kuuluvat henkilöt eivät olleet tehneet yhtään Hansi-tilausta.



Kuvio 20. Hansi-tilausten määrässä tapahtunut muutos tilaajittain.

Ryhmässä 1 kahden tilaajan osalta on tapahtunut huomattava Hankintasivuston käytön lisääntyminen. Ryhmässä 2 muutosta on yhden henkilön osalta. Näiden osalta Hansi-tilausten tekeminen on ollut aiemminkin suurempaa kuin ryhmän muiden henkilöiden kohdalla. Ryhmän 3 osalta toiminta on pysynyt lähtötilanteen kaltaisena. Ryhmän 4 henkilön 1 ja ryhmän 5 henkilön 8 työtehtävissä on tapahtunut muutosta, mikä näkyy myös tilausten määrän laskuna. Ryhmän 5 henkilöiden lopputilanteen tilausmäärässä on mukana sopimuksen H osalta tapahtunut toiminnan muutos, jossa tilausten tekeminen siirtyi minulta heille. Määrässä on yhteensä 28 tilausta kyseisestä sopimuksesta. Kyseisiä tilauksia ei ole poistettu vertailusta, koska muutos tapahtui vähitellen kevään aikana.

Yksittäisten tilaajien toiminnassa tapahtunut muutos heijastuu myös yksittäisissä sopimuksissa tapahtuneisiin muutoksiin. Ryhmän 1 henkilön 4 toiminnassa tapahtunut muutos kohdistuu erityisesti sopimukseen C. Ryhmän 1 henkilön 6 toiminnassa tapahtunut muutos kohdistuu pienhankintatilauksiin. Ryh-

män 2 henkilön 3 toiminnassa tapahtunut muutos kohdistuu erityisesti sopimukseen c. Ryhmän 5 henkilöiden toiminnassa tapahtunut muutos näkyy erityisesti sopimuksissa L, Q ja c.

Hansi-tilausten määriä tarkastelemalla voidaan todeta, että Hankintasivustoa on käytetty loppumittausjaksolla tilaamiseen enemmän kuin alkutilanteessa. Tulosten perusteella nousee esiin myös yksittäisten tilaajien toiminnassa muita enemmän tapahtunut muutos.

8.1.3 Palaute koulutuksesta ja työpajoista

Koulutuksen ja työpajojen päätyttyä pyysin palautetta tilaisuuksiin osallistuneilta. Kysely lähetettiin 45 henkilölle ja vastauksia saatiin 30. Vastausprosentti oli 67 %. Pyysin vastaajia antamaan kouluarvosanan väliltä 4–10 jokaiselle tilaisuudelle erikseen. Taulukossa 7 on esitetty tilaisuuksittain vastaajien määrät ja arvosanojen keskiarvo. Kaikki arvosanat olivat välillä 7–10. Palautekyselyn vastaajat antoivat kehittämisen tilaisuuksille arvosanan 8,88–9,12.

Taulukko 7. Kehittämisen tilaisuuksille annetut arvosana.

Tilaisuus	Vastaukset	Keskiarvo
5.5.2021	23	8,91
10.5.2021	25	8,88
19.5.2021	25	9,12
25.5.2021	23	9,00

Vastaajista 16 oli toiminut työpajoissa sopimusten esittelijöinä. Kyselyssä kartoitin, miten esittelijät suhtautuivat esityksen valmisteluun ja sen esittämiseen työpajassa. Enemmistö oli sitä mieltä, että oppimista helpottaa, kun perehtyvät itse aiheeseen. Tavan käyttäminen jatkossakin sai hyvin kannatusta. Vain yksittäiset vastaajat kokivat tehtävän epämieluisana tai että heidän mielestään se ei sovel-

tunut heidän työtehtäviinsä. Muu-vaihtoehtoon kohdalla toinen vastaajista kommentoi esityksen valmistelun ja esittelyn olleen muuten hyvä ajatus, mutta että kyseisellä hetkellä oli muitakin töitä tehtävänä. Toinen taas piti hyvänä, että laatiessa esitystä tuli kerrattua asioita, joita harvemmin tarvitsee.

Kysyin tilaisuuksiin osallistuneilta mielipidettä siihen, miten hyvin etänä työskentely soveltui pidettyihin tilaisuuksiin. Vastausasteikkona oli Likertin viisiportainen asteikko ja se toteutettiin kyselyssä tähtiluokituksena. Taulukossa 8 on esitetty vastaajien määrä, vastausten keskiarvo ja vastausten määrät arvosanoittain. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,47, ja valtaosa vastaajista antoi neljä tai viisi tähteä.

Taulukko 8. Etätyöskentelyn soveltuvuus kehittämisen tilaisuuksien toteutuksessa.

Vastauksien määrä	Vastausten keskiarvo	Vastausten määrä arvosanoittain				
		1	2	3	4	5
30	4,47	0	1	1	11	17

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kokonaisuudessaan tilaajien toimiminen sopimusten esittelijänä koettiin positiivisena asiana ja että tilaisuuksien toteuttaminen etänä oli toimiva tapa.

Palautekyselyssä kysyin tilaisuuskohtaisesti, kokivatko osallistujat saaneensa riittävästi tietoa käsitellyistä asioista. Tilaisuuksien 5.5.2021, 19.5.2021 ja 25.5.2021 osalta kaikki vastaajat kokivat saaneensa riittävästi tietoa. Tilaisuuden 10.5.2021 osalta vastaajista yksi koki, että ei ollut saanut riittävästi tietoa.

Palautekyselyssä kysyin tilaisuuskohtaisesti, mikä asia jäi tilaisuudesta päällimmäisenä mieleen. Vastauksia tuli runsaasti. Vastauksissa korostui hankintavustoon tutustuminen, sopimuksien käsittely ja esitykset sekä tilaisuuksien selkeys ja käytännönläheisyys. Saadut vastaukset on esitetty sanapilvessä kuviossa 21.

Taulukko 9. Kyselyyn osallistuneiden ja vastanneiden määrät yksiköittäin ja vastaajaryhmittäin.

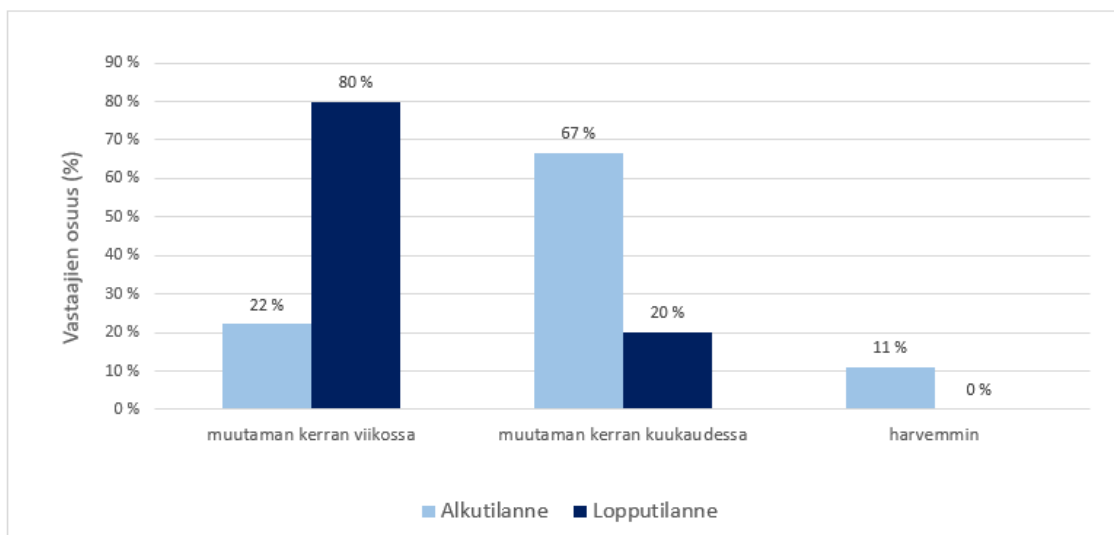
Yksikkö/vastaajaryhmä	Kyselyn vastaanottajat	Kyselyyn vastanneet
Kiinteistökohteiden johtaminen		
Isännöitsijät	9	5
Kiinteistöjen ylläpitopalvelut		
Aluevastaavat, asunnonmuutostyöt, maalaus- ja julkisivupinnoitteet	7	5
Asiantuntijat (projekti-insinööri, ylläpitoasiantuntija)	3	4
Helpdesk	3	2
Kiinteistönhuolto (huoltoinsinööri, huoltoteknikko, sähkötekniikko)	5	0
LVIK-työt, sähkö, turvatekniikka, kiinteistönhuolto- toiminta	5	5
Metalli- ja puutekniikka	3	1
Yhteensä	35	22

Kyselyn vastausprosentti oli nyt 63 %, kun keväällä se oli 83 %. Kiinteistökohteiden johtamisen osalta vastausprosentti oli nyt 56 % keväällä sen ollessa 90 %. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta vastausprosentti oli nyt 65 % keväisen 80 % sijaan. Kyselyn tuloksia on käsitelty molempien yksiköiden osalta erikseen. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden vastaukset sisältävät kaikkien vastaajaryhmien tulokset pois lukien kiinteistöhuollon, josta vastauksia ei saatu keväällä eikä syksyllä.

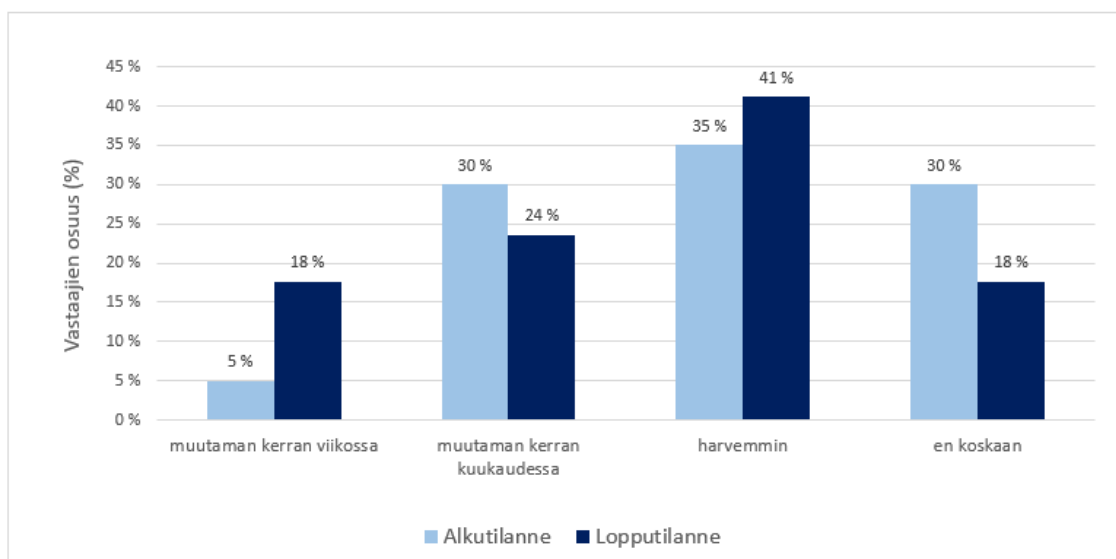
Kyselyssä oli tilaamista koskevia kysymyksiä kahdeksan, tilausoikeuksia koskevia kysymyksiä kolme ja sopimuksia koskevia kysymyksiä kaksi sekä yksi avoimelle palautteelle varattu kohta. Kysymykset olivat osittain samoja kuin nykytilaa selvittävässä kyselyssä. Kysymykset on tarkemmin esitetty liitteessä 7.

Kysymyksien avulla selvitin Hankintasivuston käytössä tapahtunutta muutosta. Pyysin vastaajia arvioimaan, miten heidän Hankintasivuston käyttämisensä oli muuttunut helmi-huhtikuuhun 2021 verrattuna. Pyysin vastaajia huomioimaan sekä tilausten tekemisen että sopimustietojen hakemiseen liittyvät asiat. Kiinteistökohteiden johtamisen osalta vastaajista 40 % kertoi, että käyttö on lisääntynyt ja 60 % kertoi, että se on pysynyt ennallaan. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta vastaajista 29 % kertoi, että käyttö on lisääntynyt, 65 % kertoi, että se on pysynyt ennallaan ja 6 % (yksi vastaaja), että käyttö on vähentynyt.

Kyselyssä toistettiin kysymys, kuinka usein teet tilauksia Hankintasivuston kautta. Vastausten vertailu kevään kyselyyn verrattuna on esitetty kiinteistökohteiden johtamisen osalta kuviossa 22 ja kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta kuviossa 23. Kiinteistökohteiden johtamisessa kyselyiden tulosten perusteella Hansi-tilauksia tehtiin syksyllä useammin kuin keväällä. Aiemmin vastaukset painottuivat kohtaan ”muutaman kerran kuukaudessa”, nyt 80 % vastaajista kertoi tekevänsä Hansi-tilauksia muutaman kerran viikossa. Vastausten perusteella myös kiinteistöjen ylläpitopalveluiden tilaajat tekevät Hansi-tilauksia aiempaa enemmän. Vastaajien, jotka kertoivat aiemmin, että eivät tee koskaan Hansi-tilauksia, määrä on pudonnut 30 prosentista 18 prosenttiin. Muutaman kerran viikossa -vastausten määrä on vastaavasti noussut viidestä prosentista 18 prosenttiin.



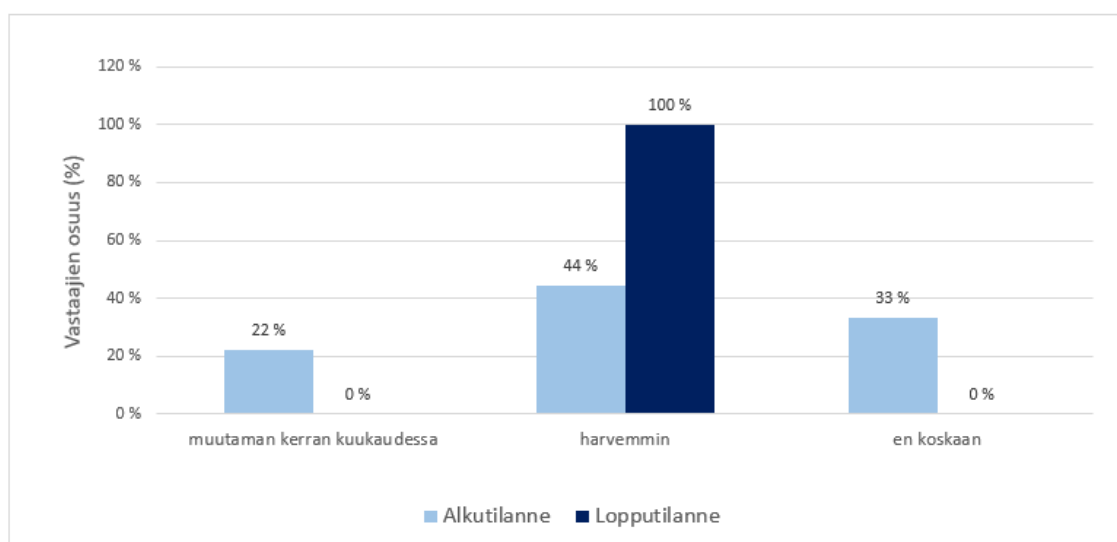
Kuvio 22. Kiinteistökohteiden johtaminen: kuinka usein teet tilauksia Hankintavuston kautta.



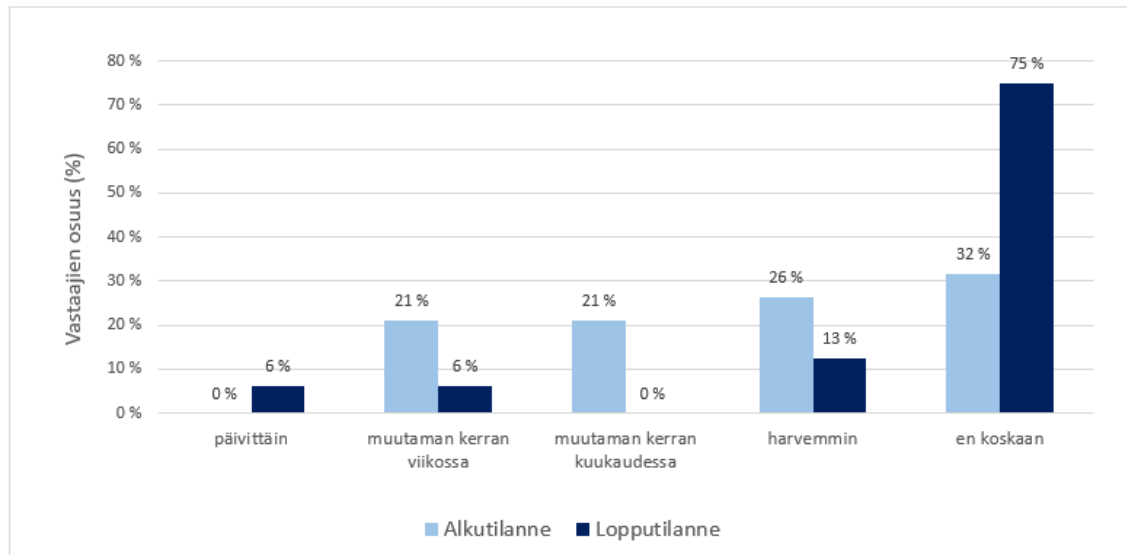
Kuvio 23. Kiinteistöjen ylläpitopalvelut: kuinka usein teet tilauksia Hankintavuston kautta.

Syksyn kyselyssä toistui kysymys, jolla kartoitettiin, miten yleistä on, että tilauksia tehdään puhelimitse tai sähköpostilla ilman, että niitä kirjataan Hankintavustolle tai Haahtela RES -järjestelmään. Vastaukset on esitetty kiinteistökohteiden johtamisen osalta kuviossa 24 ja kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta kuviossa 25. Kiinteistökohteiden johtamisen osalta kaikki vastaajat kertoivat, että

toimivat kysymyksen mukaisesti harvemmin kuin muutaman kerran kuukaudessa. Alkukyselyssä vastaukset hajosivat kolmelle vaihtoehdolle. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta vastaajista 75 %:a kertoi, että eivät nykyisin toimi kuvatus mukaisesti. Alkukyselyssä 68 %:a vastaajista kertoi tilaavansa ainakin joskus niin, että eivät kirjaa tilauksia Hankintasivustolle tai Haahtela RES -järjestelmään. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta yhden vastaajan vastaus sekä alku- että loppukyselystä on poistettu, koska hän käyttää tilaamisessa eri järjestelmää kuin Hansia tai Haahtela RES:iä ja näin ollen vastaus ”päivittäin” vääristäisi kysymyksen tuloksia. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta syksyn vastaajissa on myös toinen, joka kertoo toimivansa kuvatus mukaisesti päivittäin. Kysymyksen avulla kartoitettiin sitä, onko ohjeiden vastainen toiminta saatu vähenemään. Kaikkien vastaajien osalta keväällä vain 32 %:a ei toiminut koskaan ohjeiden vastaisesti, nyt vastaava luku on 57 %. Tuloksia vertailtaessa tulee kuitenkin huomioida, että vastausprosentissa on molempien yksiköiden osalta eroa. Esimerkiksi kiinteistökohteiden johtamisen osalta ei voida todeta, että alkutilanteessa ”ei koskaan” vastanneet olisivat siirtyneet toimimaan ohjeiden vastaisesti. He voivat olla juuri ne, jotka eivät vastanneet loppukyselyyn.



Kuvio 24. Kiinteistökohteiden johtaminen: tilaaminen niin, että tilaukset eivät kirjaudu järjestelmiin.



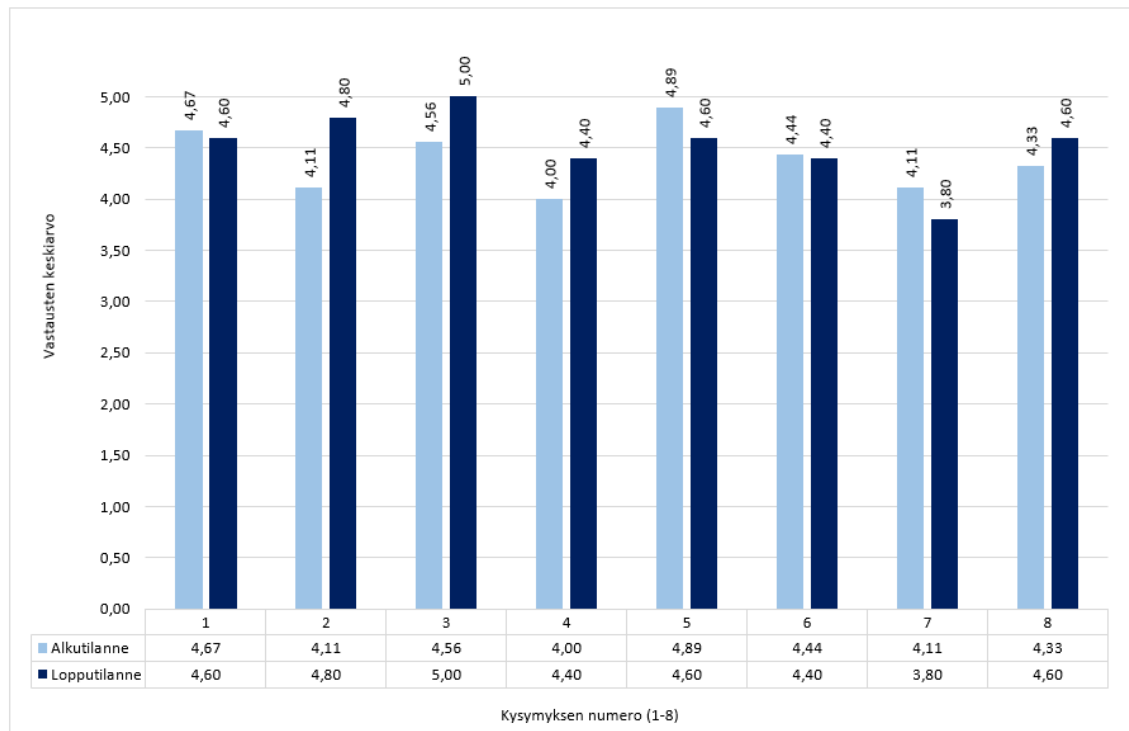
Kuvio 25. Kiinteistöjen ylläpitopalvelut: tilaaminen niin, että tilaukset eivät kirjaudu järjestelmiin.

Kyselyssä toistettiin myös seuraavat kysymykset:

1. Miten tärkeänä pidät, että tilaukset löytyvät järjestelmästä ja ovat näin ollen kaikkien nähtävillä?
2. Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Hankintasivustoa.
3. Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Haahtela RES:iä.
4. Minulle on selvää, milloin voin käyttää tilaamisessa puhelinta tai sähköpostia.
5. Tiedän, mitä tilausoikeudella tarkoitetaan. (kevät) / Tiedän, mitä tilaus- ja pienhankintaoikeudella tarkoitetaan. (syksy)
6. Kysymys 6. Tiedän tilausoikeuksieni rahallisen arvon. (kevät) / Tiedän tilaus- ja pienhankintaoikeuksieni rahallisen arvon. (syksy)
7. Kysymys 7. Tiedän, mistä voin tarvittaessa tarkistaa tilausoikeuteni. (kevät) / Tiedän, mistä voin tarvittaessa tarkistaa tilaus- ja pienhankintaoikeuteni. (syksy)
8. Kysymys 8. Tiedän, milloin tilaukseni perustuu sopimukseen.

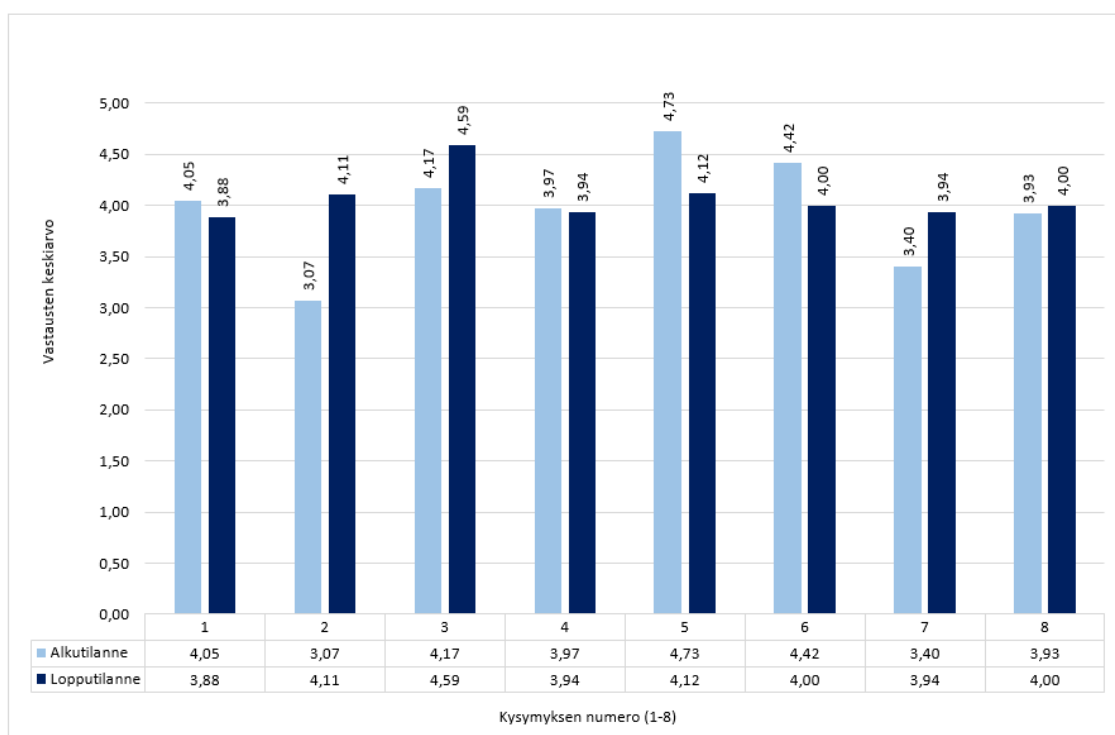
Loppukyselyssä tarkennettiin kolmen kysymyksen sanamuotoja työpajoissa käytettyjen termien mukaisiksi. Kysymysten vastauksien keskiarvot alku- ja lopputilanteessa on esitetty kuvioissa 26 ja 27. Molempien yksiköiden osalta tulok-

sisä on sekä parannusta että huonontumista. Sen osalta, miten tärkeäksi tilauksen kirjallisena oleminen koetaan, on pientä pudotusta molempien yksiköiden kohdalla. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden kohdalla alkukyselyssä oli yksi ”en osaa sanoa vastaus” eli vaihtoehto 1. Loppukyselyssä näitä vastauksia oli kaksi. Kyselyssä vaihtoehto ”en osaa sanoa vastaus” tuotti vähemmän pisteitä kuin vaihtoehto 2 ”ei lainkaan tärkeää”. Tuloksesta ei siis voida päätellä, että tilaajat pitävät kirjallista tilausta vähemmän merkityksellisenä nyt kuin keväällä. Tilaus- ja pienhankintaoikeuksien rahallisen arvon tuntemisen osalta alku- ja lopputilanteen vastaukset ovat lähellä toisiaan molempien yksiköiden kohdalla. Kiinteistökohteiden johtamisessa pientä pudotusta on kysymysten 5 ja 7 kohdalla eli mitä tilaus- ja pienhankintaoikeudella tarkoitetaan ja mistä voin tarkistaa tilaus- ja pienhankintaoikeuden. Vastausten perusteella vastaajat tuntuvat tietävän nyt paremmin, milloin tilaamisessa käytetään Hankintasivustoa (kysymys 2) ja milloin Haahtela RES:iä (kysymys 3). Samoin he tuntuvat tietävän paremmin, milloin voivat käyttää tilaamisessa puhelinta tai sähköpostia (kysymys 4) ja milloin heidän tilauksensa perustuvat sopimukseen (kysymys 8).



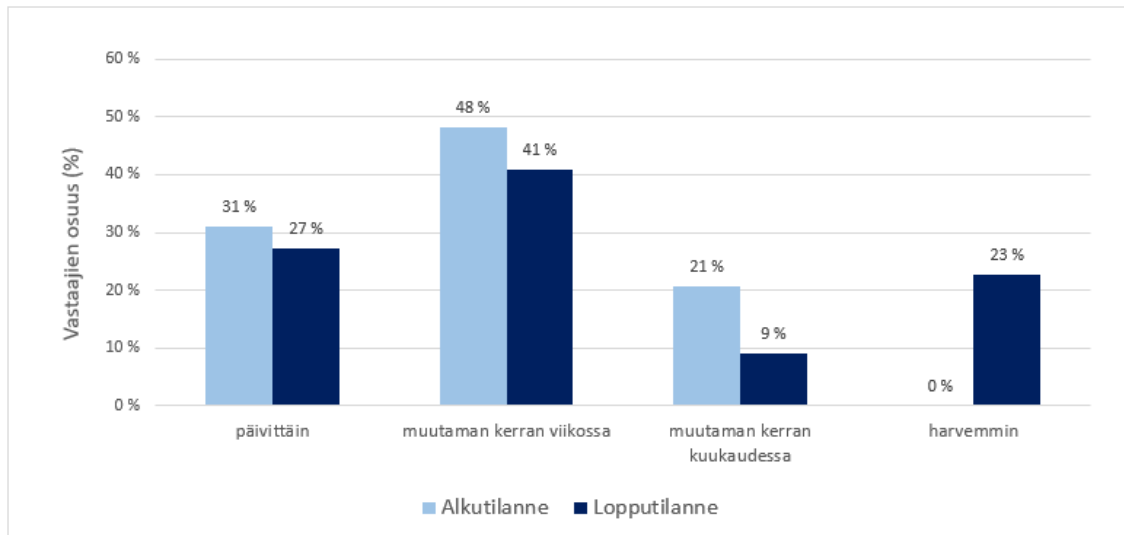
Kuvio 26. Kiinteistökohteiden johtaminen: kysymysten 1–8 vastausten keskiarvot alku- ja lopputilanteessa.

Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta kysymyksen 1 lisäksi laskua on kysymysten 5 ja 6 kohdalla eli mitä tilaus- ja pienhankintaoikeudella tarkoitetaan ja minkä suuruisia oikeuksia vastaajalla on. Vastausten perusteella aiempaa paremmin tunnutaan tietävän, milloin tilaamisessa käytetään Hankintasivustoa (kysymys 2) ja milloin Haahtela RES:iä (kysymys 3). Parannusta on tulosten perusteella myös siinä, että vastaajat tietävät paremmin, mistä voivat tarkistaa tilaus- ja pienhankintaoikeutensa (kysymys 7).



Kuvio 27. Kiinteistöjen ylläpitopalvelut: kysymysten 1–8 vastausten keskiarvot alku- ja lopputilanteessa.

Sopimusten tuntemisen osalta kysyin, miten vastaajat kokevat, että heidän sopimusten sisällön tuntemisensa on muuttunut helmi-huhtikuuhun 2021 verrattuna. Kiinteistökohteiden johtamisen osalta vastaajista 80 % oli sitä mieltä, että se on lisääntynyt ja 20 % kertoi, että se on pysynyt ennallaan. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden osalta vastaajista 59 % oli sitä mieltä, että se on lisääntynyt ja 41 % kertoi, että se on pysynyt ennallaan.



Kuvio 28. Vastaukset kysymykseen Kuinka usein teet tilauksia?

Kyselyssä toistin myös kysymyksen ”Kuinka usein teet tilauksia?”. Vastausten tulokset on esitetty kuviossa 28. Tuloksissa on molempien yksiköiden vastaukset. Kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, osaavatko tilaajat huomioida nyt Haahtela RES:in kautta välitettävät ilmoitukset tilaamisena. Vastausprosentin jäädessä alemmaksi kuin keväällä ei ole mahdollista tehdä vastausten perusteella vertailua kyseisestä asiasta. Tulosten perusteella näyttää siltä, että tilauksia tehdään nyt harvemmin kuin keväällä. Syitä tulokseen voi olla useampia. Vastaajat voivat olla eri henkilöitä kuin keväällä, tilaamisessa on vuodenajoista johtuvaa vaihtelua tai vastaajat ovat arvioineet omaa toimintaansa eri lailla kuin keväällä.

8.2 Tulosten yhteenveto ja tapahtunut muutos

Tilaajien toiminnassa tapahtuvaa muutosta mitattiin monella eri tavalla. Haastattelujen avulla haettiin päälliköiden ja tiiminvetäjän näkemyksiä. Tilaajien omia näkemyksiä toiminnan muutoksesta selvitettiin kyselyn avulla. Hankintasivustolla tehtyjen tilausten määrässä tapahtunutta muutosta tarkasteltiin monesta näkökulmasta. Kehittämistilaisuuksiin osallistuneet pääsivät antamaan myös palautetta tilaisuuksista ja etänä toteutetun kehittämisen onnistumisesta.

Haastateltavien näkemyksen mukaan muutosta on tapahtunut. Kaikilla haastateltavilla oli mielikuva, että toiminta oli muuttunut parempaan suuntaan ja että Hansi-tilauksia on tehty enemmän kuin keväällä. He tunnistivat tilaajista henkilöitä, joiden asenteissa ja toiminnassa on tapahtunut muutosta muita enemmän. Hankintasivuston määriä tarkasteltaessa tulokset tukivat haastateltavien mielipiteitä. Hansi-tilauksia oli tehty Tilapalveluiden puitesopimuksien, yhteishankintasopimuksien ja pienhankintojen osalta loppumittausjaksolla lähtötilannetta enemmän. Hansi-tilausten määrien tarkastelu tuki haastateltavien mielikuvaa yksittäisten tilaajien kohdalla tapahtuneesta muutoksesta. Yksittäisten tilaajien toiminnassa tapahtunut muutos näkyi yksittäisten sopimusten kohdilla tapahtuneissa muutoksissa. Kun tarkasteltiin tilausmäärien muutoksia tilaajakohtaisesti, tulosten perusteella nousi esille samat henkilöt, joiden kohdalla haastateltavatkin olivat tunnistaneet muutoksen tapahtuneen. Yksittäisten tilaajien toiminnassa tapahtunut muutos ei kuitenkaan selitä kaikkia tilausmäärissä tapahtuneita muutoksia, vaan Hansi-tilausten tekeminen on lisääntynyt muidenkin kohdalla. Joukossa on kuitenkin niitäkin, joiden tekemät Hankintatilaukset eivät ole lisääntyneet. Ainakin yhtenä syynä tähän on työtehtävien luonne; tehtävät voivat sisältää vain Haahtela RES:in vikailmoitusten välittämistä, ei uusien tilausten luomista.

Alku- ja loppukyselyssä toistettujen kysymysten kohdalla muutosta tapahtui sekä ylöspäin että alaspäin. Keskiarvo putosi 0,46 kysymyksen ”Tiedän, mitä tilaus- ja pienhankintaoikeudella tarkoitetaan.” kohdalla. Tämä oli asia, jonka kohdalla tapahtui eniten pudotusta. ”Tiedän tilaus- ja pienhankintaoikeuksieni rahallisen arvon.” kysymyksen osalta pudotusta oli 0,15. Kysymyksen ”Tiedän, mistä voin tarvittaessa tarkistaa tilaus- ja pienhankintaoikeuteni.” kohdalla nousua oli 0,43. Tähän saattoi vaikuttaa tietojen siirtäminen hankintaohjeen liitteenä olleesta asiakirjasta tilausjärjestelmään. Kaikkien kysymysten osalta eniten keskiarvossa tapahtunutta nousua, 0,75, oli kysymyksen ”Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Hankintasivustoa.” kohdalla. Myös nousua tapahtui 0,27 pisteen verran ”Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Haahtela RES:iä.”. Nämä tulokset tukevat kehittämistoimenpiteiden pyrkimystä selkeyttää tilausten tekemistä eri järjestelmillä.

Syksyn kyselyssä toistuivat kysymykset ”Kuinka usein teet tilauksia puhelimitse tai sähköpostilla ilman, että kirjaat niitä Haahtela RES:iin tai Hankintasivustolle seuraavien päivien aikana.” ja ”Minulle on selvää, milloin voin käyttää tilaamisessa puhelinta tai sähköpostia.”. Mielipidettä selvittävän jälkimmäisen kysymyksen osalta kaikkien vastausten keskiarvo nousi 0,19 eli vastaajat ovat sitä mieltä, että tietävät nyt asian paremmin. Käyttäytymistä selvittävän kysymyksen osalta kaikista vastaajista keväällä vain 32 %:a ei toiminut koskaan ohjeiden vastaisesti, nyt vastaava luku oli 57 %.

Tilaaajille teetetyn kyselyn perusteella kaikista vastaajista 64 %:n mielestä heidän Hankintasivuston käyttämisensä on pysynyt ennallaan. Sopimusten sisällön tuntemisen osalta vastaajista 64 %:n mielestä heidän sopimusten sisällön tuntemisensä oli lisääntynyt.

Kehittämisen tilaisuuksista kerätyn palautteen perusteella tilaisuudet koettiin hyviksi ja vastaajat kokivat saaneensa riittävästi tietoa käsitellyistä asioista. Palautteen vastauksissa korostui tilaisuuksissa toteutettu hankintasivustoon tutustuminen, sopimuksien käsittely ja esitykset sekä tilaisuuksien selkeys ja käytännölläheisyys. Palautekyselyn perusteella enemmistö oli sitä mieltä, että oppimista helpottaa, kun perehtyvät itse aiheeseen. Tämä on nähtävissä siinä, että vastaajista jopa kaksikolmasosaa koki sopimusten tuntemisensä lisääntyneen.

Kehittämishankkeen onnistumista oli tarkoitus seurata myös kahdella muulla mittarilla. Ne olivat: tilaamisen toimintatapoja on selkeytetty (kyllä/ei) ja valvontaan on luotu toimintatapa (kyllä/ei). Sopimuksien esittelyn yhteydessä tilaajat kertoivat, mitä järjestelmää käyttäisivät kyseisen sopimuksen kohdalla. Asiasta keskusteltiin tarvittaessa sopimuksen esittelyn jälkeen. Kehitysajatuksen myötä Hankintasivustolle lisättiin tilaamisen ja ostamisen tavat sopimuskohtaisesti. Toimintatapojen selkeyttämisen osalta tavoitteessa onnistuttiin. Toiminnan valvontaan ei saatu luotua yhtenäistä toimintatapaa. Aiheesta kuitenkin keskusteltiin useammassa kohdassa ja päälliköt olivat miettineet itselleen sopivia toimintatapoja jatkoa ajatellen.

Lopputuloksena voidaan todeta, että intervention jälkeen tapahtui muutosta. Tiilajien arvioiden perusteella muutosta on tapahtunut erityisesti sopimuksiin liittyvissä asioissa, kun taas haastateltavien ja järjestelmän käytöstä saatavien tulosten perusteella korostuu yksittäisten henkilöiden toiminnassa ja Hansi-tilausten lisääntymisessä tapahtunut muutos.

9 Tutkimuksen onnistumisen arviointi

9.1 Itsearviointi tutkimusmenetelmästä ja viitekehyksen soveltuvuudesta

Toimintatutkimukselta edellytetään muutosta, tutkijan mukanaoloa muutoksessa, tutkimusta ja yhteistoimintaa (Kananen 2014, 119). Tässä työssä muutoksen aikaan saamiseksi suunnitellut toimenpiteet eli interventiot olivat koulutus ja työpajat. Niihin osallistuivat tilaajat eli ne, joita asia koski. Itse osallistuin muutokseen kouluttajana, työpajojen vetäjänä ja tilaisuuksissa käytyjen aineistojen laatijana sekä toiminnan aikana esiin nousseiden kehitystoimenpiteiden edistäjänä ja toteuttajana. Tutkimuksellisuutta työhön toivat haastattelut, kyselyt ja muutoksen mittaaminen. Toimintatutkimuksella on yhteys käytännön työelämään ja sen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Toimintatutkimus tutkimusotteena soveltui hyvin, koska opinnäytetyön lähtökohtana oli kohdeorganisaation henkilöiden toimintaan liittyvä ongelma ja yhtenä tarkoituksena oli saada muutettua henkilöiden toimintaa. Toimintatutkimuksena toteutettua opinnäytetyötä ei ollut aiemmin toteutettu organisaatiossamme, joten henkilöstön osallistaminen näin laajasti opinnäytetyön toteuttamiseen oli uutta. Koen toimintatutkimuksen kuitenkin olleen hyvä tapa käsitellä valittua aihetta ja sen avulla saatiin vaikutettua käytännön toimintaan.

Opinnäytetyön viitekehyksen muodostivat julkiset hankinnat, aineeton pääoma ja tietojohtaminen, oppiminen, etätyöhön siirtyminen sekä toiminnan kehittäminen. Viitekehys oli laaja ja koostuu monesta eri osa-alueesta. Julkisilla hankin-

noilla ja ulkoisten resurssien käyttämisellä oli suora yhteys kohderyhmänä toimivien tilaajien jokapäiväiseen työhön. Tilaajat, tilausjärjestelmät ja yrityksen maine ovat yrityksen aineetonta pääomaa. Hankintasivuston käyttämisellä on yhteys tietojohdantamiseen liittyvään tiedonhallintaan. Tilaajien toiminta on osa tiedonhallinnan prosessin toista eli tiedon tuottamisen vaihetta. Hankinnoista saatavien tietojen tuomisella Hankintasivustolle edistetään tiedolla johtamista ja tavoitellaan avointa ja läpinäkyvää toimintaa.

Opinnäytetyön kehittämistoimenpiteillä oli tarkoitus saada tilaajat oppimaan asioita ja sitä kautta osaamaan. Osaaminen on oppimisen tulosta. Oppimisella tarkoitetaan myös yksilön kohdalla tietojen ja taitojen omaksumista. Viitekehyyksessä kuvataan oppimisprosessin etenemisen ja oppimisen tapahtumista neljällä eri tasolla. Tällä on yhteys tilaajien toiminnassa tapahtuvaan muutokseen, ja miten päästään siihen, että kaikki toimivat samalla tavalla.

Etätöön osalta käytin viitekehyyksessä näkökulmana etätööhön siirtymistä. Myös toiminnan kehittämisessä oli näkökulmana etänä tapahtuva kehittäminen. Näillä oli läheinen yhteys opinnäytetyöhöni, koska se toteutettiin kokonaisuudessaan etätösuosituksen voimassaoloaikana. Organisaation toiminnan kehittämiseen kuuluu myös tietojärjestelmien kehittäminen, jolla on vaikutusta myös henkilöstöön. Tilaajien toimintatapojen kehittämisellä oli yhteys tietojärjestelmien käyttämiseen, ja työn aikana toteutettiin myös muutama järjestelmän kehitystoimenpide.

Viitekehys oli mielestäni onnistunut kokonaisuus. Viitekehyyksessä käsitellyistä asioista osa taustoitti opinnäytetyön aihetta ja osalla aiheista oli läheisempi yhteys kehittämishankkeeseen ja sen toteutusajankohtana vallinneeseen tilanteeseen.

9.2 Arviointi kehittämishankkeen onnistumisesta

Toimintatutkimuksessa kehittämishankkeen onnistumista arvioidaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Opinnäytetyössä selvitettiin, millai-

nen vaikutus asioiden kouluttamisella oli tilaajien osaamisen lisäämiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Kehittämistoimenpiteillä pyrittiin lisäämään tilaajien yleistä tietoisuutta tilaamisen yhteydestä julkisiin hankintoihin, ulkoisten resurssien käyttämisestä ja sopimusten merkityksestä. Tarkoituksena oli saada tilaajat toimimaan tilaamista koskevien ohjeiden mukaisesti sekä tarvittaessa selkeyttää tilausten tekemistä eri järjestelmillä. Tavoitteena oli saada tilaajien tilaamiseen ja sopimusten käyttämiseen liittyvä osaaminen paremmaksi. Tavoitteena oli myös määritellä keinot tilaajien toiminnan valvomiseen.

Suunnitelluista kehittämistoimenpiteistä saatiin toteutettua vetämäni tilaisuudet eli koulutus ja kolme työpajaa. Hankintalakikoulutus toteutui vasta mittausajankohdan jälkeen, joten kyseisen koulutuksen vaikutusta tilaajien osaamiseen ei voitu arvioida. Kehittämistilaisuudet olivat sekä omasta mielestäni että saadun palautteen perusteella onnistuneita. Sain mielestäni muodostettua tilaamisesta ja sopimusten käyttämisestä yhtenäisen kokonaisuuden ja käytyä tilaisuuksissa läpi asiat, jotka nousivat esille kyselyssä ja haastatteluissa. Mielestäni tilaisuudet sisälsivät myös edellisessä kappaleessa kuvatut asiat, joihin kehittämistoimenpiteillä pyrittiin. Oli mukava huomata heti kevään tilaisuuksien jälkeen, että osa tilaajista otti minuun yhteyttä ja kysyivät sekä pohtivat tilaisuuksissa käytyjä asioita. Sain muun muassa sähköpostia otsikolla ”Haluan tehdä oikein”. Myös päälliköt kiinnittivät asioihin enemmän huomiota tai ainakin näkyvämmiin. He kävivät tiimi- ja yksikköpalaverissaan asioita läpi, muistuttivat muun muassa kyselyihin vastaamisesta ja kannustivat alaisiaan kysymään ja pohtimaan toimintatapojaan. Kuten Viitala ja Jylhä toteavat (2019, 290), ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki kehitysprojektille on välttämätöntä, jotta kehitysprojektissa voidaan onnistua ja saada käyttöön uudet toimintatavat.

Tilapalveluissa etätyötä oli tehty varsin vähän ennen koronaa. Pääasiassa vain asiantuntijoilla oli ollut mahdollisuus tehdä yksittäisiä etätyöpäiviä muutamana aiempina vuotena. Vaikka kehittämisvaihe oli noin vuoden päästä koronan aiheuttaman etätyön aloituksesta, etänä pidettävät koulutukset siten, että osallistujat itse osallistuivat jakamalla näyttöään ja esittämällä asioita näin laajasti oli

uutta. Kehittämistilaisuuksien toteuttaminen etänä kuitenkin onnistui varsin hyvin. Tosin keskustelua olisi voinut muodostua enemmän, jos tilaisuudet olisi järjestetty niin, että kaikki olisivat olleet läsnä. Myös oppimista olisi voinut tapahtua enemmän, jos tilaajat olisivat voineet kysyä mieleen tulevista asioista spontaaninimmin. Itse kävin toimipisteellä touko-syyskuun aikana vain nelisen kertaa, ja ainakin kerran minulta kysyttiin siellä tilaamiseen liittyviä asioita.

Mittaustulosten perusteella on nähtävissä, että kouluttamalla eli tässä tapauksessa kehittämistilaisuuksilla on saatu aikaan muutosta. Tulosten perusteella näyttää siltä, että tässä opinnäytetyössä tilaajien osallistamisella oli enemmän vaikutusta kuin luentomaisella asioiden esittelyllä. Muutos on selkeämmin nähtävissä sopimukseen liittyvissä asioissa. Viitekehyksessä tuodaan esiin oppimisen tapahtumista neljällä eri tasolla, joita ovat tieto, asenteet, yksilön käyttäytyminen ja ryhmän toiminta. Kun katsotaan tilausmäärissä tapahtuneita muutoksia, havaitaan, että tilaajien joukossa oli niitä, jotka lähtivät muutokseen mukaan ensimmäisenä. He olivat varhaisia omaksujia, kuten eräs haastateltava totesi.

Yhtenä työn tavoitteena oli määritellä keinot toiminnan valvomiseen. Tämän osalta tavoite ei toteutunut. Toiminnan valvonta koettiin hankalaksi nykytilaselvityksen yhteydessä, hankintojen johtoryhmän tasolla sekä loppuhaastatteluissa. Yhteisiä keinoja ei siis saatu määriteltyä, mutta haastateltavat olivat kuitenkin pohtineet joitakin tapoja, joiden avulla kiinnittävät toimintaan aiempaa enemmän huomiota. Valvonnan osalta korostui monessa kohdassa järjestelmien kautta tapahtuva valvonta. Tämä vaatii jatkossa järjestelmäkehitystä, jotta ajateltuun toimintamallin päästään.

9.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus tulee aina varmistaa; tieteessä se tehdään kahden käsitteen eli validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys varmistetaan sillä, että käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mitataan oikeita asioita. (Kananen 2014, 125–126.) Reliabiliteetti kuvaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä.

Reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksien avulla. (Tilastokeskus 2021.) Jos toimintatutkimus nähdään joukkona kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, Kanasen (2014, 127) mukaan luotettavuuskysymyksiä voidaan tarkastella kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla, tosin toimintatutkimuksessa muutoksen luotettavuuden arviointiin ei ole hänen mukaansa selvää vastausta.

Kyselyiden kautta kerättävän tiedon luotettavuuteen vaikuttaa vastaajien kiinnostus aiheeseen, se miten aihe liittyy heidän toimintaansa ja kokemuksiinsa. Tiedon luonne vaikuttaa myös luotettavuuteen. Luotettavinta tietoa saadaan tosiasioista. Käyttäytymisestä saatavat tiedot ovat hieman epäluotettavampia. Asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvät tiedot ovat kaikkein epäluotettavampia. Hyvä etukäteissuunnittelu ja kunnollinen toteutus ovat paras keino saada luotettavia aineistoja. (Alkula ym. 1994, 121–122.) Suunnittelin kyselyt huolella käyttäen aikaa kysymysten muotoiluun ja jaotteluun. Kyselyillä selvitettiin vastaajien käyttäytymisestä ja toimintaa sekä tietoja, joten näiden kautta vastauksia ei voida pitää täysin luotettavina. Kyselyiden tuloksia analysoidessani vastauksissa ei ollut havaittavissa sellaisia, jotka olisivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin esimerkiksi ”en samaa enkä eri mieltä”. Tästä näkökulmasta kaikkia vastauksia voitiin pitää yhtä luotettavina.

Vastaamatta jättämiseen vaikuttavia asioita on tutkittu ja eniten on todettu vaikuttavan tutkimuksen aihe ja sen kiinnostavuus. Katoa voidaan pienentää laatimalla kysymyksistä vastaajan kannalta mielekkäitä ja konkreettisia sekä pitämällä mielessä aineiston keruun ammattimainen ote. Kadon suuruuteen vaikuttaa myös monet muut asiat. Tiettyjen vastaajaryhmien vastaamatta jättäminen saattaa vääristää tulosta. (Alkula ym. 1994, 139–140.) Keväällä ja syksyllä teetettyjen kyselyiden välillä oli eroa vastausprosentteissa. Kun mitataan toiminnassa tapahtuvaa muutosta, on saatujen vastausten määrällä merkitystä. Toin esiin vastausprosenttien vaikutusta muutoksen analysointiin luvuissa 8.1.4 ja 8.2.

Haastattelun luotettavuuteen vaikuttaa oikein asetetut kysymykset. Oikeasta aineistosta on silti mahdollisuus tehdä vääriä tulkintoja ja käyttää vääriä analyysimenetelmiä. (Kananen 2014, 88.) Haastattelujen luotettavuuden parantamiseksi haastattelut tallennettiin Teamsin avulla, jotta muistiinpanot saatiin laadittua mahdollisimman tarkasti.

Varmistaakseni mittareiden avulla tekemieni johtopäätösten luotettavuutta, kävin tekemäni havainnot läpi ohjausryhmän kanssa. Tilaisuudessa ei noussut esille erilaisia päätelmiä saaduista tuloksista.

Subjektiivisuutta tutkimukseen tuo se, että olin mukana muutoksessa kouluttamalla tilaajia. Tutkimuksen toistettavuutta ja samaan lopputulokseen pääsemistä pidän myös epätodennäköisenä. Tutkimuksen aikana kahden henkilön osalta työtehtävissä tapahtui muutoksia. Sopimuskausia loppui ja uusia sopimuksia tuli voimaan. Yksi sopimus jakautui kahdeksi sopimukseksi ja yhdessä sopimuksessa tilausten tekemistä siirrettiin henkilöiltä toiselle.

9.4 Jatkotoimenpiteet

Tilaamiseen keskittyvä kehittäminen tulee jatkumaan Tilapalveluissa tämän opinnäytetyönkin jälkeen. Organisaatiossa valmistellaan uuden tilausjärjestelmän käyttöön ottamista. Sen on tarkoitus tulla käyttöön ensin töiden välittämisessä sisäisesti ja sen jälkeen vikailmoitusten käsittelyssä. Tämän muutoksen myötä tarvitaan varmasti järjestelmäkehitystä myös Hansi-tilaukseen, jos tavoitteena on, että eri järjestelmät keskustelevat keskenään. Hansi-tilauksen tekemiseen tulee muutamia muutoksia myös jo ensi vuoden alussa, kun integraatio Hankintasivuston ja SAP:in välille valmistuu ja jatkossa tilauksissa ilmoitettava viitetietona käytetään kaikissa Hansi-tilauksissa puiteostotilausnumeroa. Järjestelmäkehitystä tarvitaan jatkossa myös siinä mielessä, että tavoitteena on saada järjestelmät ohjaamaan toimintaa niin, että niiden avulla virheellinen toiminta voidaan estää.

Työn aikana nousi esille hankintojen auditointi. Tämä on varmasti sellainen asia, joka kannattaa toteuttaa. Tilaaminen on ainakin jollakin tasolla hyvä olla

osana hankintojen auditointia. Tällä tuetaan sitä, että toimintaan kiinnitetään huomioita säännöllisin väliajoin. Sopimusasioista tiedottamisen tavoista ja tilaajien roolin korostamisesta toimittajien kanssa pidettävissä yhteistyöpalaverissa olisi hyvä keskustella organisaatiossa ja luoda näihin toimintatavat. Tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettua tilaajien osallistamista voisi käyttää jatkossakin muidenkin asioiden kohdalla. Myös se toimintatapa, että keskitytään laajempaan kokonaisuuteen tiiviisti tietyinä ajanjaksona, voisi soveltua joidenkin asioiden käsittelyyn.

Tilapalveluissa siirryttiin hybridityön malliin 1.10.2021. Etänä työskentely siis jatkuu ja varmasti myös etäkoulutusten järjestäminen niin meillä kuin muuallakin. Opinnäytetyöni kautta saimme tietoa, miten toimintamalli onnistui tai miten sitä tulee kehittää jatkoa varten. Etätöiden myötä lisääntyy myös itsenäinen työskentely ja omatoiminen tiedon etsiminen. Mielestäni asioiden kertaamisen merkitys korostuu, kun vieressä ei ole henkilöä, jolta asioita voisi kysyä. Hankinta-asioihin keskittyville asioita kertaaville tilaisuuksille voisi laatia vuosikellon. Asioiden kertaamisen avulla saataisiin osaaminen laajenemaan yksilön käyttäytymisen tasolta ryhmän toiminnaksi.

Lähteet

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.–4. p. WSOY, Porvoo.

Aronen, Outi 2010. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja sen arviointi. Diplomityö. Tietotekniikan koulutusohjelma. Tampereen teknillinen yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/6600/aronen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Luettu 22.10.2021.

Belkhamza, Zakariya 2015. Creating a Culture for Information Systems Success. Business Expert Press, New York. (e-kirja)

Belling, Shawn 2021. Remotely Possible: Strategic Lessons and Tactical Best Practices for Remote Work. Luku 5: Psychology of Remote Teams.
https://learning.oreilly.com/library/view/remotely-possible-strategic/9781484270080/html/509035_1_En_5_Chapter.xhtml. Luettu 9.10.2021.

Eklund, Annina. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Impact, Helsinki.

Finto 2018a. Aineeton pääoma. Päivitetty 23.10.2018. <http://finto.fi/tt/fi/page/t2>. Luettu 10.10.2021.

Finto 2018b. Tiedolla johtaminen. Päivitetty 23.10.2018.
<http://finto.fi/tt/fi/page/t90>. Luettu 10.10.2021.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent, Helsinki. (e-kirja)

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. 1990. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus. Julkaisuun viitattu teoksessa Viitala, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava, Keuruu.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelunteoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Huuhka, Terttu 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 3. uudistettu painos. Books on Demand, Helsinki.

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

Jyväskylän yliopisto 2020. Etätyöskentelyyn siirtyminen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin. Julkaistu 11.5.2020.

<https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/05/etatyoskentelyyn-siirtyminen-erityisesti-julkisella-sektorilla-sujunut-paasaantoisesti-hyvin>. Luettu 18.9.2021.

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

Kunta-alan etätyöryhmä 2020. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. KT Kuntatyönantajat, Helsinki. Saatavana myös <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>.

Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander, Nina & Ilvonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Myllärniemi, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-palvelut, Oitmäki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4.painos. Sanoma Pro, Helsinki. (e-kirja)

Pohjonen, Risto 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. Docendo, Jyväskylä.

Pilvilampi 2020. Tampereen Tilapalvelut digitalisoi tilausprosessinsa helpoksi. Julkaistu 15.5.2020. <https://pilvilampi.fi/tampereen-tilapalvelut-digitalisoi-tilausprosessinsa-helpoksi/>. Luettu 3.10.2021.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html/. Luettu 4.3.2021.

Seppälä, Tapio 2013. Kiinteistöjen kunnossapitotoiminnan vikakorjausprosessin laadun arviointi CAF-menetelmää hyödyntäen. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60666/Seppala_Tapio.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 28.2.2021.

Siirtola, Marko 2021. Ylläpitopäällikkö. Tampereen Tilapalvelut Oy, Tampere. Haastattelu 25.3.2021.

Tampereen kaupunki 2015. Tampereen kaupungin toimintamallin uudistaminen. https://www.tampere.fi/tiedostot/p/QtUmE61Ct/Kaupunginvaltuuston_periaatepaatos_toimintamallista_141215.pdf. Luettu 29.5.2021.

Tampereen Tilapalvelut Oy 2021. Hankintaohje. Intranet. Luettu 28.4.2021.

Tampereen Tilapalvelut Oy 2020a. Tiedolla johtaja 2020 -palkinto Tilapalveluille. Julkaistu 29.10.2020. <https://tampereentilapalvelut.fi/tiedolla-johtaja-2020-palkinto-tilapalveluille/>. Luettu 3.10.2021.

Tampereen Tilapalvelut Oy 2020b. Yleisesitys. Sisäinen asiakirja. Luettu 29.5.2021.

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

Tilastokeskus 2021. Käsitteet. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu 6.7.2021.

Toikka, Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press, Tampere. (e-kirja)

Työterveyslaitos 2021. Joustava työaika. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>. Luettu 18.9.2021.

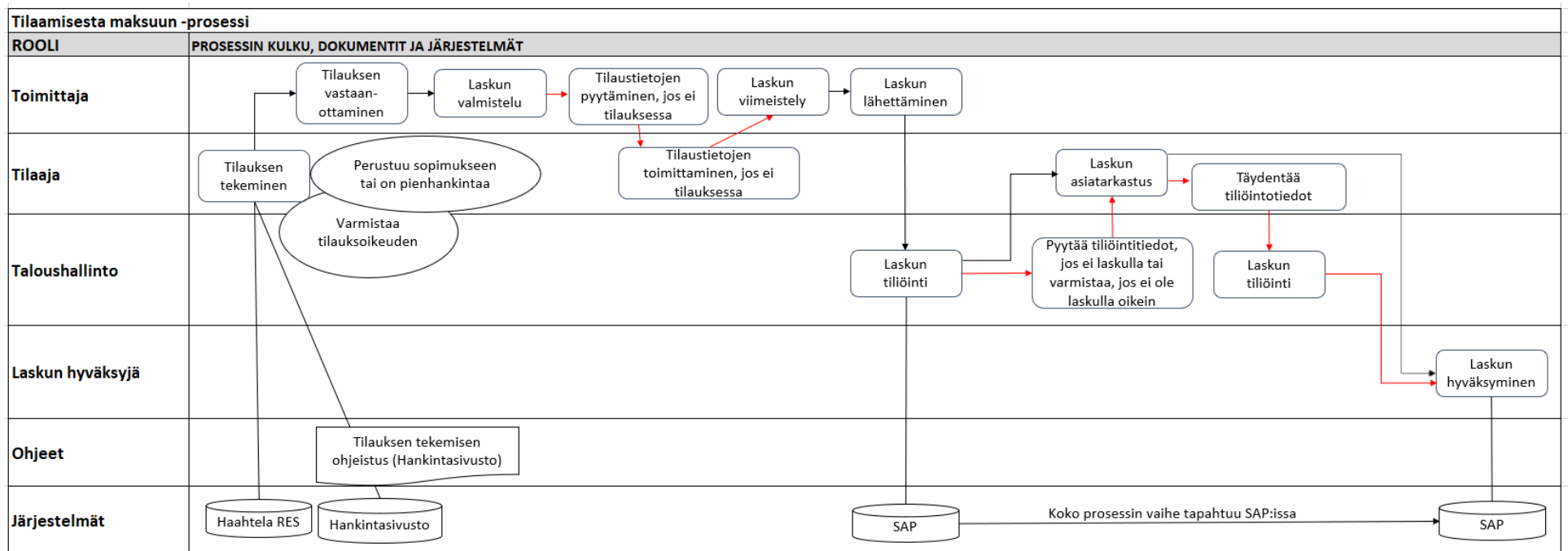
Valtioneuvosto 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Julkaistu 9.9.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162418>. Luettu 29.9.2021.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava, Keuruu.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki. (e-kirja)

Tilaamisesta maksuun -prosessi

Kuviossa 1 on esitetty tilaamisesta maksuun prosessi. Kuviossa punaisella on esitetty prosessiin tehottomuutta aiheuttavat kohdat.



Kuvio 1. Tilaamisesta maksuun prosessi.

Teemahaastatteluiden kysymykset

Maaliskuussa 2021 toteutetun haastattelun kysymykset:

Teema 1 Tilaamisen toiminnan nykytila

- Millaisena näet tilaamisen tällä hetkellä?
- Onko tämänhetkisessä toiminnassa mielestäsi riskejä?
- Onko tilaamisen toiminnassa pysytty mukana oman toiminnan muuttumisessa?
- Mikä on ollut Haahtela RES -järjestelmän alkuperäinen tarkoitus ja miten käyttö on muuttunut?
- Onko tilaamista mielestäsi ohjeistettu riittävästi?
- Millaisia virheitä tilaamisessa ja tilauksissa olet havainnut omien alaistesi kohdalla?
 - Miten olet saanut niistä tiedon?
- Miten hyvin mielestäsi tilaajat tuntevat sopimusten sisällön?

Teema 2 Toivottu tilanne

- Millaista mielestäsi tilaamisen tulisi olla?
- Mitkä asiat ovat tilaamisessa mielestäsi tärkeitä?
- Tiedostavatko tilaajat mielestäsi kirjallisen tilauksen merkityksen riittävästi?
 - Miten heidät saataisiin ymmärtämään kirjallisen tilauksen tärkeys?
- Mitä tilaajien mielestäsi tulisi osata käyttämiensä sopimusten osalta?

Teema 3 Toiminnan johtaminen ja valvominen

- Onko tilaamisen toiminta tällä hetkellä mielestäsi johdettua?
- Onko tilaamisen toiminta nähty merkityksellisenä organisaatio ylemmän johdon tasolta?
- Miten valvot alaistesi tilausten tekemisen toimintaa?
- Miten valvontaa tulisi toteuttaa jatkossa?

Teema 4 Kehitystyön tavoitteet

Syyskuussa 2021 toteutetun haastattelun kysymykset:

Teema 1 Kehitystyön onnistuminen

- Oletko havainnut alaistesi toiminnassa muutosta keväällä pidettyjen kehittämistilaisuuksien jälkeen, ja miten muutos on näkynyt?
- Millä tavoin olet omien alaistesi osalta edistänyt toiminnassa tapahtuvaa muutosta?
- Miten hyvin maaliskuun haastattelussa kuvaamasi kehitystyön tavoitteet saavutettiin?
- Onko mielessä tapoja, joilla aiot seurata alaistesi toimintaa jatkossa?

Nykytilaa selvittävän kyselyn kysymykset, huhtikuu 2021

Tilaaminen

- Kuinka usein teet tilauksia?
- Kuinka paljon keskimäärin käytät aikaa tilaamiseen niinä päivinä, kun teet tilauksia?
- Kuinka monesta puitejärjestelystä teet tilauksia? Puitejärjestelyllä tarkoitetaan eri aiheista olevia sopimuksia esim. rakennustyöt, alueelliset talotekniikkatyöt, alakattotyöt, lukot ja lukitustyöt.
- Kuinka pitkä kokemus sinulla on Haahtela RES:in käytöstä?
- Kuinka usein välität töitä kumppaneille Haahtela RES -järjestelmällä? Välittämisellä tarkoitetaan järjestelmässä valmiina olevan ilmoituksen lähettämistä kumppanille.
- Kuinka usein luot itse tilauksen Haahtela RES -järjestelmällä ja väität sen järjestelmän kautta kumppanille? Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa luot tilauksen järjestelmään alusta alkaen itse.
- Kuinka usein teet tilauksia Hankintasivuston kautta?
- Kuinka usein teet tilauksia puhelimitse tai sähköpostilla ilman, että kirjaat niitä Haahtela RES:siin tai Hankintasivustolle seuraavien päivien aikana?
- Miten tärkeänä pidät, että tilaukset löytyvät järjestelmästä ja ovat näin ollen kaikkien nähtävillä?
- Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat Haahtela RES:iä tilausjärjestelmänä?
- Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat Hankintasivustoa tilausjärjestelmänä?
- Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Hankintasivustoa.
- Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Haahtela RES:siä.
- Minulle on selvää, milloin voin käyttää tilaamisessa puhelinta tai sähköpostia.
- Tilausten tekemisen toimintatavat on kerrottu minulla selkeästi.
- Tilausten tekemistä tukevia ohjeita on riittävästi.
- Mistä asioista koet tarvitsevasi lisää ohjeistusta?

Tilausoikeudet

- Tiedän, mitä tilausoikeudella tarkoitetaan.
- Tiedän, kuinka monta tilausoikeuden rahallista rajaa minulla on.
- Tiedän, tilausoikeuksieni rahallisen arvon.
- Tiedän, milloin eri rajoja käytetään.
- Tiedän, mistä voin tarvittaessa tarkistaa tilausoikeuteni.
- Huomioin tilausoikeuteni riittävyyden aina tilausta tehdessäni, myös RES-tilausta välittäessäni.

Sopimukset

- Tiedän, milloin tilaukseni perustuu sopimukseen.
- Tunnen käyttämäni sopimusten sisällön tilausten tekemistä varten riittävän hyvin.
- Tunnen käyttämäni sopimusten sisällön laskujen asiantarkastusta varten riittävän hyvin.
- Tiedän, milloin tilaukseni ei perustu sopimukseen.
- Toivoisin saavani lisää tietoa sopimuksen sisällöstä sopimuskauden alkaessa.
- Toivoisin saavani lisää tietoa sopimuksen sisällöstä sopimuskauden aikana.

Koko aihetta koskevat avoimet kysymykset

- Mistä tilaamiseen liittyvistä asioista koet tarvitsevasi lisää tietoa tai koulutusta?
- Mitkä tilaamiseen ja/tai sopimusten käyttämiseen liittyvät asiat koet hankalaksi?
- Mitkä tilaamiseen ja/tai sopimusten käyttämiseen liittyvät asiat osaat mielestäsi hyvin?

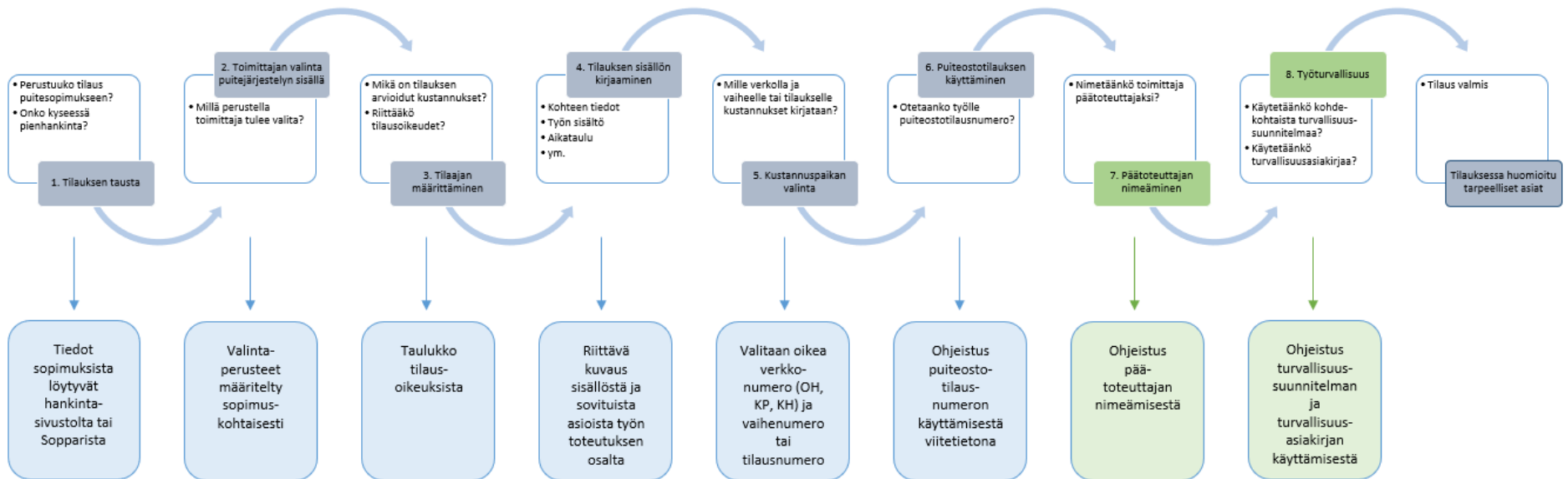
Nykytilaa selvittävän kyselyn vastaustulokset

Nro	Kysymys	Kaikki vastaukset (keskiarvo)	Kiinteistö- kohteiden johtaminen (keskiarvo)	Kiinteistöjen ylläpitopalvelut (keskiarvo)	Vastausvaihtoehdot Vastaajien määrä				
					1	2	3	4	5
	Kirjallisen tilauksen tärkeys								
10	Miten tärkeänä pidät, että tilaukset löytyvät järjestelmistä ja ovat näin ollen kaikkien nähtävillä?	4,24	4,67	4,05	1	1	3	9	15
	Tilauksen tekeminen								
13	Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Hankintasivustoa.	3,52	4,11	3,07	3	2	7	11	6
14	Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Haahtela RES:siä.	4,41	4,56	4,17	0	1	1	12	15
15	Minulle on selvää, milloin voin käyttää tilaamisessa puhelinta tai sähköpostia.	3,86	4,00	3,97	1	2	6	11	9
16	Tilauksen tekemisen toimintatavat on kerrottu minulla selkeästi.	3,79	4,11	3,74	0	3	6	14	6
17	Tilauksen tekemistä tukevia ohjeita on riittävästi.	3,76	3,89	3,62	0	3	8	11	7
	Tilusoikeudet								
19	Tiedän, mitä tilusoikeudella tarkoitetaan.	4,69	4,89	4,73	0	0	1	7	21
20	Tiedän, kuinka monta tilusoikeuden rahallista rajaa minulla on.	3,86	4,44	4,05	2	3	4	8	12
21	Tiedän, tilusoikeuksieni rahallisen arvon.	4,24	4,44	4,42	0	2	2	12	13
22	Tiedän, milloin eri rajoja käytetään.	3,72	4,22	3,72	2	2	6	11	8
23	Tiedän, mistä voin tarvittaessa tarkistaa tilusoikeuteni.	3,48	4,11	3,40	1	7	5	9	7
24	Huomioin tilusoikeuteni riittävyyden aina tilausta tehdessäni, myös RES-tilausta välittäessäni.	3,97	4,00	4,08	0	2	7	10	10
	Sopimukset								
25	Tiedän, milloin tilaukseni perustuu sopimukseen.	4,00	4,33	3,93	2	2	2	11	12
26	Tunnen käyttämäni sopimusten sisällön tilauksen tekemistä varten riittävän hyvin.	3,38	3,56	3,34	2	3	10	10	4
27	Tunnen käyttämäni sopimusten sisällön laskujen asiatarkastusta varten riittävän hyvin.	3,86	3,67	3,88	0	2	9	9	9
28	Tiedän, milloin tilaukseni ei perustu sopimukseen.	3,72	4,22	3,43	2	3	4	12	8
	Lisätiedon saaminen sopimuksista								
29	Toivoisin saavani lisää tietoa sopimuksen sisällöstä sopimuskauden alkaessa.	3,83	4,11	3,55	0	0	13	8	8
30	Toivoisin saavani lisää tietoa sopimuksen sisällöstä sopimuskauden aikana.	3,72	4,00	3,54	0	0	13	11	5
					Vastaukset yhteensä				
					16	38	107	186	175

Kuvio 1. Nykytilaa selvittävän kyselyn kysymysten 10, 13–17 ja 19–30 vastausten keskiarvot sekä yksittäisten vastausten määrä.

Kuviossa 1 on esitetty keskiarvon lisäksi vastausten määrä kunkin vastausvaihtoehdon osalta. Värit symboloivat yksittäisen vastausten määrää. Mitä tummempi solu on, sitä useammin vastaajat ovat valinneet kyseisen vaihtoehdon.

Tilaamisessa huomioitavat asiat



Kuvio 1. Tilaamisessa huomioitavat asiat.

Sopimusten esittelyn malliasiakirjan tekstit

Dia 1 Kansilehti

- Sopimuksen nimi

Dia 2 Sopimuksen tiedot

- Sopimuksen voimassaoloaika...
- Sopimuskumppanit ovat...
- Kyseessä on Tilapalveluiden puitesopimus/yhteishankintasopimus (valitse vaihtoehto)
- Sopimuksen tiedot löytyvät...
- Sopimuksen asiakirjoissa on liikesalaisiksi merkitty... (tiedoston nimessä on mainittu, jos asiakirja sisältää liikesalaisuuksia)

Dia 3 Tilaaminen

- Kerro, millaisia hintoja sopimuksessa on ja miten niitä käytetään (tuntihintoja, yksikköhintoja...)
- Kerro, millä perusteilla valitset sopimuskumppanin.
- Kerro, miten minikilpailuttamisen käyttäminen on kuvattu.

Dia 4 Tilauksien tekeminen

- Peilaa tilausten tekemistä Hansi vai RES -ohjeeseen sekä kerro ja kuvaa esimerkein
- millaiset tilaukset tästä sopimuksesta tekisit Hansilla?
- millaiset tilaukset tästä sopimuksesta tekisit Haahtela RES:illä?

- Tavaratilauksien osalta kuvaa niissä käytettävä toimintatapa. (kauppalappu, henkilökortti, SAP-ostotilaus) (koskee niitä sopimuksia, joista hankitaan tavaraa)

Dia 5 Mitä sopimukseen sisältyy

- Kerro, millaiset työt/palvelut/tavarat sisältyvät sopimukseen.
- Sopimuksen kohteena ovat...
- Minkä osalta olet epävarma, kuuluvatko ne sopimukseen?

Muutosta selvittävän kyselyn kysymykset, syyskuu 2021

Tilaaminen

- Kuinka usein teet tilauksia?
- Miten Hankintasivuston käyttäminen on osaltasi muuttunut helmikuuhun 2021 verrattuna?
- Kuinka usein teet tilauksia Hankintasivuston kautta?
- Kuinka usein teet tilauksia puhelimitse tai sähköpostilla ilman, että kirjaat niitä Haahtela RES:siin tai Hankintasivustolle seuraavien päivien aikana?
- Miten tärkeänä pidät, että tilaukset löytyvät järjestelmistä ja ovat näin ollen kaikkien nähtävillä?
- Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Hankintasivustoa.
- Minulle on selvää, milloin käytän tilaamisessa Haahtela RES:siä.
- Minulle on selvää, milloin voin käyttää tilaamisessa puhelinta tai sähköpostia.

Tilausoikeudet

- Tiedän, mitä tilausoikeudella ja pienhankintaoikeudella tarkoitetaan.
- Tiedän tilausoikeuksieni rahallisen arvon.
- Tiedän, mistä voin tarvittaessa tarkistaa tilausoikeuteni.

Sopimukset

- Tiedän, milloin tilaukseni perustuu sopimukseen.
- Miten sopimusten sisällön tunteminen on osaltasi muuttunut helmikuuhun 2021 verrattuna?
- Avoin palaute