

Larja Kalmari

SOTILAALLISTEN HARJOITUSTEN HUOLTOVARMUUS JA TOIMISTOTARVIKEHANKINNAT

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto,
tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| | |
|----------------|---|
| Tutkintonimike | Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, tradenomi (AMK) |
| Tekijä | Larja Kalmari |
| Työn nimi | Sotilaallisten harjoitusten huoltovarmuus ja toimistotarvikehankinnat |
| Toimeksiantaja | Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus |
| Vuosi | 2023 |
| Sivut | 66 sivua, liitteitä 8 sivua |
| Työn ohjaajat | Sari Toijonen-Kunnari, Petri Pouta |

TIIVISTELMÄ

Huoltovarmuudella varaudutaan yhteiskuntaa uhkaaviin kriiseihin ja häiriötiloihin ja osana tätä on sotilaallinen huoltovarmuus. Sotilaallista huoltovarmuutta ovat sotatalous ja siihen liittyvät sotataloushankinnat eli kaikki ne puolustusvoimien eri valmiustiloihin liittyvät puolustusvoimien materiaalsen valmiuden ja varusteiden hankinnat, joita tarvitaan sotilaallisen maanpuolustuksen tarpeisiin. Sotilaallista maanpuolustusta ylläpidetään erilaisilla sotilaallisilla harjoituksilla, joissa harjoitellaan poikkeusoloissa tarvittavia taitoja, tietoja ja valmiutta.

Tämä opinnäytetyö käsittelee sotilaallisten harjoitusten huoltovarmuutta ja sotilaallisiin harjoituksiin liittyviä toimistotarvikehankintoja. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sotatalous- ja logistiikkahankintoja ja hankintojen johtamista. Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle ehdotus sotaharjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden kehittämiseksi, sen toteutuksesta ja ylläpitämisestä. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten puolustusvoimissa voidaan kehittää sotaharjoitusten aikaista toimistotarvikekokonaisuutta.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimusmenetelmä ja sen lähestymistapana on tapaustutkimus. Opinnäytetyön aineisto on hankittu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja hyödyntämällä olemassa olevaa dokumenttiaineistoa. Sekä haastatteluilla hankittu aineisto että dokumenttiaineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön tulosten perusteella on nähtävissä, että toimeksiantajan sotilaallisiin harjoituksiin liittyvissä toimistotarvikehankinnoissa ja niiden ohjauksessa, suunnittelussa, niihin liittyvissä vastuissa, tietotaidossa ja valmistelussa on puutteita. Kokonaisuuden huoltovarmuudessa on heikkouksia ja se sisältää erilaisia riskejä ja riskitekijöitä. Tukitoimintoon liittyvä kehittämistarve on selkeästi havaittavissa ja nähtävissä. Tarvitaan muun muassa selkeämpää vastuunjako, ohjausta ja suunnitelmallisuutta. Tehtävän kehitystyön avulla sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden huoltovarmuus, hankintojen johtaminen, toteutus ja ylläpito on mahdollista saada toimivammaksi ja järkevämmäksi. Samalla myös toimistotarvikekokonaisuuteen liittyvät tarpeet voidaan suunnitella ja ennakoida paremmin, mikä parantaa niiden huoltovarmuutta, toteutusta ja ylläpitoa.

Asiasanat: hankinnat, julkiset hankinnat, sotataloushankinnat, huoltovarmuus, toimistotarvikkeet

| | |
|-----------------|--|
| Degree title | Bachelor of Business Administration |
| Author | Larja Kalmari |
| Thesis title | Emergency supply for military exercises and office supply procurements |
| Commissioned by | Finnish Defense Forces C5 Agency |
| Time | 2023 |
| Pages | 66 pages, 8 pages of appendices |
| Supervisors | Sari Toijonen-Kunnari, Petri Pouta |

ABSTRACT

National emergency supply means preparing the nation materially for crises and disturbances that might threaten it. In Finland, the Finnish Defence Forces military emergency supply is part of this. The military emergency supply consists of the war economy and the military procurements which are needed to provide all the material capabilities and equipment necessary for military defence needs. Military exercises are used to maintain readiness and drill individual skills.

This thesis focuses on the emergency supply for military exercises and office supply procurements related to them. This thesis aims to develop the management of military procurement. The aim is to provide a proposal for the development, implementation and maintenance of an office equipment package related to military exercises. The research problem with the thesis is how the military can develop an office equipment package during military exercises.

The research method used in the thesis is a qualitative research method and its approach is a case study. The research material was acquired through semi-structured thematic interviews and by utilizing existing documentary material. Both the material obtained during the interviews and the documentary material have been analysed by using content analysis.

The results show that there are shortcomings in the procurement of office supplies for military exercises. These shortcomings can be found, in planning, management, share of responsibilities and knowhow. There are weaknesses in the overall security of supply, and it includes a range of risks and risk factors. The need to develop this support function is clearly visible. A clearer sharing of responsibilities, guidance and planning is needed. Through the development of the task, the security of supply, procurement management, implementation and maintenance of office equipment for military exercises can be made more efficient and rational. At the same time, the needs of the office supplies package can also be better planned and anticipated, thus improving its security of supply, implementation and maintenance.

Keywords: procurement, public procurement, military procurement, security of supply, office supplies

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 2 | HANKINNAT | 9 |
| 2.1 | Hankinnat ja hankintatoimi..... | 9 |
| 2.2 | Hankintojen merkitys | 10 |
| 2.3 | Hankintojen sääntely ja ohjaus | 11 |
| 2.4 | Julkiset hankinnat | 13 |
| 2.5 | Julkisten hankintojen sääntely ja ohjaus..... | 15 |
| 3 | SOTATALOUSHANKINNAT | 16 |
| 3.1 | Sotataloushankinnat ja huoltovarmuus | 16 |
| 3.2 | Muuttuva toimintaympäristö | 18 |
| 3.3 | Sotilasoperaatioiden logistiikka ja huolto | 20 |
| 3.4 | Puitejärjestelyt ja yhteishankinnat..... | 23 |
| 3.5 | Toimistotarvikkeet ja sotaharjoitusvalmius..... | 24 |
| 4 | PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄKESKUS | 25 |
| 4.1 | Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus ja sotilaalliset harjoitukset | 25 |
| 4.2 | Sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden hankintojen nykytilanne ja muutostarve | 27 |
| 5 | TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO | 28 |
| 5.1 | Laadullinen tutkimusmenetelmä ja tapaustutkimus..... | 28 |
| 5.2 | Aineiston hankintamenetelmät..... | 30 |
| 5.3 | Aineiston analysoinnin menetelmät | 33 |
| 5.4 | Opinnäytetyön aineiston hankinta ja käsittely | 35 |
| 5.5 | Opinnäytetyön aineiston analysointi | 41 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 42 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS | 48 |
| 7.1 | Johtopäätökset | 48 |

| | | |
|-----|--------------------------------|----|
| 7.2 | Kehittämisehdotukset | 53 |
| 7.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 56 |
| 8 | LOPUKSI | 60 |
| | LÄHTEET | 62 |

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun saatekirje

Liite 2. Teemahaastattelun teemat ja kysymykset

Liite 3. Tietosuojailmoitus

1 JOHDANTO

Laadukkaat ja toimivat hankinnat edellyttävät hyvää ja toimivaa hankintojen johtamista, samoin toimivaa ja ajantasaista suunnittelua. Organisaatiot ja yritykset ovat kaikki osa suurta verkostoa toimijoita, jotka tuottavat asiakkaille ja toisille toimijoille suunnattuja erilaisia palveluita ja tuotteita. Hankinnan tarkoituksena on tämän toiminnan kannattavuuden ylläpitäminen ja mahdollistaminen - mahdollistaen samalla organisaation toiminnan ja toimintojen häiriöttömän jatkumisen. Samalla globaalin yhteiskunnan yhä kiristyvä kilpailu ja teknologinen kehitys vaativat hankinnalta yhä parempaa kilpailu- ja suorituskyykyä sekä tehokkuutta. (Nieminen 2016, 6–8.) Tikan (2016, 29) mukaan onnistuneilla hankinnoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen ja Niemisen (2016, 8) mukaan nykypäivänä hankinnat muodostavat pitkälti yli puolet yritysten liikevaihdon kokonaisvolyymistä. Kyseessä on vaikutuksiltaan merkittävä ja huomattava asiakokonaisuus, joka vaikuttaa myös sotataloushankintoihin ja sotilaallisiin harjoituksiin liittyviin toimistotarvikehankintoihin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus (PVJJK). Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus on pääesikunnan alainen laitos, joka toimii 18 paikkakunnalla ympäri Suomea. Se tuottaa ja järjestää puolustusvoimien tietotekniset palvelut, kyberpuolustuksen sekä johtamisjärjestelmäalan koulutusta. Keskus työllistää yhteensä noin 500 sotilas- ja siviilihenkilöä. Näistä valtaosa työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä. (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus s.a.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on sotilaallisten harjoitusten huoltovarmuus ja toimistotarvikehankinnat. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sotatalous- ja logistiikkahankintoja ja hankintojen johtamista. Samalla sen avulla kehitetään operaatioturvallisuutta, valmiuden suunnittelua ja johtamista sekä tukitoimien suunnittelua. Opinnäytetyön tuloksilla vaikutetaan sotaharjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankintojen käytänteisiin ja toimintamalleihin sekä niiden kustannustehokkuuteen. Opinnäytetyön tuloksilla on valtakunnallista vaikutusta. Opinnäytetyön tuloksilla saattaa jopa olla vaikutusta koko puolustusvoimien toimintaan. Aihealueesta olemassa oleva aiempi tutkimus tai tutkimustieto on olematonta, vähäistä tai ajallisesti vanhentunutta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten puolustusvoimissa voidaan kehittää sotaharjoitusten aikaista toimistotarvikekokonaisuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle ehdotus siitä, mitä toimistotarvikkeita sotaharjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden tulisi sisältää. Lisäksi sen tarkoituksena on tuottaa ehdotus tämän toimistotarvikekokonaisuuden ylläpitämisestä ja toteuttamisesta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään sotaharjoituksissa yleisesti tarvittaviin toimistotarvikkeisiin, joita ovat esimerkiksi kynät, kumit ja vihot. Työssä ei huomioida yksittäisten sotaharjoitusten erityis- tai erillistarpeita tai toimistotarvikevarastojen ja niiden valikoiman kehittämistä.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus. Työn empiirinen aineisto on hankittu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja tutkimalla olemassa olevaa dokumenttiaineistoa. Haastatteluiden teemat on johdettu opinnäytetyön teoriasta ja niiden kohteeksi on valittu henkilöitä, joilla on tietoa muun muassa toimistotarviketarpeista, hankinnoista, hankintasopimuksista, budjetista, tavoitteista, toimistotarvikehankinnoista palveluna ja niiden valikoimasta. Lisäksi haastateltavilla henkilöillä on tietoa ja kokemusta sotaharjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankintojen nykytilanteesta ja -käytännöistä sekä näkemystä tämän kokonaisuuden kehittämistarpeista. Haastatteluita on tehty yksilö- ja parihaastatteluina. Haastattelut on toteutettu kasvokkain tai verkon välityksellä. Haastatteluiden lisäksi empiiristä tutkimusaineistoa on hankittu olemassa olevan dokumenttiaineiston avulla. Tällaista aineistoa ovat esimerkiksi hankintaohjeet, hankinta- ja sopimusdokumentit, sopimusmateriaalit ja näihin liittyvät lisämateriaalit. Tätä aineistoa on hyödynnetty sotaharjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankintojen nykytilanteen selvittämisessä sekä kokonaiskuvan muodostamisessa. Opinnäytetyössä käytetyt aineiston analyysin keinot ovat sisällönanalyysi ja dokumenttianalyysi.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat hankinnat, julkiset hankinnat, sotatalous ja sotataloushankinnat sekä huoltovarmuus. Nämä, työn keskeiset käsitteet, ovat samalla myös työn keskeisiä teoria-aiheita. Käsitteet avataan opinnäytetyön teoriaosuudessa.

2 HANKINNAT

2.1 Hankinnat ja hankintatoimi

Niemisen (2016, 10–11) mukaan hankinnalla tarkoitetaan tarvittavien ulkoisten resurssien, palveluiden ja tuotteiden saatavuuden turvaamista mahdollisimman hyvillä ehdoilla. Hankinta eli hankintatoimi on yrityksen ydintoimintojen häiriöttömän toiminnan varmistava tukitoimi, jolla edistetään kustannustehokkuutta, luodaan lisäarvoa asiakkaalle sekä luodaan kilpailukykyä toimitusketjussa. Hankinnoista voidaan käyttää myös muun muassa termejä strateginen hankinta, osto, ostotoiminta tai hankintatoimi. Usein siitä käytetään myös englanninkielisiä termejä *procurement*, *sourcing* tai *purchasing*. Huuhkan (2022, 9) mukaan hankinnan termistössä yksittäisillä sanoilla voi olla useampiakin merkityksiä ja sanoja sekä sanastoja käytetään usein ristiin. Hankintatoimi, tai hankinta, on kuitenkin aina hankintoihin liittyvää organisoitua toimintaa ja käytännössä kaikki ulkopuoliselta toimijalta laskullisena toimintona saatava toiminta on hankintaa (Nieminen 2016, 10–11).

Nykyään hankintatoimea voidaan tarkastella ja jakaa useilla eri tavoilla. Hankintainta voidaan jakaa esimerkiksi taktiseksi tai strategiseksi hankintatoimeksi. Taktista hankintatoimia on muun muassa toimittajien valinta ja budjetointi. Strategista hankintainta puolestaan ovat erilaiset ennusteet, oman toiminnan kehittäminen ja suunnittelu sekä toiminnan tuloksellisuuden arviointi. Toisaalta hankintainta voidaan myös tarkastella termillä ostotoimi. Tällöin termin voi katsoa kattavan yrityksen operatiivista toimintaa eli yrityksen arkiruutiineja, joita ovat muun muassa toimitusvalvonta, laskujen tarkastaminen tai tilausten tekeminen eli yrityksen tarvitsemien aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden ja palveluiden hankinta. (Tikka 2016, 32–37.) Modernin hankintaprosessin voidaan katsoa muodostuvan kolmen osatekijän yhteissummasta. Nämä ovat yrityksen oma ydinosoaminen, asiakkaiden tarpeet ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet. (Nieminen 2016, 52.) Yksi mahdollinen hankintatoimen tarkastelun perspektiivi on toimitusketjun hallinta. Tällöin toimitusketjulla tarkoitetaan koko sitä verkostoa, jolla yritys on kytköksissä asiakkaisiinsa ja toimittajiinsa. Toimitusketjun hallinnalla puolestaan tarkoitetaan yrityksen koko toimitusketjun verkoston ja toiminnan raha- ja tietovirtojen hallintaa sekä näihin liittyviä materiaalivirtoja. Toimitusketjun hallinta-termillä hankinnan näkökulmaa voidaan laajentaa entisestään, aina koko toimitusketjuun saakka.

Toimitusketjun hallinnasta voidaan käyttää myös lyhennettä *SCM (Supply Chain Management)*. Näiden termien rinnalla saatetaan puhua vielä lisäksi kysyntäketjun hallinnasta sekä toimittajasuhteiden hallinnasta. Näistä ensimmäisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa painotetaan kysynnän merkitystä ja sitä, että kysyntä on lähtöisin asiakkailta ja tarjonta puolestaan on lähtöisin toimittajilta. Jälkimmäisellä termillä tarkoitetaan toimitusketjun johtamisen tapoja eli sitä, miten toimitusketjun toimijoiden väliset suhteet hoidetaan ja miten ketjuun kuuluvia toimittajia johdetaan ketjussa. (Huuhka 2022, 10–12.)

2.2 Hankintojen merkitys

”Logistiikka on tuotteiden ja palveluiden ostamista, varastoimista ja kuljettamista sekä näiden toimintojen ohjaamista tietojärjestelmien ja tuotannonohjauksen avulla.” Hankinnat, hankintatoimi ja ostotoimi ovat yksi sen osa-alue. Ne muodostavat yhdessä muiden toimitusketjun osa-alueiden kanssa logistiikan kokonaisuuden. Logistiikan muita osa-alueita ovat kuljetukset, varastointi, tuotannonohjaus ja erilaiset logistiikan tietojärjestelmät. (Tikka 2016, 31.)

Hankintojen tarkoituksena on jonkin tuotteen tai palvelukokonaisuuden hankinnan toteuttaminen tai sen valmisteleminen. Tätä voidaan tehdä joko omaan tai jonkun toisen toimijan tarpeisiin tai käyttöön. Yritykset voivat tehdä hankintaa oman hankintayksikkönsä omana toimintana hyödyntämällä erilaisia hankintakonsultteja eli brokereita tai hankinnan yhteistoimintaelinten eli hankintarenkaiden avulla. Hankinnan, tai hankintayksikön, tehtäväkenttä sisältää useita eri tehtäviä ja tehtävävaiheita. Nämä tehtävät lähtevät aina liikkeelle palvelutarpeen määrittelystä. Palvelutarpeen määrittelyssä on ennen hankinnasta tehtävää sopimista tehtävä päätös siitä, että tilataanko hankittava tuote, tuotteet tai palvelu omalta tuotannolta vai kilpailutetaanko se ulkoisten palveluntuottajien kesken. Hankinnan tehtäviin kuuluvat myös sopimusseuranta ja siihen liittyvät tehtävät. Hankinnan tehtäviin kuuluvat myös tuottajan tai tuottajien välisen yhteistyön organisoiminen. (Tirronen & Rannisto 2016, 166.) Hankintojen tärkeimpänä tavoitteena on lisäarvon tuottaminen sekä yritykselle että sen asiakkaille. Hankintojen tehtävänä on huolehtia laadukkaasta ja toimivasta resurssien saatavuudesta. Tällaisia resursseja ovat muun muassa tavat, palvelut, raaka-aineet ja erilaiset toiminnassa tarvittavat komponentit. Li-

säksi hankinnoissa on minimoitava riskit ja riskitekijät, toimittava kustannustehokkaasti sekä kustannustehokkuutta tehostaen ja tuotettava oma panoksensa yrityksen innovaatioihin ja tuotekehitystoimintaan. (Huuha 2022, 22.)

Hankinnat muodostavat merkittävän ja kasvavan osan yritysten liikevaihdon kokonaisvolyymistä. Tänä päivänä hankintojen osuus on keskimäärin yli 60 % liikevaihdosta, osalla aloista jopa lähemmäs 80 % tai yli. Hankintojen osuus liikevaihdosta on yleisesti ottaen niin suuri, että käytännössä hankinnat toimivat edellytyksenä yritysten kilpailukyvyille ja menestymiselle. Tästä syystä yrityksen ja sen työntekijöiden hankintaosaamista pidetään nykyään yhä merkittävämpänä osaamisen osa-alueena, osaamisvaatimuksena ja -tarpeena. (Nieminen 2016, 12–14.)

Hankinnat luovat edellytykset yrityksen kilpailukyvyille ja liiketoiminnalle. Niiden avulla voidaan hallita ja pienentää erilaisia yrityksen liiketoiminnan riskejä. Toisaalta niillä voidaan saavuttaa lisävoimaa vaikkapa innovaatiotoimintaan ja tuotekehitykseen eli saavuttaa edellytyksiä yrityksen tulevalle liiketoiminnalle nykypäivän palveluiden ja strategisten tuotteiden saatavuuden turvaamisen lisäksi. (Nieminen 2016, 12–14.) Tikan (2016, 30–37) mukaan onnistuneen ostotoimen kautta saaduilla säästöillä on suora vaikuttavuus yrityksen kannattavuuteen. Onnistuneella ostotoimella voidaan saada aikaan yritykselle merkittävää lisäarvoa. Tämä vaikuttavuus korostuu sitä enemmän, mitä suurempi osuus kustannusrakenteesta muodostuu hankinnoista.

2.3 Hankintojen sääntely ja ohjaus

Yhteiskunnassamme tehtävää vaihdantaa eli hankintaa säädellään muun muassa sopimusoikeudellisella lainsäädännöllä. Tarkasteltaessa hankintatoimen liittyvien lainsäädännön, normien ja sopimusten tulkinnan soveltamisjärjestystä on itsestään selvää, että lainsäädäntö on korkein hankintojen sääntelyn soveltamisjärjestyksen tasoista. Seuraavana soveltamisjärjestyksen tasona ovat sovellettavat sopimusehdot ja kolmantena sääntelyn tasona ovat alan tai osapuolten vakiintunut sopimuskäytäntö, alan yleinen kauppatala tai tahdonvaltainen lainsäädäntö. Hankintoja tehtäessä tehdään hankintasopimuksia, jotka ovat kahden tai useamman toimijan välisiä oikeustoimia eli tahdonilmai-

suja. Yritysten ja organisaatioiden välisessä kaupassa kaupanteon lopputulokseen voidaan vaikuttaa hyvällä sopimusosaamisen sisältöosaamisella. Kaupankäynnistä tulisi aina tehdä kirjallinen sopimus. Organisaatioiden välisessä kaupassa määräävässä asemassa ovat aina sopimusten sopimusehdot, sillä pakottavaa lainsäädäntöä ei ole. (Nieminen 2016, 67–69.) Yritystoiminta perustuu siis sopimukseen. Näiden, sitovien sopimusten, välillä on suurta vaihtelua esimerkiksi sopimusten arvon välillä, mutta niiden sopimusoikeudellinen perusta on silti pitkälti samanlainen. Sopimus-sanaa puolestaan voidaan käyttää useammassa merkityksessä. Sillä voidaan tarkoittaa varsinaista sopimusasiakirjaa, joka sisältää sopimukselle sovitut ehdot. Sillä voidaan myös tarkoittaa konkreettista sopimuksen tekemistä eli sitä, miten osapuolet sidotan sopimusoikeudellisesti tehtävään sopimukseen tai sillä voidaan tarkoittaa nimitystä yhteistyökumppaneiden välisille oikeuksille ja velvoitteille. Sopimus kuitenkin sisältää tiedot kahden tai useamman toimijan välille syntyvästä oikeussuhteesta, jonka sisällön sopimus ja sen täydentävät aineistot kertovat. (Saarnilehto & Annola 2018, 2–8.) Sopimukset selventävät sopimusosapuolten asemaa ja turvaavat yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Samalla niiden avulla voidaan torjua riskejä, varautua niihin, mahdollistaa liiketoiminnan onnistumisen edellytyksiä ja liiketoiminnan suunniteltujen tavoitteiden saavuttaminen. (Haapio & Järvinen 2014, 24–25.)

Hankintatoimea voidaan kuvata myös prosessina, johon vaikuttavia tekijöitä voidaan havainnoida myös sosiaalisten käytänteiden kautta. Näihin sosiaaliin käytäntöihin vaikuttavia osatekijöitä ovat merkitykset, materiaalit ja kyvykkyydet. Niiden väliset riippuvuussuhteet puolestaan vaikuttavat siihen jäävätkö hankintojen käytänteet jatkuvaan käyttöön vai eivät. Sosiaalisten käytänteiden kautta havainnoituna hankintatoimi onkin organisaation asettamien tavoitteiden toteutusta erilaisissa tilanteissa ja kuhunkin tilanteeseen sopivien resursien avulla. (Kautonen & Nieminen 2019, 155–158.) Hankintojen hankintaprosessi sisältää tarpeen määrittelyn jälkeen ja yksinkertaisuudessaan vaiheet toimittajan valinnasta ja sopimuksen tekemisestä tilaamiseen, toimitusvalvontaan, hankinnan seurantaan ja arviointiin. Käytännössä kukin hankintaprosessi on kuitenkin aina yksilöllinen. Hankintaprosessiin vaikuttavat muun muassa hankinnan kohteena olevan tuotteen tai palvelun ominaispiirteet, toimittajamarkkinat, hankinnan strateginen merkittävyys ja arvo, siihen liittyvät riskit

sekä hankinnan vaikuttavuus suhteessa yrityksen muuhun omaan toimintaan. (Nieminen 2016, 52–53.)

Yritystoiminta tuo aina mukanaan riskejä. Riskillä tarkoitetaan yleensä uhkaa tai varaa, joka voi tapahtua omaisuudelle, henkilölle, yritykselle tai yritystoiminnalle. Vaikka riski onkin vaara tai uhka, se voi olla myös mahdollisuus kehitykseen tai uuteen tilaisuuteen. Riskin laajuuteen tai kokemukseen siitä vaikuttavat odotukset, epävarmuus ja riskin laajuus tai vaikuttavuus. Riskien vaikuttavuutta ja niiden hallintaa pyritään ennakoimaan riskien tunnistamisella. Tämän jälkeen riskit analysoidaan, niiden merkittävyys arvioidaan ja niihin valmistaudutaan analyysin tulosten perusteella. Myös hankinnat ovat yksi liiketoiminnan riskejä aiheuttava toiminto. (Huuhka 2022, 186–192.)

2.4 Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat ovat valtioiden ja valtion liikelaitosten, kuntien tai kuntayhtymien määriteltyjen hankintayksiköiden organisaationsa ulkopuolelle tekemiä rakennusurakka-, palvelu- tai tavarahankintoja. Nämä hankinnat on tehtävä EU:n hankintadirektiivien sekä kansallisten hankintalakien mukaisesti ja niitä noudattaen. Julkisten hankintojen pääasiallisena tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja parantaa samalla yritysten kilpailukykyä. Lisäksi niiden tavoitteena on turvata työntekijöiden, pääomien, palveluiden ja tavaroiden vapaa liikkuvuus. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa julkisiin hankintoihin liittyvästä lainsäädännöstä ja sen valmistelusta. Ministeriöstä on lisäksi saatavilla neuvontaa ja ohjeita. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.)

World Bank Groupin mukaan (2015, luku iv: Foreword) hyvän hallinnon tarkoituksena on köyhyyden poistaminen ja yleisen vaurauden lisääminen yhteiskunnassa. Julkiset hankinnat näyttelevät merkittävää osaa näiden kahden tavoitteen saavuttamisessa, sillä niihin käytettävät summat ovat huomattavia ja merkittäviä. Vuonna 2016 ns. kehittyvät maat käyttivät arviolta 50 % budjetistaan erilaisiin hyödykkeisiin ja palveluihin eli julkisiin hankintoihin. Tämä on arviolta 820 biljoonaa dollaria. Eskolan ym. (2017, 19) mukaan esimerkiksi vuonna 2013, EU-maiden bruttokansantuotteesta käytettiin 6–25 % julkisiin hankintoihin, joiden kokonaisarvo tuona vuonna oli yli 1700 miljardia euroa.

Köyhyyden poistamisen ja yleisen vaurauden lisäämisen lisäksi julkisilla hankinnoilla edesautetaan lisäksi talouskasvua ja laadukkaiden kansalaispalveluiden syntymistä sekä ylläpidetään ja kasvatetaan kansalaisten luottamusta valtionhallintoon (World Bank Group 2015, luku iv: Foreword).

Julkiset hankinnat rakentuvat eri hankintamenettelyn vaiheista. Tätä voidaan kutsua hankinnan elinkaareksi. Tämä elinkaari lähtee liikkeelle hankinnan valmistelusta, jonka jälkeen hankintayksiköt laativat ja lähettävät tarjouspyynnöt valitulla ilmoitusmenettelyllä. Tarjouspyynnön kohteena oleva kilpailutus voi olla suunnattu vain tietyille yrityksille ja toimijoille tai se voi olla julkinen. Tarjousajan päätyttyä saadut tarjoukset läpikäydään. Saadut tarjoukset ja tarjouksen tehneet tahot arvioidaan ja niitä vertaillaan keskenään. Lopuksi tehdään hankintapäätös. Hankintapäätöksen synnyttyä tehty päätös julkaistaan ja kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille tahoille ilmoitetaan kilpailutuksen tuloksesta. Viimeisenä vaiheena on hankinnan toteutus eli niin sanottu voittajan palkitseminen. (World Bank Group 2015, 17–29.) Riippuen tehtävästä hankinnasta on hankinnan käytettävissä eri sisältöisiä hankintamenettelyitä. Tehty hankintapäätös on aina kyettävä perustelemaan ja hankintaprosessin on noudatettava tasapuolisuuden, avoimuuden ja syrjimättömyyden periaatteita. (Eskola ym. 2017, 20–22.)

Julkisten hankintojen merkitys kasvaa jatkuvasti. Samoin niiden toimivuuden ja onnistumisen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja näkyvyys. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat COVID19-pandemian aikaiset julkiset hankinnat ja niiden vaikuttavuus. Pandemian aikana havaittiin, että useat julkisten hankintojen toimintatavat eivät kykene vastaamaan COVID19-pandemian synnyttämiin akuutteihin hankintatarpeisiin. Pandemian aikana on kehitetty uusia hankintatapoja ja yhteistyömenetelmiä, joita tulisi hyödyntää jatkossakin. Myös pandemian aikana kehittyntä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä tulisi kyetä ylläpitämään ja kehittämään. Tähän yhteistyöhön jatkumiseen ja kehittämiseen on yhteiskunnassa kannustettu myös poliittisin ja taloudellisin keinoin. Tällainen jatkuva kehitystyö on merkityksellistä, sillä julkisten hankintojen onnistumiseen vaikuttavat niihin käytettävissä oleva aika, hankintayksiköiden kyky reagoida muuttuneissa ja muuttuvissa tilanteissa, käytettävissä olevat keinot ja kilpailutuksiin osallistuvien toimijoiden kyky vastata hankintatarpeisiin laadukkaasti. (Casady & Baxter 2021.)

Merkittävä, ja kasvava, nykypäivän julkisten hankintojen osa-alue ovat tieto- ja viestintäteknologian (ICT) hankinnat. Julkinen sektori digitalisoituu, mitä näkyy myös tämän osa-alueen julkisten hankintojen kasvuna. Tällaisia tieto- ja viestintäteknologian hankintoja ovat muun muassa ICT-järjestelmän tai -palvelun ulkopuoliselta järjestelmätoimittajalta tehdyt hankinnat sekä tietojärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvät palvelut. Nämä hankinnat edellyttävät erilaisten tietohallinnon osa-alueiden ymmärrystä. Lisäksi on tunnettava hankintojen menettelytapoja rajoittavat lait ja julkisen hallinnon ohjeistukset. (Kautonen & Nieminen 2019, 155–158.)

2.5 Julkisten hankintojen sääntely ja ohjaus

Julkisten hankintojen lainsäädäntö on uudistettu lähes kokonaan vuoden 2017 alussa. Tuolloin saatettiin kansallisella tasolla voimaan EU:n uudet hankintadirektiivit ja otettiin huomioon kansallisten tuomioistuinten sekä Euroopan unionin tuomioistuinten julkisia hankintoja koskevaa oikeuskäytäntöä. Samalla huomioitiin yksinkertaistamistarpeet hankintadirektiivien ulkopuolisten hankintojen kilpailutuksessa. Huomioitavaa on, että tämä uudistettu laki ei edelleenkään koske puolustussektorin hankintoja. Näihin sovelletaan lakia puolustus- ja turvallisuushankinnoista. (Eskola ym. 2017, 19–20.) Hankintalakia ei myöskään sovelleta salassa pidettäviin tai erityisiä turvatoimenpiteitä edellyttäviin hankintoihin. Hankintalaki ei sovelleta myöskään hankintoihin, joissa hankintayksikön tulisi toimittaa tai julkistaa tietoja, jotka vaikuttavat tai vaikuttaisivat valtion keskeisiin turvallisuusetuihin. Edellytyksenä tälle poisluennalle on, että tällä tietojen suojaamisella loukattaisiin tarjoajien ja ehdokkaiden avointa ja syrjimätöntä kohtelua. (Kontio ym. 2017, 323.)

Hankintalain tavoitteena on ”*tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailussa*” (Hankintalaki 29.12.2016/1397, 2. §). Euroopan unionissa tehtävissä julkisissa hankinnoissa noudatettavat menettelytavat on säännelty hankintadirektiiveillä ja maiden omalla lainsäädännöllä. Hankinnoista säädetyt lait kertovat lainsäädännön soveltamisalan sekä oikeudelliset keinot ja periaatteet, jotka liittyvät hankinto-

jen menettelyyn. Näillä katetaan kuitenkin vain osa hankintaprosessista. Hankintalainsäädössä menettelytapasäännökset koskevat yksinomaan kilpailutusta. (Huuhka 2022, 213–215.) Hankinnat ja käyttöoikeussopimukset on kilpailutettava lain mukaisesti. Julkisia hankintoja koskevat lait ja säännöt asettavat vaatimuksia vain laissa määritetyille hankintayksiköille. Nämä lait ja säädökset eivät varsinaisesti koske tarjoajia. On syytä huomata, että menestyäkseen hankintojen kilpailutuksessa on kilpailutukseen osallistuvien yritysten käytännössä tunnettava prosessia ohjaavan lainsäädännön keskeinen sisältö. (Kontio ym. 2017, 1–3.) Julkinen hankintatoimi eroaa yksityisen sektorin vastaavasta toiminnasta (Kautonen & Nieminen 2019, 158). Tikan (2016, 34) mukaan tietyn kynnyksarvon ylittävien julkisten hankintojen tarjouskilpailuun voivat osallistua kaikki halukkaat. Kynnyksarvolla tarkoitetaan hankinnan arvioitua arvoa suurimmillaan. Ennakoidun arvon pohjalta määrittyy se, sovelletaanko hankintaan kansallista menettelyä vai EU-menettelyä. (Mikä on kynnyksarvo s.a.) Kynnyksarvon ylittävät julkiset hankinnat ilmoitetaan Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä sähköisessä Hilma-palvelussa (Tikka 2016, 34).

Julkiset hankinnat ovat lakisääteisiä. Suomessa niiden valvontavastuu on annettu Kilpailu- ja kuluttajaviranomaiselle. Mikäli jokin taho on tyytymätön julkisen hankinnan päätökseen tai lopputulemaan, on mahdollista käyttää oikaisukeinoja. Mahdollisia oikaisukeinoja ovat hankinnanoikaisupyyntö, valitus markkinaoikeudelle, kantelu EU-komissiolle tai oikeusteitse nostettu vahingonkorvauskanne. (Eskola ym. 2017, 22.) Tikan (2016, 34) mukaan julkisten hankintojen tarjouksissa ja tarjouspyynnöissä on ollut paljon puutteita, minkä takia niitä on riitautettu paljon. Tämän takia julkisista hankinnoista tehdyt valitukset ruuhkauttavat niitä käsittelevän markkinaoikeuden.

3 SOTATALOUSHANKINNAT

3.1 Sotataloushankinnat ja huoltovarmuus

Suomen huoltovarmuustoiminta on heikosti ymmärrettyä ja tunnettua toimintaa. Huoltovarmuudella tarkoitetaan maamme kokonaisturvallisuuden kannalta kriittistä toimintaa tai toimintoja, joiden avulla varmistetaan ja mahdollistetaan yhteiskuntamme kriittisten prosessien ja toimintojen jatkuminen eri tilanteissa. Huoltovarmuudessa myös varaudutaan potentiaalisiin häiriötiloihin tai kriiseihin. Eri maissa huoltovarmuuden kokonaisuus ja sen toiminnot mielletään eri

tavoin. Tämän vuoksi huoltovarmuudelle määritelmänä ei ole löydettävissä yhtä yksittäistä määritelmää. Eri maiden määritelmiin ja niiden sisältöihin vaikuttavat muun muassa maiden erilaiset erityispiirteet. Määritelmiin vaikuttavia erityispiirteitä ovat esimerkiksi luonnonolot, poliittinen tilanne, logistiset yhteydet, energiaomavaraisuus sekä turvallisuuspoliittinen tilanne. Suomalainen huoltovarmuuden käsite pitää sisällään erilaisia varautumisen toimenpiteitä, erilaisia toimenpiteitä toimialojen ylläpitämiseksi ja palveluiden saatavuuden turvaamiseksi. Lisäksi suomalainen huoltovarmuuden käsite sisältää maamme sotilaallisen huoltovarmuuden. Suomessa huoltovarmuuden käsite perustuu siis laajalle käsitteelle maamme ja yhteiskuntamme kokonaisturvallisuudesta. Suomalaisen huoltovarmuuden käsitteen mukaisesti sotatalous ja sotataloushankinnat ovat yksi huoltovarmuuden osa-alue, jolla varaudutaan poikkeusoloihin, joissa maamme ja taloutemme on mahdollisesti selvittävä omillaan. (Aaltola ym. 2016, 13–15.) Huoltovarmuuden takaamiseksi ja turvaamiseksi puolustushallinnossa on tehnyt materiaalipoliittisia linjauksia, joiden avulla ylläpidetään ja suunnataan teknologiahankkeita kotimaisille yrityksille ja teollisuudelle. Näiden avulla tuetaan huoltovarmuuteen liittyvän puolustusteollisuuden elinvoimaisuutta. (Anteroinen ym. 2013, 114–115.) Huomattavaa on, että yhteiskunnan siviilielämän palvelutuotanto ja teollisuus toimivat suurelta osin maamme kriisiajan materiaalisen sotataloudellisen valmiuden perustana (Sotataloudellinen seura s.a.).

Sotatalous ja sotataloushankinnat ovat osa yleistä huoltovarmuutta, jolla turvataan yhteiskunnan poikkeusolojen toimintoja. Sotataloudella ja sotataloushankinnoilla tarkemmin tarkoitetaan kaikkia niitä puolustusvoimien eri valmiustiloihin liittyviä puolustusvoimien materiaalisen valmiuden ja varusteiden hankintoja, jotka liittyvät sotilaallisen maanpuolustuksen toimenpiteisiin. (Puolustusvoimien logistiikkalaitos s.a.) Sotataloushankinnat ovat puolustusvoimien eri valmiustiloihin liittyviä materiaalisen valmiuden ja varusteiden hankintoja, jotka liittyvät sotilaallisen maanpuolustuksen toimenpiteisiin. Sotaharjoitukset taas ovat harjoituksia, joiden avulla ylläpidetään ja kehitetään poikkeusoloissa tarvittavia taitoja, tietoja ja valmiutta. Sotaharjoitusvalmius puolestaan tarkoittaa valmiutta järjestää, tuottaa ja toteuttaa sotaharjoitus. (Sotataloudellinen seura s.a.)

Julkisen vallankäytön ja kaiken lainsäädännön perustana ovat lait. Näistä tärkeimpänä perustuslaki, josta löytyvät maamme arvot, periaatteet ja keskeisimmät pelisäännöt. (Oikeusministeriö s.a.) Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista määrittelee puolustusvoimien sotataloushankintoja. *”Lain tavoitteena on valtion keskeisiä turvallisuusetuja vaarantamatta tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten puolustus- ja turvallisuushankintojen tarjouskilpailuissa.”* Lain hengen mukaisesti on hankintoja tehtäessä kaikkia hankintamenettelyyn osallistuvia osapuolia kohdeltava tasapuolisesti ja ilman syrjintää. Lisäksi hankinnan ja sen hankintamenettelyn on tapahduttava avoimesti ja läpinäkyvästi, mahdollisimman suunnitelmallisesti, taloudellisesti sekä tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina, joissa otetaan huomioon myös ympäristönäkökohdat. Hankinnoissa, hankintatoiminnassa ja niiden tarjouskilpailuissa voidaan hyödyntää puitejärjestelyitä sekä muita yhteistyömahdollisuuksia ja yhteishankintoja. Tarkoituksena on saada vähennettyä hankintoihin liittyviä hallinnollisia tehtäviä. (Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista 29.12.2011/1531, 1. §.)

3.2 Muuttuva toimintaympäristö

Kylmän sodan jälkeen tapahtuneen voimakkaan globalisaation ja Euroopan integraation tiivistymisen vaikutukset näkyvät myös Suomen toimintaympäristössä. Ne ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia vaatimuksia, muokanneet lähtökohtia kansallisen varautumisen osalta ja muokanneet turvallisuusstrategioihin liittyviä uhkakuvamallistoja. (Aaltola ym. 2016, 14.) Anteroisen ym. (2013, 114) mukaan perinteiset rajat sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden välillä ovat hämärtyneet ja globalisoituva maailma on yhä riippuvaisempi toinen toisistaan. Samaan aikaan sekä puolustusmateriaalikauppaan että kaikkiin eurooppalaisiin asevoimiin kohdistuu yhtä aikaa poliittisia ja taloudellisia muospaineita. Suomalaisen teollisuuden on kyettävä tuottamaan kansainvälisessä kilpailussa kestäviä palveluita ja tuotteita. Globalisaatio luo myös mahdollisuuden uudenlaisille uhkille. Tällaisia ovat muun muassa kansainvälinen terrorismi, ilmaston muutos ja sen lieveilmiöt, kyberuhat ja riskit valtionhallintojen romahtamiselle. Näiden uhkien ja haavoittuvuuksien sekä ongelmien nopea ja laaja-alainen

leviäminen on mahdollistunut teknologisen kehityksen ansiosta. (Aaltola ym. 2016, 14–16.)

Globalisaatio, digitalisaatio ja teknologinen kehitys ovat tuoneet mukanaan tarpeen tiiville kansalliselle koordinaatiolle ja kansainväliselle yhteistyölle, koska tänä päivänä yhä suurempi osa julkisen sektorin palveluista ja tuotteista tuotetaan yksityisen sektorin toimesta. Usein myös huoltovarmuuden turvaamiseen tarvittavien toimintojen, hyödykkeiden, infrastruktuurin tai palveluiden toimittajista tai toimijayrityksistä omistetaan tai operoidaan ylikansallisten yritysten toimesta. Suomi on entistä riippuvaisempi ulkomaisista toimijoista tai infrastruktuurista pienten kotimarkkinoidensa vuoksi. (Aaltola ym. 2016, 14–16.) Pienten valtioiden ja maiden on tänä päivänä entistä vaikeampaa ylläpitää kansallista sotatalousteollisuutta ja sen toimialoja (Thompson 2006, 1). Huoltovarmuuteen liittyvien palveluiden ja tuotteiden hajaantuneet ja globaalistuneet arvoketjut ovat haasteellisia. Häiriöt, haasteet ja ongelmat voivat ilmaantua kaukana kotimaan ulkopuolella. Lisäksi maailman geopoliittisten jännitteet tuovat omat haasteensa sekä huoltovarmuuteen että sotataloudelliseen varautumiseemme. (Aaltola ym. 2016, 14–16.)

Myös maanpuolustuksen huoltovarmuus on näiden samojen tilanteiden ja haasteiden edessä. Muuttuva maailma on tuonut mukaan tarpeen ymmärtää yhä paremmin globaaleja dynamiikkoja ja verkostoja. Tarpeen edistää entisestään yhteistyötä kansainvälisellä tasolla, mahdollistaaksemme yhteiskuntamme jatkuvuuden globalisoituneessa ja entisestään globalisoituvassa maailmassa. (Aaltola ym. 2016, 14–16.) Suomen turvallisuusympäristössä on tapahtunut myös muu perustavanlaatuinen muutos, kun Venäjä hyökkäsi Ukrainaan keuhattalvella 2022. Tämän seuraukseni Suomi haki puolustusliitto NATO:n eli Pohjois-Atlantin liiton jäsenyyttä. Tämä tarkoittaa - ja tulee tarkoittamaan - integroitua sotilaallista komentorakennetta, yhteisiä harjoituksia ja puolustussuunnitteluprosesseja maamme puolustusvoimien ja NATO:n toimintojen välillä. Nämä puolestaan vaikuttavat maamme sotatalouteen ja sotataloushankintoihin. (Puolustusministeriö s.a.)

Valtiovarainvaliokunnan (2021) mukaan vuoden 2021 puolustusbudjetti eli sotatalouden budjetti on liki 4,6 miljardia euroa. Bruttokansantuotteeseen suhteutettuna tämä tarkoittaa noin 1,8 prosenttia. Lisäksi Valtiovarainvaliokunta

arvioi, että puolustushallinnon menot kasvaisivat kahtena seuraavana vuonna 5,1 miljardiin euroon. Kansainvälisen turvallisuustilanteen muututtua jännitteiseksi on puolustusvoimien toimintamenoihin ja puolustusmateriaalihankintoihin tehty vuonna 2023 tasokorotuksia. Samalla on valmistauduttu tulossa olevaan NATO-jäsenyyteen. Hallitus on esittänyt vuoden 2023 talousarvioesityksessään puolustushallinnon määrärahoiksi 6,1 miljardia euroa. Se tarkoittaa 20 %:n nousua verrattuna vuoden 2022 määrärahoihin. (Vuoden 2023 puolustusbudjetti jatkaa puolustuskyvyn vahvistamista 2022.) Puolustusmateriaalin rahoitustarpeen kasvua on osin perusteltu kallistuneella hintatasolla. Myös inflaatio eli rahan arvon yleinen aleneminen on vaikuttanut hintojen kallistumiseen. Puolustushankintoihin liittyy usein taloudellisten ulottuvuuksien lisäksi myös poliittisia ulottuvuuksia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hankintojen yhteensopivuus vaikkapa NATO:n kanssa sekä muut kansalliset tai kansainväliset yhteensopivuudet. Yhtenä syynä puolustusmateriaalien kallistumiselle voidaan pitää puolustusmateriaalin laadun parantumista (muun muassa kalliimpi ja parempi tuotekehitys, pienenevät valmistusmäärät) eli teknologiakehitystä ja siitä seuraavaa eri toimijoiden välistä suorituskykykilpailua. Muita nopeampaa hintakehitystä selittäviä syitä voivat olla muun muassa asiakkaiden tarpeettomat tai liian korkeat vaatimukset, pienet valmistusmäärät tai vaikkapa kilpailun puutteesta johtuvat kansallisten markkinoiden haasteet. (Lehtonen & Anteroinen 2015, 152–161.) Kakkolan (2020, 4) mukaan resurssien ja ylläpidon kustannukset on kuitenkin saatava pysymään toisiinsa nähden kestävällä ja hyväksyttävällä tasolla.

3.3 Sotilasoperaatioiden logistiikka ja huolto

Logistiikalla on aina ollut merkittävä rooli sotilasoperaatioissa (Tikka 2016, 19). Suomen puolustusjärjestelmän suorituskyvyt muodostuvat puolustusvoimien joukoista ja niiden materiaalista. Puolustusjärjestelmien kehittäminen on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa, jota ohjaa Puolustusvoimien logistiikkalaitos. Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen ohjaamaa kehittämistä puolestaan ohjataan muun muassa valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisten selontekojen kautta. Näiden selontekojen perusteella laaditaan kehittämisohjelmia, joiden puitteissa puolestaan määritellään tavoiteltavat sotilaalliset suorituskyvyt. Määriteltyjen suorituskykyjen tavoitteena on saada aikaan

olosuhteisiimme ja puolustusjärjestelmäkokonaisuuteemme soveltuvia kestäviä ratkaisuja. Sotatalouden toimialaohjaus on Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen vastuukenttää. Tähän sisältyvät muun muassa puolustusvoimien materiaalihallinto ja materiaalsen suorituskyvyn rakentamisen tekninen ja kaupallinen valmistelu eli hankintatoimi. (Puolustusvoimien logistiikkalaitos s.a.)

Puolustusvoimien käyttämä logistiikkajärjestelmä muodostuu siviili- ja sotilaskokonaisuuksien osa-alueista. Sotilaskokonaisuus toteuttaa puolustusvoimien tuotanto- ja tukeutumISRakenteet sekä niihin liittyvän osaamisen välineet tukitoimintoihin. Sotilaskokonaisuuden avulla tuotetaan ja toteutetaan muun muassa joukkojen erilaisissa operaatioissa tarvitsemia tukitoimintoja. Yksin näistä tukitoiminnoista on pääesikunnan alaisten laitosten huolto. Tämä tukitoiminto sisältää huoltoon liittyvät toiminnot ja näiden alla olevat operaatiot. Siviilikokonaisuuteen puolestaan kuuluvat erilaiset elinkeinoelämän toimijat, resurssit ja toiminnot. Näitä ovat muun muassa ostopalvelut, kumppanitoiminta ja strategiset kumppanuudet sekä erilaiset käyttöön ja tuotantoon saatavat resurssit. Siviiliosatekijä tai siviilikokonaisuus luo omalta osaltaan edellytyksiä huoltovarmuudelle. Tämän lisäksi se tukee sotilaskokonaisuuden toimintaa ja toimintoja. Sotilas- ja siviilikokonaisuuksien välisen toiminnan ja yhteistyön perustana ovat normaalioloissa laadittavat ja laaditut sopimukset, varautumisjärjestelyt, resursointi ja yhteistoiminnasta tehtävä harjoittelu. Toisaalta taas huoltovarmuus ja yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ylläpito luovat edellytykset sille poikkeusolojen tukitoiminnalle, mitä siviilikokonaisuudelta vaaditaan. (Mikkonen 2021, 66–68.)

Puolustusvoimissa logistiikka tarkoittaa henkilöstön ja joukkojen toimintakyvyn luomista ja ylläpitoa. Se tarkoittaa materiaalin hankkimista, tuottamista, varastointia ja jakoa. Se tarkoittaa myös materiaalin kunnossapitoa, modernisointia ja materiaalin poistoja. Logistiikkaan sisältyvät henkilöstön ja joukkojen käyttöön tarvittavat tilat ja alueet sekä tarvittavien palveluiden ja tuotteiden tilaus-toimitusketjut eri vaiheineen. Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmällä luodaan materiaaliset edellytykset operaatioiden toimeenpanemiselle ja suorituskyvyn käytölle. Samalla luodaan edellytykset muun muassa kaikissa toimintaympäristöissä ja valmiuden tilanteissa tarvittavalle materiaalin ylläpidolle. Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä rakentuu elintärkeille kumppanuuk-

sille, jotka jatkuvat myös poikkeusoloissa. Puolustusvoimien logistiikka sisältää kaikki kokonaisvaltaiset toiminnot, joiden avulla puolustusvoimien logistiikkajärjestelmän suorituskykyä rakennetaan ja ylläpidetään puolustusvoimien tarpeiden mukaisesti. Näin mahdollistetaan erilaisten operaatioiden toimeenpaneminen ja säädellään valmiutta. Tällaisia operaatioita ovat muun muassa erilaiset sotilaalliset harjoitukset. Varsinaiset operaatioissa tarvittavat logistiset toiminnot alkavat usein jo ennen varsinaista operaatiota. Toteutetun toimintavaiheen tai harjoituksen päätyttyä normaalitilanteeseen palataan materiaali-täydennyksien eli logististen toimintojen avulla. (Mikkonen 2021, 65–68.) Eri-laisten operaatioiden tarkoituksena on tukea kustannustehokkaasti puolustusvoimien sota-ajan toimintoja ja niiden ylläpitoa. Tällaisia operaatioita ovat esimerkiksi yleinen asevelvollisuus ja sotaharjoitukset. (Prime Minister's Office 2017, 27.)

Sotilasoperaatioita eli sotilaallisia toimenpiteitä edeltävät aina huollon valmistelut. Sotilaallisesta valmistautumisesta normaalitilanteesta poikkeavaan toimintaan kertovia toimenpiteitä ovat esimerkiksi materiaalin lisätilaukset, joukkojen perustaminen ja materiaalitekniset huollot. Materiaaliteknisellä huollolla tarkoitetaan muun muassa yleishuoltoon kuuluvaa varustamista ja materiaalin täydennyksiä joukoille. (Myyryläinen 2022, 6–7.) Joukkojen huolto- ja kunnossapitojärjestelmän käyttöön hankittu materiaali on osa sotataloutta. Samoin näihin liittyvät suunnittelu- ja ylläpito-organisaatiot. Nykypäivän tavoitteena on hankkia puolustusmateriaalit osana EU:n sisämarkkinoita. Lähes kaikki tehdyt hankinnat kilpailutetaan. Osan kumppaneista kanssa tehdään edelleen tuotantovarauksia ja sotataloussopimuksia. Lisäksi osa puolustusmateriaalien hankinnoista tehdään ulkomailta tai ulkomaisilta toimittajilta. Tänä päivänä sekä kotimaiset että ulkomaiset organisaatiot verkottuvat globalisoituvassa yhteiskunnassa. Tämä tuo omat haasteensa huollon ja tuotannon toimitusketjuille sekä niiden turvaamiselle. Samoin sotataloushankintoja tuottavien yritysten yhä kasvava määrä. Oman lisähaasteensa tuovat myös osin tai kokonaan ulkomaiseen omistukseen siirtyneet yritykset sekä yritysten osin ulkomaalais-pohjainen omistajuus. (Valkonen & Härtsiä 2022, 10–11.)

Poikkeusolosuhteille on ominaista tarve huollon oikea-aikaisuudelle ja jatkuvuudelle. On muistettava, että operaatiokokonaisuudet muodostuvat osakokonaisuuksista ja näiden yhtenä oleellisena osana on huolto. Huollon tehtävänä

on huolehtia ja ennakoida muun muassa joukkojen materiaalivarustus, varusteiden täydennykset ja logistiikka. Huollon on kyettävä suureen toimintavalmiuteen sekä huollon tukitoimissa, että niiden järjestämisessä. Toimintavalmiutta tarvitaan, koska joukot ja johtajat joutuvat yllättävien ja nopeasti vaihtuvien tilanteiden eteen, joihin huollon on kyettävä ja osattava reagoida. (Kuparinen 1984, 132–153.) Puolustusvoimien suorituskyvyn ylläpitoa ja kehittämistä tuetaan muualta yhteiskunnasta saatavilla resursseilla sekä huoltovarmuusorganisaation toimenpitein. Nämä resurssit yhdessä mahdollistavat omalta osaltaan puolustusvoimien kykyä harjoitella poikkeusolojen toimintaa. (Mikkonen 2021, 65–66.)

3.4 Puitejärjestelyt ja yhteishankinnat

Puitejärjestelyllä tarkoitetaan hankintoja tekevän yksikön ja eri toimittajien välistä sopimusta tai sopimuskokonaisuutta, jolla vahvistetaan tietynä ajanjaksona tehtyjen hankintojen ja hankintasopimusten ehdot ja hinnat. Puitejärjestelyillä mahdollistetaan varautuminen tulevaisuuden hankintoihin ja vältetään esimerkiksi kiireessä tehdyt suoramankinnat. Puitejärjestelyjen hankintamenetelyt ovat yleensä pidempiaikaisia ja niihin osallistuvat toimittajat valitaan hankintalaissa edellytetyllä tavalla. Puitejärjestelytoiminnan perimmäisenä tavoitteena on aikaansaada säästöjä. (Julkisten hankintojen neuvonta s.a.) Yhteishankinnalla puolestaan tarkoitetaan julkishallinnon käyttämää tapaa yhdistää eri hankintayksiköiden tarpeita hankkia jotain tuotteita tai palveluita. Tällä tavoin julkishallinnon eri hankintayksiköt voivat säästää aikaa, resursseja ja rahaa tehdessään hankintoja. (Närvänen 2020.) Hankintayksiköllä puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita, joiden velvollisuus on noudattaa hankinnoissaan ja hankintatoimessaan hankintalakia. Tällaisia ovat esimerkiksi valtion viranomaiset. (Mikä on hankintayksikkö s.a.)

Hansel on dynaamisia hankintajärjestelmiä ja puitejärjestelyitä tarjoava julkishallinnon hankintayksikkö. Sen palveluita ovat yhteishankinnat ja hankintoihin liittyvät asiantuntijapalvelut (kilpailuttaminen ja kehittäminen). Asiakkaat voivat hankkia sen palveluiden kautta monipuolisesti erilaisia palveluita ja tuotteita. Näitä palveluita ja tuotteita on tarjoamassa lähes tuhat Hanselin sopimustoimittajaa. Hanselin toiminnan tarkoituksena on säästää yhteiskunnan

varoja lisäämällä julkihallinnon hankintatoimen tuottavuutta. Sen toiminta perustuu Hansel-lakiin ja sen omistavat valtio (65 %) ja Kuntaliitto (35 %). Hanselin kautta yhä useammilla soveltuvuusehdot täyttävillä yrityksillä on mahdollisuus osallistua valtion ja kuntien sopimustoimittajahankintoihin. Sen toiminta rahoitetaan sopimustoimittajilta perittävillä palvelumaksuille, joiden perusteena ovat Hanselin asiakkaiden yhteishankintojen kautta tekemät hankinnat. (Hansel yrityksenä s.a.) Hanselin tehtävänä on toimia ”*julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain (1397/2016), jäljempänä hankintalaki, 4 §:n 12 kohdassa, julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista annetun lain (1531/2011) 10 §:n 2 momentissa sekä vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain (1398/2016) 4 §:n 12 kohdassa tarkoitettu yhteishankintayksikkö.*” (Hansel-laki 30.12.2008/1096, 2. §.)

Hanselin toteuttamien yhteishankintojen kautta kilpailutetaan ja hankitaan satoja erilaisia puitejärjestelyitä tai pienhankintoja. Näin mahdollistetaan paremmat sopimus- ja hintaehdot. (Hankintatietoa s.a.) Yhteishankintoina hankitaan muun muassa tavanomaisia tavaroita ja palveluita hallintoyksiköiden käyttöön. Toimittajina käytetään Hansel-kilpailutuksen kautta valittuja sopimustoimittajia. Näin toimitaan esimerkiksi toimistotarvikkeiden palveluiden osalta. (Oikeusministeriön hallinnonalan hankintaohje 2011, 11–12.)

3.5 Toimistotarvikkeet ja sotaharjoitusvalmius

Muuttuva toimintaympäristö pakottaa yritysten sisäisen toimintaympäristön muutokseen. Yritysten ja organisaatioiden valmius ja kyky muutokseen ovat yhteydessä niiden kykyyn muuttaa ja kehittää yrityksen omia prosesseja. Prosesseilla tarkoitetaan erilaisia yritysten toimintoja tai sen toiminnan palvelujen kokonaisuuksia, joiden avulla vastataan johonkin yritystoiminnan osa-alueen tai tapahtuman muodostamaan tarpeeseen toimia tai tuottaa yritystoiminnan tarvitsemää toimintoa tai palvelua. Prosessi koostuu erilaisista toiminnoista tai palveluista, joiden avulla tuotetaan, mahdollistetaan tai toimitetaan tuotteita ja palveluita asiakkaille. Prosessi itsessään muodostuu erilaisista työntekijöiden, materiaalien koneiden, systeemien, palveluiden ja toimintatapojen ohjatuista kokonaisuuksista, jotka liittyvät toisiinsa. (Von Rosing ym. 2015 luku ciii: Introduction to the Book.)

Yksi tällainen palvelukokonaisuus ovat toimistotarvikkeet. Toimistoissa tarvitaan aina erilaista pientavaraa, jolla mahdollistetaan työn tukeminen, mutta jotka maksavat – jopa paljonkin. Toimistoon hankittavat toimistotarviketuotteet on syytä suunnitella ja miettiä tarkkaan kuhunkin tapaukseen, käyttötarkoitukseen ja tilanteeseen sopivasti, jotta mahdollistetaan toimistotarvikkeiden järkevä ja kustannustehokas hankinta sekä niiden saatavuus. Hankittavien toimistotarvikkeiden tulisi olla järkeviä, toimivia ja tarkoituksenmukaisia. (Von Bell & Tala 1995, 9–21.) Knightin ja Chalmersin (2006, 8) mukaan toimistotarvikkeilla aikaansaadaan yleistä viihtyvyyttä ja motivoivampi työympäristö. Toimistotarvikkeilla tarkoitetaan usein suhteellisen halpoja, mutta toiminnalle ja toiminnan sujuvuudelle ratkaisevan tärkeitä tarvikkeita. Toimistotarvikkeita ovat muun muassa erilaiset henkilöstön käyttämät paperi- ja kirjoitustarvikkeet, muistilehtiöt, kirjelomakkeet, kalenterit, pakkausmateriaalit ja -tarvikkeet, korjausnesteet, pyyhekumit, työpöytäjärjestelijät, kansiot ynnä muu sellainen. (Proffisy 2018.)

Toimistotarvikkeiden hankinnan osalta puolustusvoimissa noudatetaan yhteishankintavelvoitetta ja puitesopimushankintoja. Nämä toteutetaan Hansel Oy:n kautta. Hansel Oy:n kautta puitejärjestelynimikkeellä Hansel Toimistotarvikkeet 2020–2023 (2025) hankittavan puitejärjestelyn tuoteryhmät sisältävät muun muassa IT-tarvikkeita, paperi-, välilehti- ja hakemistotuotteita, kalentereita, ergonomiatuotteita, ensiaputuotteita, liikelahjoja, tulostustarvikkeita, tulostuspapereita sekä taulutuotteita. Kilpailutuksessa puitesopimuksen toimittajaksi on valittu yksi toimittaja ja puitejärjestelyn sopimuskausi päättyy 14.3.2024. (Yhteishankinnat s.a.) Mikkosen (2021, 71, 77) mukaan joukkojen operaatioiden materiaalisissa tukitoiminnoissa hyödynnetään normaalioloissa laadittuja sopimuksia. Samalla näillä normaaliolojen puiteostosopimuksilla palvellaan harjoittelun aikaisia valmiuden tarpeita.

4 PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄKESKUS

4.1 Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus ja sotilaalliset harjoitukset

Puolustusvoimat turvaa ”*Suomen aluetta, kansan elinmahdollisuuksia ja valtiojohtoon toimintavapautta sekä puolustaa laillista yhteiskuntajärjestystä tarvit-*

taessa sotilaallisin voimakeinoin aseellisen hyökkäyksen tai sitä vastaavan ulkoisen uhan kohdistuessa Suomeen". Puolustusvoimien päätehtäviä ovat *"Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja osallistuminen kansainvälisen avun antamiseen sekä kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan*". Pääesikunta ja sen alaiset laitokset (viisi kappaletta), Maavoimat, Merivoimat, Ilmavoimat ja Maanpuolustuskorkeakoulu yhdessä muodostavat puolustusvoimien organisaation rauhan aikana. Puolustusvoimat toimii puolustusministeriön alaisuudessa. (Puolustusvoimat s.a.)

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus on yksi viidestä pääesikunnan alaisesta laitoksesta. Sen tehtävänä on mahdollistaan puolustusvoimien johtaminen eri tilanteissa ja olosuhteissa. Tämän lisäksi keskuksen tehtävänä on toteuttaa ja järjestää puolustusvoimissa tarvittavat tietotekniset palvelut sekä kyberpuolustus. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus toimii valtakunnallisesti 18 paikkakunnalla ympäri Suomea. Keskus työllistää noin 500 erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimivaa siviiliä ja sotilasta. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen keskeisimpiä kumppaneita ovat Suomen Erillisverkot Oy ja Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus. Ne tuottavat ja ylläpitävät viranomaisyhteistyössä tarvittavia verkkopalveluita ja teknistä tukea. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus muodostuu esikunnasta, neljästä verkko-osastosta, kyberosastosta, palveluosastosta sekä hiljattain perustetusta Johtamisjärjestelmäkoulusta. Keskuksen esikunnan tehtäviin kuuluu muun muassa ohjata keskuksen palveluiden tuotantoa, valvoa ja ohjata puolustusvoimissa käytettäviä teknisiä palveluita ja järjestelmiä sekä toteuttaa keskuksen hankintoja. (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus s.a.)

Puolustusvoimien tehtävänä on ylläpitää tarvittavaa sotilaallista valmiutta ja huolehtia sen kehittamisestä. Tämän katsotaan olevan puolustusvoimien rauhan ajan olosuhteiden keskeisin tehtävä. Sotilaallisen valmiuden ylläpidosta huolehditaan esimerkiksi erilaisten sotilaallisten harjoitusten eli sota- tai kertausharjoitusten avulla. (Puolustusvoimat s.a.) Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa järjestetään vuosittain useita sotilaallisia harjoituksia. Sekä vuosittainen harjoitusten määrä että harjoitusvuorokaudet ovat jatkuvassa kasvussa. Esimerkiksi vuodelle 2023 on suunniteltu useita kymmeniä harjoituksia, joihin osallistuu useita satoja kantahenkilökuntaan ja reserviläisiin

kuuluvaa henkilöä. Harjoitusten pituudet vaihtelevat muutamista päivästä useampiin viikkoihin. Vuosittainen harjoitusvuorokausimäärä on lähes tuhat vuorokautta. Puhutaan siis vaikutuksiltaan merkittävästä kokonaisuudesta. Puhuttaessa koko puolustusvoimista nämä määrät kasvavat vähintäänkin kymmenkertaisiksi. On myös huomioitava, että näissä määrissä eivät ole mukana varusmiesten harjoitusmäärät ja -vuorokaudet. (Pouta 2023.)

4.2 Sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden hankintojen nykytilanne ja muutostarve

Puolustusvoimissa on kautta aikojen ollut käytössä erilaisia sotaharjoituksiin liittyviä toimistotarvikekokonaisuuksia. Esimerkiksi erilaisia puisia arkkuja. Sotaharjoitusvalmiuden tukemiseen tarvittavien toimistotarvikehankintojen nykytilanne ja hankintojen ohjaus Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa on sekavaa ja puutteellista. Sama tilanne koskee tämän kokonaisuuden huoltovarmuutta. Harjoituksissa tarvittavat toimistotarvikkeet kerätään tai hankitaan erilaisilla sekalaisilla toimenpiteillä, useiden eri ihmisten toimesta. Toimistotarvikkeisiin liittyviä hankintoja tekevät sekä kertausharjoitussihteerit (13 henkeä) että kertausharjoitusväpeliä (20 henkeä). Tarvittavia toimistotarvikkeita kerätään kiinteistä toimistotarvikevarastoista, käytetään muualta saatua ja kerättyä materiaalia tai jopa ostetaan viime tingassa ja kiireellisinä hankintoina hankintakortilla. Harjoituksissa käytössä oleva tuotevalikoima vaihtelee harjoituksittain eli tarvittavien tuotteiden saatavuudesta, oikea-aikaisuudesta tai oikeellisuudesta ei ole varmuutta. Tämä kaikki heikentää hankintojen ohjausta, suunnittelua, budjetointia, kustannustehokkuutta ja kokonaisuuteen liittyvää huoltovarmuutta. (Pouta 2023.)

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen sotilaallisissa harjoituksissa on tarve toimivalle toimistotarvikekokonaisuudelle. Tämä on tuonut mukanaan tarpeen kehittää toimivampi, nykyaikaisempi ja tasalaatuisempi toimistotarvikekokonaisuus ja -palvelu. Kokonaisuus, jonka avulla kyetään turvaamaan ja toteuttamaan sotilaallisten harjoitusten aikaiset toimistotarviketarpeet ja jossa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan kumppanuustoimintaa tai sopimus-toimittajan palveluita. Tehtävällä kehittämistyöllä palvellaan hankintojen suunnittelua ja johtamista, muun muassa toimivamman suunnittelun ja ennakkoinnin, toimivamman ja selkeämmän kokonaispalvelun ja huoltovarmuuden sekä

paremman budjetoinnin ja kustannustehokkuuden kautta. Tavoitteena on, että sotaharjoitusten toimistotarviketarve katetaan tietyn tuotevalikoiman sisältävillä tuotekokonaisuuksilla eli toimistotarvikearkuilla. Näillä mahdollistetaan sotilaallisten harjoitusten toimistotarpeen oikea-aikainen ja -paikkainen täyttäminen ja kustannustehokkuus eli varmistetaan sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden huoltovarmuus. Kehittämistyön avulla voidaan kehittää tähän toimistotarvikekokonaisuuteen liittyvää hankintojen suunnittelua ja johtamista. Lisäksi tämän kehitystyön avulla vältetään päivittäiseen työhön tarkoitettujen toimistotarvikevarastojen tyhjentymisen tuotteista tai valikoi-
masta sotilaallisten harjoitusten lähestyessä. (Pouta 2023.)

Maanpuolustuskorkeakoulun kirjastosta löytyy erilaisia sotatalousmateriaaleihin, materiaalihankintoihin ja huoltovarmuuteen liittyviä tutkimuksia ja aineistoa. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston tai Finna.fi -tietokannan kautta ei löydy sotilaallisiin harjoituksiin ja toimistotarvikkeisiin liittyviä suoria tutkimuksia tai tutkimusaineistoa. Jopa yleisellä tasolla oleva toimistotarvikkeisiin liittyvä tutkimustieto tai -aineisto on vähäistä ja olematonta. Jotain yksittäistä vanhaa tai vanhentunutta tietoa saattaa olla saatavilla. (Alaterä & Parviainen 2023.) On mahdollista, että toimistotarvikkeita on saatettu sivuta tutkimuksissa jollain tasolla, mutta aiheen käsittely ei ole nähtävissä tai todettavissa tutkimusten nimiketiedoista. Tällaisia viitteitä ei löytynyt myöskään Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston lähemmäs 9000 nimikettä sisältävästä opinnäytetyö-tietokannasta. Vuodelta 2019 on löydettävissä sotilaallisen huoltovarmuuden ja kansainvälisen yhteistyön tulevaisuuteen liittyvä opinnäytetyö sekä huollon valmiuden tukemiseen liittyvä opinnäytetyö. On kuitenkin mahdollista, että aihetta on käsitelty aiemmissä tutkimuksissa. Olemassa olevan aiemman tutkimustiedon tai tutkimusten mahdollisuutta ei voida täysin poissulkea.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä ja tapaustutkimus

Laadullisen tutkimuksen olemuksen (2020, 79) mukaan laadullisen tutkimuksen keskiössä on aina teoria. Tutkimustyön perustana on tietty asiaongelma ja tästä johdettu tutkimusongelma, johon tutkimuksella etsitään vastausta. Tutkimusta tehdään tutkimusmenetelmien eli tutkimuksen aineiston hankintatapojen avulla. Kysymysasettelulla eli tutkimuksen kysymysten muodolla voidaan

vaikuttaa tutkimusaineiston ja tutkimuksessa käytettävän menetelmän tapaan sekä sen valintaan. (Vilka 2015, 10, 60, 63, 66–70.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää ihmistenvälisen sosiaalisen maailman merkityksiä ja hankkia tietoa jostakin yleisluonteista asiasta tai ongelmasta (Vilka 2015, 94). Koskisen ym. (2005, 31) mukaan laadullisissa tutkimuksissa tutkitaan aina yksittäisiä tapauksia, jota tutkitaan niihin osallistuvien ihmisten näkökulman tai heiltä saatujen merkitysten kautta. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisen taustan (2020, 23) mukaan tutkimuksessa on aina pohjimmiltaan tarkoitus selittää, tulkita, ymmärtää tai kuvata jostain tiettyä ilmiötä tai Vilkan (2015, 67) mukaan paljastaa ihmisten toiminnalle antamia merkityksiä. Laadullisen tutkimuksessa tutkijoiden päämääränä on tutkittavan tapauksen ymmärtäminen sen omassa ympäristössä, ei niinkään sen yleistettävyyttä (Lapan ym. 2012, 29). Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten näkemysten ja kokemusten subjektiiviseen tarkasteluun, minkä takia sen teorian tarkastelu voi olla haasteellista. Lisäksi tutkijan oma näkemys tai kokemus vaikuttavat tutkijan saamaan esiyymmärrykseen aiheesta. (Puusa & Juuti 2020, 56.) Vilkan (2015, 67, 118, 129) mukaan laadullinen tutkimus ei usein tavoittele objektiivisuutta, vaan tarkastelee ihmisten välistä merkitysten maailmaa ja tavoittelee sisällöltään laajaa aineistoa. Tutkimuksessa käytettävä empiirinen tieto hankitaan harkinnanvaraisesti, tarkkaan ja harkitusti valitulta näytteeltä. Laadulliselle menetelmälle on usein tyypillistä, että tutkimusta tekevä tutkija on lähellä tutkimusta ja tutkittavia tai osallistuu tutkittavien toimintaan. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Tieteellistä tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisilla tutkimusstrategioilla eli lähestymistavoilla. Yksi lähestymistapa on tapaustutkimus. Siinä tutkittavasta tapauksesta muodostetaan kokonaisvaltainen, syvälinen ja laaja kokonaiskuva käyttämällä eri menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 51, 55.) Tapaustutkimusta pidetään yhtenä todellisuuden tutkimisen näkökulmana tai lähestymistapana. Sillä tarkoitetaan tarkasti rajattua tutkimusta, jonka tutkimusote perustuu teoreettiseen kattavuuteen. Tapaustutkimuksen kohteeksi valitaan usein yksittäinen tapaus eli tutkimuksen kohde. Tarkoituksena on tutkittavan kohteen toiminnan kokonaisvaltainen tarkastelu tai sen toiminnan kehittäminen. (Vilka 2015, 154–156.) Tapaustutkimusta käytetään, kun halutaan tuottaa tutkimus-

sen kohteelle eli tapaukselle kehittämideoita tai -ehdotuksia. Sen tarkoituksena on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkinnan kohteena olevasta tapauksesta tai kokonaisuudesta. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.) Koskisen ym. (2005, 154) mukaan tapaustutkimuksella on merkittävä rooli liiketaloustieteissä; tietopohjana, opetuksessa ja opinnäytetöissä.

Kehittämistyö nojautuu aina aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, teoriaa ja metodeihin. Sitä ei koskaan aloiteta tyhjästä. (Ojasalo ym. 2015, 53.) Koskisen ym. (2005, 154) mukaan tapaustutkimus on enemmänkin tutkimusote, kuin puhdas tutkimusmenetelmä. Tapaustutkimuksessa voidaan nähdä neljä eri vaihetta. Se lähtee liikkeelle kehittämistehtävästä tai -ongelmasta. Tämän jälkeen perehdytään ilmiöön teoriassa ja käytännössä sekä tehdään mahdolliset työn kehittämistehtävään tarvittavat täsmennykset. Kolmantena vaiheena on tutkimustyössä tarvittavan empiirisen aineiston kerääminen ja sen analysointi valitulla menetelmällä. Neljännessä vaiheessa tuotetaan kehittämistyön tavoitteiden mukaiset kehittämissuositukset ja -mallit. (Ojasalo ym. 2015, 53–54.)

Tapaustutkimusta käytetään myös erilaisten vakiintuneiden käsitteiden, teorioiden ja käsitysten testaamiseen sekä vertailuun (Koskinen ym. 2005, 155). Tapaustutkimus liittyy ihmisten toiminnan tutkimiseen, joten myös sen aineistot kerätään pääosin luonnollisissa tilanteissa. Tällaisia tilanteita ja tapoja ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, havainnointi, kirjallisten aineistojen analysointi sekä muut mahdolliset luonnolliset tilanteet. (Ojasalo ym. 2015, 53–55.)

5.2 Aineiston hankintamenetelmät

Yksi tutkimusaineiston hankintatapa ovat haastattelut, joiden avulla ihmisillä puheen muodossa oleva kokemus voidaan muuttaa tutkimusaineistoksi. Haastattelut voidaan olla teemahaastatteluita, avoimia haastatteluita tai loma-kehaastatteluita. Muita laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston hankintamenetelmiä ovat esimerkiksi kuva- ja tekstiaineistot, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, sanoma- ja aikakauslehdet, arkistomateriaalit tai valokuvat. Tutkimusaineisto voi olla muodoltaan sekä paperi että verkkoaineistoa. (Vilka 2015, 122–123.) Tutkimushaastattelut voidaan luokitella niiden strukturoinnin tason eli haastattelun vastausvaihtoehtojen kiinteyden tason mukaan. Laadullisiin

tutkimuksiin liittyvät haastattelut ovat yleensä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tiedettävä, mitkä aiheet tai teemat häntä kiinnostavat eli mitä teemoja ja aiheita hän käsittelee haastattelusaan. (Hyvärinen 2017, 16.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa haastattelun aiheet tai teemat poimitaan tutkimusongelman kautta. Haastattelun aiheiden tai teemojen avulla voidaan vastata tutkimuksen tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2015, 124, 127.) Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aihepiirit on määritetty ennalta, mutta haastattelun kysymykset eivät ole tarkassa muodossa tai järjestyksessä. Teemojen järjestys ja laajuus vaihtelevat sen mukaan, miten haastattelu etenee. (Eskola ym. 2018, 25.) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet (2020, 112) mukaan puolistrukturoidun teemahaastattelun etuna on, että näin haastateltavilta saatujen vastausten sanamuodot ovat vastaajien omia sanamuotoja, eivätkä haastattelijan antamia sanoituksia asialle tai teemalle. Haastattelussa on selvitettävä haastateltavan asiaan liittyvät taustatiedot ja kokemus. Tästä on apua aineiston tulkitsemisessä ja sen hahmottamisessa, mitä kokemuspiiriä vasten haastateltava kuvaa asioita. (Vilkkä 2015, 129–131.) Eskolan ym. (2018, 33) mukaan haastattelut ovat vapaamuotoisia ja keskustelunomaisia tilaisuuksia, joiden kulkuun ja onnistumiseen voidaan vaikuttaa haastattelijan persoonalla. Haastattelutilanteet vaikuttavat saatavan tutkimusaineiston laatuun ja siihen, voidaanko saadaulla tutkimusaineistolla vastata tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan (Vilkkä 2015, 133).

Vilkan (2015, 123) mukaan tutkimushaastatteluita voidaan tehdä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina ja Eskolan ym. (2018, 26) mukaan niihin tulee tavoitella henkilöitä, keillä on haluttua kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta. Haastateltavat henkilöt valitaan harkitusti ja heistä voidaan käyttää nimitystä tutkimuksen näyte (Ojasalo ym. 2015, 105). Haastateltavat on saatava motivoitumaan haastattelusta, jotta niillä saadaan riittävä ja laadukas aineisto. Motivaatioon voidaan vaikuttaa esimerkiksi lisäämällä heidän tietoisuutta tutkimuksesta. Tämä tapahtuu esimerkiksi saatteena olevalla tiivistelmällä aiheesta ja sen teemoista tai haastattelurungon juonellisuudella eli sillä, miten haastattelu etenee ja kuinka mielekkääksi haastateltava kokevat sen. On

myös muistettava, että haastatteluihin osallistuvat eivät ole yksin tiedonsaanti-
välineitä. Tutkimuksen avulla on mahdollista lisätä myös haastateltavien omaa
ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015, 125, 133–135.)

Tutkimushaastattelun aineiston keräämisen apuna käytetään äänittämistä tai
videointia. Haastattelun tallentamiselle vaaditaan aina kaikkien haastateltavien
lupa. Teemahaastattelu on erinomainen tapa toteuttaa työelämään liittyviä tut-
kimus- ja kehittämishankkeita. (Vilka 2015, 125–127.) Haastattelut tallenne-
taan niiden litterointia eli purkamista varten (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138).

Vilkan (2015, 127) mukaan tutkimushaastatteluihin liittyy omanlaisia pulmia ja
riskejä, joita voidaan ennakoida ja ratkaista. Haastattelutilanteessa haastatel-
tavan kohderyhmän tunteminen, kysymysten muotoilu ja järjestys auttavat mi-
nimoimaan väärinymmärrysten riskiä. Haastattelijan omat taidot ja osaaminen
vaikuttavat haastattelun onnistumiseen, samoin haastatteluun käytetty aika.
Haastatteluissa on aina riski virhelähteelle. Tällöin esimerkiksi haastateltavan
antamat sosiaalisesti suotavat vastaukset heikentävät haastattelun tulosten
luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.) Haastatteluissa on myös haas-
tattelijan tekemän ylitulkinnan riski, jolloin tutkimuksen pätevyys ja luotetta-
vuus kärsivät (Vilka 2015, 131).

Tutkimusaineiston kylläntymispisteellä eli saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta,
jossa uudella lisäaineistolla ei saavuteta tutkimusongelman kannalta uutta tai
merkityksellistä tietoa. Kylläntymispiste on tapauskohtainen ja riippuu tutki-
mukselle asetetuista tavoitteista. (Vilka 2015, 152–153.). Siihen, koska tutki-
muksessa on tarpeeksi tai riittävä määrä haastatteluaineistoa, ei ole olemassa
yleispätevää tai yksiselitteistä vastausta. Sitä joudutaan pohtimaan ja arvioi-
maan jatkuvasti ja se on riippuvainen tilanteesta. (Hyvärinen 2017, 27.)

Ihmistieteisiin laaditut eettiset periaatteet vaikuttavat tutkimustyöhön. Ne
sisältävät itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen liittyviä periaatteita. Tutki-
mukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja perustua henkilön omaan
valintaan. Ne sisältävät myös periaatteita yksityisyydestä ja tietosuojasta eli
tutkimukseen kohdistuvasta henkilötietojen käsittelystä ja siitä, miten henkilöi-
hin liittyviä tunnistetietoja käsitellään ja esitetään tutkimukseen liittyvässä jul-
kaisussa. Lisäksi ne sisältävät periaatteita siitä, miten tutkimustyötä tehtäessä

on vältettävä haastateltavien vahingoittaminen esimerkiksi henkilökohtaisten tietojen paljastumisen kautta. Näillä periaatteilla turvataan työssä käytettävät hyvät tieteelliset käytännöt sekä tiedetyön avoimuus. Haastatteluissa kerättäviin ja käsiteltäviin henkilötietoihin sovelletaan myös henkilötietolakia. Henkilötietolain vaatimat velvoitteet tutkimukseen osallistujien informoinnista täyttyvät esimerkiksi osallistujille annettavalla, tietosuojalain mukaisella, tietosuojaselosteella. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 357–358.)

Haastattelujen täydentämiseksi ja niiden valmistelevaksi aineistoksi käytetään kirjallista aineistoa eli dokumenttiaineistoa. Kirjallista aineistoa ovat muun muassa erilaiset raportit, ohjeet, muistiot, asiakirjat, asetukset ja lait. Kirjallisen materiaalin avulla päästään usein kiinni asioiden yksityiskohtiin, kuten yritysten toimintaprosesseihin. (Koskinen ym. 2005, 130–133.) Kirjallista aineistoa voivat olla myös www-sivut, vuosikertomukset, lehtiartikkelit ja moni muu kirjallinen materiaali. Dokumenttiaineistoa käytetään, jotta voidaan tehdä päätelmiä valmiista ja olemassa olevasta kirjallisesta aineistosta. Kirjallista materiaalia analysoidaan dokumenttianalyysin avulla. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Vilkan (2015, 119) mukaan organisaatioiden kirjallinen materiaali on erinomaista tutkimusmateriaalia. Koskisen ym. (2005, 135–138) mukaan lähteiden valinnassa on käytettävä lähdekritiikkiä eli huomioitava se, onko lähde luotettava. Lisäksi on huomioitava, onko lähde sisällöltään yhtenäistä ja hyödyttäväkö lähteen aineisto tehtävää tutkimusta. Ojasalon ym. (2015, 136) mukaan dokumenttiaineiston käytön vahvuutena on sen herkkyyksi asiayhteydelle ja ilmiön esiintymiselle sen luonnollisessa ympäristössä. Dokumenttiaineiston avulla voidaan tutkia ja hyödyntää materiaalia, jota ei alun perin ole suunniteltu tutkimuskäyttöön.

5.3 Aineiston analysoinnin menetelmät

Tutkimuksessa hankittu aineisto on tutkimuksen materiaalia, kunnes se on luokiteltu ja tulkittu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla. Luokittelu ja tulkinta on teorialähtöistä, aineistolähtöistä tai teoriaohjaavaa. Vasta luokittelun ja tulkinnan jälkeen on mahdollista selvittää, saadaanko tutkimuksen avulla selvitettyä tutkimusongelman tavoitteen mukainen tulos. (Vilka 2015,

156.) Aineiston analyysin tavoitteena on tutkimuksen aiheen ymmärtäminen, tulkinta ja kuvailu (Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin 2020, 143).

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineisto on analysointivaiheessa aina teksti- tai kuvamuodossa. Tämä helpottaa aineiston analysointia eli luokittelua, ryhmittelyä ja järjestelmällistä läpikäyntiä. Litteroinnissa tarvittava tarkkuus riippuu siitä, mitä lähestymistapaa tutkimuksessa käytetään sekä siitä, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja millä tavalla sitä analysoidaan. Litteroinnin tekstin tulee vastata haasteltavien puheita ja niiden merkityksiä. Hankittu aineisto muutetaan valitun analyysitavan edellyttämään kirjalliseen muotoon ja materiaalin tulkinta tehdään aina saadun tiedon pohjalta. (Vilka 2015, 124, 131, 137–138.) Sisällönanalyysissä riittävä purkamisen taso on usein haastattelussa saadun puheen purkaminen tekstiksi (Eskola ym. 2018, 42).

Analyysin tarkoituksena on luokitella hankittua aineistoa ja löytää siitä yhteyksiä työssä käytettyyn teoriaan ja teorian teemoihin sekä peilata niitä työhön kokonaisuutena (Ojasalo ym. 2015, 110–111). Faktojen lisäksi sen tarkoituksen on kuvata tutkimuksen konteksti eli asiayhteys. Tällä lisätään aiheen ymmärrystä ja lisätään tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Analyysin laatu syntyy tutkijan ymmärryksestä ja taidosta tulkita aihetta. Tutkijan esiymmärrys aihealueesta vaikuttaa aineiston hankintaan ja sen analysointiin. (Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin 2020, 143.) Rannan ja Kuula-Luumin (2017, 357) mukaan hyvällä haastatteluaineiston keräämis- ja käsittelyprosessilla on oma merkityksensä tutkimusaineiston elinkaarelle ja aineiston mahdolliselle myöhemmälle hyödyntämiselle.

Sisällönanalyysi sopii laadullisten tutkimusten aineiston tarkasteluun. Se ei tarkoita yksittäistä ja vaiheittain etenevää menetelmää, vaan väljää metodista viitekehystä monipuoliseen aineiston tarkasteluun ja analysointiin. Sen tavoitteena on järjestää aineisto selkeäksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi, jonka avulla tutkija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimastaan asiasta. Analyysin perustana ovat tutkijan aineiston pohjalta tekemät päättely ja tulkinta asiasta. (Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin 2020, 148–149.) Laadullisen aineiston analyysin tärkeimmät vaiheet ovat aineiston analyysi ja synteesi. Muita vaiheita ovat aineiston luokittelu, yhdistely ja aineiston tulkinta. Analyysissä saatu aineisto luokitellaan ja eritellään. Synteessissä siitä luodaan kokonaiskuva ja

esitetään tutkittava aihe uuden perspektiivin kautta. Aineiston kuvailussa kar-
toitetaan tutkimusaineiston piirteitä tai ominaisuuksia sekä luodaan perusta
itse analyysille. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143–151.) Aineistoa voidaan käsi-
tellä näyte- tai faktanäkökulmasta eli onko tieto totuudenmukaista tietoa vai ar-
kitodellisuutta (Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin 2020, 149). Tut-
kimuksen tulkinta ja sen johtopäätökset syntyvät analyysin avulla. Tutkijan on
tehtävä analyysiin pohjautuva tulkinta tuloksista. Tulosten tulkinnassa tutkitta-
vasta kohdeilmiöstä tuodaan jotain uutta merkityksen luomisen ja tulkinnan
lähteen kautta. Tulkinnan lähde voi olla tutkimus- tai teorialähtöistä ja merki-
tyksen luominen puolestaan vaikkapa ryhmittelyä, uskottavan selityksen näke-
mistä tai toistuvien rakenteiden tunnistamista. (Ojasalo ym. 2015, 143.)

Dokumenttianalyysissä kirjallista aineistoa analysoidaan järjestelmällisesti.
Tutkimuksen kohteena olevasta aineistosta luodaan selkeä ja sanallinen ku-
vaus. Dokumenttianalyysi on erinomainen valmiiden aineistojen analysointi-
menetelmä, jolla voidaan lisätä aineiston informaatioarvoa. Sen avulla aineis-
toa saadaan selkeytettyä, mikä helpottaa luotettavien ja selkeiden johtopää-
tösten tekemistä. Analysoitavaa aineistoa ovat muun muassa muistiot, rapor-
tit, www-sivut, vuosikertomukset ja muu kirjallinen materiaali. Dokumentti-
analyysisissä aineisto voidaan analysoida sisällönanalyysinä tai sisällön eritte-
lynä. Sisällönanalyysissä dokumenttien sisältöä kuvataan sanallisesti. Sen tar-
koituksena on tunnistaa ja etsiä tekstien merkityksiä. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

5.4 Opinnäytetyön aineiston hankinta ja käsittely

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja valittu lähestymistapa

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimusmene-
telmä, koska työn tarkoituksena on hankkia tietoa Puolustusvoimien johtamis-
järjestelmäkeskuksessa olevasta tietyistä asiasta ja ongelmasta. Tutkimuk-
sessa tarvittava aineistoa ja tieto on hankittu ihmisillä olevan tiedon kautta eli
tutkimustyön tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heillä tutkittavasta asiasta
oleva kokemus, näkemys ja tieto. Valittuna lähestymistapana on, koska työssä
on kyse tapauksesta (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus), jota tutki-
taan kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti siihen osallistuvien ihmisten näkökul-
mien, toiminnan, osaamisen ja kokemusten kautta. Tutkimustyön tavoitteena

on Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen henkilöstöllä olevan oma-kohtaisen näkemyksen ja tiedon tulkinta, selvittäminen, ymmärtäminen ja tarkastelu. Työn tarkoituksena on tuottaa kehitysideoita Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen sotilaallisiin harjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankintojen kokonaisuuden johtamiselle ja sen toteutukselle.

Ennen tutkimustyön aineiston hankintaa tutkittavaan aiheeseen ja sen teoriaan on perehdytty monipuolisesti ja laajasti, jotta aihealueeseen liittyvä ymmärrys ja tietotaito on saatu mahdollisimman laajaksi, monipuoliseksi ja kattavaksi. Samalla tämä on hyödyttänyt tehtävää tutkimustyötä ja sen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimustyön teorialähteinä on käytetty laaja-alaisesti ja monipuolisesti suomen- ja englanninkielistä kirjallista aineistoa, tutkimusaineistoa, artikkeleita sekä verkkoaineistoa. Teoria-aineiston valinnan kriteerejä ovat aineiston ajantasaisuus, relevanttius, aineiston lähteen luotettavuus ja uskottavuus sekä se, tukeeko aineisto itse tutkimustyötä, tutkimustyön kokonaisuutta ja kokonaisuuden muodostumista.

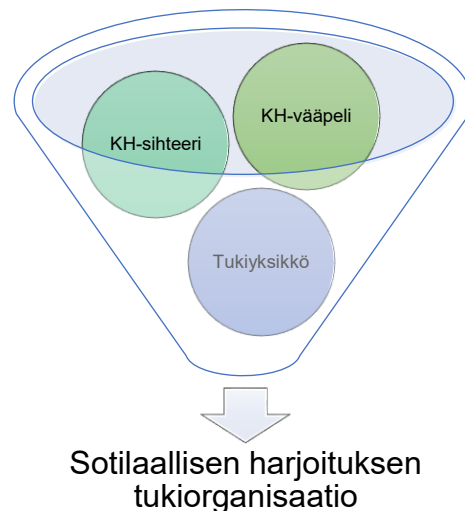
Teemahaastattelut

Tutkimusaineiston ensisijaisena hankintamenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Aineiston hankintamenetelmäksi on valittu haastattelu, koska opinnäytetyössä tarvittava empiirinen aineisto on ihmisillä puheen muodossa olevaa kokemusta ja tietotaitoa. Haastatteluiden avulla tämä on voitu muuttaa kirjalliseksi tutkimusaineistoksi. Haastattelun muodoksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska haastatteluissa on haluttu keskittyä tiettyihin teemoihin ja aiheisiin, joiden avulla on etsitty vastausta tutkimustyön tutkimusongelmaan. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii aineiston hankintamenetelmäksi myös siksi, että tällöin haastattelun kysymysten ei ole tarvinnut olla tietyssä järjestyksessä tai muodossa.

Haastatteluiden teemat ja kysymykset on johdettu opinnäytetyön teoriasta. Haastatteluiden teemat käsittelevät sotataloushankintoja, hankintoja, julkisia hankintoja, sotataloushankintojen logistiikkaa ja huoltoa sekä sotataloushankintojen huoltovarmuutta. Lisäksi haastatteluissa on kysytty haastateltavilta taustatietoja, joiden avulla on kartoitettu ja selvitetty haastateltavien sotaharjoituskokemusta. Haastatteluiden kysymyksiä on testattu ensin muutamalla

koehaastattelulla. Näistä saadun kokemuksen perusteella on muokattu haastattelujen teemojen järjestystä ja tukikysymysten sisällön selkeyttä.

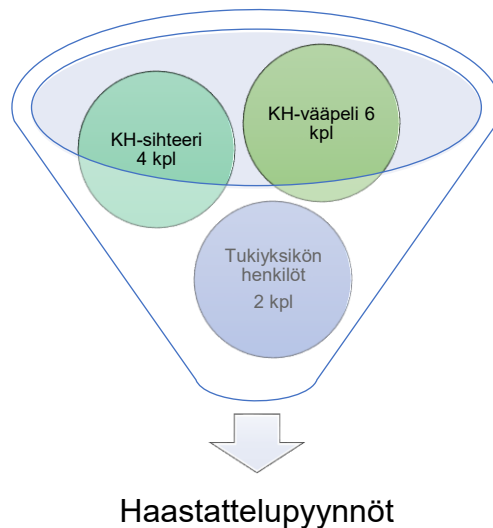
Haastatteluiden kohderyhmät ja -henkilöt on valittu haastatteluihin heillä olevan valmiudellisen tehtävän, kokemuksen, osaamisen tai heillä aihealueesta olevan tietotaidon vuoksi. He kaikki toimivat osana sotilaallisten harjoitusten tukiorganisaatiota. He ovat osaltaan toteuttamassa harjoitusten kokonaisuutta, sen toteutumista ja toteutuksen onnistumista. Tehtävässään he toimivat sotaharjoituksen eli valmiudellisen harjoituksen johtajan tukena ja apuna. Kohderyhmistä on pyritty saamaan riittävät näytteet ja on pyritty varmistamaan riittävän ja kattavan tutkimusaineiston saanti sekä saavuttamaan tutkimusaineiston saturaatio- eli kylläntymispiste. Tutkimuksen näytteen osuus on kertausharjoitussihteerien kohdalla 37 % ja kertausharjoitusvääpelien kohdalla 30 %. Tukiyksiköiden kohdalta näytteeksi on valittu yksi tukiyksikkö, koska tästä on ollut mahdollista muodostaa selkeä kokonaisuus ja valinta.



Kuva 1. Harjoituksen johtajan tukiorganisaatio

Aineiston hankinnassa lähdettiin liikkeelle haastattelupyynnöllä, joka sisälsi haastattelujen saatekirjeen (liite 1), haastattelujen teemat ja kysymykset (liite 2) ja opinnäytetyön tietosuojailmoituksen (liite 3). Haastattelupyyntö lähetettiin sähköpostilla neljälle Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen henkilöstöön kuuluvalla kertausharjoitussihteerille (KH-sihteeri, siviilihenkilö), kuudelle kertausharjoitusvääpelille (KH-vääpeli, sotilashenkilö) ja kahdelle sotilaallisten harjoitusten tukiyksiköissä toimivalle sotilashenkilölle. Haastattelupyyntöön liitettyllä saatekirjeellä informoitiin haastateltavia opinnäytetyöhön ja

haastatteluun liittyvistä yksityiskohdista ja pyrittiin motivoimaan heitä osallistumaan. Haastattelun teemoilla ja kysymyksillä pyrittiin ensinnäkin motivoimaan osallistujia ja toiseksi auttamaan heitä jäsentämään haastatteluihin liittyvää aihealueen kokonaisuutta sekä heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan siitä ennen varsinaista haastattelutilannetta. Kolmantena haastattelupyynnön liitteenä oli tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin opinnäytetyöhän liittyvästä henkilötietojen käsittelystä. Ensimmäisen haastattelupyynnön lisäksi muutamalle henkilölle lähetettiin uusintapyyntö haastatteluun osallistumisesta. Tämä siksi, että heiltä ei saatu vastausta haastattelupyyntöön ja siksi, että tutkimusaineistosta saataisiin mahdollisimman kattava ja laaja.

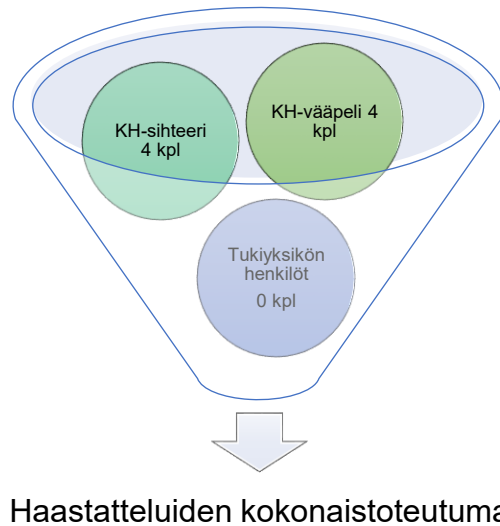


Kuva 2. Haastattelupyynnöt vastaajaryhmittäin

Suostumuksensa ilmaisseiden henkilöiden kanssa sovittiin haastattelun ajankohta, haastattelutapa ja -paikka. Haastatteluiden muoto ja tapa valittiin sen mukaan, mikä kullekin haastateltavalle sopii parhaiten ja mikä saatiin sopimaan haastateltavien ja haastattelijan aikatauluihin.

Haastatteluita tehtiin yhteensä seitsemän kappaletta ja haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä. Haastatteluita tehtiin neljälle KH-sihteerille ja neljälle KH-vääpelille. KH-sihteerien osallistumisprosentti on 100 %, KH-vääpelien osallistumisprosentti on 67 % ja tukiyksikön henkilöiden osallistumisprosentti on 0 %. Haastattelupyynnön saaneista kahdestatoista henkilöstä haastateltiin yhteensä kahdeksaa kappaletta eli kokonaishaastatteluprosentti

on 67 %. Syynä suhteellisen alahaiseksi jääneelle kokonaisosallistujaprosentille on muun muassa se, että kaksi haastattelupyynnön saaneista henkilöistä oli lomalla haastatteluiden ajankohtana. Yhdeltä haastattelupyynnön saaneelta ei saatu vastausta haastattelupyyntöön ja yksi henkilö ei työkiireiden vuoksi ehtinyt osallistua haastatteluun.



Kuva 3. Haastatteluiden toteutuma vastaajaryhmittäin

Haastatteluiden kesto vaihteli 17–45 minuutin välillä. Kuusi haastatteluista tehtiin yksilöhaastatteluina. Näistä kolme toteutettiin neuvotteluhuoneessa tapahtuneena henkilöhaastatteluna ja kolme verkon välityksellä tapahtuneena virtuaalihaastatteluna. Näiden lisäksi tehtiin yksi virtuaalinen parihaastattelu. Tähän haastattelumuotoon päädyttiin, koska toinen tähän haastatteluun osallistuneista haastateltavista on uusi tehtävässä ja hän toivoi, että haastattelu tehtäisiin yhdessä kokeneemman haastateltavan kanssa. Oli järkevää yhdistää kokenut ja kokematon henkilö samaan haastatteluun, jolloin haastattelutilannetta voitiin samalla käyttää uuden toimijan opetus- ja koulutustilaisuutena. Tämä järjestely sopi molemmille haastateltaville ja haastattelu muodostui avoimeksi ja kiinnostavaksi tilaisuudeksi, jossa jaettiin tietoa ja opittiin uutta. Tehtyjen haastatteluiden pituus ja kysymysten järjestys vaihtelivat eri haastatteluiden välillä. Parihaastattelun kesto oli 45 minuuttia ja henkilöhaastatteluiden keskimääräinen kesto oli noin 24 minuuttia. Kaikki haastattelut tehtiin virka-aikana hyödyntäen toimeksiantajan yhteyksiä ja ohjelmia. Kaikki haastattelut tehtiin avoimessa, luottamuksellisessa ja vuorovaikutteisessa hengessä. Li-

säksi haastattelut kehittyivät ja etenivät tapauskohtaisesti. Tällä tavoin haastattelutilanteista saatiin muodostumaan kullekin haastateltavalle sopiva ja toimiva tilaisuus, joka eteni joustavasti.

Haastatteluissa pyrittiin ottamaan huomioon tutkimustyön eettiset periaatteet. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Osallistujat olivat tietoisia tutkimukseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä ja haastattelujen tallentamisesta. Haastatteluissa pyrittiin noudattamaan myös muita eettisiä periaatteita. Niissä ei vahingoitettu ketään tai loukattu heidän yksityisyyttään ja niissä pyrittiin noudattamaan avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteita.

Kaikki haastattelut tallennettiin niiden litterointia varten. Tallennusmuotona käytettiin Skype-sovelluksen tallennusominaisuutta. Haastatteluiden avulla saatu aineisto litteroitiin aineiston analysointia varten. Aineiston litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelun päätyttyä, koska tuolloin haastatteluiden aineisto oli haastattelijalla hyvin mielessä. Tämä puolestaan helpotti aineiston analysointia. Litteroinnissa käytetty taso oli puheen purkamisen tekstiksi, mikä on riittävä taso sisällönanalyysiä varten. Tämä siksi, koska vain haastateltavien puhutuilla sanoilla ja puheen sisällöillä oli merkitystä tutkimuksen kannalta. Huolimatta siitä, että litterointi on tehty vain puheen purkaminen tekstiksi-tasolla, vei itse litterointiprosessi runsaasti aikaa. Tehtyjen haastattelujen purkaminen tekstiksi vei useampia päiviä ja litteroitua materiaalia tuli runsaasti. Esimerkiksi henkilöhaastattelun litterointi kesti keskimäärin 7 tuntia ja parihaastattelun noin 13 tuntia.

Dokumenttiaineisto

Opinnäytetyön toisena aineiston hankintamenetelmänä on dokumenttiaineiston eli olemassa olevan kirjallisen aineiston hyödyntäminen. Dokumenttiaineistoa käytettiin täydentämään haastattelujen avulla saatua aineistoa ja tutkimuksen aineiston pohjana ja sen valmistelussa. Tutkittava dokumenttiaineisto valittiin sen perusteella, tukeeko se tutkimusta ja tutkimusongelmaan vastaamista sekä onko aineisto relevanttia eli aiheeseen liittyvää ja onko se ajantasaista. Aineistoksi valittu dokumenttiaineisto hankittiin puolustusvoimien sopimustietokannasta, intranetistä (hankintojen ohjaus ja ohjeistus puolustusvoimissa) sekä toimeksiantajan oman organisaation hankintatoimen ohjauksesta.

Tämän lisäksi hankittiin täydentävää tai selittävää tietoa muun muassa toimistotarvikekokonaisuuteen liittyvän sopimustoimittajan yhteyshenkilöltä sekä toimistotarvikekokonaisuuteen liittyvän hankintojen puitesopimuksen vastuulliselta kaupalliselta sihteeriltä. Käytetty aineisto oli sekä verkkoaineistoa että paperiaineistoa. Myös dokumenttiaineiston hankinnassa noudatettiin hyvän tutkimustavan mukaisia eettisiä periaatteita. Niiden hankinnassa ei rikottu lakien tai määräysten asettamia rajoja tai rajoitteita. Aineistossa tai sen analyysissä ei myöskään paljastettu yksityiskohtia tai liikesalaisuuksia. Opinnäytetyössä käytettyä dokumenttiaineistoa ovat Puolustusvoimien hankintamääräys, Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen hankintaohje, Hankintaasiakirjojen julkisuusohje, PVSOP Toimisto- ja IT-tarvikkeet 2021–2023 (2025) sekä Maanpuolustuskorkeakoulun ja yrityksen X välinen täyttöpalvelusopimus.

5.5 Opinnäytetyön aineiston analysointi

Teemahaastatteluilla saatu aineisto on analysoitu sisällönanalyysi-menettelyn avulla. Tämä menetelmä on valittu aineiston analysoinnin menetelmäksi, koska sen avulla aineistoa on voitu käsitellä ja tarkastella väljästi ja kokonaisuutena. Tehdyssä analyysissä aineistosta on järjestetty ja muodostettu selkeä kokonaisuus, jonka kautta ja avulla tutkimuksen aineistoa on voitu tulkita. Samalla siitä on voitu tehdä erilaisia päätelmiä ja johtopäätöksiä. Sisällönanalyysin pohjana ovat tutkijan oma esiyymmärrys ja tehdyt päätelmät ja tulkinnat.

Tehdyn analyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta ensin selkeä ja tiivis kokonaisuus ja kokonaiskuva. Tämän avulla on tehty haastatteluaineistoon perustuvia johtopäätöksiä, päättelyä ja tulkintaa. Kokonaiskuvan muodostaminen on aloitettu jo aineiston litterointivaiheessa ja sitä on jatkettu aineiston analysoinnin edetessä. Haastatteluilla saatu empiirinen aineisto on luokiteltu ja eritelty haastattelun teemojen mukaisesti (sotataloushankinnat, hankinnat, julkiset hankinnat, sotataloushankintojen logistiikka ja huolto sekä sotataloushankintojen huoltovarmuus). Analyysin aikana teemoittain luokiteltuun aineistoon on yhdistetty aineistoa eri vastauksista. Eri teemojen ja aihealueiden avulla tutkimusaineistosta on muodostettu kokonaiskuva ja aihealuetta on analysoitu eri näkökulmista. Saadun kokonaiskuvan avulla aineistosta on tehty päättelyä, tulkintaa ja lopulta johtopäätöksiä. Tehdyn päättelyn, tulkinnan ja johtopäätösten pohjana on tehty analyysi. Analysoitava aineisto on kuvailtu ja

käsitelty faktanäkökulmasta eli arkitodellisuuden kautta ja siitä näkökulmasta, että saatu tieto ja aineisto on haastateltavilla olevaa todellista tietoa.

Opinnäytetyön dokumenttiaineistoa on analysoitu dokumenttianalyysin avulla ja analysointitapana on sisällönanalyysi. Dokumenttiaineiston analysoinnin menetelmäksi on valittu dokumenttianalyysi, koska tällä tavalla tutkimusaineistona olevasta, olemassa olevasta kirjallisesta aineistosta, on voitu luoda selkeä sanallinen kuvaus ja kokonaisuus. Analyysin analysointitavaksi on valittu sisällönanalyysi, koska tutkimukseen valitusta aineistosta on haluttu selvittää ja selkeyttää niiden merkityksiä ja sisältöä. Lisäksi aineistoa on haluttu kuvata analyysissä sanallisesti, jotta johtopäätöksiä on helpompi tehdä.

Opinnäytetyön dokumenttiaineistoa on analysoitu tutustumalla valittuun kirjalliseen aineistoon ja tutkimalla sitä. Näiden avulla valitusta aineistosta on muodostettu kokonaiskuva ja -käsitys. Samalla dokumenttiaineistosta on etsitty merkityksiä ja kokonaisuuksia, joilla on nähty olevan merkitystä tai vaikutusta tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen. Analyysissä aineistosta on luotu sanallinen kokonaiskuva. Tätä kokonaiskuvaa on analysoitu työn tutkimusongelman kannalta. Lisäksi siitä on etsitty työn kannalta keskeisiä merkityksiä ja luotu johtopäätöksiä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelujen avulla on saatu runsaasti empiiristä aineistoa, joka pohjautuu haastateltavilla olevaan käytännön kokemukseen ja näkemykseen. Saatu aineisto perustuu faktoihin ja kokemukseen. Haastatteluaineiston lisäksi tutkimustyön tulosten ja johtopäätösten pohjalla on tutkimusaineistona käytetty dokumenttiaineisto, jota on hyödynnetty aihealueen kokonaiskuvan muodostamisessa ja tukemaan haastattelujen aineistosta saatuja tuloksia.

Haastatteluilla saatu aineisto on suurelta osin yhteneväistä, mutta siitä on löydettävissä myös jotain eroavaisuuksia. Eri ammattiryhmien välillä on nähtävissä eroavaisuuksia siinä, miten he käsittelevät kokonaisuutta. Tämä näkyy eroina kokonaiskuvan muodostamisessa ja siinä, tarkastelevatko he opinnäytetyön aihetta suunnittelun näkökulmasta vai tarkastelevatko he sitä yksin-

omaan lopputuloksen näkökulmasta. Sotilashenkilöt tarkastelivat aihetta pääasiallisesti suunnittelullisesta kokonaisnäkökulmasta ja siviilihenkilöt konkreettisen lopputuotoksen ja yksityiskohtaisen sisällön kannalta. Osa haastatelluista liikkuu enemmän visioiden kuin todellisen toteuttamisen ympärillä.

Henkilöt toimivat harjoitusten tukiorganisaatiossa. He toimivat joko harjoituksen kertausharjoitussihteerin (KH-sihteerin) tai kertausharjoitusvääpelin (KH-vääpeli) tehtävissä. KH-sihteerin tehtävissä toimivat henkilöt ovat siviilihenkilöitä ja KH-vääpelin tehtävissä toimivat henkilöt ovat sotilashenkilöitä. Useat haastateltavista ovat toimineet kertausharjoituksissa useissa eri tehtävissä (muun muassa harjoituksen johtaja, KH-sihteerin, KH-vääpeli, kouluttaja). KH-vääpeillä on pitkä kokemus sotaharjoituksista. He osallistuvat vuosittain useisiin harjoituksiin ja harjoitusvuorokausia on keskimäärin 26 kappaletta. Haastatelluilla KH-sihteeereillä oleva harjoituskokemus on suhteellisen tuoretta. He osallistuvat vuosittain muutamaan harjoitukseen ja harjoitusvuorokausia on keskimäärin 14 kappaletta.

Taulukko 1. Tehtävät, sotaharjoituskokemus ja vuosittaiset harjoitusmäärät

| Henkilöryhmä | Tehtävä | Harjoituskokemus/v. | Harjoitusten määrä /v. | Harjoitusvuorokausien määrä/v. |
|--------------|--------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|
| Siviili | KH-sihteerin | 3 | 1 | 14–19 |
| Siviili | KH-sihteerin | - | - | - |
| Siviili | KH-sihteerin | 2 | 2 | 10–16 |
| Siviili | KH-sihteerin | 2 | 2–3 | 3–8 |
| Sotilas | KH-vääpeli | 30 | - | 20–30 |
| Sotilas | KH-vääpeli | 25 | joitain | 20–30 |
| Sotilas | KH-vääpeli | 26 | joitain | 7–14 |
| Sotilas | KH-vääpeli | 15 | 1–5 | 20–30 |

Kertausharjoitussihteerien tulosten keskiarvoissa on jätetty huomioimatta yhden kertausharjoitussihteerin vastaukset, koska että hän ei vielä ole osallistunut harjoitustoimintaan. Hän on suorittanut tehtävän vaatiman koulutuksen, mutta ei ole vielä toiminut tehtävissä.

Sotataloushankinnat, hankinnat ja julkiset hankinnat

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden liittyvän kokonaisuuden hankintojen toimintatapa ja hankintojen johtamisen sekä siihen liittyvän ohjauksen nykytilanne. Nykytilanne koetaan ohjeiltaan puutteellisina ja epäselvänä. Toimistotarvikekokonaisuuden toteutuksesta, hankinnoista tai ylläpidosta ei ole olemassa selkeää yhtenäistä johtamista, ohjetta tai ohjeistusta ja kokonaisuutta toteutetaan ja johdetaan vaihtelevasti. Käytetty toimintatapa riippuu harjoituksesta, harjoituksen johtajasta ja harjoitukseen osallistuvasta tukihenkilöstöstä tai heillä olevasta kokemuksesta. Tuloksista nousevat esille tuomat ongelmat hankintojen suunnittelussa, johtamisessa, ohjauksessa ja itse hankintojen toteutuksessa. Ongelmia ja epäselvyyksiä on mm. hankintaprosessin ohjauksessa ja ylemmän tason ohjauksen siirtymisessä alemmille tasoille. Tuloksista käy ilmi, että tällä hetkellä hankintoja tehdään yhteistyössä toimistotarvikehankinnoista vastaavien henkilöiden kanssa ja että tämä yhteistyö on toimivaa. Lisäksi käy ilmi, että apua ja tukea on saatavilla, kun sitä tarvitaan. Pieni osa haastateltavista ei koe toimistotarvikekokonaisuuden liittyvän millään tavoin sotataloushankintoihin tai niiden toteutukseen. He kertovat kokevansa tämän kokonaisuuden kuuluvan puhtaasti tukitoimintoihin.

Tuloksista käy ilmi, että harjoitusten toimistotarviketarpeissa tukeudutaan pääosin normaalityön tukemiseksi tarkoitettuihin toimistotarvikevarastoihin. Osa hankinnoista tehdään erillishankintoina tai hankintakortilla tehdyillä täydennysostoilla. Tätä käytäntöä ei pidetä luotettavana. Tässä toimintamallissa on esimerkiksi riski sille, että harjoituksessa tarvittavia toimistotarvikkeita ei ole saatavilla riittäviä määriä tai tarvittavia tuotteita ei ole saatavilla silloin, kun niitä tarvitaan. Puutteet hankintojen johtamisessa tuovat mukanaan myös epäselvyyksiä hankintojen kustannusten kohdistamiseen. Useat haastateltavista kertovat, että heille on epäselvää, mistä rahoista ja miten nämä kustannukset kohdistetaan. Lisäksi he ovat huolissaan siitä, että tuotteiden ottaminen sotilaallisten harjoitusten käyttöön tyhjentää toimistotarvikevarastot normaaliin toimistotyöhön tarvittavista tuotteista, mikä siirtää ongelman toisaalle ja aiheuttaa ongelmia normaalin toimistotyön tarpeisiin.

Valtaosa haastatelluista ei mieti tai tunnista hankintalainsäädännön vaikutusta tai merkitystä valmiudellisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden hankinnoissa tai ylläpidossa. Heillä ei ole aiheesta näkemystä tai mielipidettä. Ne haastatelluista, keillä on mielipide tai näkemys asiasta, kertovat luottavansa hankintaorganisaation ja vastuullisten tehtävänhoitajien osaamiseen, kokemukseen ja lainsäädännön tuntemukseen. He luottavat siihen, että heidän ei tarvitse tuntea tai osata tätä osa-aluetta tai prosessia. He luotaavat siihen, että hankintojen johtaminen toimii tehtävävastuiden mukaisesti.

Julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön kohdalla on sama tilanne. Valtaosa haastatelluista ei mieti tai tunnista julkisia hankintoja koskevan säädännön vaikutusta tai merkitystä. Heillä ei ole mielipidettä tai näkemystä asiasta. Ne haastatelluista, keillä on mielipide tai näkemys asiasta, kertovat luottavansa hankintaorganisaation ja vastuullisten tehtävänhoitajien osaamiseen, kokemukseen ja lainsäädännön tuntemukseen. He luottavat siihen, että heidän ei tarvitse tuntea tai osata tätä osa-aluetta. He kertovat luottavansa siihen, että hankintojen johtaminen toimii tehtävävastuiden mukaisesti. Muutama haastateltavista koki julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön koskevan hankintakortilla tehtyjä erillishankintoja. Pienellä osalla haastateltavista on lainsäädäntöön liittyvää tietoa ja osaamista, joka on hankittu muihin työtehtäviin liittyen.

Sotataloushankintojen logistiikka, huolto ja huoltovarmuus

Valtaosa haastatelluista on sitä mieltä, että harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden logistiikassa ja huollossa on onnistuttu kohtalaisesti ja tarpeet tyydyttäen. Kokonaisuus on toteutettu joko tukeutumalla päivittäiseen toimistotarvikevarastoon tai tekemällä erillistilauksia yhteistyössä toimistotarvikehankinnoista vastaavan henkilön kanssa tai näiden yhdistelmällä. Valtaosa haastateltavista on kuitenkin sitä mieltä, että nykykäytännössä on riskejä sille, että tuotteita ei ole saatavilla oikeaa määrää, oikea-aikaisesti ja oikeassa paikassa eli kokonaisuuden huoltovarmuutta pidetään riskialttiina. Valtaosa haastatelluista on sitä mieltä, että toimistotarvikekokonaisuuden logistiikkaan ja huoltoon tarvitaan lisää selkeyttä, ennakoitavuutta ja luotettavuutta. Siihen tarvitaan lisää suunnitelmallisuutta ja ohjausta, jonka avulla varmistetaan tuotteiden oikea-aikainen ja -paikkainen saatavuus. Pieni osa vastaajista ei koe so-

tataloushankintojen logistiikan tai huollon kokonaisuuden koskevan sotilaallisiin harjoituksiin liittyvää toimistotarvikekokonaisuutta. He kertovat kokevansa toimistotarvikekokonaisuuden kuuluvan tukitoimintoihin.

Tuloksista käy ilmi, että toimistotarvikekokonaisuus ja sen huoltovarmuus kaipaavat kehittämistä ja selkeämpää johtamista. Niiden huoltovarmuudessa, kokonaisuuden hallinnassa, nykykäytänteissä ja johtamisessa on puutteita ja ongelmakohtia, jotka tulisi korjata. Pääosa haastateltavista kertoo kokevansa tämän kehittämistyön tarpeelliseksi ja sen hyödyttävän sotilaallisten harjoitusten kokonaisvalmiutta. Valtaosa haastatelluista on sitä mieltä, että kokonaisuudessa on toistaiseksi välttytty suuremmilta ongelmilta. Tämä selittyy heillä olevalla kokemuksella ja osaamisella. Useat haastateltavista kertovat luoneensa itselleen toimistotarvikekokonaisuudella, jota he kuljettavat mukanaan harjoituksissa. Näin he varmistavat, että heillä on harjoituksissa käytössään tarvitsemansa toimistotarvikkeet ja -välineet. Muutama haastateltavista ei koe nykytilanteessa olevan suuria haasteita. He myös kertovat, että eivät käytännössä ole tekemisissä näiden hankintojen tai niiden toteutuksen kanssa. Tulosten perusteella käy ilmi, että sotilaallisten harjoitusten toimistotarviketarpeet on turvattava omalla erillisvarastolla. Tällä tavoin saadaan turvattua kokonaisuuden logistiikka, hankintojen ja huollon kokonaisuus sekä huoltovarmuus. Varasto on vain harjoituskäytössä ja sen tuotteet luovutetaan kuittausta vastaan. Varaston täydennykset toteutetaan vuosittaisina kertatilauksina ja tarvittavilla täydennystilauksilla. Varaston vuosittainen tuotetarve ja täydennykset määritetään vuosittaisen harjoitussuunnitelmien perusteella, johon lisätään tietty puskurivaranto. Pieni osa haastateltavista on sitä mieltä, että kokonaisuuden hoitamiseksi riittää myös nykyinen toimintatapa, kunhan päivittäisten toimistotarvikevarastojen tuotemääriä ja valikoimaa kasvatetaan niin, että niillä kyetään tyydyttämään myös sotilaallisten harjoitusten tarpeet.

Toimistotarvikearkku

Selvitettäessä haastateltavilla toimistotarvikearkusta olevaa aiempaa kokemusta KH-sihteerien ja KH-vääpelien vastauksissa on selkeitä eroja. KH-sihteerin tehtävissä toimivilla ei ole aiempaa kokemusta toimistotarvikearkuista. KH-vääpelin tehtävässä toimivilla sotilashenkilöillä on pääsääntöisesti pitkä kokemus niistä aiemmasta organisaatiosta. He myös kertovat kaipaavansa

vastaavaa kokonaisuutta nykyiseen organisaatioon. Tuloksista käy ilmi, että kehittämistyötä tarvitaan. Siitä on luotava toimiva ja selkeä kokonaisuus, joka on myös mahdollisimman helppo ja yksinkertainen.

Valtaosalla haastateltavista on selkeä näkemys toimistotarvikearkun sisällöstä, tarvittavista tuotteista ja niiden määristä. Heidän näkemyksensä toimistotarvikearkun sisällöstä ja sisällön määristä ovat pitkälti yhteneväiset. Heillä on myös selkeä näkemys kokonaisuuden toteutuksesta ja sen ylläpidosta. Samoin siitä, millä tavoin täydennykset tulisi toteuttaa ja kenen vastuulla kokonaisuuden toteutus ja ylläpito tulisi olla. Siinä, kuinka kokonaisuus toteutetaan, ylläpidetään ja kuka vastaa kokonaisuudesta on jonkin verran eroavaisuuksia. Pienellä osalla haastateltavista ei ole selkeää näkemystä siitä, kuinka kokonaisuus pitäisi toteuttaa tai kenen pitäisi vastata siitä.

Useat haastateltavista näkevät, että toimistotarvikearkku on koulutusosaston tehtäviä, kuten koko reserviläisten koulutuskokonaisuus. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että toimistotarvikearkku on toimistotarviketilauksista vastaavan henkilön tehtäväkenttää tai koulutusosaston ja logistiikkaosaston keskenään sovittava asia. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että toimistotarvikearkun ylläpito ja täydennykset on hoidettava varastohenkilöstön ja toimistotarvikehankinnoista vastaavan henkilön yhteistyöllä. Osa on sitä mieltä, että kokonaisuus on KH-vääpelin tai -sihteerin tehtäviä ja kokonaisuuden hankinnat on toteutettava yhteistyössä hankintaorganisaation tai muun vastuullisen tahon kanssa. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että tällä kehittämistyöllä ei voida suoraan vastata sotilaallisten harjoitusten toimistotarviketarpeisiin, koska eri osastoilla ja eri harjoituksilla on erilaisia tarpeita. Näitä ei voida täyttää yhdellä toimintamallilla tai -tavalla. Toimintamallista on oltava erilaisia variaatioita, vaihtoehtoja ja valinnaisia kokonaisuuksia, joilla sitä voidaan täydentää (esimerkiksi EA-tarvikkeet ja otsalamppu).

Dokumenttiaineisto

Käytetty dokumenttiaineisto on toimisto- ja IT-tarvikkeiden hankintaa, niiden täyttöpalvelusopimusta liitteineen sekä puolustusvoimien ja toimeksiantajan hankintoja ja niiden ohjausta koskevaa aineistoa. Aineistoa on käytetty hankintojen kokonaiskuvan, hankintojen ohjauksen ja johtamisen kokonaiskuvan

muodostamisessa. Lisäksi aineistoa on käytetty toimisto- ja IT-tarvikkeiden hankintasopimuksen yksityiskohtien, tilauskäytänteiden, taustatietojen, sopimuksen keston ja vaikuttavuuden kokonaiskuvan muodostamisessa. Dokumenttiaineistosta on nähtävissä muun muassa Hanselin merkitys toimisto- ja IT-tarvikkeiden hankinnassa ja hankintojen ohjauksen nykytilanne. Dokumenttiaineiston avulla on muodostettu toimeksiantajan hankintojen ohjeistuksen kokonaiskuva yleisellä tasolla. Samoin kokonaiskuva toimisto- ja IT-hankintojen sopimuksesta. Dokumenttiaineistosta ei ole löydettävissä erillistä, sotilaallisiin harjoituksiin liittyvien hankintojen johtamista tai ohjausta. Tämän materiaalin puuttuminen tämän tutkimustyön dokumenttiaineistosta ei kuitenkaan pois sulje sitä mahdollisuutta, että tällaista aineistoa on olemassa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

7.1 Johtopäätökset

Aineistosta tehdyn analyysin avulla opinnäytetyön tulosten avulla on tehty johtopäätöksiä, jotka palvelevat sekä tehtyä opinnäytetyötä että sille asetettuja tavoitteita. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että tulosten ja johtopäätösten avulla voidaan todennäköisesti vastata ainakin suuntaa antavasti opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin.

Niemisen (2016, 10–11) mukaan hankintojen tarkoituksena on turvata yritysten toiminnassa tarvittavien resurssien ja palveluiden saatavuus häiriöttä ja hyvillä ehdoilla. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden hankintojen johtamisessa ja ohjauksessa on puutteita. Tutkimuksen tulosten perusteella on nähtävissä, että hankintojen saatavuutta ei pidetä toimivana tai luotettavana. Itse hankintaprosessia ja sen toteuttamista pidetään epäselvänä ja epäselvästi ohjeistettuna. Tulosten perusteella on selkeästi nähtävissä, miksi toistaiseksi on vältytty suuremmilta ongelmilta tai haasteilta. Tämä johtuu pitkälti tukitehtävissä toimivilla henkilöillä olevasta kokemuksesta, osaamisesta ja toimivasta yhteistyöstä eri toimijoiden välillä. Valtaosa toimijoista on toteuttanut itselleen tukitoimissa tarvittavan toimistotarvikekokonaisuuden. Näitä toimistotarvikekokonaisuuksia ylläpidetään ja täydennetään useilla eri tavoilla.

Huuhkan (2022, 22) mukaan hankinnan tehtävänä on huolehtia resurssien toimivasta saatavuudesta sekä minimoida riskejä ja riskitekijöitä. Tulosten perusteella on nähtävissä, että sotilaallisten harjoitusten toimistotarvikekokonaisuu- den johtamista ja toteutusta pidetään ongelmallisena. On nähtävissä, että kokonaisuuteen liittyy selkeitä riskejä ja riskitekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi tuotteiden saatavuus ja tuotteiden oikea-aikaisuus ja -paikkaisuus. Tikan (2016, 31–37) mukaan strategiseen hankintatoimeen kuuluvat muun muassa oman toiminnan kehittäminen ja toiminnan tuloksellisuuden arviointi. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että hankintoihin liittyvä yleinen ja ylemmän tason hankintojen johtaminen on johdettua ja suunniteltua toimintaa. Toisaalta sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden johtamisessa ja ohjeistuksessa on puutteita. Kokonaisuuteen liittyviä hankintoja tekevillä henkilöillä ei ole selkeää kuvaa siitä, kuinka tai minkälaisilla toimenpiteillä kokonaisuuden hankinnat tulisi toteuttaa. Myös hankintoihin liittyvä ohjaus, vastuut ja vastuu- kentät ovat epäselviä. Tulosten perusteella on nähtävissä, että kokonaisuuteen kaivataan kehittämistyötä. Tulosten perusteella on nähtävissä, että kokonai- suuteen tarvitaan selkeämpää suunnittelua, johtamista ja pelisääntöjä.

Hankinnat lähtevät aina liikkeelle palvelutarpeen määrittelystä. Hankintojen tarkoituksena on aina jonkin kokonaisuuden hankinta tai sen valmistelu. Myös sopimusseuranta ja siihen liittyvät tehtävät kuuluvat hankinnan tehtäviin. (Tir- ronon & Rannisto, 2016, 166.) Tulokset osoittavat, että palvelutarpeiden mää- rittely, kokonaisuuteen liittyvät hankinnat ja niiden valmistelu eivät ole riittävän johdettuja tai ohjeistettuja. Kokonaisuuteen liittyvät vastuut ovat epäselviä, sa- moin niihin liittyvät tehtävät ja niiden aikatauluttaminen. Tulosten perusteella on nähtävissä, että kokonaisuuden hankintoihin osallistuvilla henkilöillä on vä- häinen käsitys kokonaisuuteen liittyvistä sopimuksista tai sopimusten yksityis- kohdista. Tulosten perusteella on todettavissa, että sopimusasioissa luotetaan hankintatoimen tai muun vastuullisen tahon toimintaan ja sopimusosaami- seen. Huuhkan (2022, 10–12) mukaan hankintatoimea voidaan tarkastella muun muassa toimitusketjun hallinnan kautta. Tällöin voidaan tarkastella esi- merkiksi toimintaan liittyviä materiaalivirtoja. Tulosten perusteella voidaan pää- tellä, että kokonaisuuteen liittyvä toimitusketjun hallinta on riskialtis. Tulosten perusteella on nähtävissä, että toimitusketjun hallinta ei perustu kokonaisuuteen liittyvien hankintojen johtamiseen. Tulosten perusteella on nähtävissä,

että toimitusketjun hallinta perustuu toimitusketjuun osallistuvien henkilöiden kokemukseen, osaamiseen ja yhteistyöhön eri toimijoiden välillä.

Niemisen (2016, 67–69) mukaan hankintaa säädellään sopimusoikeudellisella lainsäädännöllä, normeilla, sopimusten soveltamisjärjestyksellä ja sovellettavilla sopimusehdoilla. Huuhkan (2022, 213–215) mukaan julkisia hankintoja koskevat menettelytavat säädellään hankintadirektiiveillä ja maiden omalla lainsäädännöllä. Työ- ja elinkeinoministeriön (s.a.) mukaan valtion EU-hankintadirektiivien ja kansallisten hankintalakien mukaisesti tehtyjen julkisten hankintojen tarkoituksena on muun muassa tehostaa julkisten varojen käyttöä ja turvata tavaroiden liikkuvuutta. World Bank Groupin (2015, 17–29) mukaan julkiset hankinnat rakentuvat erilaisista hankintamenettelyn vaiheista. Julkiset hankinnat lähtevät liikkeelle hankintojen valmistelusta ja kilpailutuksesta päättyvät tehtävään hankintapäätökseen. Casady ja Baxterin (2021) mukaan julkisten hankintojen merkitys kasvaa jatkuvasti ja niiden toimivuudella ja onnistumisella on huomattavaa yhteiskunnallista merkittävyyttä ja näkyvyyttä. Eskolan ym. (2017, 19–20) mukaan puolustussektorin hankintoihin sovelletaan lakia puolustus- ja turvallisuushankinnoista. Puolustus- ja turvallisuushankintojen on tapahduttava mahdollisimman suunnitelmallisesti, taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina (Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista 29.12.2011/2011, 1. §). Julkisien hankintojen neuvonnan (s.a.) mukaan esimerkiksi puitejärjestelyiden tarkoituksena on varautua tuleviin hankintoihin ja välttää esimerkiksi kiireessä tehtyjä suoramankintoja. Tulosten perusteella on nähtävissä, että kokonaisuuteen liittyviä hankintoja tekevillä henkilöillä on vähäistä osaamista hankintoihin liittyvistä laeista, määräyksistä, direktiiveistä tai hankintamenettelyn vaiheista tai puitejärjestelyihin liittyvistä yksityiskohdista. Tulosten perusteella on nähtävissä, että kokonaisuuden toteutuksessa ja hankinnoissa luotetaan hankintatoimen tai muun vastuullisen tahon osaamiseen, tieto- tai ammattitaitoon sekä laintuntemukseen.

Puolustusvoimien materiaaliseen rakentamiseen liittyvä hankintatoimi kuuluu Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen tehtäväkenttään (Puolustusvoimien logistiikkalaitos s.a.). Nykyinen toimistotarvikkeita koskeva puitesopimus on tiukka. Esimerkiksi uusien tuotteiden tai tuotekokonaisuuksien lisääminen on haasteellista ja työlästä. Nykyinen sopimus on lähivuosina päättymässä ja

Hansel on aloittanut uuden kilpailutuksen valmistelun. Uuden sopimuksen sisällöstä, sopimuskumppanista ja yksityiskohdista ei tällä hetkellä ole mitään tietoa. On kuitenkin mahdollista, että uudesta sopimuksesta tulee nykyistä sopimusta väljempi. Tällöin myös erilaisten erityiskokonaisuuksien toteuttaminen on todennäköisesti helpompaa. (Vartia 2023.) Saadut tulokset osoittavat, että toimistotarvikekokonaisuuteen liittyvän sopimuksen yksityiskohdat tukevat vähän tai heikosti tämän opinnäytetyön tavoitteita. Sotilaallisiin harjoituksiin liittyvää toimistotarvikekokonaisuutta ei ole huomioitu nykyisen puitesopimuksen sisällössä tai sen yksityiskohdissa. On toki mahdollista, että tilanne korjaantuu tai muuttuu nykyisen sopimuksen päättyessä ja uuden sopimuksen voimaantulon myötä. On mahdollista, että tämä helpottaa ja monipuolistaa toimistotarvikkeisiin liittyvän puiteostosopimuksen ja erityisesti sopimustoimittajan hyödyntämisestä sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden toteutuksessa ja sen ylläpidossa.

Logistiikka sisältää sekä ostamisen että tavaroiden kuljettamisen. Näillä molemmilla on merkittävä rooli sotilaallisissa operaatioissa. (Tikka 2016, 19, 31.) Puolustusvoimissa logistiikalla tarkoitetaan henkilöstön ja joukkojen toimintakyvyn luomista ja ylläpitoa sekä materiaalin hankkimista, tuottamista, varastointia ja jakamista. Lisäksi sen avulla säädellään valmiutta ja mahdollistetaan erilaisten operaatioiden toimeenpano. (Mikkonen 2021, 65–68.) Maamme puolustusjärjestelmän suorituskyvyt muodostuvat joukoista ja materiaalista (Puolustusvoimien logistiikkalaitos s.a.). Mikkosen (2021, 66–68) mukaan erilaisissa operaatioissa tarvittavia tukitoimia toteutetaan niihin liittyvän huollon avulla. Myyryläisen (2022, 6–7) mukaan materiaaliteknisellä huollolla tarkoitetaan esimerkiksi joukkojen materiaalitäydennyksiä ja varustamista. Tulosten perusteella on nähtävissä, että sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden logistiikka, huollon onnistuminen ja toteutus lepäävät kokonaisuuteen osallistuvien henkilöiden kokemuksen ja osaamisen varassa. Samoin materiaalitäydennykset ja varustaminen. Kokonaisuuteen liittyvien hankintojen johtaminen ja suunnittelu on puutteellista. On nähtävissä, että tähän kokonaisuuteen ei erityisemmin kiinnitetä huomiota harjoituskokonaisuuden suunnittelussa ja johtamisessa. Se, että kokonaisuudessa on toistaiseksi välttytty suuremmilta ongelmilta, on kaikkien siihen osallistuvien ja osallisten henkilöiden kokemuksen ja osaamisen ansiota. On nähtävissä, että kokonaisuus

sisältää puutteita, haasteita ja riskejä. Lisäksi on nähtävissä, että kokonaisuuden kehittämistyö on toivottua ja sille on selkeä tarve.

Sotatalous ja sotataloushankinnat ovat osa maamme huoltovarmuutta. Huoltovarmuudella varaudutaan yhteiskuntaa mahdollisiin kohtaaviin häiriötiloihin tai kriiseihin. Maamme huoltovarmuuden käsite sisältää myös sotilaallisen huoltovarmuuden. (Aaltola ym. 2016, 13–15.) Puolustusvoimien suorituskyvyt muodostuvat puolustusvoimien joukoista ja niille kuuluvista materiaaleista. Eri valmiustiloihin liittyy materiaalisen valmiuden ja varustehankintojen hankintaa. Osa tätä kokonaisuutta ovat materiaalisen suorituskyvyn rakentamisen tekninen ja kaupallinen valmistelu. (Puolustusvoimien logistiikkalaitos s.a.) Sotataloudellisen seuran (s.a.) mukaan sotataloushankinnoilla tarkoitetaan erilaisiin valmiustiloihin liittyvää varusteiden ja materiaalien hankintaa, jolla tuetaan ja mahdollistetaan sotilaallisen maanpuolustuksen toimenpiteitä (esimerkiksi sotaharjoituksia). Mikkosen (2021, 66–68) mukaan siviili- ja sotilaskokonaisuuden välisen yhteistyön ja toiminnan perustana ovat normaalioloissa tehdyt varautumisjärjestelyt, resursointi ja yhteistoiminnasta tehtävä harjoittelu. Tulokset osoittavat, että sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden huoltovarmuus on riskialtis. Tulosten perusteella on nähtävissä riskejä sekä toimistotarvikekokonaisuuteen liittyvässä tuotteiden saatavuudessa ja hankinnassa että tuotteiden oikea-aikaisuudessa ja -paikkaisuudessa. Esimerkiksi riskejä eri valmiustilojen harjoittelun huoltovarmuuden toteutumisessa.

Tulosten perusteella Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen sotilaallisten harjoitusten aikaisen toimistotarvikekokonaisuuden johtaminen, suunnittelu ja ohjaus kaipaavat kehittämistä. Tulosten perusteella käy ilmi, että tätä kehittämistyötä on kaivattu ja odotettu. Kokonaisuuden nykytilanteessa nähdään riskejä ja puutteita. On nähtävissä, että Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa on tarve paremmin suunnitellulle, johdetulle ja ylläpidetyille sotaharjoituksiin liittyvälle toimistotarvikekokonaisuudelle. Tulosten perusteella on nähtävissä, että tämän kehitystyön avulla voidaan parantaa ja kehittää näiden hankintojen johtamista, logistiikkaa, huoltoa ja huoltovarmuutta. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kehittämistyöllä on mahdollista parantaa myös sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden hankintojen budjetointia ja kustannustehokkuutta muun muassa selkeämmän johtamisen ja suunnittelun avulla.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että Puolustusvoimien johtamisjärjestelmakeskuksessa on selkeä tarve sotaharjoitusvalmiuteen liittyvälle toimistotarvikekokonaisuudelle, joka sisältää kokonaisuuden suunnittelun, ohjauksen, vastuut, tuotteet ja sen ylläpitämisen. Tulokset osoittivat, että tällaisen toimistotarvikekokonaisuuden tulee sisältää riittäviä määriä päivittäisessä toimistotyössä tarvittavia tuotteita ja tuotekokonaisuuksia. Tulosten avulla on mahdollista muodostaa ainakin suuntaa antava kehittämissuositus tällaisessa kokonaisuudessa tarvittavalle tuotekokonaisuudelle, sen tuotemäärille ja sen ylläpidolle. Samoin kokonaisuuteen liittyville vastuille ja ohjaukselle.

7.2 Kehittämissuositukset

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen (s.a.) mukaan suorituskykyimme tavoitteena ovat olosuhteisiimme soveltuvat kestävät puolustusjärjestelmäkokonaisuudet ja niihin liittyvät erilaiset ratkaisut. Hankintojen johtamisen kehittäminen mahdollistaa samalla sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän hankintojen kokonaisuuden kehittämisen. Lisäksi se mahdollistaa toimeksiantajan sotilaallisiin harjoituksiin liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden kehittämisen. Tässä luvussa on esitetty ehdotuksia, joiden avulla näitä voitaisiin kehittää. Kehittämissuosituksia on esitelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Hankintojen johtaminen

Tulosten perusteella on nähtävissä, että hankintojen johtaminen ja ohjeistus toteutuu ja on toteutettu ohjeiden ja normien tasolla. Tilanne on selkeästi epäselvempi sotilaallisiin harjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankintojen kohdalla. Kehittämissuosituksen on, että sotilaallisiin harjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankinnat ja niiden johtaminen tulisi ottaa huomioon jo harjoituksia suunniteltaessa. Tämä parantaisi kokonaisuuden suunnittelua ja johtamista. Toimistotarvikehankinnat tulisi huomioida muun harjoitussuunnittelun yhteydessä, yhtenä harjoituskokonaisuuden osa-alueena. Ne tulisi nostaa paremmin osaksi harjoitusten suunnittelua ja valmistelevia toimenpiteitä. Kehittämissuosituksena on, että harjoituksen johtaja määrittäisi suunnittelupalaverissa sen, kuka vastaa tästä kokonaisuudesta harjoituksen aikana, millä tavalla kokonaisuus toteutetaan ja miten kokonaisuuteen liittyvä logistiikka ja huolto to-

teutetaan. Samoin sen, miten ja minne kokonaisuuden kustannukset kohdennetaan. Harjoituksen johtajan vastuulla olisi siis johtaa ja määrittää kokonaisuuteen liittyvät vastuut ja velvoitteet sekä se, kuka vastaa tehtäväkokonaisuudesta ja sen toteutuksesta. Tällä tavoin kokonaisuuteen liittyvät hankinnat olisivat selkeämmin suunniteltuja ja johdettuja, samoin niihin liittyvät vastuut.

Kuva 4. Sotilaallisten harjoitusten toimistotarvikehankintojen johtaminen



Hankintojen johtamisen kehittämisen avulla voitaisiin vähentää ja pienentää kokonaisuuteen liittyviä riskejä. Kehittämällä sotilaallisiin harjoituksiin liittyvää hankintojen johtamista voitaisiin samalla kehittää toimeksiantajan hankintojen johtamisen kokonaisuutta, tehostaa ja parantaa näiden hankintojen budjetointia ja kustannustehokkuutta. Lisäksi tällä tavalla voitaisiin parantaa myös tämän kokonaisuuden huoltovarmuutta ja logistiikkaa.

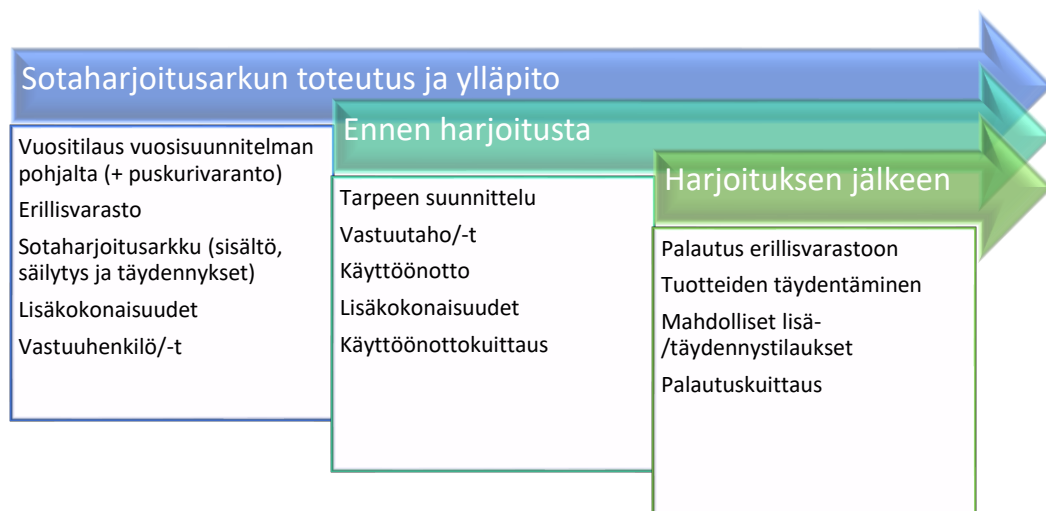
Sotaharjoitusarkku

Kehittämisehdotuksena on, että sotilaallisten harjoitusten toimistotarvikkeiden toimivuuden ja kokonaisuuden toteuttamiseksi tulisi luoda liikuteltavia toimistotarvikearkkuja. Arkkuja tulisi olla käytössä useampia kappaleita ja niiden sisältöä voitaisiin täydentää tarpeen ja kulutuksen mukaan. Toimistotarvikearkut otettaisiin käyttöön ensin toimeksiantajan keskitetyissä osissa. Koekäytön ja mahdollisesti tarvittavan lisäkehittämisen ja -suunnittelun jälkeen kokonaisuus otettaisiin käyttöön myös toimeksiantajan muissa toimipisteissä sekä mahdollisesti muuallakin puolustusvoimissa.

Toimistotarvikearkuissa tarvittavat toimistotarvikkeet hankittaisiin vuosittain tapahtuvina isompina tilauksina ja niitä täydennettäisiin mahdollisilla erillistilauksilla. Vuositilaukset suunniteltaisiin osana toiminnan- ja resurssien suunnittelua ja niiden pohjana olisi vuosisuunnitelman mukainen harjoitussuunnitelma, johon lisättäisiin esimerkiksi 20 %:n varmuusvarasto. Vuositilaus toteutettaisiin toimistotarvikehankinnoista vastaavan henkilön toimesta tai yhteistyössä hänen kanssaan. Vuositilauksen tuotteita säilytettäisiin varastolla tai muussa sovitussa paikassa, yhdessä muodostettujen toimistotarvikearkkujen kanssa, omalla varastopaikallaan. Tällöin sekä tarvittavat arkut että niiden täydennyksissä tarvittavat tuotteet olisivat helposti käyttäjien saatavilla. Tällöin tuotteet eivät myöskään sekoittuisi normaalissa päivätyössä tarvittaviin tuotteisiin. Samalla myös harjoitukseen liittyvien toimistotarvikehankintojen kustannukset olisivat selkeämmin budjetoitavissa ja seurattavissa.

Toimistotarvikearkkujen harjoituksen aikainen ylläpito ja täydentäminen tapahtuisi harjoituksen johtajan suunnittelun ja vastuunjakojen mukaisesti. Ylläpito ja täydentäminen tapahtuisi esimerkiksi siten, että harjoituksen päätyttyä kertausharjoitussihteeri tai -väpeli laskisi harjoituksessa käytetyt tuotteet ja täydentäisi sotaharjoitusarkun sisällön sisällysluettelon mukaiseen vahvuuteen. Täydennykset tehtäisiin hankitusta vuosivarastosta ja mahdollisesti tarvittavat lisä- tai erillistilaukset tehtäisiin yhteistyössä toimistotarvikehankinnoista vastaavan henkilön kanssa.

Kuva 5. Sotaharjoitusarkun toteutus, käyttö ja ylläpito



Toimistotarvikearkut tulisi toteuttaa perässä vedettävällä ja säänkestävällä laatikostolla, jossa olisi erilaisia lokeroita tai tasoja tuotteiden erottelemiseksi ja niiden käyttöönoton helpottamiseksi. Toimistotarvikearkun tulisi sisältää normaalissa toimistotyössä tarvittavia perustoimistotarvikkeita 1–2 sarjaa ja niissä tulisi olla sisällysluettelo. Lisäksi sen tulisi sisältää virallinen leimasin, otsalamppu ja eri lomakkeiden mallikappaleet. (Tulosten avulla toimeksiantajalle on tuotettavissa tarkempi lista tarvittavista tuotteista.) Nämä tuotteet toimisivat toimistotarvikearkkujen perussisältönä. Tämän lisäksi arkkuja olisi mahdollista täydentää esimerkiksi reserviläisten käyttöön tarvittavalla määrällä vihkoja, kyniä, kumeja ja tusseja tai esimerkiksi erillisellä ensiapukokonaisuudella.

Toimistotarvikearkkuja säilytettäisiin varastoilla tai muussa erikseen sovitussa paikoissa, jossa niiden käyttöön erotettaisiin oma tila tai hyllykkö. Varastoinnista vastaisivat varastonhoitajat. Toimistotarvikearkut luovutettaisiin käyttöön käyttöönottokuittausta vastaan. Käyttöönottokuitaus tehtäisiin säilytyspaikassa olevaan erilliseen kuitauskansioon. Käyttöönottokansio sisältäisi kuitauslomakkeen, jossa olisi myös oma osionsa arkkujen palautusta ja täydennystietoja varten. Käyttöönottokansion toteutuksesta, ylläpidosta ja seurannasta vastaisi joko toimistotarviketilauksista vastuullinen henkilö tai varastonhoitaja. Käyttöönottokansion avulla olisi mahdollista seurata arkkuihin liittyvää käyttöä, niiden kiertoa ja käyttäjämääriä sekä tuotemenekkiä. Palautettaessa arkkuja niiden säilytyspaikalle, niiden sisältö tarkistettaisiin ja täydennettäisiin sisällysluettelon mukaiseksi. Tehdyt täydennykset merkittäisiin kuitauskansioon. Tämän jälkeen arkku kuitattaisiin palautetuksi ja lähtövalmiiksi seuraavaan harjoitukseen.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisten tutkimuksen tulee aina täyttää tiettyjä ehtoja. Tutkimuksen on täytettävä teoreettisen viitekehyksen vaatimus ja vaatimus uudesta tiedosta. Lisäksi sen on täytettävä tiettyjä työskentelytapoihin ja tutkimusetiikkaan liittyviä ehtoja. Tieteellisen tutkimuksen työskentelytapojen eli metodien on oltava perusteltuja ja tietoisesti valittuja tapoja. Tutkimuksen tekijän on hallittava tutkimukseen sopivat menetelmät eli oppijärjestelmä tutkimuksen metodologiasta sekä tutkimukseen liittyvä tutkimusetiikka. (Vilkkä 2015, 31, 38–39.) Ojasalo ym. (2015, 47) mukaan kehittämistyötä arvioitaessa on arvioitava muun muassa

kehittämistyön prosessia, sen lopputuotosta ja niiden välisiä suhteita. Tehtävän arvioinnin perustana on aina tutkimuksesta tehty kirjallinen muoto eli tutkimusteksti (Vilkka 2015, 189, 199).

Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava seikka ovat toistettavuus ja tutkimuksen yleistettävyyys. Toistettavuudella ei tarkoiteta tutkimuksen toistettavuutta käytännössä. Sillä tarkoitetaan tutkimuksen teoreettista toistettavuutta eli sitä, voidaanko tapausta tarkastella myös yleisemmällä tasolla ja ovatko tutkimuksen tulokset riittävän syviä ja kestäviä. Tutkimus voidaan katsoa päteväksi ja yleistettäväksi, kun sen tulokset vastaavat sen tutkimuskohteen ja sille asetettujen päämäärien kanssa. (Vilkka 2015, 195–198.) Toinen arvioinnin kriteeri on tutkimuksen luotettavuus. Sitä voidaan arvioida esimerkiksi työn sisäisen johdonmukaisuuden avulla. (Valli 2018, 130.) Tutkimuksen luotettavuus muodostuu tutkimuskohteen, tutkimusmateriaalin ja teorianmuodostuksen yhteensopivuudesta. Myös tutkijan oman luotettavuuden ja hänen tekemiensä tulkintojen ja käsitteellistämisen on vastattava tutkimuksen käsityksiä. Tutkimuksen luotettavuutta ja toteuttamista ei voida katsoa toisistaan erillisinä ja yksittäisinä tapatumina. Luotettavuutta arvioidaan koko prosessin ajan suhteessa sen eri osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi teoria, luokittelu, tulkinta, analyysitapa, valinnat, tulokset ja johtopäätökset. (Vilkka 2015, 196–197.) Työn kokonaisarvioinnilla voidaan osoittaa, miten kehitystyö on onnistunut ja mitkä ovat työn kehittämistoimen vaikutukset. Työn kokonaisarvioinnilla osoitetaan myös se, miten kehittämistyön eteneminen on onnistunut suhteutettuna työn kriteereihin ja sen tavoitteisiin. Tutkimuksen aikana tutkijalle syntyvät tulkinnat on aina perusteltava. Perustellut tulkinnat ja tarkasti kuvattu tutkimusprosessi ovat lukijalle merkki tutkimustyön luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2015, 147,05.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkimustyön triangulaatiolla eli tutkittavan ilmiön tarkastelulla eri näkökulmista (Ojasalo ym. 2015, 105). Yksi arvioitava näkökulma ovat tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset peilaavat tutkijan omia käsityksiä tutkinnan kohteen olevasta asiasta, mikä voi johdatella vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla – vastaajan oman käsityksen tai kokemuksen sijaan. Muita mahdollisia näkökulmia voivat olla esimerkiksi tutkimuksella saatava uusi tieto, tutkimuksen ammatillinen hyödynnettävyys tai tut-

kimuksen vaikuttavuus, laatu ja sen tieteellisyys tai puolueettomuus. Teke-
mällä tutkimukseen vaikuttavat omat arvonsa näkyviksi, tekee tutkija samalla
tutkimuksen asioista läpinäkyviä. (Vilka 2015, 127, 188, 198.)

Tutkimuksessa tutkimusetiikka eli hyvä tieteellinen käytäntö ja yleisesti sovitut
tutkimustyön pelisäännöt kietoutuvat tutkimuksen ympärille ja kulkevat mu-
kana läpi koko työn. Läpi kaikkien sen vaiheiden ja alusta loppuun asti. Tutki-
musetiikan noudattaminen velvoittaa kaikkia tutkimustyötä tekeviä, riippumatta
koulutustausta tai alasta. (Vilka 2015, 41–42, 45.) Töitä koskevat myös
työssä vaadittava korkea moraalinen ja se, että työn tulosten on hyödynnettävä
käytäntöä. Lisäksi työn kehittämisen tai tutkimuksen kohteena olevien ihmis-
ten on tiedettävä olevansa työn tutkinnan kohteen sekä tiedettävä oma roo-
linsa työssä (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Opinnäytetyön luotettavuus

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty varmistamaan työssä ja työ-
kentelyssä käytettyjen laadukkaiden työskentelytapojen ja -etiikan avulla.
Työn kaikissa vaiheissa on pyritty noudattamaan hyvän tieteellistä käytäntöä
ja tutkimustyöhön liittyviä pelisääntöjä. Työssä on pyritty avoimuuteen ja lu-
otettavuuteen sekä saavuttamaan uutta, hyödynnettävissä olevaa tietoa, jolla
voidaan hyödyttää ja kehittää Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen
sotilaallisten harjoitusten huoltovarmuuteen liittyvän toimistotarvikekokonai-
suutta ja hankintojen ohjausta. Työssä käytetyt työskentelytavat on valittu tie-
toisesti ja perustellusti. Työskentelyssä on pyritty viitekehyksen mukaiseen,
avoimeen ja johdonmukaiseen tieteelliseen työhön. Tutkimustyötä on pyritty
tekemään puolueettomasti ja laadukkaasti.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset on pyritty muodostamaan siten, että ne
palvelevat työn tavoitteita ja tutkimusongelmaa. Niiden avulla on pyritty saa-
maan mahdollisimman laajaa, kattavaa ja monipuolista tietoa tutkittavasta asi-
asta. Samalla tutkimuksessa on pyritty pitämään mielessä työn tavoitteena
oleva uusi tieto sekä se, kuinka tätä tietoa voidaan hyödyntää toimeksiantajan
toiminnassa. Haastatteluissa ja haastattelutilanteissa on pyritty avoimuuteen,
luotettavuuteen ja puolueettomuuteen, jotta saadut tulokset palvelisivat mah-

dollisimman hyvin tutkimusta. Lisäksi on pyritty siihen, että haastattelijan persoonana tai oma asenne ohjaisivat tilannetta mahdollisimman vähän. On kuitenkin mahdollista, että esimerkiksi haastatteluilla saatu tutkimusaineisto ei täysin tyydytä tutkimusongelman tarpeita. Tähän voivat olla syynä esimerkiksi vastaajien kysymyksiin tai kysymysasetteluun liittyvät väärinymmärrykset tai haastattelijan puutteellinen haastatteluosaaminen haastattelun ohjauksessa ja kysymystenasettelussa.

Opinnäytetyöllä on ammatillista merkitystä sekä opinnäytetyön tekijälle että toimeksiantajalle. Tutkimustyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajan toiminnan kehittämisessä ja niillä on valtakunnallista merkitystä. Opinnäytetyön tutkimustyön tuloksia tullaan mahdollisesti hyödyntämään myös muualakin puolustusvoimissa. Lisäksi tehdyn opinnäytetyön tulokset vaikuttavat opinnäytetyön tekijän omien työtehtävien kehittämiseen ja kehittymiseen.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä ja analyysin keinot ovat yleisesti käytössä olevia menetelmiä ja keinoja. Ne ovat toistettavissa muissa tutkimustöissä. Se kuinka yleistettäviä tässä työssä saadut tulokset tai tieto ovat on suhteellista. Tämä johtuu siitä, että tehty tutkimustyö ja siihen liittyvä aineistonhankinta on kohdistettu tietyn tapauksen tietyille henkilöille ja tiettyyn dokumenttiaineistoon. On hyvin todennäköistä, että saadut tulokset vaihtelevat tai muuttuvat tapauksen, toimijan, aineiston tai haastatteluiden kohteiden vaihtuessa ja muuttuessa. Saadut tulokset voivat jopa vaihdella päivän, kellonajan tai haastateltavien vireystilan mukaisesti.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää pätevinä ja yleistettävinä sillä tutkimustyön tulokset vastaavat tälle tutkimustyölle asetettujen päämäärien ja tehdyn tutkimustyön kanssa. Tutkimustyön tulosten avulla on mahdollista kehittää Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen sotatalous- ja logistiikkahankintoihin liittyviä toimistotarvikehankintoja ja hankintojen ohjausta. Tutkimustyön tulosten avulla on myös mahdollista tuottaa toimeksiantajalle kehittämis ehdotus sotilaallisiin harjoituksiin liittyvästä toimistotarvikekokonaisuudesta, sen johtamisesta, ohjauksesta, hankinnoista ja ylläpitämisestä. On kuitenkin mahdollista, että saatu tutkimusaineisto ei täysin tyydytä tutkimusongelman tarpeita. Tähän voivat olla syynä esimerkiksi tutkijan aineistosta mahdollisesti

tekemät vaillinaiset tai väärät johtopäätökset. On myös mahdollista, että isomalla haastateltavien määrällä tai eri kohderyhmällä olisi voitu saada lisätietoja tai erilaisia tuloksia.

Työn tuloksia huomioitaessa on syytä huomioida, että opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajan palveluksessa. Opinnäytetyön aihe liittyy hänen omaan tehtäväkenttäänsä. Haastateltavat henkilöt ovat hänen työtovereitaan. On mahdollista, että nämä seikat heikentävät tämän työn objektiivisuutta, puolueettomuutta tai vaikuttavat esimerkiksi haastatteluiden kysymyksiin, kysymystenasetteluun, analysoinnin tuloksiin ja niiden kautta saatuihin tuloksiin tai tutkimuksen johtopäätöksiin. Tutkimuksessa on pyritty puolueettomuuteen ja objektiivisuuteen. Tutkimuksessa on pyritty minimoimaan tutkijan omien näkemysten vaikutus tutkimustyössä, aineiston hankinnassa, tuloksissa ja tehdyissä johtopäätöksissä sekä kehittämissuhteissa. Tähän on pyritty muun muassa pyrkimällä mahdollisimman neutraaleihin haastattelukysymyksiin ja pyrkimällä pitämään haastattelutilanteet mahdollisimman avoimina, jotta saadut vastaukset olisivat haastateltavien omia näkemyksiä ja sanamuotoja. Myös tuloksia ja johtopäätöksiä tehtäessä on pyritty puolueettomuuteen ja siihen, että hänen omat näkemyksensä eivät vaikuttaisi tutkimuksen lopputulokseen. On kuitenkin todennäköistä, että yllä mainitut seikat vaikuttavat tutkimuksen objektiivisuuteen, puolueettomuuteen ja luotettavuuteen.

8 LOPUKSI

Tutkimusprosessi lähtee liikkeelle jostain aiheesta. Aiheen löytyminen tai päättäminen voi olla helppoa tai vaikeaa. Tämän opinnäytetyön kohdalla se oli helppoa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on samalla oma työnantajani ja opinnäytetyön aihe liittyy omiin työtehtäviini. Tämän opinnäytetyön tulosten avulla on mahdollista kehittää sekä toimeksiantajan toimintaa että omaa työtehtävääni. Lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana saamani osaaminen, kokemus ja tietotaito lisäävät sekä omaa ammattitaitoani että hyödyttävät toimeksiantajaa.

Opinnäytetyön aiheesta on keskusteltu esimieheni kanssa pitkin opintojani, mutta varsinainen opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2023 eli varsinaiseen prosessiin käytetty aika oli suhteellisen lyhyt ja sen aikataulu tiukka. Tekemäni opinnäytetyösuunnitelma kuitenkin piti ja työ valmistui suunnitellussa

aikataulussa. Voin vain todeta, että prosessina tämä on ollut työläs, mutta samalla kiinnostava. On ollut mielenkiintoista huomata, kuinka oma osaamiseni ja ymmärrykseni tutkimustyöstä on lisääntynyt tehdyn tutkimustyön ja -prosessin aikana. On ollut myös yllättävää huomata, että ehkäpä suurin haaste koko tutkimustyön prosessissa on ollut erottaa toimeksiantajan tavoitteet opinnäytetyön tavoitteista. Tämä ei ole aina ollut helppoa. Tästä huolimatta näkemykseni on, että tämän opinnäytetyön tulosten avulla on mahdollista vastata sekä työn tutkimusongelmaan että tälle työlle asetettuihin tavoitteisiin.

Miettiessäni mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita ensimmäisenä mieleeni nousevat toimistotarvikearkkuihin liitettävät lisäkokonaisuudet: minkälaisia kokonaisuuksia niiden tulisi olla, mitä tuotteita niiden tulisi sisältää, miten kokonaisuudet toteutettaisiin ja miten niitä ylläpidettäisiin. Muita mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita voisivat olla tehdyn kehittämistyön hyödyntämismahdollisuudet puolustusvoimissa tai yhteistyö- ja sopimuskumppaneiden hyödynnettävyys kokonaisuuksien toteutuksessa ja ylläpidossa.

Tämä opinnäytetyöprosessi on nostanut opinnäytetyön aiheen esille toimeksiantajan organisaatiossa ja muuallakin puolustusvoimissa. Tutkimusprosessin aikana on ollut nähtävissä kokonaisuuteen liittyvän kiinnostuksen ja siihen liittyvän tietoisuuden lisääntyminen. Tämä on näkynyt muun muassa aiheeseen liittyvien kyselyiden ja tuotetilausten muodossa. Myös itse opinnäytetyö ja sen tulokset ovat herättäneet kiinnostusta. Tosin vasta aika näyttää, minkälaiseksi kehittämistyön lopputuloksesta saatu hyöty muodostuu tai kuinka laaja-alaista se tulee olemaan – odotan tätä mielenkiinnolla.

LÄHTEET

- Aaltola, M., Fjäder, C., Innola, E., Käpylä, J. & Mikkola, H. 2016. Huoltovarmuus muutoksessa: Kansallisen varautumisen haasteet kansainvälisessä toimintaympäristössä. Ulkopoliittinen instituutti. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.fiia.fi/wp-content/uploads/2017/04/fiiareport49_huoltovarmuus_muutoksessa.pdf [viitattu 26.1.2023].
- Alaterä, A. & Parviainen, J. 2023. Sektorijohtaja ja informaatiokesialisti. Haastattelu 20.1.2023. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto.
- Anteroinen, J., Lehtonen, J.-M. & Mikkola, H. 2013. Euroopan puolustusmarkkinoiden muutosten vaikutukset suomalaiselle puolustusteollisuudelle. *Tiede ja ase*, 70, 114–139. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://journal.fi/ta/article/view/8077?acceptCookies=1> [viitattu 26.1.2023].
- Bell, C. von & Tala, M. 1995. Kotitoimiston käsikirja. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Casady, B. C. & Baxter, D. 2021. Procuring healthcare public-private partnerships (PPPs) through unsolicited proposals during the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Procurement*. Volume 22, Issue 1, 6-16. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/publication/issn/1535-0118/vol/22/iss/1> [viitattu 27.11.2022].
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–46. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223902?sid=2901857116> [viitattu 27.2.2023].
- Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.220456> [viitattu 27.11.2022].
- Haapio, H. & Järvinen, M. 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Puusa, A. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 99–112. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=2900296132> [viitattu 15.2.2023].
- Hankintatietoa s.a. Hansel. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hansel.fi/hankintatietoa/> [viitattu 30.1.2023].
- Hansel-laki 30.12.2008/1096.
- Hansel yrityksenä s.a. Hansel. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hansel.fi/meista/hansel-yrityksena/> [viitattu 27.1.2023].
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 6. uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on Demand. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228981> [viitattu 24.1.2023].

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 9–38. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223631?sid=2900235025> [viitattu 15.2.2023].

Julkisten hankintojen neuvonta s.a. Puitejärjestelyt. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/menettelytekniikat/puitejarjestelyt> [viitattu 4.2.2023].

Kakkola, T. 2020. Tutkimuksen merkitys suorituskykyjen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Teoksessa Koivisto, J., Ristimäki, T., Aunola, M., Hämäläinen, J., Turpeinen, E.-M., Kaurila, T., Valkeapää, K., Nousiainen, M., Korpela, S. & Oino, S. (toim.) Puolustustutkimuksen vuosikirja 2020. Tampere: Puolustusvoimat, 4. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://puolustusvoimat.fi/-/puolustus-tutkimuksen-vuosikirja-2020> [viitattu 4.2.2023].

Kautonen, H. & Nieminen, M. 2019. Julkisten ICT-hankintojen käyttäjäkeskeisyyden edellytysten kriittinen tarkastelu. *Hallinnon Tutkimus* 38: 3, 155–173. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.37450/ht.98037> [viitattu 27.11.2022].

Knight, J. & Chlamers, T. 2006. Extreme Office Crafts. Creative & Devious Ways to Waste Office Supplies & Company Time. New York: Lark Books.

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225479> [viitattu 27.11.2022].

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuparinen, L. 1984. Huollon tekijöiden huomioonottaminen operaation suunnittelussa. *Tiede ja Ase*, 42, 132–143. Artikkel. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/ta/article/view/47654> [viitattu 21.1.2023].

Laadullisen tutkimuksen olemus. Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 73–83. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=2900296132> [viitattu 15.2.2023].

Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 23–38. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=2900296132> [viitattu 15.2.2023].

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.

Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista 29.12.2011/1531.

Lapan, S.D., Quartaroli, M.T. & Riemer, F.J. 2012. Qualitative research: an introduction to methods and designs. San Francisco: Jossey-Bass. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.217004> [viitattu 11.2.2023].

Lehtonen, J-M. & Anteroinen, J. 2015. Puolustusmateriaalin hintakehitys - tehokkuutta rahalla. *Tiede ja Ase*, 71, 152–172. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/ta/article/view/49337> [viitattu 26.1.2023].

Mikkonen, J. 2021. Mahdollistava logistiikkajärjestelmä hyödyntää kumppanuuksia. Teoksessa Sotataloudellinen seura (toim.) Sotataloustietoutta XI. Sotatalous 2020-luvulla. Helsinki: Sotataloudellinen seura, 65–83. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://bin.yhdistys-avain.fi/1584898/5C8xfmHIDz1thilvjrBm0WhlRi/Sotataloustietoutta_XI_verkojulkaisu.pdf [viitattu 27.1.2023].

Mikä on hankintayksikkö s.a. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-hankintayksikk%C3%B6> [viitattu 4.2.2023].

Mikä on kynnysarvo s.a. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-kynnysarvo> [viitattu 4.2.2023].

Myyryläinen, T. 2022. Materiaalitekniinen huolto – Venäläisen sotilaslogistiikan teoreettinen tarkastelu. *Logistiikkaupseeri* 1/22, 6–10. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://logistiikkaupseerit.fi/wp-content/uploads/2022/03/LOG_1-2022.pdf [viitattu 21.1.2023].

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Puusa, A. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 141–152. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=2900296132> [viitattu 15.2.2023].

Närvänen, S. 2020. Mikä ihmeen yhteishankinta? Blogi. Julkaistu 28.2.2020. Saatavissa: <https://www.hansel.fi/blogi/2020/02/28/mika-ihmeen-yhteishankinta/> [viitattu 4.2.2023].

Oikeusministeriö s.a. Oikeusvaltio ja oikeusturva. Perustuslaki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://oikeusministerio.fi/perustuslaki> [viitattu 23.1.2023].

Oikeusministeriön hallinnonalan hankintaohje. 2011. Valtioneuvosto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76308/25_2011_oikeusministerion_hallinnonalan_hankintaohje_.pdf?sequence=1 [viitattu 4.2.2023].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pouta, P. 2023. Osastopäällikkö. Haastattelu 19.1.2023. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus.

Prime Minister's Office. 2017. Government's Defence Report. PDF-dokumentti. Julkaistu 16.2.20217. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79276> [viitattu 4.2.2023].

Proffisy. 2018. Mitä ovat toimistotarvikkeet? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://fi.proffisytoner.com/info/what-are-office-supplies-26085554.html> [viitattu 4.2.2023].

Puolustusministeriö s.a. Suomi ja Nato. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.defmin.fi/ajankohtaista/suomi_ja_nato [viitattu 26.1.2023].

Puolustusvoimat s.a. Puolustusvoimat. Tietoa meistä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista> [viitattu 20.2.2023].

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus s.a. Puolustusvoimat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/johtamisjarjestelmakekus> [viitattu 6.2.2023].

Puolustusvoimien logistiikkalaitos s.a. Suorituskykyjen rakentaminen ja ylläpito. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://logistiikkalaitos.fi/puolustusvoimien-suorituskykyjen-rakentaminen-ja-yllapito> [viitattu 21.1.2023].

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=2900296132> [viitattu 15.2.2023].

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 357–366. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223631?sid=2900235025> [viitattu 15.2.2023].

Rosing, M. von, Scheer, A-W. & Scheel, H. von. 2015. The Complete Business Process Handbook. Body of Knowledge from Process Modeling to BPM volume 1. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=1888539> [viitattu 11.2.2023].

Saarnilehto, A. & Annola, V. 2018. Sopimusoikeuden perusteet. 8. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Sotataloudellinen seura s.a. Sotatalous. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sotatalousseura.fi/sotatalous/> [viitattu 21.1.2023].

Thompson, M. 2006. Defence industry in the twenty-first century: Implications for smaller countries. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://citeserx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=55188dd20928e83e5d8a509711146103bdbc8205> [viitattu 4.2.2023].

Tikka, J. 2016. Logistiikan perusteet. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Tirronen, A. & Rannisto, P-H. 2016, 163–191. Sote palvelut markkinoilla. Tuloperusteinen hankinta Suomessa. Tampereen yliopisto. TamPub. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/348870955_Tuloperusteinen_hankinta_Suomessa [viitattu 23.1.2023].

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Julkiset hankinnat. Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/julkiset-hankinnat> [viitattu 27.11.2022].

Valkonen, N. & Härtsiä, H. 2022. Sotataloudellinen seura. *Logistiikkaupseeri* 2/22, 6–11. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://logistiikkaupseerit.fi/wp-content/uploads/2023/01/LOG_2_2022.pdf [viitattu 21.1.2023].

Valli, R. 2018. Parivertailu ja aineistonkeruu. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 122–131. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223902?sid=2901857116> [viitattu 27.2.2023].

Valtiovarainvaliokunta. 2021. Valiokunnan lausunto VaVL 10/2021 vp– VNS 8/2021 vp. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Documents/VaVL_10+2021.pdf [viitattu 21.1.2023].

Vartia, A. 2023. Kaupallinen sihteeri. Haastattelu 22.3.2023. Puolustusvoimien logistiikkalaitos.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuoden 2023 puolustusbudjetti jatkaa puolustuskyvyn vahvistamista. 2022. Valtioneuvosto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/vuoden-2023-puolustusbudjetti-jatkaa-puolustuskyvyn-vahvistamista> [viitattu 21.1.2023].

World Bank Group. 2015. Benchmarking public procurement 2016. Assessing public procurement systems in 77 economies. World Bank Publications 2015. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=4397395> [viitattu 27.11.2022].

Yhteishankinnat s.a. Toimistotarvikkeet 2021–2023 (2025). Hansel. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hansel.fi/yhteishankinnat/toimistotarvikkeet-2020-2023/> [viitattu 27.1.2023].

SOTILAALLISTEN HARJOITUSTEN HUOLTOVARMUUS JA TOIMISTOTARVIKEHANKINNAT, TEEMAHAASTATTELUN SAATEKIRJE

Hyvä työtoveri,

lähestyn sinua, koska sinulla on arvokasta tietoa ja kokemusta sotaharjoituskokonaisuuteen liittyvistä toimistotarvikehankinnoista ja niiden toteutuksesta.

Opiskelen Kakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa liiketalouden AMK-tutkintoa ja olen nyt tekemässä opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöni aiheena on sotilaallisten harjoitusten huoltovarmuus ja toimistotarvikehankinnat. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus (PVJJK). Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten puolustusvoimissa voidaan kehittää sotaharjoitusten aikaista toimistotarvikekokonaisuutta (case PVJJK). Työn tavoitteena on kehittää hankintojen johtamista ja tuottaa toimeksiantajalle ehdotus sotaharjoitusten aikaisen toimistotarvikearvon sisällöstä sekä sen toteutuksesta. Opinnäytetyön aihe liittyy vahvasti omaan tehtäväkenttääni. Osallistumalla haastatteluun pääset vaikuttamaan siihen, miten sotaharjoitusten toimistotarvikekokonaisuutta jatkossa järjestetään ja miten sitä toteutetaan. Opinnäytetyön aihe on esitelty ja hyväksytty keskuksen johtoryhmässä.

Tarkoitukseni on hankkia opinnäytetyössä tarvittavaa empiiristä aineistoa haastattelu- menetelmällä. Haastattelut ovat teemahaastatteluja ja ne tehdään sekä yksilö-, että ryhmähaastatteluina. Tarkoitus on tehdä haastattelut joko henkilökohtaisesti, pienryhmissä tai Skypen välityksellä, mikä parhaiten kullekin teistä haastateltavista sopii. Haastattelut tehdään virka-aikana. Sovittelen haastattelut sekä haastattelumuodon ja -ajankohdan kullekin sopivaksi. Tavoite on, että haastattelut tehdään viikoilla 10–11 eli palaan asiaan pikaisesti. Tarkoituksena on yhdistää samassa vastuukentässä toimineita ja toimivia henkilöitä ryhmähaastatteluihin (esimerkiksi kertausharjoitussihteerit tai -vääpelit). Kuitenkin niin, että ryhmässä on korkeintaan neljä henkeä, mikä sujuvoittaa haastattelun etenemistä sekä haastattelun myöhempää litterointia.

Haastattelun kesto on arviolta 30–60 minuuttia, riippuen siitä tapahtuuko haastattelu yksin vai ryhmässä. Haastattelujen teemoissa käsitellään hankintoja ja hankintojen johtamista. Kaikki haastattelut tallennetaan niiden litterointia varten. Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilötietoja. Henkilötietoja ei paljasteta ulkopuolisille eikä sinua voi tunnistaa materiaalista. Tutkimuksen aikana kerättäviä henkilötietoja käsitellään niiden käsittelyn edellyttämällä huolellisuudella ja materiaali hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyön tietosuojailmoitus on tämän viestin liitteenä.

Mikäli haluat tutustua teemahaastattelun teemoihin ja kysymyksiin jo etukäteen, olen liittännyt ne tämän viestin liitteeksi.

Osallistuminen on toki vapaaehtoista eli mitään pakkoa osallistumiselle ei ole.

Annan mielelläni lisätietoja.

Ystävällisin terveisin,
Larja Kalmari

TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT JA KYSYMYKSET

Taustakysymykset:

Minkälaista sotaharjoituskokemusta sinulla on?

(Mahdolliset tukikysymykset:

Mistä tehtävistä, kuinka pitkältä ajalta ja kuinka laajasti?)

Sotataloushankinnat:

Kerro sotaharjoituksiin liittyvistä toimistotarvikehankinnoista.

(Mahdolliset tukikysymykset: Millaisia kokemuksia sinulla on sotaharjoituksiin liittyvistä toimistotarvikehankinnoista? Minkälaista kokemusta sinulla on näiden hankintojen toteuttamisesta? Miten hankinnat nyt toteutetaan? Kenen toimesta?)

Miten kehittäisit sotaharjoituksiin liittyvää toimistotarvikehankintojen kokonaisuutta?

(Mahdolliset tukikysymykset: Onko kokonaisuudessa haasteita ja/tai ongelmia? Mikä vaikutus kehittämistyöllä on?) Miten kehittämistyön vaikutukset näkyvät arjessa? Mitä se vaikuttaa arjessa?)

Miten kehittäisit sotaharjoitusvalmiuteen liittyvän toimistotarvikekokonaisuuden ohjausta?

(Mahdolliset tukikysymykset: Minkälaista ohjausta tarvitaan? Minkälaista sääntelyä tai esimerkiksi toiminnan kehyksiä tarvitaan?) Kuinka paljon esimerkiksi budjetoinnilla ja/tai kustannusten seurannalla on merkitystä? Voidaanko hankintojen tehostamisessa hyödyntää esimerkiksi yhteistyökumppaneita tai heidän toimintojaan? Kuka vastaa ohjauksesta?)

Hankinnat:

Miten hankintalainsäädäntö vaikuttaa sotaharjoitusten toimistotarvikkeiden hankintakokonaisuuteen?

(Mahdolliset tukikysymykset: Miten vaikutus näkyy? Mikä merkitys sillä on?)

Julkiset hankinnat:

Miten julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö vaikuttaa sotaharjoitusten toimistotarvikkeita koskevaan hankintakokonaisuuteen?

(Mahdolliset tukikysymykset: Miten vaikutus näkyy? Mikä merkitys sillä on?)

Sotataloushankintojen logistiikka ja huolto:

Kerro sotaharjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankintojen logistiikasta.

(Mahdolliset tukikysymykset: Miten hankintojen logistiikka eli materiaalien hallinta toimii tai toteutuu?)

Kerro toimistotarvikekokonaisuuteen liittyvästä huollon kokonaisuudesta.

(Mahdolliset tukikysymykset: Kuinka toimistotarvikkeisiin liittyvä huollon kokonaisuus toimii ja toteutuu? Entä kustannustehokkuus?)

Miten sotaharjoituksiin liittyvissä toimistotarvikehankinnoissa onnistutaan täyttämään sotaharjoitusten aikaiset huollon tarpeet?

(Mahdolliset tukikysymykset: Kuinka logistiikka toimii ja onnistuu?)

Miten sotaharjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankintojen logistiikkaa voidaan kehittää?

(Mahdolliset tukikysymykset: Kuinka siitä saadaan toimivampi tai tehokkaampi? Kuinka sillä voidaan tukea sotaharjoitusvalmiuden huoltoa paremmin?)

Sotataloushankintojen huoltovarmuus:

Kerro sotaharjoituksiin liittyvien toimistotarvikehankintojen huoltovarmuudesta.

(Mahdolliset tukikysymykset: Minkälainen on toimistotarvikekokonaisuuden huoltovarmuus eli tuotteiden saatavuus, oikea-aikaisuus ja -paikkaisuus?)

Kerro sotaharjoitusten toimistotarvikehankintojen suunnittelusta.

(Mahdolliset tukikysymykset: Kuka vastaa suunnittelusta? Miten, missä ja milloin sitä tehdään?)

Miten sotaharjoitusten aikaista toimistotarvikekokonaisuutta voidaan suunnitella paremmin?

(Mahdolliset tukikysymykset: Tarvitaanko enemmän suunnittelua tai ennakointia? Kenen toimesta suunnittelu tulee tehdä? Kuka vastaa?)

Miten toimistotarvikekokonaisuuden huoltovarmuutta voidaan kehittää?

(Mahdolliset tukikysymykset: Kuinka siitä saadaan toimivampi?)

Millaista aiempaa kokemusta sinulla on ns. toimistotarvikearkusta?

Miten toimistotarvikearkulla voidaan tukea sotaharjoitusten huoltoa ja huoltovarmuutta?

Millaisia toimistotarvikkeita sotaharjoitusarkussa on oltava?

(Mahdollinen tukikysymys: Mitä tarvikkeita ja/tai mitä määriä tuotteita arkussa on oltava?)

Miten toimistotarvikearkkia ylläpidetään?

(Tukikysymys: Millaisilla toimenpiteillä? Kenen toimesta toimistotarvikearkkia ylläpidetään? Tai kenen vastuulla se on? Minkälaisia käytännön toimenpiteitä tarvitaan tai vaaditaan?)

Miten toimistotarvikearkun täydennykset suoritetaan?

(Tukikysymys: Millaisilla toimenpiteillä täydennykset tehdään? Kenen toimesta toimistotarvikearkun täydennykset suoritetaan? Tai kenen vastuulla se on? Minkälaisilla toimenpiteillä se tulisi suorittaa? Onko mahdollista hyödyntää yhteistyökumppanin palveluita?)

Tietosuojailmoitus

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on Larja Kalmari

2. Opinnäytetyön suorittajat

Larja Kalmari, oikeus käsitellä opinnäytetyön aikana opinnäytetyöhön liittyviä henkilötietoja.

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään ja käsitellään opinnäytetyön tekemiseksi ja opinnäytetyön toimeksiantajan tavoitteen saavuttamiseksi.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

tutkittavan suostumus

rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen

yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen

rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Sotilaallisten harjoitusten huoltovarmuus ja toimistotarvikehankinnat

Opinnäytetyön kesto: tammikuu 2023 – toukokuu 2023.

Opinnäytetyön yhteydessä kerättyjä henkilötietoja säilytetään opinnäytetyöprosessin tarvitsema aika, minkä jälkeen ne hävitetään tietosuojamateriaalin vaatimalla tavalla. Hävittäminen tehdään viimeistään kuukauden kuluttua opinnäytetyön valmistuttua.

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ja kerätään henkilötietoja (mm. nimi, sukupuoli, ikä, työtehtävä/-t, työssäkäyntialue), ei kuitenkaan arkaluonteisia henkilötietoja. Henkilötietojen kerääminen tapahtuu haastatteluiden yhteydessä. Haastatteluissa kerättävien tietojen kautta on mahdollista tunnistaa vastaajat joko suoraan tai välillisesti.

Tutkimuksessa kerätään vain tutkimuksen toteuttamisen ja tavoitteen kannalta välttämättömät henkilötiedot. Saatuja henkilötietoja käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti ja ne ovat vain tutkimuksen toteuttajan käytössä. Tietoja ei luovuteta eteenpäin eikä niitä myöskään käytetä muuhun tarkoitukseen.

X Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

TAI

Opinnäytetyössä käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- Ammattiliiton jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveys
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Mikä on arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyperuste?

- Tutkittavan/osallistujan suostumus
- Tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai aineiston arkistointi
- Tutkittava/osallistuja on saattanut käsiteltävät arkaluonteiset tiedot julkisiksi
- Muu peruste (mikä?):

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Henkilötietojen kerääminen tapahtuu haastatteluiden yhteydessä.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötiedot ovat sähköisessä muodossa, niitä säilytetään sähköisessä muodossa opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella tietokoneella. Henkilötietoja suojataan poistamalla suorat tunnistetiedot analysointivaiheessa sekä suojaamalla ne opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse.

12. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Larja Kalmari

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.
- e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi