



**HANKINTAPROSESSIN NYKYTILAN
KUVAUS TAMPEREEN KAUPUNGIN
ERIKOISSAIRAANHOIDOSSA
ESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA**

Tiina Hult

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
(13YSOTE)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

HULT, TIINA

Hankintaprosessin nykytilan kuvaus Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 12 sivua
Marraskuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa hankintaprosessin nykytilanne Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon esimiehet kokevat hankintaprosessin toteutuksen? Miten erikoissairaanhoidon esimiehet ohjeistavat kilpailutustyöryhmiin tulevia alaisia? Miten erikoissairaanhoidon esimiehet kokevat Tampereen kaupunkistrategian vaikuttavat hankintoihin erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmassa? Miten erikoissairaanhoidon esimiehet kokevat Tampereen kaupungin hankintaohjeen ohjeistavan työskentelyä hankintaprosessissa?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon esimiesten osallistumisesta hankintaprosessiin ja löytää tapoja kehittää yhteishankintojen hankintaprosessia. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää viittauksia hankintoihin Tampereen kaupunkistrategiasta ja erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmasta. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on saada Tampereen kaupunkistrategia sekä Tampereen kaupungin hankintaohje ohjaamaan työskentelyä hankintaprosessin eri vaiheissa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Aineiston kerättiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Haastateltavaksi kutsuin esimiehiä, osastonhoitajia (N=7) Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidosta. Aineiston analysoin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi hankintaprosessin nykytilan kuvaus Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa. Tulosten mukaan moniammatillisten työryhmien toiminta hankintaprosessin eri vaiheissa vaikuttaa ratkaisevasti hankintaprosessin toteutukseen ja prosessin lopputulos on riippuvainen prosessin eri vaiheiden toteutuksesta. Hankintaprosessin haasteellisena vaiheena nähtiin tarjouspyynnön valmistelu sekä koekäyttöjen suorittaminen ja arviointi. Erikoissairaanhoidon yksiköissä kaivattiin esimieheltä tukea ja ohjeistusta prosessissa työskentelyyn. Tampereen kaupunkistrategiasta sekä erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmasta löytyi viittauksia hankintoihin. Tampereen kaupungin hankintaohjetta on hyödynnetty vaihtelevasti.

Hankintaprosessin kehittämisen pohjana erikoissairaanhoidossa toimii tämä nykytilan kuvaus. Opinnäytetyön tulosten mukaan koekäyttöihin toivottiin Tampereen Logistiikalta enemmän ohjeistuksia. Kehittämissuunnitelmaksi tuotiin esiin talon sisäinen hankintaohje sekä toivottiin enemmän hankintojen johtamista erikoissairaanhoidossa.

Asiasanat: hankinta, julkiset hankinnat, kilpailuttaminen, lainsäädäntö, terveysala (nimitys käytössä vuodesta 2012, aiemmat terveydenhuoltoala)

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

HULT, TIINA

The Current State of the Procurement Process in Specialised Health Care in the City of Tampere from Superiors' Point of view

Master's thesis 66 pages, appendices 13 pages
November 2014

The purpose of this thesis was to describe the current state of the procurement process in the city of Tampere specialised health care from superiors' point of view.

The objective of this thesis was to gather information about specialised health care superiors' participation in the procurement process and find opportunities to improve the purchasing process. In addition, the objective was to improve tendering teams' working in the process. The additional objective of this thesis was to obtain visibility to Tampere City Strategy in regard of procurement and procurement instructions in procurement process.

The research method was qualitative. The data were collected by individual open-ended interviews from 7 head nurses. The data were content analyzed.

The results showed that preparing of the invitation for tenders and testing of the tendered products were seen the most challenging steps in the procurement process. The outcome of this process depends on the implementation of different steps. The personnel in the specialized health care need support and guidelines for working in the process. Tampere City Strategy and procurement instructions have references to the procurement process. Procurement instructions have been utilized to some extent.

This description of the current situation acts as a ground for development of the procurement process.

Key words: public procurement, procurement process, tendering, competitive bidding (MeSH), public procurement act, health care

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	8
2.1	Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon	8
2.2	Tampereen Logistiikka	8
2.3	Hoitotyön asiantuntija Tampereen kaupungin hankinnoissa	9
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	10
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	11
4.1	Tampereen kaupunkistrategia hankintojen osalta.....	11
4.2	Tampereen kaupungin hankintaohje	11
4.3	Julkiset hankinnat	12
4.3.1	Hankintalainsäädäntö	13
4.3.2	Hankintayksikkö	13
4.3.3	Hankintaprosessi	14
4.3.4	Hankintojen kehittäminen	15
4.4	Kirjallisuuskatsaus	16
4.4.1	Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen.....	17
4.4.2	Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....	18
4.4.3	Kirjallisuuskatsauksen tuloksien integrointi Tampereen kaupungin yhteishankintaprosessiin.....	18
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	22
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	22
5.2	Teemahaastattelu	22
5.3	Induktiivinen sisällön analyysimenetelmä.....	24
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	26
6.1	Osallistujien kuvaus	26
6.2	Haastatteluteemat ja haastattelujen toteuttaminen	26
6.3	Aineiston analyysin toteuttaminen.....	27
7	TULOKSET	30
7.1	Kaupunkistrategian viittaukset hankintoihin	30
7.2	Hankintaohje erikoissairaanhoidossa.....	30
7.3	Hankintaprosessin moniammatilliset työryhmät	31
7.4	Esimiesten rooli hankintaprosessissa.....	34
7.5	Hankintaprosessin haasteet	35
7.6	Tarjousten vertailu ja valinta	35
7.7	Hankintaprosessin lopputulos	35
7.8	Hankintaprosessin vahvuudet	30

7.9 Hankintaprosessin kehittäminen	40
7.10 Yhteenveto tuloksista.....	40
8 POHDINTA.....	43
8.1 Opinnäytetyön eettiset kysymykset ja luotettavuus.....	43
8.2 Tulosten tarkastelu	47
8.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	50
LÄHTEET.....	54
LIITTEET	57
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku tietokannoittain ja osumien määrä	57
Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten hakuprosessi	58
Liite 3. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset	59
Liite 4. Kutsu teemahaastatteluun	62
Liite 5. Suostumuslomake teemahaastatteluun	63
Liite 6. Haastattelun teemat ja apukysymykset	64
Liite 7. Aineiston analyysin pelkistykset, ala- ja yläluokat.....	66

1 JOHDANTO

Julkiset hankinnat avautuivat vuonna 1994 vapaasti kilpailtaviksi Euroopan talousalueen perustamista koskevan ETA-sopimuksen seurauksena. Samanaikaisesti tuli voimaan myös laki julkisista hankinnoista (1505/92), joka tarkoittaa organisaation ulkopuolelta tapahtuvaa tavaroiden ja palveluiden ostamista tai vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä. Nykyinen Suomen hankintalaki perustuu vuonna 2007 (348/2007) voimaan tulleeseen hankintalainsäädännön kokonaisuudistukseen sekä EU:n parlamentin ja neuvoston vuonna 2004 hyväksymiin hankintadirektiiveihin. (Oksanen 2010, 7.) Julkisten hankintojen lainsäädännön tavoitteena on ollut avata julkisten hankintojen markkinat kaikille eurooppalaisille yrityksille sekä tehostaa myös julkisten varojen käyttöä kilpailua lisäämällä (Eskola & Ruohoniemi 2011, 17).

Julkiset hankinnat tulee suorittaa hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja noudattaen (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 1). Suomessa hankintalainsäädännön piiriin kuuluvien hankintojen arvo oli vuosina 2011 ja 2012 julkisten hankintojen Hilma-ilmoitusjärjestelmän mukaan noin 10 miljardia / vuosi. Hankintalajeittain tehdyn luokittelun perusteella voidaan todeta, että suurin osa julkisen sektorin hankinnoista on palveluita. (Hilma hankintailmoitusten tilastot 2011 ja 2012.)

Julkiset hankinnat muodostavat kunnissa ja kuntayhtymissä taloudellisesti erittäin merkittävän kokonaisuuden. Kunnallistalouden sekä myös kunnallisten palveluiden toteuttamisen kannalta olisikin tärkeää, että hankintatoimet on järjestetty tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä tarkoittaa myös riittävän yhtenäistä hankintamenettelyä sekä oikein toteutettua kilpailuttamista. Lisäksi myös lähes kaikissa kunnissa ja kuntayhtymissä on voimassa yleiset hankintaohjeet vahvistamassa ja yhdenmukaistamassa hankintatoimintaa. (Oksanen 2010, 7-8.)

Tampereen kaupungin hankinnoissa tulee noudattaa kaupungin hankintaohjetta periaatteella sen lisäksi mitä julkisista hankinnoista annetussa laissa säädetään. Tampereen kaupungin hankintaohjeessa on kuvattu hankintatoimen periaatteet ja tavoitteet sekä toimintaohjeet hankinnoissa. Hankintaohjeessa todetaan, että Tampereen kaupungin yksiköiden tulee hankkia yhteishankittavat tuotteet Tampereen Logistiikan hankintasopimuksien mukaisesti. Tampereen Logistiikan vastuulla on yhteishankittaviksi tuotteiksi

määriteltyjen tavaroiden ja palveluiden kilpailuttaminen sekä hankintasopimusten tekeminen. (Tampereen kaupungin hankintaohje 2013, 5, 11.)

Tämän opinnäytetyön aihe nousi työelämän tarpeista. Työskentelen Tampereen Logistiikassa hoitotarvikkeiden hankintaprosesseissa asiakkaan edustajana. Toisin sanoen Tampereen erikoissairaanhoidon organisaationi, mutta edustan hankintaprosesseissa Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluja. Esimieheni on erikoissairaanhoidon talospäällikkö. Hankintaprosessia on kuvattu Logistiikan taholta, muttei aiemmin niin sanotusti asiakkaan näkökulmasta tarkoittaen kuinka hankintaprosessi näyttäytyy esimerkiksi erikoissairaanhoidossa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hankintaprosessin nykytilanne Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

2.1 Tampereen kaupungin erikoissairaanhoido

Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon tehtävänä on tuottaa sekä paikallisesti että seudullisesti perustason erikoissairaanhoidon palveluita Hatanpään sairaalan hoitopaikakseen valinneille asiakkaille. Tampereen kaupungin erikoissairaanhoido on jaettu neljään ydinpalvelulinjaan, joita ovat leikkaustoiminnan palvelulinja, sisätautien palvelulinja, yleislääketieteen palvelulinja sekä neurologian palvelulinja. Lisäksi erikoissairaanhoidoön kuuluvat myös kliinisinä tukipalveluina kuvantaminen ja kuntoutus sekä eikliinisinä tukipalveluina välinehuolto, tekstinkäsittelykeskus, aulapalvelut ja siivoustoiminta. (Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelma 2014, 3.)

Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmassa (2014) todetaan, että uudessa kaupunkistrategiassa toimintaa ohjaavat sekä kaupungin yhteiset toimintatavat että strategiset painotukset koskien talouden tasapainottamista, uudistuvaa organisaatiota ja yhdessä tekemistä. Näin ollen myös erikoissairaanhoidossa kaupungin taloudellinen tilanne edellyttää, että tuottavuutta ja vaikuttavuutta pitää pystyä lisäämään niukemmilla voimavaroilla ja sitouttamalla henkilöstöä yhdessä kehittämiseen sekä uudistamiseen vastuullisesti, avoimesti ja rohkeasti. (Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelma 2014, 3.)

2.2 Tampereen Logistiikka

Tampereen Logistiikan vastuulla on yhteishankittaviksi tuotteiksi määriteltyjen tavaroiden ja palveluiden kilpailuttaminen sekä näitä koskevien sopimusten teko. Tampereen Logistiikan johtokunta vahvistaa aina vuosittain yhteishankittavien tuoteryhmien luettelon. Yksinkertaistettuna voidaankin todeta tavarahankintojen osalta, että Tampereen Logistiikka kilpailuttaa tavaroita, joiden arvonlisäveroton arvo on kertahankintana tai vuoden aikana toistuvina hankintoina yhteensä yli 30 000 euroa. Kaupungin kaikkien yksiköiden tulee hankkia yhteishankittavat tuotteet Tampereen Logistiikan hankintasopimusten mukaisesti. Tampereen Logistiikan ja tavaroiden ostavan yksikön välinen yhteistyö ja tehtävänjako perustuvat Tampereen Logistiikan laatimiin yleisiin sopimuseh-

toihin, prosessikuvaukseen sekä näiden pohjalta mahdollisesti käytyihin neuvotteluihin. (Tampereen kaupungin hankintaohje 2013, 11.)

2.3 Hoitotyön asiantuntija Tampereen kaupungin hankinnoissa

Työskentelen Tampereen Logistiikassa Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluiden alaisuudessa hoitotyön asiantuntijana. Asiakkaan edustajan työskenteleminen Logistiikan näkökulmasta on toimintatapana erilainen verrattuna useisiin muihin kaupunkeihin ja kuntiin. Toimi vakinaistettiin vuoden 2011 alusta erikoissairaanhoidon välinehuollon alaisuuteen hoitotarvikkeiden asiantuntijasairaanhoitaja-nimikkeellä. Vuoden 2014 alusta vakanssi siirrettiin hallintopalveluiden alle ja esimiehenä toimii erikoissairaanhoidon talouspäällikkö.

Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluissa käytetään vuodessa noin 6 miljoonaa euroa hoitotarvikkeiden hankintaan. Vuoden 2006 alusta hankintoja on hoidettu keskitetysti Tampereen Logistiikan kautta. Kokonaistaloudellisesti edullisten hankintojen tekeminen edellyttää substanssiosaamisen hyödyntämistä ja muun muassa perustietojen keräämistä hoitoalan ammattilaisilta. Perustiedoilla tässä tarkoitetaan tuotteilta vaadittavia ehdottomia vaatimuksia tai ominaisuuksia sekä arviointiperusteita ja painoarvoja. Käytännössä tämän työn tekeminen edellyttää yhden henkilöresurssin käyttämistä kyseiseen työhön ja tämän vuoksi onkin ollut perusteltua vuoden 2007 alusta lähtien irrottaa yhden henkilön työpanos hankintaprosessiin kokonaistaloudellisesti edullisten hankintojen tekemiseksi yhteistyössä Logistiikan kanssa. Työnkuva sisältää niin sisäistä kuin ulkoista verkostoitumista, yhteistyötä ja koordinointia. Työ edellyttää substanssiosaamisen lisäksi markkinatuntemusta. Kilpailuttamisen viive aiheuttaa sopimuksetoman tilan, jossa tuotetta saatetaan joutua jopa ostamaan kaksinkertaisella hinnalla. Tämän välttäminen sekä uusien hoitotarvikeryhmien perustaminen ja ostoskoriostamisen mahdollistaminen ja ylläpitäminen SAP-järjestelmän avulla edellyttää terveydenhuollon ammattilaiselta merkittävää osallistumista ja työpanosta tehtävään. (Virtanen, 2010.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hankintaprosessin nykytilanne Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon esimiehet kokevat hankintaprosessin toteutuksen?
2. Miten erikoissairaanhoidon esimiehet ohjeistavat kilpailutustyöryhmiin tulevia alaisiaan?
3. Miten erikoissairaanhoidon esimiehet kokevat Tampereen kaupunkistrategian vaikuttavan hankintoihin erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmassa?
4. Miten erikoissairaanhoidon esimiehet kokevat Tampereen kaupungin hankintaohjeen ohjeistavan työskentelyä hankintaprosessissa?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon esimiesten osallistumisesta hankintaprosessiin ja löytää tapoja kehittää yhteishankintojen hankintaprosessia. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää viittauksia hankintoihin Tampereen kaupunkistrategiasta ja erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmasta. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on saada Tampereen kaupunkistrategia sekä Tampereen kaupungin hankintaohje ohjaamaan kilpailutustyöryhmien työskentelyä hankintaprosessin eri vaiheissa.

4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Tampereen kaupunkistrategia hankintojen osalta

Tampereen kaupunginvaltuusto hyväksyi Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki – kaupunkistrategian 19. elokuuta 2013. Kaupunkistrategia perustuu yhdessä tekemiseen sekä näkemykselliseen ja rohkeaan toimintaan kaikessa toiminnassa. Kaupunkistrategiassa kuvataan kaupunginvaltuuston tärkeimpinä pitämiä painotuksia ja tavoitteita. Lisäksi kaupungin johtaminen pohjautuu kaupunkistrategiaan ja sieltä on löydettävissä myös keskeiset viestit Tampereen kehittämiseksi. Kaupunkistrategiassa tehtyjä linjauksia noudatetaan kaikessa kaupungin toiminnassa sekä kehittämisessä ja on siten sovellettavissa myös toimintatapoihin hankinnoissa. (Tampereen kaupunkistrategia 2013, 1, 5.)

Tampereen kaupunkistrategiassa on huomioitu tämän hetken taloudellinen tilanne tarkemmin talouden rakenteellinen epätasapaino. Syitä talouden epätasapainoon on esimerkiksi yhteisöverotuottojen väheneminen ja valtionosuusleikkaukset sekä samanaikaisesti tapahtunut toimintamenojen voimakas kasvu. Kaupunkistrategiassa on todettu tarpeelliseksi veropohjan vahvistaminen, toimintamenojen hillitseminen, toimintatapojen muuttaminen ja lisäksi myös rakenteelliset muutokset kaupungin toiminnassa. Toimintatapoina on mainittu esimerkiksi vastuullinen toiminta, tarkoittaen vastuuta kaupungin tasapainoisesta taloudesta ja toimimista kustannus- ja resurssitehokkaasti. (Tampereen kaupunkistrategia 2013, 5, 8.)

4.2 Tampereen kaupungin hankintaohje

Tampereen kaupunginhallituksen hyväksymässä ja päivittämässä Tampereen kaupungin hankintaohjeessa on kuvattu hankintatoimen periaatteet ja tavoitteet sekä toimintaohjeet hankinnoissa. Tampereen kaupungin hankinnoissa tulee noudattaa kaupungin hankintaohjetta periaatteella sen lisäksi mitä julkisista hankinnoista annetussa laissa säädetään. Hankintaohjeessa todetaan, että kaupungin yksiköiden tulee hankkia yhteishankittavat tuotteet Tampereen Logistiikan hankintasopimuksien mukaisesti. Tampereen Logistiikan vastuulla on yhteishankittaviksi tuotteiksi määriteltyjen tavaroiden ja palveluiden

kilpailuttaminen sekä hankintasopimuksien tekeminen. (Tampereen kaupungin hankintaohje 2013, 5, 11.)

Tampereen kaupungin hankintaohjeessa (2013) on määritetty, että hankintatoimen kehittämisen tulee tukea organisaation tulostavoitteiden saavuttamista keskittymällä ydin toimintaa palvelemaan hankintaan, hyödyntämällä Tampereen Logistiikan hankintapalveluita, tarjoamalla organisaatiossa tarvittavaa hankinta-asiantuntemusta sekä huolehtimalla oman toiminnan tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta. Hankintatoimen kehittämisen tavoitteena on hallinnon toiminnan yhdenmukaisuutta tukeva tuotteiden ja palveluiden standardoiminen, tuotevalikoimaa optimoimalla tapahtuva toimittajien ja hankittavien tuotteiden supistaminen sekä laskutusvolyymien vähentäminen. Tampereen kaupungin hankinnoissa tulee käyttää hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet sekä pyrittävä julkisen talouden ja hallinnon kannalta kokonaistaloudellisesti edullisimpaan lopputulokseen. (Tampereen kaupungin hankintaohje 2013, 5-6).

4.3 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan valtion, kunnan ja kuntayhtymien, valtion liikelaitosten sekä muiden hankintalainsäädännössä määriteltyjen hankintayksikköjen tekemiä tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja oman organisaation ulkopuolelta vastiketta vastaan. Hankinnassa tehdään kirjallinen hankintasopimus, jolloin ostajana toimii hankintayksikkö ja myyjänä yritys tai muu toimittaja. Kaikki julkiset hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja noudattaen. Julkiset hankinnat ovat kansallisen kynnyksarvon ylittäviä hankintoja, mikä tarkoittaa tavara- ja palveluhankinnoissa yli 30 000 euron hankintoja ja terveydenhoito- ja sosiaalipalveluissa yli 100 000 euron hankintoja. Yli 200 000 euron tavara- ja palveluhankinnat ovat EU:n kynnyksarvon ylittäviä ja tällöin hankinnoissa noudatetaan yksityiskohtaisempia menettelyjä johtuen EU-direktiiveistä. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 1; Pekkala & Pohjonen 2012, 21.)

Julkisten hankintojen tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja parantaa yritysten kilpailukykyä. Tällä tavoin pyritään turvaamaan tavaroiden, palveluiden, pääomien sekä työntekijöiden vapaa liikkuvuus. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21-22.)

4.3.1 Hankintalainsäädäntö

Lainsäädäntö ohjaa julkisten hankintojen toteuttamista siten, että hankintalain mukaan valtion, kuntien ja muiden hankintayksiköiden tulee kilpailuttaa hankintansa lain mukaisesti. Hankintalailla tarkoitetaan lakia julkisista hankinnoista (348/2007) ja julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön uudistukset tulivat voimaan 1.6.2007. Hankintalainsäädännön pääperiaatteena on hankintojen tehokas ja avoin kilpailuttaminen sekä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. Hankintalain tavoitteena on edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata myös yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21; Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 1-2.)

Hankintalainsäädännön velvoitteet koskevat vain kilpailuttamisprosessia ja kunnat itse päättävät, kuinka järjestää alueensa hankintatoiminnat. Hankintayksiköt ovat vastuussa omasta organisaatiostaan ja hankintapalvelujen tuottamisesta. Hankintalaki koskee vain ostamista ulkopuolisilta toimittajilta tai palveluntuottajilta. Hankintalain mukaan kunnat määrittävät itse hankintojensa sisällöt sekä ehdot. Tällä tarkoitetaan hankintatarpeen vapaata määrittelyä. Tarpeen määrittelyssä ja vaatimusten asettelussa täytyy kuitenkin pyrkiä tarjoajien tasapuoliseen kohteluun. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 23.)

4.3.2 Hankintayksikkö

Hankintayksiköitä ovat valtion ja kuntien viranomaiset, valtion ja kuntien liikelaitokset ja ns. julkisoikeudelliset laitokset. Julkisoikeudellisia laitoksia voivat olla esimerkiksi kuntien omistamat osakeyhtiöt, joiden tavoitteena ei ole ensisijaisesti liikevoiton tuottaminen omistajille. Hankintayksiköitä ovat myös kirkon viranomaiset ja eräissä tapauksissa myös julkista tukea saavat tai erityisoikeuden nojalla toimivat yksityiset yritykset. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 27-28.)

Hankintayksiköiden tulisi järjestää hankintaprosessit siten, että hankintoja voidaan toteuttaa taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Jo hankintalain perusteluissa kiinnitetään erityistä huomiota hankintastrategioiden laadinnan tarpeellisuuteen. (Pekkala & Pohjonen 2012, 45.)

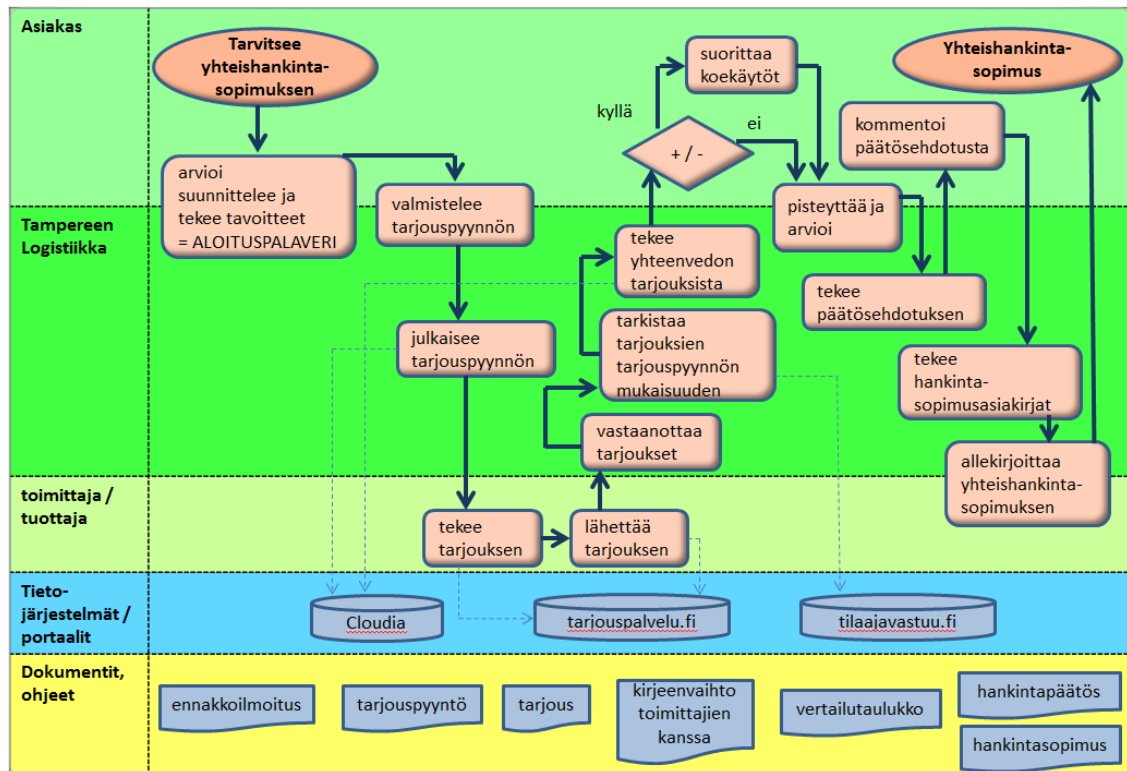
Julkiset hankinnat tulisi lähtökohtaisesti suorittaa kaupunkitason yhteishankintoina kaupungin hankintakeskuksen toimesta. Keskitetyn toiminnan etuna yhteishankinnoissa on hankintaosaamisen ja kokemuksen karttumisen hankintoja hoitavaan yksikköön sekä lisäksi myös päällekkäisten kilpailutusprosessien välttäminen. (Gröndahl 2009, 56; Karjalainen, Kivioja & Pellava 2008, 107; Rantanen 2006, 66.)

4.3.3 Hankintaprosessi

Käsite hankintaprosessi tarkoittaa julkisen hankinnan kilpailuttamisen eri vaiheita ja siinä noudatettavia menettelytapoja ja käytäntöjä (Hankinnat.fi: hankintaprosessi). Hankintaprosessi on hahmotettavissa syklisesti eli yleensä hankinnat tulevat uudelleen kilpailutettavaksi 3-5 vuoden aikasyklillä. Tämä tarkoittaa sitä, että voimassa olevan sopimuksen viimeisenä vuotena uusi hankinta tulee valmisteltavaksi ja hankintaprosessi aloitetaan käytännössä alusta. Hankintaprosessissa on yleensä kuvattu 15 vaihetta. Vaiheiden määrään ja keston vaikuttavat hankinnan arvo, hankinnan kohteen ominaisuudet, valittu hankintamenettely ja hankintayksikön valmiudet reagoida prosessissa tapahtuviin odottamattomiin muutoksiin. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 107-109.)

Hankintayksikön tulee kyetä hahmottamaan prosessi kokonaisuutena ja oltava myös yksityiskohtaisesti tietoinen prosessin loppuvaiheen seikoista jo prosessin käynnistytessä. Mikäli ennakoitiosaamisessa on puutteita, on hyvinkin todennäköistä, että hankinnan aikataulu tulee viivästyään, prosessi joudutaan keskeyttämään tai hankinnan lopputulos ei vastaa hankinnan tavoitteita. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 107-109.)

Tampereen Logistiikka on kuvannut yhteishankintaprosessissa Logistiikan, työryhmän (tässä yhteydessä Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon) sekä tarjoajan roolit hankintaprosessissa. Tampereen ammattikorkeakoulun Prosessijohtamisen-opintojakson oppimistehtävänä olen muokannut Tampereen Logistiikan tekemää yhteishankintojen prosessikuvausta (kuvio 1). Kuvauksen perusteella voidaan todeta, että työryhmät ovat mukana kilpailutuksissa lähes kaikissa hankintaprosessin vaiheissa ja asiantuntijoiden substanssiosaamista tarvitaan läpi hankintaprosessin.



KUVIO 1. Logistiikan yhteishankintaprosessi (Tampereen Logistiikan yhteishankintojen hankintaprosessi 2005, muokattu)

4.3.4 Hankintojen kehittäminen

Hankinta-ajattelu on avartunut vuosien aikana sekä hankintaosaaminen muuttunut ja hankinnat kehittyneet passiivisesta integroiduksi. Integroinnilla tarkoitetaan organisaation strategiaan integroitua hankintastrategiaa. Tällöin hankintastrategia tukee osaltaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Hankintahenkilöstön ammattitaitoa kehitetään painottuen strategisiin elementteihin sekä hyödynnetään mahdollisuudet antaa poikkiorganisatorista koulutusta. Hankintojen vaikutuksia organisaation tulokseen kuvataan mittaamalla suorituskykyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 90.)

Yhteishankintayksikkö voi kehittää omalta osaltaan hankintaprosessia ja sitä kautta julkisia hankintoja. Suunnitelmallinen ja systemaattinen hankintojen kehittäminen tuo läpinäkyvyyttä hankintoihin. (Enbom 2013, 75; Siiriäinen 2010, 96). Hankintojen systemaattinen kehittäminen vaatii ihan ensimmäiseksi hankintaprosessin kuvaamista, ymmärtämistä ja kehittämistä. Lisäksi hankintalain monimutkaisuus tuo omat haasteensa hankintojen kehittämiseen ja edellä mainitun vuoksi julkisen alan hankintatoimen on

todettu vaativan riittävän korkeatasoista osaamista, jopa asiantuntijuutta (Lundström 2011, 126; Siiriäinen 2010, 96). Pelkkä hankintojen asiantuntemus ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös substanssiosaamista. Moniammatillisia työryhmiä käyttämällä on mahdollista hyödyntää hankintayksikön kokemusta hankintojen teknisestä suorittamisesta ja substanssiosaajien ymmärrystä ostettavasta tavarasta tai palvelusta. Lisäksi tutkimustiedon perusteella voidaan todeta, että julkisia hankintoja tulisi sitoa kaupunkien ja kuntien strategiaan huomattavasti paremmin. (Rantanen 2010, 54, 65-66.)

Siiriäinen (2010) toteaa, että hankintayksiköt voivat kehittää kilpailuttamista tunnistamalla hankintaprosessin karikat ja siten viedä läpi prosessia paremmin lain asettamien vaatimusten mukaisesti. Markkinaoikeuden päätöksien kautta on mahdollista tunnistaa hankintaprosesseissa esiintyvät puutteet ja ongelmakohdat ja sitä kautta tehdä hankintaprosessista riskittömämpi ja kustannustehokkaampi. Markkinaoikeuden päätöksien perusteella on todettu kaksi selkeää muiden ylitse nousevaa kehittämiskohdetta. Ihan ensimmäiseksi hankintayksiköiden tulisi paneutua huolellisemmin tarjouspyynnön laatimiseen. Tarjouspyynnön sisällöllä on todettu olevan suora vaikutus tarjousvertailun ja myös hankintapäätöksen onnistumiseen. Toinen selkeä kehittämiskohde on tarjousvertailun tekeminen huomioiden markkinaoikeuden ratkaisut. (Siiriäinen 2010, 92, 95.)

4.4 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää aikaisempaa tutkimustietoa ja siten lisätä tutkimuksen tekijän ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kirjallisuuskatsauksessa kerrotaan, mitä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiedetään ja miten tieto on tuotettu. Tavoitteena on tehdä synteesi aikaisemmasta tiedosta ja samalla myös osoittaa olemassa olevan tiedon aukon. (Kylmä & Juvakka 2007, 46).

Toteutin omaan opinnäytetyön aiheeseen liittyvän kirjallisuuskatsauksen osana TAMK YAMK -tutkintoon kuuluvaa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus-opintojaksoa. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti ja siitä on olemassa oma erillinen raportti. (Hult 2014.)

4.4.1 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

Perehdyin aiempiin julkisia hankintoja ja hankintaprosessia käsitteleviin tutkimuksiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen avulla sain näkemystä, paljonko aiheeseen liittyvää tutkimusta on jo tehty ja millaisia nämä tutkimukset olivat sisällöltään ja tuloksiltaan. Tarkoituksena kirjallisuuskatsauksessa oli kuvata, mitä julkisten hankintojen kilpailuttamisesta, hankintaprosesseista ja hankintojen johtamisesta tutkimusten pohjalta tiedetään. Tavoitteena oli hyödyntää saatua tietoa hankintaprosessin kehittämisessä Tampereen kaupungilla. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa teoreettista pohjaa, mihin tulisi kiinnittää huomiota kilpailuttamisen eri vaiheissa ja hyödyntää saatua tietoa moniammatillisissa työryhmissä hankintaprosessin eri vaiheissa.

Kirjallisuuskatsauksessa oli useita tutkimuskysymyksiä ja sen vuoksi tein tiedonhakuja mahdollisimman monipuolisesti eri hakusanoilla. Aineistoa hain YSA-asiasanoilla sekä vapaasanahauilla ja käytetyt tietokannat olivat Melinda, Medic, Theseus ja OMA. Tiedonhakua tein sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti (taulukko 1).

Taulukko 1. Alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit

SISÄÄNOTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
Valitut tutkimukset on julkaistu vuosien 2005-2013 aikana.	Tutkimukset, jotka on julkaistu ennen vuotta 2005.
Tutkimuksissa näkökulmana on julkiset hankinnat, johon liittyy kilpailuttaminen.	Tutkimukset, joiden näkökulmana on muut kuin julkiset hankinnat.
Tutkimukset / tutkimusartikkelit saatavana kokotekstinä.	Tutkimusta ei ole saatavissa kokonaisuudessaan.
Hyväksytään eri metodein tehdyt tutkimukset.	Artikkelit, hankeraportit tai muut julkaisut, jotka eivät täytä tutkimuksen kriteereitä.
Tutkimusten tai tieteellisten artikkelien julkaisukieli on suomi tai englanti.	Tutkimukset ja selvitykset, joiden menetelmiä ei ole raportoitu.
Tutkimus saa laadunarviointipisteitä vähintään 14 (max 20).	Ammattilehtien artikkelit

Kirjallisuuskatsauksen lopullisen tiedonhaun suoritin joulukuussa 2013. Liitteessä 1 on kuvattu tiedonhaku tietokannoittain ja hakusanat sekä niiden yhdistelmät. Lopullisessa haussa sain yhteensä 955 viitettä. Näistä viitteistä 30 päätyi otsikkotason arviointiin ja sen jälkeen 13 otsikkoa tiivistelmätason arviointiin. Kokotekstin luentaan päätyi 13 tutkimusta, mutta näistä 4 tutkimusta oli ainoastaan lukusalikappaleita. Tiivistelmän perusteella valikoituneet alkuperäistutkimukset pisteytin laadun arvioinnin kriteeristöllä. Maksimipisteet olivat 20 pistettä ja alin hyväksyty pistemäärä oli 14, jonka jälkeen

lopulliseen katsaukseen valikoitui 7 tutkimusta. Liitteessä 2 on kuvattu hakuprosessi vaihe vaiheelta.

Kirjallisuuskatsauksen lopullinen aineisto koostui seitsemästä alkuperäistutkimuksesta, joista laadittiin yhteenvetotaulukko (liite 3). Taulukon sarakkeisiin kirjasin sekä perustiedot alkuperäistutkimuksista että näytön asteen ja laadun arvioinnin pisteet.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston analysoin induktiivisella sisällönanalyysillä. Analyysiyksikön muodosti sanapari tai kokonainen lause. Aineiston analyysi aloitin lukemalla alkuperäistutkimukset useampaan kertaan läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Sen jälkeen aineistosta etsittiin ja alleviivattiin tutkimuskysymysten perusteella analyysiyksiköitä, joista etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin alaluokiksi ja nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyn tuloksena syntyi 25 alaluokkaan, joita yhdistelemällä saatiin muodostettua 5 yläluokkaa. Yläluokkien käsitteiden avulla muodostettiin kuvaa tutkimuskohteesta. (Hult 2014, 19-20.)

4.4.2 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittivat, että hankintaprosesseihin liittyy monenlaisia haasteita. Hankintojen strategiset pääperiaatteet määritellään kaupungin yhteisissä strategioissa, mutta strategisella johtamisella hankinnoissa tarkoitetaan hankintayksiköiden itselleen luomia hankintastrategioita. Hankintayksiköiden osaaminen ja kehittäminen pohjautuu hankintastrategiaan. Kehittämiskohteina mainitaan hankintoihin liittyvän osaamisen, prosessien sekä sopimus- ja tarjouspyyntökäytäntöjen yhdenmukaistaminen. Hankintastrategian mukaisten selkeiden hankintaperiaatteiden tavoitteena tulisi olla ensisijaisesti kokonaistaloudellisuus. Lisäksi hankintayksiköiden vastuulla on sähköisen hankinnan ja ostotilausjärjestelmän kehittäminen. (Gröndahl 2009, 49-51.)

Hankintaprosessin menestyksekkäs läpivieminen vaatii osaamista viidellä eri osa-alueella, joita ovat tietämys, taito, kokemus, kontaktit ja organisaatiokulttuuri (Lundström 2011, 157). Tietämyksellä tarkoitetaan kykyä hyödyntää tietyn aihealueen informaatiota, menetelmiä ja malleja. Taidoilla taas tarkoitetaan tässä yhteydessä tiedon ja tietämyksen soveltamista käytäntöön. Tiedon, taidon ja kokemuksen lisäksi ihmissuhde-

taidot ovat tärkeitä hankintaprosessin läpiviemiselle. (Lundström 2011, 157; Rantanen 2006, 52.)

Hankintaprosessissa tarvitaan monenlaista tietämystä. Tarvittavaan juridiseen tietämykseen kuuluu julkisten hankintojen lainsäädännön lisäksi myös markkinaoikeuden päätökset aikaisemmista markkinaoikeuteen viedyistä hankintaprosessitapauksista. Hankintaprosessissa tarvitaan myös taloustietämystä. Tiedossa tulisi olla käytettävissä olevat varat ja yleensäkin ohjeistuksen kaupungin / kunnan varojen käytöstä, eli taloudelliset periaatteet. Hankintoihin liittyy myös paljon pään sisällä olevaa sisäistä tietoa, jota voi olla vaikea ilmaista kirjallisesti. Tämän vuoksi ihmissuhteiden rooli korostuu. Lisäksi myös kilpailuttamisen tekniseen osaamiseen liittyvät tiedot korostuvat hankintayksiköiden henkilöstön työssä. (Rantanen 2006, 52-53.)

Hankintaprosessissa vaadittavia taitoja ovat kokonaisuuden hallinta sekä laadun, strategian ja osaamisen johtaminen, kumppanuudenhallinta ja tiettyyn hankintaprosessin osan toteuttamiseen liittyvät taidot (Lundström 2011, 57; Rantanen 2006, 52). Gröndahl (2009) on kuitenkin todennut, ettei hankinnoista ole nykytilanteessa saatavilla riittävästi analysoitua tietoa tiedolla johtamisen tueksi. Ratkaisuksi Gröndahl esittää hankintojen analysointiin ja raportointiin kehitettyä tietojärjestelmää. Pelkkä tietojärjestelmä ei kuitenkaan riitä, vaan samalla tulisi kehittää hankinnan tietosisältöä ja tunnistaa mittarit, joilla hankintatoimen tehokkuutta halutaan mitata. Hankintatoimen kehittämisen yhteydessä on myös todettu, että yhden tahon täytyisi ottaa johto ja siten kokonaisvastuu hankintojen kehittämisestä. (Gröndahl 2009, 51.) Jatkuvan osaamisen kehittämisen avulla on mahdollista pitää organisaation suorituskykyä korkealla. Rantanen (2006) toteaa tutkimuksensa tuloksena suuria puutteita osaamisen johtamisessa kunnissa ja yrityksissä. Osaamisen johtaminen olisi välttämätöntä palveluiden järjestämisen onnistumiseksi ja ammattitaitoisten työntekijöiden säilyttämiseksi. Osaamisen jatkuva kehittäminen on myös merkittävä tekijä motivoinnissa. (Rantanen 2006, 74).

Enbom (2013) kuvasi tutkimuksessaan hankintakategoriatyötä. Kategorioittain johtaminen on uusi toimintatapa hankinnoissa. Tutkimuksessa todettiin, että kategorioittain johtaminen tuo selkeää hyötyä organisointiin, syvällisempään tietämykseen, riskien hallintaan ja sitä kautta suunnitelmallisiin ja kustannustehokkaisiin hankintoihin. Hankintakategoriatyön todettiin edistävän kaupungin strategioiden ja tavoitteiden toteutumista.

Hankintakategorioiden johtaminen on osa strategiatyötä, mikä taas onkin todettu olevan hankintojen ohjauksen kulmakivi. (Enbom 2013, 10, 50, 78.)

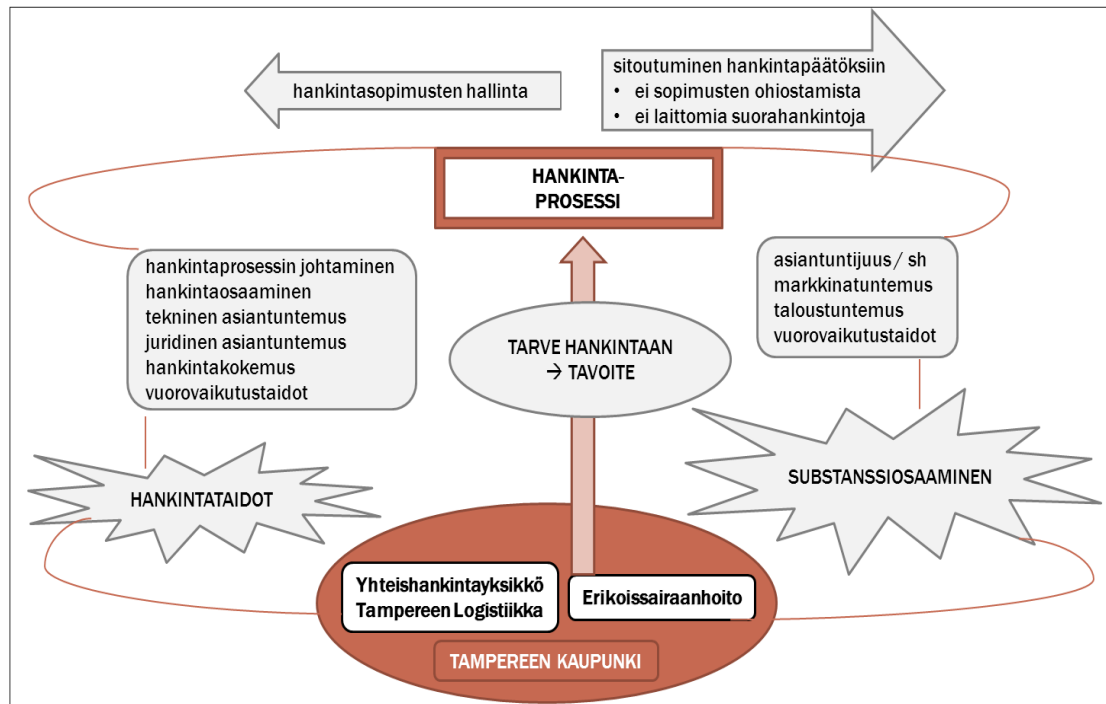
Kokemus on asiantuntijuutta hankintaprosessissa ja kokemusta tarvitaan kaikissa hankintaprosessin vaiheissa. Kokemuksen avulla on mahdollista oppia uutta ja soveltaa aiemmissa tapauksissa tehtyä ja nähtyä. Rantasen (2006) mukaan hankintayksikköjen hyväksi todettuja käytäntöjä on mahdollista saada paremmin hyödynnettyä kokemuksen avulla. (Rantanen 2006, 52.)

Kontakteilla hankintaprosessissa tarkoitetaan joko ihmissuhdeverkostoja tai kirjallisia ja sähköisiä tiedonlähteitä. Kontakteja tarvitaan sekä nykyisiin että potentiaalisiin kumppaneihin ja vertaiskontakteihin. Kontaktien luomisessa voidaan puhua monen tason verkostoitumisesta. (Rantanen 2006, 53.)

Rantanen (2006) mainitsee organisaatiokulttuuriin kuuluvaksi arvot ja asenteet, toimintatavat sekä rituaalit. Organisaatiokulttuurin on todettu ohjaavan työntekijöiden toimintaa kuten myös suhtautumista muutoksiin. Organisaatiokulttuurin osaaminen voi tarkoittaa asiakaslähtöisyyttä ja laadukasta palvelua. Toisaalta se voi myös liittyä organisaation toiminnan jatkuvaan kehittämiseen tai kannustavaan työkuulttuuriin ja koko organisaation edun ajattelemiseen. Organisaatiokulttuuri näkyy myös yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa esimerkiksi avoimena tiedonkulkuna, kumppanien arvostamisessa ja yleensäkin yhteistyöhalukkuudessa. (Rantanen 2006, 53.)

4.4.3 Kirjallisuuskatsauksen tuloksien integrointi Tampereen kaupungin yhteishankintaprosessiin

Integroin kirjallisuuskatsauksessa saatuja tuloksia Tampereen Logistiikan kuvaamaan yhteishankintaprosessiin (kuvio 2).



KUVIO 2. Kirjallisuuskatsauksen tulosten integrointi Tampereen kaupungin yhteishankintaprosessiin Tampereen Logistiikassa

Yllä olevassa kuviossa on organisaationa Tampereen kaupunki. Tampereen kaupungilla Tampereen Logistiikan yhteishankintayksikkö suorittaa hankinnat ja omistaa yhteishankintasopimukset. Erikoissairaanhoito on esimerkkinä Tampereen Logistiikan asiakkaasta. Hankintaprosessi alkaa erikoissairaanhoidon hankintatarpeesta. Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä sopimuskauden päättymistä ja kilpailutuksella tarve saada seuraavalle, uudelle sopimuskaudelle kokonaistaloudellisesti edullisia hoitotarvikkeita. Tampereen Logistiikka tuo hankintaprosessiin hankintataidot ja erikoissairaanhoito hankintoihin tarvittavan substanssiosaamisen. Substanssiosaamisen lisäksi erikoissairaanhoidosta tarvitaan sairaanhoidon asiantuntemusta, markkinatuntemusta, taloustuntemusta ja yhteistyö hankintaprosessissa vaatii lisäksi vuorovaikutustaitoja. Tampereen Logistiikasta tulisi löytyä asiantuntemusta hankintojen johtamiseen, hankintaosaamista, teknistä asiantuntemusta, juridista asiantuntemusta, hankintakokemusta ja luonnollisesti myös vuorovaikutustaitoja. Hankintapäätöksen jälkeen Tampereen Logistiikan vastuuta on sopimusten hallinta. Erikoissairaanhoidon toimintaa on hankintasopimusten käyttäminen ja sitoutuminen hankintapäätöksiin.

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa, millaista tietoa tavoitellaan ja mikä on tutkimuksen teoreettinen tavoite. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää silloin, kun halutaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti jotain uutta ilmiötä tai halutaan löytää jo tutkittuun ilmiöön uusia näkökulmia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 66.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä vaan ollaan kiinnostuneita ihmisestä pyrkien ymmärtämään jotain tiettyä ilmiötä tai toimintaa osallistujien subjektiivisesta näkökulmasta (Kylmä & Juvakka 2007, 16; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Voidaankin todeta, että kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja todellisista tilanteista koottu aineisto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haetaan vastauksia mitä-, miksi- ja miten-kysymyksillä ja tutkimustehtävät saattavat tarkentua tutkimusprosessin aikana. Osallistujiksi pyritään valitsemaan sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tärkeämpää tutkittavan ilmiön laatu kuin esimerkiksi määrä. (Kylmä & Juvakka 2007, 26.)

5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on joustava menetelmä ja soveltuu hyvin aineiston keruuseen sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelun keinoin voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia sekä tunteita. Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset ohjaavat aineistonkeruumenetelmän valintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34, 48; Kylmä & Juvakka 2007, 77.)

Teemahaastattelun on todettu olevan lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun keinoin pystytään sekä tarkastelemaan erilaisia ilmiöitä että hakemaan

tutkimuskysymysten ja –tehtävien mukaisia vastauksia etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla. Etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.) Teemahaastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi puoltaa joustavuus ja mahdollisuus syventäviin jatkokysymyksiin ja yksittäisten kokemusten erittelemiseen. Teemat ovat kaikille samat haastattelutilanteessa, mutta kysymysten järjestys sekä tarkka muoto puuttuu. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; Tiittula & Ruusuvoori 2005, 11.)

Harkinnanvaraisella otoksella tarkoitetaan haastateltavien tietoista valintaa. Tällöin tilastollisten yleistysten sijasta pyritään esimerkiksi ymmärtämään jotain tapahtumaan perusteellisemmin ja syvällisemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58-59.) Harkinnanvaraisessa otoksessa on tavoitteena hakea haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla on paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelussa kiinnostuksen kohteena ovat haastateltavien kokemukset. Riittävä otos onnistutaan saavuttamaan, mikäli aineiston määrä tuo riittävästi esiin haetun teoreettisen perusnäkökulman. Voidaankin puhua saturaatiosta eli haastatellaan henkilöitä niin kauan, etteivät haastateltavat anna enää olennaisesti mitään uutta tietoa aiheesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110, 124.)

Haastatteluun suostumiseen vaikuttaa yhteydenotto haastateltavaan sekä tapa esittää haastattelupyynnö. Haastateltava olisi saatava kiinnostuman aiheesta sekä vedottava myös haastateltavan haluun tukea tutkimusta. Yhteydenottomuotona voi olla kirje, jossa ilmoitetaan, että henkilöä tullaan pyytämään haastateltavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 84-85.)

Teemahaastattelu edellyttää häiriötöntä ja rauhallista tilaa. Tilan täytyy soveltua haastatteluun sekä mahdollistaa hyvä kontakti haastateltavaan. Miellyttävä paikka niin haastattelijalle kuin haastateltavillekin mahdollistaa onnistuneen haastattelutilanteen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 74; Kylmä & Juvakka 2007, 91.)

Teemahaastattelu tulisi dokumentoida riittävän huolellisesti sisällön analyysia varten. Nauhurin käyttö on perusteltua, koska muistiinpanojen tekeminen haastattelutilanteessa on yleensä hyvin rajallista. Nauhurin käyttö täytyy kuitenkin olla ennalta harjoiteltua, kuten myös purku ja puhtaaksikirjoitus etukäteen mietitty. Puhtaaksikirjoittamisen osalta täytyy olla tiedossa käytettävä tekstinkäsittelyohjelma ja sekä tietokoneen hyödyntä-

minen aineiston analyysissä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 75; & Juvakka 2007, 90-91; Tiittula & Ruusuvoori 2005, 14-15.)

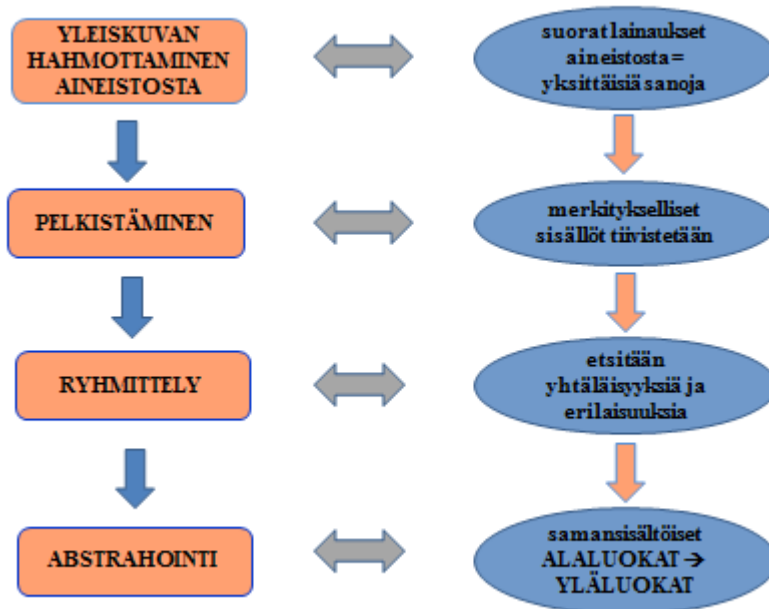
Aineiston purkamisella tarkoitetaan aineiston kirjoittamista tekstiksi eli puhtaaksikirjoitusta. Puhtaaksikirjoituksen eli litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita mutta kuitenkin laadullinen aineisto on useimmiten perusteltua kirjoittaa puhtaaksi sananasaisesti. Tarkkuus on myös riippuvainen tutkimuskysymyksistä ja käytetystä tutkimusmenetelmästä. Litteroinnin tulee toimia muistiapuna ja helpottaa myös tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138-139; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222; Kylmä & Juvakka 2007, 110-111; Tiittula & Ruusuvoori 2005.)

5.3 Induktiivinen sisällön analyysimenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on ainutlaatuista ja aineistoa käsitellään ja tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Kvalitatiivisen tutkimukseen liittyy usein induktiivinen päättely, jolloin päättelyssä tehdään havainnot yksittäisistä tapahtumista ja yhdistetään niitä laajemmaksi kokonaisuudeksi (Kylmä & Juvakka 2007, 22). Aineistolähtöistä päättelyä suositellaan, mikäli tutkimusilmioista ei ole aikaisempaa tietoa tai tieto on hajanaista. Induktiivisessa sisällönanalyysissä sanoja luokitellaan niiden teoreettisen merkityksen perusteella ja analysointi etenee aineiston pelkistämistä aineiston ryhmittelyyn ja lopuksi teoreettisten käsitteiden luomiseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 167.)

Induktiivisessa sisällönanalyysissä haetaan vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysointi aloitetaan pelkistämällä siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistämällä aineistoa puretaan osiin ja yhdistetään sisällöllisesti samankaltaiset osat toisiinsa. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan ylös säilyttäen tarkasti olennainen sisältö. Seuraava vaihe sisällön analyysissä on ryhmittely. Ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään alaluokiksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Teoreettiseksi käsitteellistämiseksi kutsutaan sisällön analyysin vaihetta, jossa käsitteiden avulla muodostetaan tiivistettyä kuvausta tutkimuskohteesta. Tällä tarkoitetaan muodostettujen alaluokkien

yhdistämistä toisiinsa ja siten yläluokkien muodostamista. Yläluokille annetaan sisältöä kuvaavat nimet, joka kuvaavat myös yläluokkiin yhdistettyjä alaluokkia. (Kylmä & Juvakka 2007, 113; Tuomi & Sarajärvi 2012, 109-111.) Kuviossa 3 on kuvattu aineiston analyysi vaiheittain.



KUVIO 3. Induktiivisen sisällönanalyysin etenemisjärjestys vaiheittain (Kylmä & Juvakka 2007, 113; Tuomi & Sarajärvi 2012, 109-111, muokattu)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Osallistujien kuvaus

Opinnäytetyön osallistujiksi valitsin Hatanpään sairaalan erikoissairaanhoidosta osastonhoitajia (N=7). Haastateltavien valintaperusteena oli olettamus syvällisen ja rikkaan informaation saamisesta tutkittavasta aiheesta. Valitsin haastateltavat osastonhoitajat tietoisesti sillä perusteella, miten kattavasti oletin saavani häneltä tietoa hankintaprosessin toteutuksesta erikoissairaanhoidossa. Kriteerinä lisäksi haastateltavien valinnassa oli, että osastonhoitaja on itse ollut mukana hankintaprosessissa tai osastonhoitajan osastolta on ollut työntekijä tai työntekijöitä mukana kilpailutustyöryhmässä tai -ryhmissä.

Teemahaastatteluihin valikoituu seitsemän osastonhoitajaa. Kaikki osastonhoitajat olivat naisia ja iältään 35-60. Osastonhoitajat toimivat tällä hetkellä vakituisessa virassa osastonhoitajana sekä yksikön esimiehenä Hatanpään sairaalan erikoissairaanhoidossa. Esimiestyöstä heillä oli kokemusta useampi vuosi. Koulutustaustaltaan osastonhoitajat olivat sairaanhoitajia ja esimiespätevyys oli joko ylempi korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto tai johtamisen täydennyskoulutus (30 op).

6.2 Haastatteluteemat ja haastattelujen toteuttaminen

Minulle myönnettiin tutkimuslupa toukokuussa 2014. Tämän jälkeen lähetin sähköpostitse tutkimussuunnitelman saatekirjeen kera (liite 4) seitsemälle valitsemalleni osastonhoitajille. Viestissä kerroin ottavani yhteyttä lähiaikoina puhelimitse haastattelupyynnön merkeissä. Sähköpostitse laitettuun viestiin ei tullut vastauksia, mutta puhelukeskustelun aikana kaikki osastonhoitajat olivat myöntäväisiä haastatteluun. Myönteisen vastauksen jälkeen laitoin kaikille kokouskutsun Outlook-sovelluksen kautta. Ehdotin kutsussa paikaksi joko osastonhoitajan työhuonetta tai neuvotteluhuonetta. Työhuonetta ehdotin siinä tapauksessa, mikäli osastonhoitaja oli puhelun aikana pyytänyt sitä teema-haastattelun paikaksi. Kaikki osastonhoitajat hyväksyivät kokouskutsun.

Suoritin kaikki teemahaastattelut toukokuun 2014 aikana. Haastatteluajankohdaksi valikoitui ehdottamani aika, huomioiden osastonhoitajan omat toivomukset. Pyysin haastateltavia varaamaan haastatteluun 1.5 tuntia. Lyhimmillään haastattelu vei aikaa 45 minuuttia ja pisimmillään 1.5 tuntia. Haastattelun aluksi kerroin vielä suullisesti opinnäytetyön aiheesta ja tarkoituksesta sekä pyysin lupaa saada nauhoittaa haastattelut. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen. Kerroin myös haastattelun vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Lisäksi mainitsin aineiston olevan vain omassa käytössäni opinnäytetyön tekemistä varten, minkä jälkeen aineisto hävitettäisiin asianmukaisesti. Kaikki haastateltavat allekirjoittivat suostumuksensa osallistumisestaan opinnäytetyöhön (liite 5).

Aineiston keruumenetelmäksi olin valinnut teemahaastattelun ja muodostin haastattelukysymykset keskeisten teemojen ympärille. Keskeiset teemat (liite 6) olin muodostanut teoriaosuudessa esiin nousseista huomioista. Teemojen alle olin lisäksi etukäteen muodostanut apukysymyksiä tarpeen mukaan käytettäväksi. Kysymykset oli muodostettu mahdollisimman avoimiksi ja niin, ettei niihin ollut valittavissa valmiita vastausvaihtoehtoja. Johdin haastattelun etenemistä teemojen pohjalta, mutta järjestys vaihteli ja haastattelut etenivät haastateltavien vastausten pohjalta. Jokainen haastattelu oli ainutlaatuinen sen etenemisen ja tuottaman aineiston suhteen. Tunnelma haastatteluissa oli rento ja kiireetön. Kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja työn puolesta.

6.3 Aineiston analyysin toteuttaminen

Aloitin aineistolähtöisen analyysin purkamalla haastattelut sanasta sanaan Word tekstinkäsittelyohjelmalla. Haastatteluaineistoa kertyi 31 kappaletta A4-kokoista arkkia 1,5 rivivälillä kirjoitettuna. Aineiston purkamista tein etenemällä haastattelu kerrallaan ja tauottamalla nauhoitusta tarpeen mukaan lauseittain, ilmaisuittain tai jopa sanoittain. Lisäksi tarpeen mukaan kuuntelin nauhoitusta useamman kerran tarkistamisen tai selvyyden saamisen vuoksi.

Puhtaaksikirjoituksen jälkeen poimin tekstistä merkitykselliset ilmaisut teemakokonaisuuksittain. Etenin poistamalla tekstistä turhat sidesanat, perättäiset saman asian toistot sekä asiayhteyteen liittymättömät lauseet. Kirjoitin merkitykselliset alkuperäiset ilmaisut Word tekstinkäsittelyohjelmalla luettelomuotoon. Jokaisen alkuperäisen ilmaisun

perään muodostin pelkistetyn ilmaisuuden. Pelkistys oli mahdollisimman selkeästi muodostettu ilmaisuus. Pelkistystä syntyi 14 sivua luettelomuotoon kirjoitettuna. Taulukossa 2 on kuvattu pelkistämistä alkuperäisistä ilmaisuista.

Taulukko 2. Esimerkkejä alkuperäisistä ilmaisuista ja niistä tehdyistä pelkistyksistä

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTYS
en ole henkilökohtaisesti saanut hirvesti mitään koulutusta tai sillä tavalla ohjeistusta	ei ohjeita esimieheltä
se on tullut esimieheltä, että kaikki yhteishankittavat tulee tilata Logistiikalta	ohjeena, että yhteishankinnat Logistiikalta
esimiehen on tarve ohjeistaa, minkä takia tällainen on tulossa, mitä tällä hankitaan ja miten pystytään vaikuttamaan	osaston ohjeistaminen
ei varmaan ole mitään yleisiä ohjeistuksia tai vinkkejä työryhmään lähtevälle työntekijälle	ei ohjeita osastonhoitajalta
mun mielestä ei sillä tavalla ole pyytänyt ohjeistuksia tai neuvoja	ei tarvetta ohjeistuksille
tukena olla vastuuohjelmalle, se on tärkeää	taustatuki
paljon merkitystä mun mielestä että minkälaisen kuvan itse osastonhoitajana antaa osastolla siitä toiminnasta, pystyys sen markkinoimaan sinne muulle väelle	motivoija

Tämän jälkeen siirsin pelkistykset Excel taulukkolaskentaohjelmaan. Pelkistysten taulukoinnin jälkeen ryhmittelin pelkistykset samankaltaisuuden mukaan omiin alaluokkiin. Alaluokkia muodostui yhteensä 31. Taulukossa 3 on kuvattu alaluokkien muodostumista.

Taulukko 3. Esimerkki pelkistyksistä muodostetuista alaluokista

PELKISTYS	ALALUOKKA
ei ohjeita esimieheltä	esimies ohjeistaa osastonhoitajaa
ohjeena, että yhteishankinnat Logistiikalta	
osaston budjetti	
ei ohjeita osastonhoitajalta	osastonhoitaja ohjeistaa työryhmän jäsentä
ei tarvetta ohjeistuksille	
kannustus	
vapaamuotoinen keskustelu	osastonhoitaja osallistuu prosessiin
taustatuki	
mahdollistaja	
osaston ohjeistaminen	
tiedottaja	
ei osallistu	
motivoija	
esimies taustatukena	odotukset esimiehelle
esimies vastuussa	
esimies tiedonjakajana	
esimies valvoo	
turvaudutaan esimieheen	

Alaluokkia keskenään vertailemalla muodostin sisällöltään samankaltaisista alaluokista 9 yläluokkaa (taulukko 4). Yläluokkien nimeämisessä huomioin, että yläluokan nimi kattaa myös kaikkien yhdistettyjen alaluokkien sisällöt. Liitteessä 7 on kuvattu analyysin toteuttamista pelkistyksistä alaluokkiin ja edeten yläluokkiin. Kaikki yläluokat kokosin yhden yhteisen ydinkäsitteen alle. Ydinkäsitteeksi muodostui hankintaprosessin nykytila.

Taulukko 4. Esimerkki yläluokkien muodostamisesta

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
esimies ohjeistaa osastonhoitajaa	esimiesten rooli hankintaprosessissa
osastonhoitaja ohjeistaa työryhmän jäsentä	
osastonhoitaja osallistuu prosessiin	
odotukset esimiehelle	
hankinnat erikoissairaanhoidon toimitasuunnitelmassa	kaupunkistrategian viittaukset hankintoihin
vastuullinen toiminta	
toiminta yhdessä avoimesti ja rohkeasti	

7 TULOKSET

7.1 Kaupunkistrategian viittaukset hankintoihin

Haastatteluissa kuvattiin kaupunkistrategian näkyvyyttä hankinnoissa tuomalla esiin toimintatapoja strategian toteuttamiseen erikoissairaanhoidossa. Erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelman todettiin pohjautuvan kaupunkistrategiaan ja sitä kautta ottavan kantaa myös hankintoihin ja toimintatapoihin hankinnoissa. Toimintatapoina mainittiin vastuullista toiminta sekä myös taloudellinen näkökulma hankintaprosessissa sekä yleensäkin hoitotarvikevalinnoissa käytännössä. Toisaalta haastatteluissa todettiin myös, ettei kaupunkistrategia eikä erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelma ota mitenkään kantaa hankintoihin.

Hyvän Hoidon Hatanpäässä eli tarkoitan sitä erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmaa, halutaan hoitaa potilaat laadukkaasti ja hyvin, eli silloin meillä täytyy olla ne hyvät tuotteet

taloudellinen näkökulma myös siellä, eli meidän henkilöstön täytyy ymmärtää, niin minun kuin mun henkilökuntanikin, nää taloudelliset näkökulmat

se on semmosta vastuullisuutta kaikessa toiminnassa

mun mielestä kaupunkistrategiassa ei oteta kantaa hankintoihin

Haastatteluissa kuvattiin myös kaupunkistrategian kautta tarvetta olla kilpailukykyinen tämän hetken sosiaali- ja terveystalouden muutoksissa. Hankintasopimusten mukaisien hoitotarvikkeiden tulisi mahdollistaa osaltaan yksiköiden kilpailukykyisyys. Kilpailukykyisyyden lisäksi hankintaprosessiin osallistuminen nähtiin strategian mukaisena yksikön kehittämisenä.

se että me ollaan seudullisesti kilpailukykyinen yksikkö, niin meillä täytyy olla välineistö siihen, se että sä pystyt vastaamaan tarpeeseen

kun ollaan oltu yhdessä määrittämässä päämäärää, tiedetään minne ollaan menossa ja ollaan sitouduttu kehittämään itseä ja yksikköä

7.2 Hankintaohje erikoissairaanhoidossa

Haastateltavat tiesivät kaupungin hankintaohjeen olemassaolosta ja hankintaohjetta oli hyödynnetty tarvittaessa. Toisaalta todettiin myös, ettei hankintaohjeen olemassaoloa koettu tärkeäksi eikä tällöin hyödynnetty hankintaohjetta ollenkaan.

mä tunnen ne kaupungin hankintaohjeet, esimiehenähän mun täytyy noi tuntea

kaupungin hankintaohjeesta olen lukenut läpi

en mä tätä arjessa koe tärkeäksi

Tampereen kaupungin hankintaohjeesta oli saatu tarpeen mukaista tietoa hankinnoista. Haastatteluissa kuvattiin esimerkkinä tilanteita, joissa vastauksia lähdettiin hakemaan kaupungin hankintaohjeesta. Hankintaohjeeseen perehtyminen auttoi myös ymmärtämään toimintatapoja hankinnoissa.

hankintaohje antaa raamit, millä periaatteilla sun täytyy kuitenkin liikkua

olen saanut sellaista tietoa hankintaohjeesta kuin on tarvetta saada

kyllä nää periaatteet niissä erillishankinnoissa tarvii tietää, että on kauheen vaikee jos ei näitä tiedä ja ole joskus hankintaohjetta lukenut

kyllähän mä silloin tähän perehdyin ja nyt ymmärtää paremmin erilaisia hankintoja ja toimintaa niihin liittyen

7.3 Hankintaprosessin moniammatilliset työryhmät

Haastatteluissa haastateltavat näkivät hankintaprosessin moniammatillisiin työryhmiin osallistumisen erittäin haasteellisena. Haasteellisena koettiin osallistuminen työryhmän kokouksiin ja ajan ottaminen ydintyöstä. Haastatteluissa tuli esiin, että osallistuminen työryhmän kokouksiin yritettiin aina mahdollistaa, mutta henkilökuntavajauksen tai yllättävien sairaslomien vuoksi osallistuminen oli ollut toisinaan kuitenkin mahdotonta.

työvuoroilla koitetaan järjestää osallistuminen, puhutaan niin sanotusta U-päivästä, että on töissä, muttei miehityksessä

potilaan hoitaminen on kuitenkin se ykkösjuttu, ne voimavarat ja ne ressurssit on ihan puhtaasti siinä ja kaikki kokoukset ja muut vasta sen jälkeen

varmasti on ollut semmoisia tilanteita, ettei ole päässyt osallistumaan kokouksiin, työtilanne sellainen, on sairaslomia tai muuta sellaista ettei ole tarpeeksi osastolla väkeä

henkilöstöä on vähennetty ja on aikoja ettei pystyy irrottaa henkilöä mihinkään muuhun eikä työryhmiin

Haastateltavat kuvasivat vastauksissaan osallistumista työryhmän toimintaan. Kokouksiin osallistuminen oli iso osa työryhmän toimintaa, mutta oleelliseksi katsottiin myös materiaalin työstämisen tarvittava aika. Hankintaprosessin eri vaiheissa työryhmältä odotettiin kilpailutusmateriaalin käsittelyä ja työstämistä. Aikaa tähän tehtävään oli kuitenkin hankalaa löytää ja sekä irrottautuminen ydintyöstä oli usein mahdotonta.

kun ei ole aikaa irrottaa selkeesti, että tänä päivänä sinä voit miettiä sitä kilpailutusta tai valmistella materiaalia

on aikoja, että pystyy käyttämään työaika esim. materiaaliin tutustumisen, sitten taas voi olla niin että ei pysty

Osallistuminen hankintaprosessin moniammatillisiin työryhmiin koettiin erittäin tärkeänä sekä osallistuminen nähtiin mahdollisuutena vaikuttaa. Työryhmän jäsenen odotettiin tuovan työryhmän toimintaan oman ammattitaitonsa ja kokemuksensa. Työryhmän jäsentä tarvittiin myös yhteishenkilönä ja tiedonvälittäjänä sekä –tuojana yksiköihin esimerkiksi koekäyttöjen yhteydessä. Haastateltavien mielestä työryhmän jäsenen tulisi olla sellainen henkilö, joka käyttää lähes päivittäin kilpailutuskokonaisuuden hoitotarvikkeita. Aikaisempi kokemus työryhmän toiminnasta katsottiin auttavaksi ja perustellut mielipiteet lähes välttämättömäksi työryhmän toiminnassa.

tuote-asiantuntemus tulee työryhmältä ja hankintaprosessin asiantuntemus Logistiikalta

työryhmältä näkökulmia niistä tuotteista, että miten niitä käytetään ja mitä käytöltä edellytetään

koekäytöissä odotetaan, että ollaan siinä mukana, niin kuin organisoimassa ja olla siinä linkkinä yksiköihin

mikä on hyvä, niin se täytyy tuoda selkeästi esille ja jos joku on huono, niin miks joku on huono tai ei käy

siinä on selvästi etua siitä että on ollut aiemmin työryhmän toiminnassa mukana

Haastateltavat näkivät monenlaista hyötyä oman yksikkönsä kannalta osallistumisessa hankintaprosessin työryhmiin. Tärkeimpänä tuli esille mahdollisuus vaikuttaa omiin työvälineisiin eli hoitotarvikkeisiin. Osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuus nähtiin jopa työhyvinvointikysymyksenä. Lisäksi Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluissa on erilaisia yksiköjä ja niissä erilaisia tarpeita, näin ollen työryhmän toiminta antoi osallistujille mahdollisuuden myös verkostoitua.

ihmiset haluaa päästä myös vaikuttamaan siihen, että hyvät tuotteet siinä kilpailutuksessa

mä nään työhyvinvointikysymyksenäkin, että meillä on semmoset hoitotarvikkeet joilla on hyvä tehdä töitä

onnistunut hankintaprosessi on sitä, että tulee ne kaikkien näkökulmat huomioitua

niinku verkostoitumisenkin kannalta, että nähdä ettei me olla yksin tässä organisaatiossa

Haastateltavat kuvasivat kilpailutusta raskaaksi prosessiksi. Toisaalta kuitenkin osallistuminen nähtiin tärkeäksi ja osaksi työn kuvaa. Osa haastateltavista kuvasi alaistensa asenteita hankintaprosessia kohtaan jopa negatiivisena ja epämukavuustekijänä, työryhmän toiminta katsottiin ylimääräiseksi työksi. Toisaalta kuitenkin samassa yhteydessä tuotiin esiin, että prosessiin osallistuminen vaatii työpanosta ja lopputulos on kiinni työryhmän toiminnasta ja onnistumisesta.

priorisoin kilpailutukseen osallistumisen tosi tärkeeks asiaks, ajaa monen asian ohi

onhan osallistuminen prosessiin myös hoitotyön kehittämistä ja potilaan näkökulma tulee siinä kanssa

kilpailutusprosessi tuntuu vähän ehkä kaukaiselta ja että onks tää pakko tehdä näin raskaasti

prosessin lopputulos ja päätös on hyvin helposti sen mukanen mitä on tehty töitä

7.4 Esimiesten rooli hankintaprosessissa

Haastatteluissa käytiin läpi esimiehen roolia hankintaprosessissa kahdesta eri näkökulmasta. Osastonhoitajat kuvasivat omien esimiestensä roolia hankinnoissa sekä lisäksi tarkastelivat omaa rooliansa osastonhoitajana oman yksikkönsä esimiehenä. Osastonhoitajat kokivat saaneensa esimiehiltään ohjeita hankintoihin liittyen lähinnä yleisellä tasolla, kuten hankintapaikkana tulee olla Logistiikka sekä kommentteja budjetissa pyysymisestä ja säästömahdollisuuksista.

en ole henkilökohtaisesti saanut hirvesti mitään koulutusta tai sillä tavalla ohjeistusta

ei tule kyllä, muuta kuin sitten näistä säästöistähän koko ajan puhutaan mutta mitään semmosia tarkempia ohjeistuksia ei ole kyllä tullut

se on tullut esimieheltä, että kaikki yhteishankittavat tulee tilata Logistiikalta

Haastatteluissa todettiin, ettei yksiköissä ole mitään yleisiä ohjeistuksia tai neuvoja työryhmään osallistuvalla henkilölle. Alaisia ei ole ohjeistettu osastonhoitajan taholta hankintaprosessista, eivätkä toisaalta myöskään alaiset ole pyytäneet minkäänlaisia yleisiä neuvoja työryhmään osallistumisesta. Yleisiä ohjeistuksia ei ole nähty tarpeellisena. Toisaalta kuitenkin tuotiin esiin, että esimiehen tulisi käydä työryhmään osallistuvan henkilön kanssa läpi hankintaprosessiin osallistumisen merkitys ja mahdolliset epäselvät asiat.

ei varmaan ole mitään yleisiä ohjeistuksia tai vinkkejä työryhmään lähtevälle työntekijälle

mun mielestä ei sillä tavalla ole pyytänyt ohjeistuksia tai neuvoja

esimiehen on tarve ohjeistaa, minkä takia tämmönen on tulossa, mitä tällä hankitaan ja miten pystytään vaikuttamaan

Haastatteluissa kuvattiin esimiehen roolia hankintaprosessissa. Esimiehen osallistuminen prosessiin koettiin tärkeäksi ja esimies pystyi vaikuttamaan omalla toiminnallaan alaisten asenteisiin hankintaprosessia kohtaan. Alaisten motivoinnissa osastonhoitajalla oli suuri merkitys. Osastonhoitajalla on usein hyvät mahdollisuudet jakaa tietoa hankintaprosessin toteuttamisesta alaisilleen omassa yksikössä. Esimiehen rooliksi todettiin myös taustatukena olemisen hankintaprosessissa.

paljon merkitystä mun mielestä että minkälaisen kuvan ite osastonhoitajana antaa osastolla siitä toiminnasta, pystyyks sen markkinoimaan sinne muulle väelle

tukena olla vastuuhihmiselle, se on tärkeätä

kyllä sillä esimiehellä on, että tavallaan saa oman henkilöstön siihen mukaan

Haastatteluissa esimiehet toivat esiin, että alaiset odottavat osastonhoitajan osallistuvan hankintaprosessiin taustatukena ja lopullisena vastuun kantajana. Ongelmatilanteissa turvaudutaan esimieheen. Haastateltavat, eli osastonhoitajat kokivat myös alaisten odottavan heiltä oleellisen tiedon jakamista hankintaprosessin toteutuksesta ja lopputuloksesta.

osastonhoitajalta taustatukea ja tiedonjakamista

vastuu jää esimiehelle

7.5 Hankintaprosessin haasteet

Haastatteluissa nostettiin esiin sellaisia hankintaprosessin vaiheita, joiden läpivienti aiheuttaa selkeästi eniten haasteita käytännössä. Hankintaprosessin vaiheista oli muodostunut haasteellisia joko työryhmän työskentelystä johtuvista seurauksista tai henkilökunnan rajoitteista hankintaprosessin suhteen. Hankintaprosessin haasteet nähtiin hyvin samankaltaisina ja haasteellisimmiksi koettiin työryhmän näkökulmasta eniten työtä vaativat prosessin vaiheet. Työryhmän työskentelyssä haasteellisimmaksi koettiin tarjouspyynnön huolellinen valmistelu sekä perusteellisesti suoritettut tuotekokeilut ja vertailut.

työläintä tai vaikeinta on alotus ja tarjouspyynnön tekeminen, että saadaa tuotteet haarukoitua ja sitten mietittyä mitä kokeillaan ja ryhmät ja mitkä on valintaperusteet

koen haasteellisemmaksi, että osattais löytää oikeesti ne mitattavat asiat kokeiluihin

se on se tuotteiden koekäyttö ja siihen liittyvät pisteytykset ja se arviointi

se tiedottaminen kaikissa prosessin vaiheissa ja sen oman väen saaminen siihen mukaan

Hankintaprosessin haasteellisuuteen vaikutti myös haastateltavien mielestä henkilökunnan tietotaso ja ymmärrys yleensä prosessista. Työryhmässä oli hankala työskennellä, mikäli ei ymmärtänyt prosessin kulkua eikä motivaatiota löytynyt materiaalin työstämiseen. Haastatteluissa todettiin, että jo lähtökohta oli haasteellinen, kuinka irrottaa työryhmän jäsen osastotyöstä kokousten ajaksi.

haasteellista järjestää että saa osastolta jonkun sinne mukaan työryhmään

suurin ongelma on ettei se työntekijä ole rehellisesti sanottuna hirvittävän kovasti kiinnostunut

ettei ole niin selkeä tää juttu, hankintaprosessi, tai ei ymmärretä tätä yhteishankintajuttua

7.6 Tarjousten vertailu ja valinta

Tarjousten vertailu ja sen pohjalta valinta tuotiin esiin yhtenä hankintaprosessin haasteellisena vaiheena. Haasteellisena koettiin koekäyttöjen suorittaminen ja vertailun pisteyttäminen. Koekäyttöjen onnistumiseen vaikutti niin Tampereen Logistiikan työpanos kuin kokeiluosaston järjestelmällinen kokeilutuotteiden käyttö. Logistiikan osuudeksi nähtiin koekäyttöjen ohjeistaminen ja organisointi. Kokeiluosastot tulisi myös haastateltavien mielestä mieltä tarkkaan. Tässä yhteydessä kuvattiin myös henkilökunnan motivaation tärkeyttä ja prosessin ymmärrystä. Koekäyttöjen tulisi tapahtua sellaisella osastolla, missä kilpailutuskokonaisuuden hoitotarvikkeet ovat päivittäisiä työvälineitä.

löytää että missä koekäytetään että missä sitä tuotetta eniten käytetään ja että saa ihmiset motivoitua kokeilemaan

kuinka saada se väki hahmottaa mistä on kyse koekäytöissä

koekäytöt tarvii organisointia

Haastateltavat kuvasivat kokeilupalautteen antamista eli vertailua, pisteyttämistä ja sen pohjalta valintaa ratkaisevana vaiheena hankintaprosessin onnistuneeseen lopputulokseen. Tampereen Logistiikka voi vaikuttaa vertailun onnistumiseen laatimalla selkeät koekäyttökaavakkeet, jotka ohjeistavat riittävän ja oikean palautteen antamiseen ja pis-

teyttämiseen. Haastatteluissa tuotiin esiin esimerkiksi apukysymykset, tukisanat ja täydentävät selitteet kokeilukaavakkeissa. Osastoilla järjestettävä kokeiluinfo edesauttaisi kokeilun onnistumista. Haastatteluiden mukaan osastoilla täytyisi olla ymmärrys arvioinnin antamisesta, eli tieto minkälaista kirjallista tuotosta heiltä odotetaan. Minkäläinen arvio on riittävää, kuinka arviointeja tulisi perustella ja miten pisteet annetaan linjassa sanallisen arvion kanssa.

siihen vois tehdä jotain apukysymyksiä enemmän ja laittaa vaikka tukisanoja

että saa ihmiset ymmärtämään, että mitä tarkoittaa palaute

palautteen antoon olisi hyvä ohjeistaa, esimerkiksi pitää joku osastotunti tai info

hankintaprosessi on epäonnistunut, jos koekäyttäjien palaute epäonnistuu

7.7 Hankintaprosessin lopputulos

Haastatteluissa todettiin, että hankintaprosessin haasteena oli saada onnistunut lopputulos eli kokonaistaloudellisesti edulliset sekä käyttöön soveltuvat uudet sopimustuotteet. Toisaalta todettiin myös, että itse prosessi on onnistunut, eli viety päätökseen, muttei lopputuloksena kuitenkaan kokonaistaloudellisesti edulliset sopimustuotteet. Prosessi voitiin myös katsoa onnistuneeksi silloin, kun sen suorittamiseen oli panostettu ja kaikki tarvittava työ tehty.

kyllähän se prosessin onnistuu mutta se ei välttämättä ole se tuote

silloin kun siihen on panostettu ja todennetaan, että tämä tuli, niin silloinhan se on onnistunut

käyttökelpoiset hyvät tuotteet ja sopivan laadukkaat, ettei ala heti purkaus

Haastateltavien näkemysten mukaan prosessin lopputulos voi olla myös jollain tavalla epäonnistunut ja epäonnistumilla viitattiin yksittäisiin epäonnistumisiin kilpailutuskonaisuuden sopimustuotteissa. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi tilannetta, jolloin sopimustuote ei soveltunut johonkin tiettyyn käyttötarkoitukseen. Toisinaan tuotteiden käyttö sopimuskaudella on osoittanut, ettei tuote ole käytössä kokonaistaloudellisesti edullisin.

varmaan oli niitä tuotteita, joita käytetään useaan käyttötarkoitukseen ja tuote voi soveltua johonkin käyttötarkoitukseen mutta se ei käynyt sitten taas kipsin alle

epäonnistumiset sopimustuotteissa tuotekohtaisia, eli yksittäinen tuote ei ole jostain syystä toiminut

tekemään tehokkaammin ja vaikuttavammin, mutta jossei sulla ole se välineistö sitä luokkaa, miten voit vastata siihen, kun ei ookaan taloudellista tuotteiden käyttö

Haastatteluissa nostettiin esiin myös yllättävä prosessin lopputulos. Tällä viitattiin tilanteeseen, jossa prosessin eteneminen jäi työryhmän jäsenille epäselväksi ja valittu uusi sopimustuote tuli jollain lailla yllätyksenä. Sekaannusta ja epäselvyyttä aiheutti myös tuoteryhmien arvioimattomat tuotteet, ei-volyymituotteet.

kyllähän se aina välillä on sellanen yllätys kuitenkin ne valinnat, että ei ole ihan yksinkertaista, että tämä on hyvä ja tämä tulee

jännittää se päätöksen teko, että entäs jos tää ei menekään niin, että tää tulee tässä kylkiäisenä

Haastateltavat totesivat, että työryhmän toiminta vaikutti ratkaisevasti sekä onnistuneeseen että epäonnistuneeseen lopputulokseen. Onnistunutta prosessin lopputulosta edesauttoi sekä tehokas työryhmän työskentely kaikissa vaiheissa että oman yksikön motivointi mukaan prosessiin aina tarpeen vaatiessa. Ymmärrys prosessin kulusta ja sen eri vaiheista toimi punaisena lankana läpi prosessin.

kun se on valmisteltu hyvin kaikissa vaiheissa

siellä on ollut asiantuntija mukana

kun ollaan saatu se yksikkö motivoitua siihen hommaan ja on ymmärretty koko ajan mitä ollaan tekemässä

Haastatteluissa korostettiin työryhmän merkitystä tarjouspyyntöä määrittellessä. Mikäli tässä vaiheessa epäonnistuttiin esimerkiksi arviointikriteerien määrittelyssä, niin vaikutukset seurasivat läpi koko prosessin lopputulokseen asti. Mikäli prosessin vaiheita suoritettiin ymmärtämättä mitä tehdään ja mitkä ovat vaikutukset, niin lopputulos saattoi hyvinkin todennäköisesti olla epäonnistunut.

*epäonnistunut lopputulos, kun me ei olla valittu oikeita kriteereitä siihen
ettei ole käsitetty mitä on tehty*

Hankintaprosessin lopputuloksen mukaisten uusien sopimustuotteiden käyttö edellytti tiedottamista ja kouluttamista yksiköissä. Haastateltavien mukaan lähes aina erilainen sopimustuote verrattuna edellisen sopimuskauden tuotteeseen aiheutti hämmennystä yksiköissä. Tässä vaiheessa oli ratkaisevaa tiedotus muutoksista sekä Logistiikan että yksiköiden esimiesten ja työryhmän jäsenten toimesta. Oleellista oli myös uuden tuotteen riittävä käyttökoulutus. Mikäli riittävää tietoa ei ollut saatavissa eikä tuotetta osattu käyttää oikein, niin lopputulos saattoi tämän vuoksi epäonnistua. Pahimmassa tapauksessa palattiin vanhaan sopimustuotteeseen ja samalla rikottiin uutta hankintasopimusta.

totta kai se herättää aina keskustelua, että kun uus tuote tulee ja sitä jotain vanhaa hyväksi havaittua ei enää saakkaan

jos tuote vaihtuu, niin siinähan korostuu uuden tuotteen kouluttaminen henkilökunnalle

tosi tärkeä siinä vaiheessa se tiedotus, että ne tulee esille, että tämä tuote vaihtuu, ettei se tuu niin, että sitten yhtäkkiä onkin joku ihan muu

Haastatteluissa todettiin prosessin lopputuloksen aiheuttavan epävirallisia keskusteluja yksiköissä. Haastateltavat totesivat, ettei prosessin lopputuloksesta johtuva tyytymättömyys henkilöidy työryhmän jäseneen. Eniten keskusteluja aiheutti tietämättömyys ja tietämättömyys korostui, mikäli yksikkö ei ollut osallistunut hankintaprosessin eri vaiheisiin. Tiedon puutteen vuoksi ei ymmärretty prosessin kulkua eikä lopputulosta ja tämä aiheutti hämmennystä ja monenlaista kommentointia yksiköissä.

ei sellasta henk.kohtaista syntipukki-ilmiötä, aina helppo vedota siihen, että me kaikkihan sitä kokeiltiin

käytännössä se on sitä, että missä tää on valittu, mutta ehkä se on enempi jos ei ole ollut ite mukana

kyllähän joskus on vähän sitäkin piikkiä ilmassa, että tämä on halvin ja halvin on otettu tänne ja huono

7.8 Hankintaprosessin vahvuudet

Haastatteluissa hankintaprosessin vahvuuksiksi kuvattiin Tampereen Logistiikan ja erikoissairaanhoidon hyviksi koettuja toimintatapoja. Haastateltavien mielestä oleellista oli, että prosessin hallinta sekä aikataulutukset oli Tampereen Logistiikassa. Tampereen Logistiikan vastuulla oli prosessin eteneminen ja materiaalin työstäminen. Tärkeää oli myös työryhmän jäsenten mukana olo tarvittaessa prosessin eri vaiheissa. Suunnitelmallisuus ja aikataulutukset oli välttämättömyys prosessin etenemiselle. Haastateltavat näkivät edukseen, että heidän edustaja eli hoitotyön asiantuntija työskentelee Logistiikassa.

kun kaikki taustatyö tehdään Logistiikassa, niin eihän se sitten ihan älyttömästi sitten kuormita kuitenkaan

että sinä oot ollut siinä vielä linkkinä, että on sitä asiantuntemusta sielläkin, että se vois olla paljon vaikeampaa jos meidän täytyis asioida henkilön kanssa joilla ei ole mitään terveydenhuollon osaamista

Logistiikassa on mun mielestä niin vahvat osaajat siinä kilpailuttamisessa, että he pystyy sitä ohjaamaan siinä kokouksessa, että mennään pykälien mukaan

Työryhmän työpanos nähtiin hankintaprosessin vahvuutena. Esimerkkinä haastateltavat toivat esiin harkitut valintaperusteet sekä perusteellisesti suoritettua koekäyttöä. Vahvuudeksi ja prosessia hyödyttäväksi katsottiin, mikäli työryhmän jäsenellä oli tietämystä kilpailutuskokonaisuuden markkinatilanteesta.

jos panostetaan esimerkiksi koekäyttö vaiheeseen ja ollaan hyvin tehty se ja kun se tuote valitaan, niin tottakait siitä tulee hyvä olo kaikille

valintaperusteissa se hinta ja laatu, että pystytään valintaperusteissa niitä tarkistelemaan, ettei se ole mikään jämähtänyt 50-50 tai että 40-60

hyvä suuntaus olluikin, että kun on se tuntemus niistä markkinoista

7.9 Hankintaprosessin kehittäminen

Haastatteluissa haastateltavat nostivat esiin hankintaprosessin kehittämismahdollisuuksia. Kehittämisehdotukset kohdistuivat joko Tampereen Logistiikalle tai erikoissairaanhoidon yksiköihin. Koulutuksella on mahdollista lisätä hankintaprosessin ymmärrystä ja sitä kautta myös lisätä yksiköissä motivaatiota osallistua hankintaprosessiin. Oleellista

oli, että työryhmän jäsenet tiesivät tarkalleen millaista roolia heiltä odotettiin prosessin eri vaiheissa. Onnistuneen koekäytön edellytyksenä nähtiin opastus ja informointi sekä motivointi kokeiluosastoilla. Tampereen Logistiikkaa toivottiin lisäämään tuotteiden hinnat osastojen Kätsy-varastojen hyllynreunateksteihin.

kilpailuttaminen tarvis saada kentälle ihan pieninä prosyyreinä aina markkinoitua, että mikä on sun rooli tässä, että sinulta odotetaan vain ja ainoastaan tätä

sellainen info ja motivointi ennen koekäyttöjen aloitusta kannattaa

mä olen kanssa samaa mieltä, että siinä hyllyssä vois olla näkyvissä tuotteen hinta, kun se olis siinä kun sä otat sen tuotteen

Erikoissairaanhoidon yksiköissä kehittämis ehdotukset kohdistuivat lähinnä johdolle. Johdolla on useita mahdollisuuksia vaikuttaa hankintaprosessin toteutukseen. Tämän hetken taloudellinen tilanne tulisi huomioida kaikessa toiminnassa. Haastateltavat pohivat, kuinka saada taloudellisuus ja hintatietoisuus näkyväksi käytännön työssä sekä kilpailutustyöryhmien toiminnassa. Toistaiseksi hankintaprosessin eri vaiheita on ohjeistanut ja kouluttanut Tampereen Logistiikka. Haastatteluissa mainittiin kuitenkin, että jonkinlainen sisäinen ohjeistus kilpailutustyöryhmän toiminnasta edesauttaisi hankintaprosessin ymmärrystä ja motivoisi työryhmän jäseniä työskentelemään prosessin eri vaiheissa. Kehittämismahdollisuutena nähtiin myös yleensä työryhmän jäsenen osallistuminen prosessiin sekä tiedon jakaminen omassa yksikössä.

varmasti niitä säästöjä pystyttäis hoitotarvikkeissa ja niiden kulutuksessa tekemään, mutta miten sen taloudellisuuden saan tonne kentällekin upoamaan

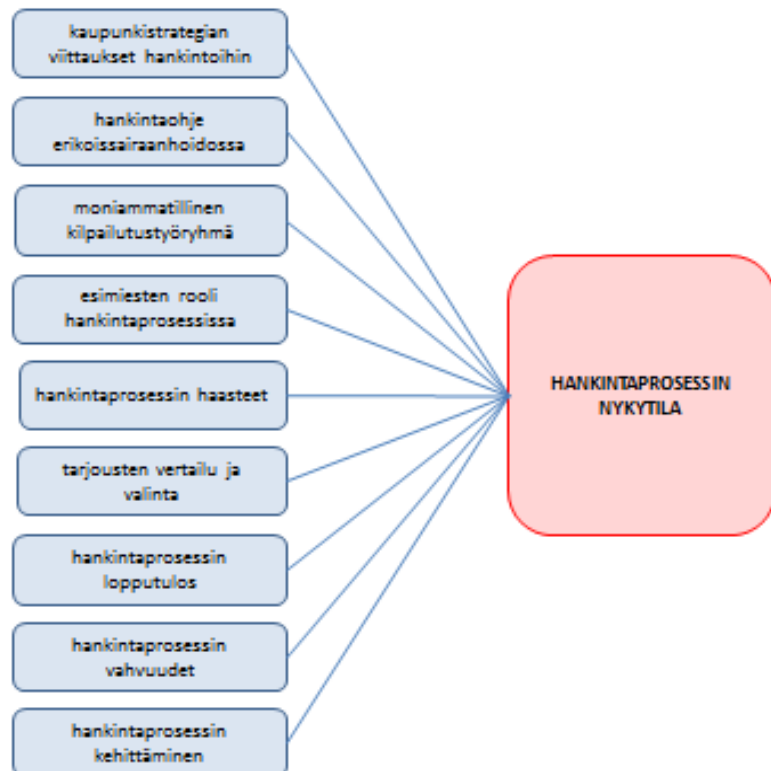
ohjeistuksia talon sisältä

jotenkin silleen yksinkertaisesti tää hankinta-asia olisi hyvä olla, ehkä tartteis olla semmoinen asiakkaiden oma hankintaohje (ohjeistus)

että tavallaan se joka on työryhmän jäsen pystyis tuomaan enempi sitä sinne käytäntöön ja sitä ymmärrystä siitä hankintaprosessista

7.10 Yhteenveto tuloksista

Hankintaprosessin nykytilan muodostumista opinnäytetyön tulosten mukaisilla käsitteillä on kuvattu kuviossa 4. Opinnäytetyön tulosten mukaan Tampereen kaupunkistrategiassa mainitut toimintatavat katsottiin ohjeistavan myös työskentelyä ja valintoja hankinnoissa. Kaupungin hankintaohjeen todettiin ohjeistavan hankintoja ja lisäksi hankintaohjeesta oli etsittävässä tarpeen mukaan lisätietoa hankinnoista. Hankintaprosessin eri vaiheiden osallistujat ja heidän roolinsa vaikuttaa hankintaprosessin toteutukseen ja siten hankintaprosessin nykytilaan erikoissairaanhoidossa. Opinnäytetyön tuloksissa tuotiin esiin moniammatillisten työryhmien, esimiesten sekä Tampereen Logistiikan roolia hankintaprosessissa. Tuloksissa kuvattiin hankintaprosessin haasteita ja hankintaprosessin haasteellisimpina vaiheina nähtiin tarjousten vertailu ja valinta sekä hankintaprosessin lopputulos. Hankintaprosessin vahvuuksina eroteltiin Tampereen Logistiikan ja työryhmien vahvuudet toimintatavoissa. Opinnäytetyön tuloksissa kuvatut hankintaprosessin kehittämisen eri osa-alueet nousevan hankintaprosessin nykytilasta ja nykyisistä toimintavoista.



KUVIO 4. Hankintaprosessin nykytilan muodostuminen erikoissairaanhoidossa

8 POHDINTA

8.1 Opinnäytetyön eettiset kysymykset ja luotettavuus

Tutkimuksen eettiset kysymykset liittyvät tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin, lähtien aiheen valinnasta ja tarkoittaen tutkimussuunnitelman laadukkuutta, tutkimusasetelman sopivuutta sekä myös raportoinnin perusteellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa eettisyys kietoutuu tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin ja voidaankin puhua eettisestä sitoutuneisuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 188-189; Tuomi & Sarajärvi 2011, 127.)

Tutkimuksen eettisissä kysymyksissä on kyse valinnoista ja päätöksistä, joita tutkija joutuu tekemään tutkimuksen eri vaiheissa. Valintoja ja päätöksiä on tehtävä aiheen ja menetelmien oikeutuksista, valittujen menetelmien käyttökelpoisuudesta, tutkimusongelmien tausta-arvoista ja saadun tutkimustiedon merkityksestä tieteelle ja yhteiskunnalle. Sensitiivisyydellä tarkoitetaan tutkittavan aiheen arkaluonteisuutta tai osallistujien haavoittuvaisuutta ja sensitiivisyys edellyttää pohtimaan aiheuttaako tutkimus osallistujille uhkaa. Lisäksi tutkijan tulee huomioida eettiset periaatteet, joita ovat haitan välttäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys, luottamus ja kunnioitus. (Kylmä & Juvakka 2007, 137, 143-147). Oman opinnäytetyön aiheen valintaa perustelen ajankohtaisuudella sekä kehittämistarpeena. Tutkimussuunnitelman laadin Tampereen Ammattikorkeakoulun sekä Tampereen kaupungin ohjeiden mukaisesti. Tiedonantajat valitsin periaatteella kenellä uskoin olevan eniten annettavaa opinnäytetyön tarkoitus huomioiden. Ennakkotietämyksen sekä haastattelujen perusteella koen, ettei aihe ollut arkaluontointein ja haastateltavat olivat pitkää hoitoalalla työskennelleitä sekä esimiesvastuussa olevia henkilöitä.

Tietoon perustuvalla suostumuksella tarkoitetaan tiedotetta ja allekirjoitettavaa suostumuslomaketta tutkimukseen osallistujalle. Tiedotteessa kerrotaan tutkimuksesta ja sen kulusta. Tietoon perustuvalla suostumuksella on tarkoitus välttää haitan aiheuttamista tutkimukseen osallistujalle. Suostumuksen antaminen edellyttää vapaaehtoisuutta sekä pätevyyttä suostumuksen antamiseen. Lisäksi oleellista huomioida tiedon sisällön ymmärrettävyys sekä tiedon oikea ajoitus osallistujalle. (Kylmä & Juvakka 2007, 148-151.) Omassa opinnäytetyössäni noudatin aineiston keruuta sekä tiedonantajien suoja koske-

via ohjeita. Haastateltaville lähetin etukäteen tiedotteen (liite 4) ja suostumuslomakkeen (liite 5). Opinnäytetyöhöni osallistuva sai itse valita, suostuuko hän haastateltavaksi. Kerroin hänelle tiedotteessa, mistä hänellä on mahdollisuus halutessaan saada lisätietoja. Lisäksi kerroin haastateltaville sekä tiedotteessa että haastattelutilanteessa, että haastattelu tapahtuu nimettömänä ja haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan opinnäytetyötäni varten ja aineisto tuhoetaan tulosten valmistuttua. Annoin myös tiedoksi haastateltaville, ettei tuloksista pystytä tulkitsemaan yksittäistä henkilöä.

Tutkimuksen raportointivaiheen eettisiä kysymyksiä ovat muun muassa plagiointi, tulosten sepittäminen sekä puutteellinen raportointi. Plagioinnilla tarkoitetaan toisen henkilön kirjoittaman tekstin suoraa lainaamista ilman lähdeviitettä. Asiasisältöihin viitattaessa tutkijan tulee käyttää lähdemerkintöjä sekä suorien lainauksien kohdalla sitaattimerkkejä. Tulosten sepittäminen vältetään kuvaamalla tulokset puhtaasti ja arvioimalla sekä tulkitsemalla tulokset pohdintaluvussa. Tulokset tulee pohjautua aineistoon eikä tutkija voi kaunistella tai muuttaa saamiaan tuloksia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 224-225.) Opinnäytetyön raportointivaiheen eettisyyttä varmistin huolellisilla lähdemerkinnöillä sekä kaikkien käytettyjen lähteiden kirjaamisella lähdeluetteloon. Kirjoittamisessa pyrin synteetin tekemiseen lainatuista asiasisällöistä. Opinnäytetyön aineistosta nousseet tulokset olen kuvannut puhtaasti tulosluvussa. Lisäksi olen pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan raportointiin sekä huomiointiin, ettei mitään jäisi mainitsematta. Tulosten kuvaamisessa sekä arvioinnissa ja tulkinnassa olen huomionut rehellisyyden. Kiinnitin myös erityistä huomiota siihen, ettei opinnäytetyön tulosten raportointia ohjaa oma aikaisempi kokemus aiheesta vaan kaikki tulokset ovat nousseet tämän opinnäytetyön aineistosta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella sen kyvyllä tuottaa totuudenmukaista tietoa. Luotettavuuden arviointi pohjautuu eri tutkimusvaiheiden riittävään ja yksityiskohtaiseen raportointiin ja luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä. (Kylmä & Juvakka 2007, 127; Tuomi & Sarajärvi 2011, 140-141.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Opinnäytetyöni luotettavuutta tarkastelen edellä mainituilla laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä. Tässä opinnäytetyössä tiedonhankinta perustui teorialähtökohdista nousseisiin teemoihin. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät huomioon ottaen katsoin teemahaastattelun menetelmät parhaiten palvelevana. Teemahaastatteluissa tiedonantajat kokivat ai-

heen erittäin tärkeäksi ja olivat erittäin tyytyväisiä, että heille oli annettu mahdollisuus kertoa mielipiteistään. Tämä osaltaan lisää myös opinnäytetyön luotettavuutta. Etukäteen laaditut teemat ja apukysymykset loivat selkeää rakennetta sekä opinnäytetyöhön että itse haastattelutilanteeseen. Tutkimuksen tarkoituksen sekä lopputuloksen kannalta tutkimusmetodin valinta oli perusteltu.

Kylmän & Juvakan (2007) mukaan uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä niiden osoittamista tutkimuksessa. Oleellista on, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Osallistujien näkökulmien ymmärtäminen vaatii kuitenkin sekä aikaa että kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä keskustelemalla tutkimuksen tuloksista tutkimukseen osallistuvien kanssa sekä lisäksi pyytämällä heiltä arviota tulosten paikkaansapitävyydestä. Toisaalta ymmärtämystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä voidaan lisätä perehtymällä aiemmin tutkittuun tietoon sekä hahmottamalla ilmiötä eri näkökumista (Kylmä & Juvakka 2007, 128).

Opinnäytetyön sekä opinnäytetyön tulosten uskottavuutta olen pyrkinyt osoittamaan vertailemalla opinnäytetyöstä saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta aiemmissä tutkimuksissa ja teorioissa hankintaprosessia on tarkasteltu lähes pelkästään hankintayksiköiden ja prosessin teknisen läpiviennin kannalta. Substanssiosaajien osallistuminen on ollut havaittavissa ainoastaan yksittäisinä mainintoina eikä heidän osallistumisestaan ole tarkasteltu substanssiosaajien näkökulmasta vaan hankinta-alan osajien ja hankintayksiköiden näkökulmasta. Tämän vuoksi opinnäytetyössä saadut tulokset ovat siten melko ainutlaatuiset. Tarkoituksena on ollut kuvata kaikki vaiheet monipuolisesti ja perusteellisesti sekä lisäksi olen pyrkinyt kirjaamaan kaikki tekemäni valinnat näkyväksi. Haastattelutilanteessa käytin tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä varmistaakseni omaa ymmärtämystä haastateltavien kokemuksesta. Tulosten raportoinnissa on pyritty ymmärtämään haastateltujen näkökulmia hyödyntäen sanatarkkaista puhtaaksikirjoitusta eikä tuloksia ole yritetty peitellä tai muokata sopiviksi. Opinnäytetyön uskottavuutta heikentäväksi voidaan katsoa, etteivät opinnäytetyöhön osallistuneet osastonhoitajat päässeet arvioimaan etukäteen syntyneitä tuloksia. Toisaalta taas uskottavuutta vahvistavaksi voidaan katsoa oma työkokemus sekä hankintayksikössä että toimittajan puolella.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tarkkaa tulkintaa tutkimuskohteesta. Aineiston avulla tutkija kuvaa miten on päätyntä tuloksiinsa ja johtopäätöksiinsä Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja lukijan erilaiset tulkinnat tutkimuksen kohteesta eivät välttämättä merkitse luotettavuusongelmaa, vaan se sijaan lisäävät ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt kirjaamaan koko prosessin niin, että toinen tutkija tai lukija voi seurata etenemistäni pääpiirteittäin. Olen kuvannut opinnäytetyöhön osallistujat sekä ympäristön mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Nauhoitetut haastattelut puhtaaksikirjoitin sanatarkasti tekstin käsittelyohjelmalla. Aineiston luokittelun etenemisen olen kuvannut myös kuviolla tekstissä (kuvio 4) sekä liitteen taulukolla (liite 7) ja kuviolla tekstissä (kuvio 4). Yläluokkien synnyn olen kuvannut pelkistyksistä lähtien. Tulosten esittämisen yhteydessä käytän suoria lainauksia esimerkkinä.

Refleksiivisyys edellyttää, että tutkija tiedostaa kuinka hän vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön ja sen kuvaamiseen (Kylmä & Jupakka 2007, 129). Haasteena opinnäytetyön refleksiivisyydelle oli tutkijan kokemattomuus sekä yhteinen organisaatio osallistujien kanssa. Oma kokemus tutkimusten tekemisestä on vielä vähäistä ja tämä varmasti vaikutti toimintatapoihini prosessin eri vaiheissa. Tutkimusprosessin eri vaiheissa joudun perehtymään useaan kertaan teoretiedon ohjeistuksiin tutkimuksen suorittamisesta. Aineiston analyysi oli työläs vaihe, jota jouduin useaan kertaan pohtimaan teoretiedon varassa sekä muokkaamaan jo tehtyä analyysiä. Opinnäytetyöhöni osallistujat eli haastatellut osastonhoitajat olivat minulle entuudestaan tuttuja. Toisaalta kuitenkin työskentelen eri paikassa ja rakennuksessa kuin osallistujat enkä ole esimiesasemassa. Aikaisempi yhteistyö on ollut aina erittäin avointa ja mielipiteitä esiin tuovaa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli kuitenkin oleellista, että olin tiedostanut edellä mainitut. Vaikka väistämättä suhtauduin tutkittavaan kohteeseen eri tavalla kuin ulkopuolinen tutkija, niin koin myös työni puolesta olevani erittäin sisällä tutkimusaiheessa ja tämän vahvisti opinnäytetyön luotettavuutta.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan lukijalle annettavaa mahdollisuutta arvioida tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Siirrettävyys edellyttää huolellista tutkimusprosessin kuvaamista sekä riittävää tietoa esimerkiksi osallistujista ja ympäristöstä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198; Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyössäni pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti oman roolini sekä tekemäni valinnat opinnäytetyön eri vaiheissa, jotta lukija voisi arvioida niiden vaikutusta

tutkimusprosessiin ja tuloksiin. Lisäksi tavoitteenani oli kuvata riittävän tarkasti opinnäytetyön osallistujat sekä tutkimusympäristö ja kertoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti aineiston analyysin eteneminen. Olen yrittänyt eri vaiheiden tarkalla kuvauksella tarjota lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin.

8.2 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tulokset muodostettiin analysoimalla teemahaastattelun aineistoa. Haastateltavat olivat osastonhoitajia Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidosta. Haastatteluissa haluttiin kartoittaa hankintaprosessin nykytilaan esimiesten näkökulmasta sekä esimiesten roolia hankinnoissa. Hankintojen johtamisesta todetaan kirjallisuudessa, että Valtiovarainministeriö on vastuussa valtion hankintojen taloudellisesta ohjauksesta ja kuntien ylin johto taas vastaa kunnan hankintatoimen strategisesta ohjaamisesta ja kehittamisestä. Kunnan oma hankintayksikkö järjestää hankintojen toteutuksen ohjauksen parhaaksi katsomallaan tavalla. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 6, 8.) Tampereen Logistiikka on vastuussa yhteishankittavien tuotteiden, tavaroiden ja palveluiden kilpailuttamisesta eli hankintaprosessin läpiviennistä Tampereen kaupungissa (Tampereen kaupungin hankintaohje 2013, 11). Opinnäytetyön tulosten mukaan oman yksikön hankintojen johtaminen nähtiin tarpeellisena erikoissairaanhoidossa. Johtamista ja tukea odotettiin sekä osastonhoitajilta sekä osastonhoitajien esimiehiltä. Johdolta kaivattiin yleisiä ohjeistuksia hankintaprosessissa toimimiseen erikoissairaanhoidon näkökulmasta sekä esimerkiksi kannanottoja taloudellisuuden huomioimisessa tarjouspyyntöä valmistellessa. Johdon roolilla ja tuella oli ratkaiseva vaikutus hankintaprosessin työryhmien toimintaan ja koekäyttäjien onnistumiseen. Johdolta kaivattiin talon sisäisiä ohjeita ja toimintatapoja hankintaprosessin eri vaiheissa.

Kirjallisuudessa on käsitelty hyvin paljon hankintaprosessin teknistä suorittamista sekä prosessin eri vaiheita. Moniammatillista asiantuntemusta prosessissa on korostettu useissa lähteissä, muttei ole sen tarkemmin kuvattu substanssiosaajien osallistumista prosessin eri vaiheisiin (Lukkarinen 2007, 66; Niskakangas, Pönkä & Oksanen 2007, 23). Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin hankintaprosessin nykytilaa nimenomaan substanssiosaajien näkökulmasta. Lukkarisen (2007, 66) mukaan hankinnoissa tarvitaan yhtä lailla sosiaali- ja terveydenhuollon tuntemusta kuin myös juridiikan sekä logisti-

kan tuntemusta. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin hankintaprosessia erikoissairaanhoidon näkökulmasta erottaen kuitenkin Tampereen Logistiikan ja substanssiosaajien osuutta prosessista.

Kunnissa hankinnat tulisi järjestää siten, että hankintayksiköillä olisi mahdollista toteuttaa hankinnat taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina (Eskola & Ruohoniemi 2011, 124). Tämä ei ole mahdollista ilman substanssiosaamista. Tässä opinnäytetyössä kuvattiin sellaisia vaiheita, missä substanssiosaajat ovat mukana prosessissa sekä eriteltiin tarkemmin minkälaisia toimia prosessissa heiltä odotetaan. Tulosten mukaan työryhmän osallistuminen prosessiin oli tärkeää etenkin tarjouspyynnön valmistelussa sekä koekäyttöjen suorittamisessa ja arvioinneissa.

Hankintayksiköt voivat tarjouspyynnöissään määrittellä hankinnan sisällön haluamallaan tavalla, kuten myös tarjoajilta vaadittavat edellytykset. Vertailuperusteet, joilla tarkoitetaan hankinnan sisältöä koskevia ehtoja, täytyy kuitenkin yksilöidä siten, että kaikkia tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti. (Pekkala & Pohjonen 2012, 417-418.) Opinnäytetyön tulosten mukaan tarjouspyynnön valmistelussa tarvitaan substanssiosaajia sekä hankinnan sisällön että vertailuperusteiden määrittämiseen. Ensimmäisenä haasteena on kuitenkin henkilön irrottaminen omasta työtehtävästä hankintatyöskentelyyn. Substanssiosaajien poissaolo työryhmän kokouksista tarkoittaa käytännössä sitä, että tarjouspyynnön valmistelu jää Tampereen Logistiikan tehtäväksi, eikä silloin ole voitu huomioida tuotteiden ominaisuuksia ja käyttöä erikoissairaanhoidon yksiköissä. Tällöin hoitotarvikkeen käyttäjä ei ole osallistunut tarpeen määrittelyyn tarjouspyyntöä valmistellessa. Tarpeen määrittelyllä tarkoitetaan kartoitusta, mitä varten hankintaa ollaan tekemässä, mihin käyttöön hankittavat tarvikkeet tulevat ja mitä käytöltä edellytetään (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila 2007, 76). Oksanen (2011) mukaan hankinnan sisällön määrittäminen on hankintaprosessin tärkein vaihe, jolloin kuvataan yksityiskohtaisesti tuotteelle vaadittava laatu (Oksanen 2011, 29). Kokonaistaloudellisuuden edellytyksenä on vertailuperusteiden määrittäminen ja tällöin puhutaankin laadun painoarvosta. Vertailuperusteiden puuttuessa hankintayksikön on vertailtava pelkkää hintaa, eikä tällöin voida huomioida sen enempää tuotteen ominaisuuksia. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 212; Pekkala & Pohjonen 2012, 436, 455.) Tämän opinnäytetyön tuloksissa todettiin, että mikäli tarjouspyynnön valmistelussa ja vertailuperusteiden asettamisessa on jollain lailla epäonnistuttu, niin vaikutukset seuraavat läpi prosessin ja viimeisimpänä

vaikuttavat ratkaisevasti hankinnan lopputulokseen eli uusiin sopimustuotteisiin. Tulosten mukaan tarjouspyynnön valmistelu ja hankinnan kohteen määrittely koettiin työlläksi ja raskaaksi vaiheeksi. Arviointikriteerien tuottaminen ja valinta koettiin vaikeaksi. Vaikeaa ja haasteellista oli määrittellä arviointikriteereille puolueettomasti mitattavia sekä laatua erottelevia ominaisuuksia. Hyvönen ym. (2007) toteaa, että puutteellisesti tai huonosti valmistellut vertailuperusteet saattavat helposti johtaa epäselviin tai vaikeasti keskenään vertailtaviin tarjouksiin, pahimmillaan mahdollittamaan tarjousvertailuun. Epäselvä tarjouspyyntö saattaa jopa hankintapäätösvaiheessa päätyä markkinaoikeuden arvioitavaksi. (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila 2007, 164.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan koekäyttöjen suorittaminen sekä arviointi oli ratkaisevaa prosessin lopputuloksen kannalta. Koekäyttöihin ei ole kuitenkaan aina ollut mahdollista panostaa ja koekäyttöjen merkitys uuden sopimustuotteen valinnassa on ymmärretty vasta uudella sopimuskaudella. Koekäyttöosastoilla on ollut myös epäselvyyksiä palautteen antamisessa, eli kuinka palaute tulisi antaa ja arviointi suorittaa. Kuusniemi & Laine (2008) ohjeistaa, että tarjousten vertailu tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää ja vertailuperusteena tulisi käyttää mahdollisimman objektiivisesti mitattavia tekijöitä. Arviointiin tulisi osallistua useita henkilöitä ja vertailutyöryhmän arvioinnin tulokset tulee olla kirjattuna huolellisesti perusteluihin. Hankintapäätöksen vertailuasikirjojen pohjalta tarjoajien täytyy pystyä arvioimaan ja ymmärtämään, miten hankinnan lopputulokseen on päädytty. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 215-216.)

Tampereen kaupunkistrategia edellyttää vastuullista toimintaa sekä toimimista kustannus- ja resurssitehokkaasti (Tampereen kaupunkistrategia 2013, 8). Opinnäytetyön tulosten mukaan kaupunkistrategia sekä erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelma nähtiin ohjeistavan myös hankintoja edellä mainituilla toimintatavoilla. Kaikki toiminta tulisi olla vastuullista sekä kustannus- ja resurssitehokasta, myös hankintaprosessissa sekä tuotevalinnoissa sopimuskauden aikana. Tulosten mukaisia toimintatapoja täytyy kuitenkin mahdollistaa hankintojen johtamisella erikoissairaanhoidossa sekä riittävällä tiedon jakamisella henkilöstölle. Jälkimmäisellä viitataan toiveeseen saada tuotteiden hinnat näkyviin Kätsy-varastoon. Vastuullinen toiminta sekä kustannustietoisuus on lähes mahdotonta yksikön tuotevalinnoissa, ellei henkilöstöllä ollut tietoa tuotteiden hinnoista. Hankintaprosessin työryhmien tulisi toimia kaupunkistrategian mukaisesti eli vastuullisesti sekä kustannus- ja resurssitehokkaasti. Tuloksista oli havaittavissa, että mikäli osa kilpailutustyöryhmästä toimii tehottomasti, niin kokonaisuus tarkoittaen hankinta-

prosessiin osallistumista ei ollut ryhmän osalta enää kustannus- ja resurssitehokasta. Tampereen kaupunkistrategian (2013, 8) mukainen vakiintuneiden toimintatapojen kyseenlaistaminen ja uuden ideoiminen nähtiin opinnäytetyön tulosten mukaan myös hankintaprosessia kehittävinä toimintatapoina.

Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon toiminta-ajatuksena on palvella asiakkaita nykyaikaisin ja luotettavin erikoissairaanhoidon menetelmin. Visiona on olla asiakkaiden ja työntekijöiden arvostama seudullinen kumppani. (Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelma 2014, 6.) Opinnäytetyön tulosten mukaan tämä edellytti onnistunutta hankintaprosessia ja laadukkaita sekä kokonaistaloudellisesti edullisia hoitotarvikkeita. Ammattihenkilöstön työ ei voi olla laadukasta, mikäli heillä ei ole käytössä laadukkaita työvälineitä.

Tampereen kaupungin hankintaohje ottaa kantaa hankintatoimen kehittämiseen. Näitä hankintaohjeessa mainittuja kannanottoja voi hyödyntää myös kilpailutustyöryhmien toiminnassa sekä hankintojen kehittämisessä erikoissairaanhoidossa. Tampereen kaupungin hankintaohjeen (2013) mukaan kehittämisen tavoitteena tulee olla tuotteiden taloudellinen ja tehokas hallinta koko niiden elinkaaren ajan. Lisäksi tuotevalikoimaa optimoimalla tavoitteena on toimittajien ja tuotteiden supistaminen sekä laskuvolyymien vähentäminen. Kilpailutustyöryhmän toimintaa ohjeistavaksi voidaan katsoa hankintaohjeen kehoitus kilpailuolosuhteiden hyväksi käyttämisestä sekä pyrkimys kokonaistaloudellisesti edullisimpaan lopputulokseen. (Tampereen kaupungin hankintaohje 2013, 5-6.) Opinnäytetyön tulosten mukainen taloudellinen ja suunnitelmallinen toiminta hankintaprosessissa oli myös erittäin perusteltua hankintaohjeen mukaista toimintaa.

8.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa hankintaprosessin nykytilanne Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli saada tietoa Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon esimiesten osallistumisesta hankintaprosessiin ja löytää sitä kautta tapoja kehittää yhteishankintojen hankintaprosessia. Lisäksi tavoitteena oli löytää Tampereen kaupunkistrategiasta ja erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmasta viittauksia sekä hankintoihin että myös toimintatapoihin hankinnoissa. Hankintaprosessin nykytilanteen kartoittamisen kautta tavoitteena oli saada

Tampereen kaupunkistrategia ja Tampereen kaupungin hankintaohje ohjaamaan kilpailutustyöryhmien työskentelyä hankintaprosessin eri vaiheissa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi hankintaprosessin nykytilan kuvaus Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa. Nykytilanteen kuvauksessa tarkasteltiin toimintaa hankintaprosessin eri vaiheissa sekä toiminnan vaikutuksia ja mahdollisuuksia. Hankintaprosessin eri vaiheista korostui moniammatillisten työryhmien näkökulmasta tarjousten vertailu ja valinta sekä hankintaprosessin lopputulos. Tarjousten vertailu ja valinta osoittautui prosessin vaiheeksi, missä sekä moniammatillisten työryhmien työpanos että esimiesten rooli vaikuttaa ratkaisevasti hankintaprosessin lopputulokseen. Opinnäytetyön tuloksissa kuvattiin esimiesten roolia hankintaprosessissa. Esimiehet osallistuivat joko itse hankintaprosessin moniammatillisiin työryhmiin tai olivat mahdollistamassa ja tukemassa taustalla alaistensa osallistumista työryhmiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiesten osallistumisella voidaan vaikuttaa työryhmien toimintaan ja kehittää työryhmissä työskentelyä. Lisäksi opinnäytetyön tulosten avulla työryhmien toiminnan ymmärtäminen edesauttaa työryhmien toiminnan tarkastelua ja kehittämistä. Opinnäytetyön tulokset kuvasivat, mikä on tällä hetkellä esimiesten mielestä hyvin työryhmien toiminnassa, mikä koetaan haasteellisena ja mihin on tarpeen kiinnittää huomiota.

Opinnäytetyön tuloksissa kuvattiin Tampereen kaupungin hankintaohjeen sekä Tampereen kaupunkistrategian näkyvyyttä hankintaprosessissa. Kaupunkistrategian mukaiset toimintatavat nähtiin soveltuvaksi myös hankintaprosessissa. Vastuullinen toiminta sekä toiminta yhdessä avoimesti ja rohkeasti antaa lähtökohdat myös hankintaprosessin kehittämiseksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelma pohjautuu Tampereen kaupunkistrategiaan ja nämä yhdessä ohjeistavat toimintaa erikoissairaanhoidossa, myös hankintojen osalta.

Tämän nykytilan kuvauksen pohjalta sekä Tampereen Logistiikka että erikoissairaanhoidon ja opinnäytetyön tekijä itse hoitotyön asiantuntijana voivat lähteä jatkokehittämään toimintaa hankintaprosessin eri vaiheissa sekä työryhmien työskentelyä prosessissa. Nykytilankuvauksen pohjalta voidaan keskittyä kehittämistyössä osa-alueisiin, joissa havaitaan eniten muutostarpeita. Kuviossa 5 on kuvattu opinnäytetyön tulosten mukaiset käsitteet sekä johdettu niistä kehittämisehdotukset erikoissairaanhoidon näkökulmasta katsottuna.



KUVIO 5. Hankintaprosessin eri osa-alueiden kehittämissuhteet

Kehittämissuhteuksena nostan esiin hankintaprosessin kokonaisvaltaisen kehittämisen tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta. Kehittäminen tulisi kohdistua etenkin tarjouspyynnön valmisteluun sekä koekäyttöjen suorittamiseen ja arviointeihin. Kehittämissuhteuksia tulisi tarkastella sekä Tampereen Logistiikan että erikoissairaanhoidon näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksissa nostettiin esiin koulutustarve. Tosin tuloksissa todettiin myös, ettei henkilöstöllä ole mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin. Tulosten mukaan kehittämisenä ja koulutuksena nähtiin esimerkiksi talon sisäinen hankintaohje, joka lisäisi hankintaprosessin ymmärrystä. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan taloudellisuuden ja kustannustietoisuuden lisääminen on hankintaprosessin kehittämistä. Tässä yhteydessä ehdotettiin Tampereen Logistiikalle hintojen merkitsemistä Kätsyvaraston hyllynreunatietoihin.

Jatkotutkimusaiheena haluaisin perehtyä hankintaprosessin kehittämiseen erikoissairaanhoidossa. Tämä opinnäytetyö antaa hyvät mahdollisuudet jatkaa projektia. Lisäksi jatkotutkimuksen tuotoksena voisi olla talon sisäinen hankintaohje. Erikoissairaanhoidon esimiesten johtamista hankinnoissa olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tarkastella. Tämän hetken taloudellisessa tilanteessa sekä sosiaali- ja terveysalan muutoksissa olisi perusteltua tutkia taloudellisia ratkaisuja hankinnoissa sekä hankintatoimen tarkoituk-

senmukaista järjestämistä. Tässä yhteydessä nostan esiin jatkotutkimusaiheena myös hankintojen vaikuttavuus.

LÄHTEET

* kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetut alkuperäistutkimukset

* Enbom, A. 2013. Hankintakategoriatyön johtaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset Hankinnat. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

* Gröndahl, K. 2009. Hankintatoimen kehittäminen julkisella sektorilla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hankinnat.fi. Hankintaprosessi. Luettu 15.01.2014.
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/Sivut/default.aspx>

HILMA hankintailmoitusten tilastot 2011 ja 2012. Päivitetty 6.2.2013. Luettu 12.01.2014. <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/tilastot/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hult, T. 2014. Julkiset hankinnat ja hankintaprosessit terveysalalla. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK. Kirjallisuuskatsaus opintojakson kirjallinen raportti.

Hyvönen, O., Kess, K., Piisi, T., Tuomela, H. & Uotila, J. 2007. Julkiset hankinnat hankintayksiköissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3, uudistettu laitos. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

* Karjalainen, K., Kivioja T. & Pellava, S. 2008. Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-94.

Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. 2008. Julkiset hankinnat käsikirja. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki julkisista hankinnoista 23.12.1992/1505.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.

Lukkarinen, S. 2007. Julkiset hankinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. Gummerus Kirjapaino Oy.

* Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 1086. Väitöskirja.

Niskakangas, H., Pönkä, P. & Oksanen, A. 2007. Kuntakonsernit. Toiminta, päätöksenteko ja hankinnat. Helsinki: Hakapaino Oy.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Suomen kuntaliitto. Luettu 13.01.2010.

http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/yleiskirjeet/2010/12802010/Oksanen_kuntien_yleiset_hankintaohjeet_alkuosa_v_23.8.2010.pdf

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2012. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 4. uudistettu laitos, 5. painos. Latvia: Jelgava Printing House Oy.

* Rantanen, P. 2006. Palveluiden hankintaprosessissa tarvittava osaaminen. Tapaustutkimus kuntien sosiaali- ja terveystalouden hankinnoista. Helsinki University of Technology. SimLab publications. Report series: 16.

* Siiriäinen, S. 2010. Hankintalaki – kilpailuttamisen karikat hankintayksikön näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimi. Pro gradu – tutkielma.

Tampereen kaupungin hankintaohje. 2009. TRE:7748/00.01.01/2013. Tampereen kaupunginhallitus. Päivitetty 11.11.2013.

Tampereen kaupunkistrategia 2025. 2013. Yhteinen Tampere –näköalojen kaupunki. Tampereen kaupunki: Talous- ja liiketoimintaryhmä

Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelma vuosille 2014-2017. 2014. Hyvän hoidon Hatanpää. Tampereen kaupunki, hyvinvointipalvelut, erikoissairaanhoito.

Tampereen Logistiikan yhteishankintojen hankintaprosessi. 2005. Kuvaus hankintaprosessista ja siihen osallistuvien toimijoiden rooleista. Tampereen Logistiikka: Yhteishankinnat

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy.

* Turpeinen, E. 2011. Hankintatoimen järjestäminen julkisella sektorilla ja yhteishankintayksikön motiivit ja haasteet – case: KL-Kuntahankinnat Oy. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppateollinen tiedekunta. Hankintojen johtaminen. Pro gradu – tutkielma.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Luettu 3.01.2014.

<http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

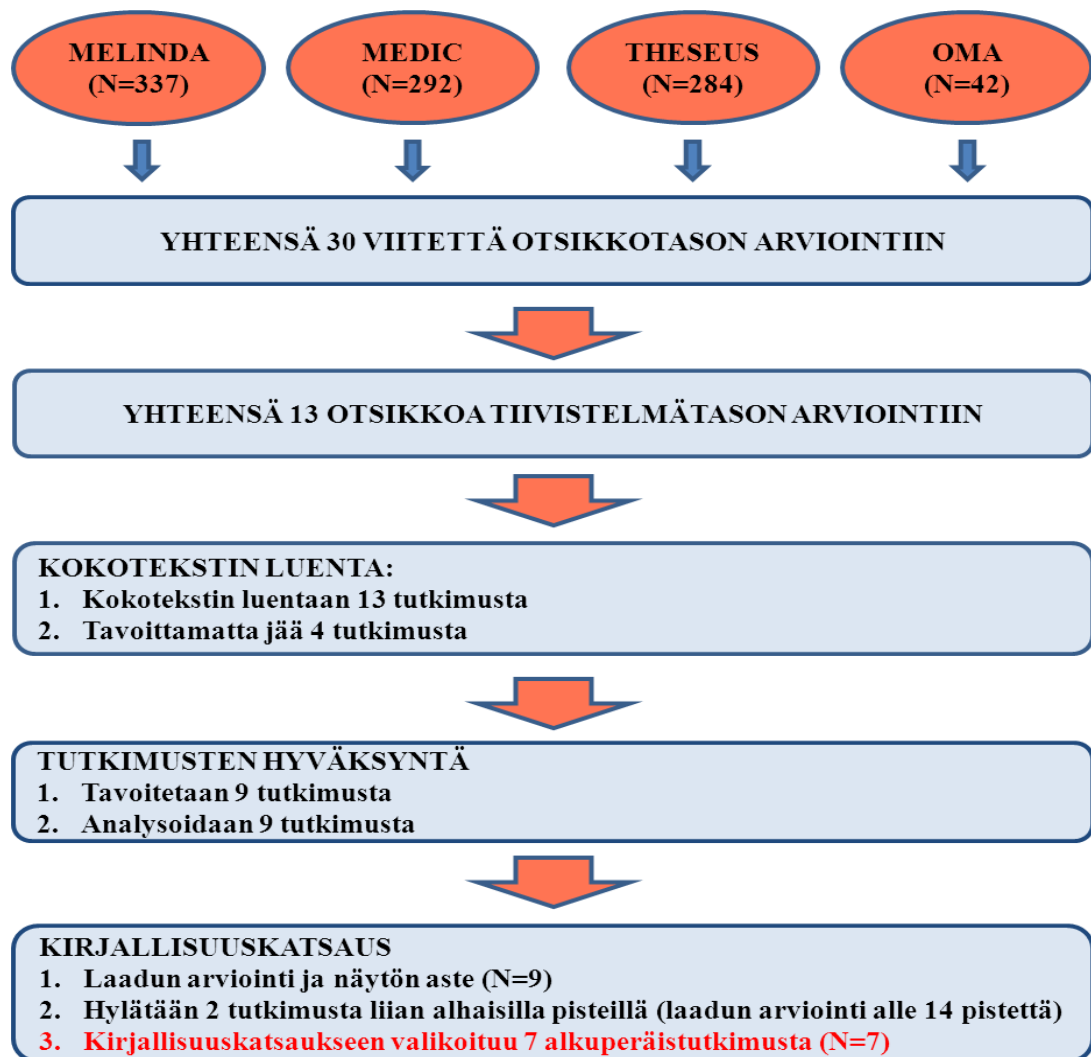
Virtanen, P. 2010. Määräaikaisen sairaanhoitajan toimen perustaminen erikoissairaanhoidon välinehuoltoon. Tampereen kaupunki: Erikoissairaanhoidon johtokunta.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku tietokannoittain ja osumien määrä

TIETOKANTA: Melinda			
julkiset hankinnat AND terveysala / sairaanhoitopiirit / erikoissairaanhoito / sairaanhoito	julkiset hankinnat / hankinta / kilpailuttaminen / tarjouskilpailu AND terveysala / sairaanhoitopiirit / erikoissairaanhoito / sairaanhoito	julkiset hankinnat / hankinta / kilpailuttaminen / tarjouskilpailu AND johtaminen	hankinnat AND julkiset hankinnat
8	19	145	165
TIETOKANTA: Medic			
hankinta	kilpailuttaminen	julkiset terveyspalvelut / julkinen sektori AND hankinnat	julkiset terveyspalvelut / julkinen sektori AND talous
119	25	3	145
TIETOKANTA: OMA-kirjastotietokanta			
hankintaprosessi	hankinta AND johtaminen	hankinta AND kilpailuttaminen	
7	8	27	
TIETOKANTA: Theseus			
julkiset hankinnat	hankinta		
52	232		

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten hakuprosessi



Liite 3. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset

(luetteloitu julkaisuvuoden mukaan)

3 (1)

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi / maa, tutkimuksen nimi, tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Kohderyhmä, aineiston keruu- ja analysointimenelmä	Keskeiset tulokset	Näytön aste ja laadun arviointi
Rantanen 2006 / Suomi Palveluiden hankintaprosessissa tarvittava osaaminen -Tapaustutkimus kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden hankinnoista	kuvata kuntien vanhuspalveluiden hankintaprosessi Ydintutkimuskysymykset: 1. Mitä osaamista hankintaprosessissa tarvitaan asiakkaiden tyytyväisyyden ja kokonaistaloudellisesti kannattavien palveluiden turvaamiseksi? 2. Miten tarvittavaa osaamista voidaan luoda ja johtaa?	toimintatutkimus ja tapaustutkimus	Turun kaupungin työntekijöitä, TESO ry:n ja YTY ry:n jäsenyhdistysten edustajia * teemahaastattelu (N=16) * simulointipäivän nauhoitetut ja videoidut keskustelut (N=18) * asiantuntijamallinnukset (N=8), * TESO ry:n ja YTY ry:n simulointipäivä (N=19) Laadullinen sisällönanalyysi	Tuloksena yleinen julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden hankintaprosessimalli ja hankintaprosessikuvaus, lista kunnan ja palveluntuottajien tarvitsemista osaamisista sekä osaamisen luokittelu teoreettisen viitekehyksen mukaan.	IV 19/20
Diplomityö Informaatio- verkostojen koulutusohjelma					
Karjalainen, Kivioja & Pellava 2008 / Suomi Yhteishankintojen kustannusvaikutus Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen	* Arvioida yhteishankintojen kustannusvaikutuksia. * Analysoida yhteishankintojen vaikutusta valtion hankintatoimen kustannuksiin kilpailutusprosessien kustannusten sekä hintojen perusteella.	empiirinen tapaustutkimus, kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa	Tilivirastoja ja puitejärjestelyjä * valmis aineisto: Valtionhallinnon Internetraportointipalvelu, Halse OY:n tiedot puitesopimuksista, tilivirastojen internet-kotisivut * kysely tilastollinen analyysi	Hintavertailut, kilpailutuksen kustannusten selvittäminen ja näiden avulla lasketut arviot yhteishankintojen kustannusvaikutuksista koko valtion tasolla.	IV 17/20
Helsingin kaupunkorkeaa-koulun julkaisuja (projektin toimeksiantaja Valtiovarainministeriö)	Tutkimuskysymykset: 1. Miten yhteishankintasopimukset vaikuttavat hankintaprosessin kustannuksiin ja hankintahintoihin? 2. Mitä tuloksia yhteishankinnoilla on ja mitkä ovat yhteishankintojen kustannusvaikutukset tulevaisuudessa?				
Gröndahl 2009 / Suomi Hankintatoimen kehittäminen julkisella sektorilla	Tutkia Helsingin kaupungin hankintatoimen nykytilaa ja hakea keinoja hankintojen ohjattavuuden ja johtamisen kehittämiseen. Tutkimusongelmat: 1. Miten osittain hajautettua hankintaorganisaatiota voidaan kehittää? 2. Kuinka hankintojen ohjattavuutta voidaan parantaa kehittämällä tietojärjestelmä? 3. Miten tietojärjestelmien tuomaa informaatiota voidaan hyödyntää hankintojen johtamisessa?	kvantitatiivinen	Ostotilausjärjestelmän ja ostolaskujen käsittelyjärjestelmän tilaus- ja laskutustiedot Valmis aineisto: Tiedot vuodelta 2007 / hankintojen kokonaisanalyysi. * Tapahtumat 1.1.2007-31.5.2008. * Ostotilausjärjestelmästä tilaus- ja rivikohtaiset tiedot 1.8.2007-31.5.2008. Tilastollinen analyysi	Hankinnat eivät aina perustu hankintasopimuksiin. Sopimusten ohioistaminen aiheuttaa kustannuksia. Pienten toimittajien määrän vähentäminen vaatii parempaa tiedottamista hankintasopimuksista ja katalogien määrän lisäämistä ostotilausjärjestelmään.	III(b) 16/20
Ylempi AMK / opinnäyte tekniikka ja liikenne					

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi / maa, tutkimuksen nimi, tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimus tehtävät	Metodi	Kohderyhmä, aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset	Näytön aste ja laadun arviointi
Siiräinen 2010 / Suomi Hankintalaki - kilpailuttamisen karikat hankintayksikön näkökulmasta	Selvittää markkinaoikeuden antamien päätösten valossa sellaiset julkisten hankintojen kilpailuttamiseen liittyvät seikat, joihin hankintayksiköiden tulisi kiinnittää huomiota.	pääosin kvantitatiivinen, sisältyy myös kvalitatiivisia sisältöjä	Valmis aineisto: markkinaoikeuden päätökset (30.9.2009 mennessä) Julkinen aineisto, markkinaoikeuden internet-sivustoilla saatavilla olevat ratkaisut (N=313)	Huolellisesti laadittu hankinta-ilmoitus ja tarjouspyyntö luovat pohjan onnistuneelle hankintaprosessille. Hankintayksiköllä tulisi olla selkeä hankintastrategia ja sen mukaan laaditus toimintamallit. Hankintayksiköissä on syytä panostaa hankintaosaamisen kehittämiseen.	III(b) 20/20
Pro gradu Laskentatoimi	Tutkimuksen pääongelma: Miten hankintayksikkö voi kehittää julkisten hankintojen kilpailutusprosessiaan lain asettamat vaatimukset paremmin täyttäväksi ja siten riskittömäksi sekä kustannustehokkaammaksi?		tilastollinen analyysi		
Lundström 2011 / Suomi Kuntien palveluhankintojen murros	Lisätä ymmärrystä siitä, mitä ongelmia kuntien palveluhankinnoissa esiintyy, mistä ongelmat johtuvat sekä sitä, missä palveluissa ongelmia esiintyy. Tutkimusongelmat: 1. Mistä aiheutuvat suurimmat ongelmat kuntien julkisissa palveluhankinnoissa? 2. Miksi kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyy ongelmia? 3. Mitä kuntien hallinnan muutoksia ongelmat peilaavat?	kvalitatiivinen	kuntatoimijoiden lähettämät kysymykset Julkisten hankintojen neuvontayksikköön 4.2.2005-29.12.2006 välisenä aikana valmis sähköposti-kysymyksistä koostuva aineisto, josta poimittiin palveluhankintoja koskevat kysymykset (N=1682)	Palveluhankintojen murros näkyy selkeästi hankintaprosessin eri vaiheissa. Ongelmia palveluhankinnoissa selittää markkinat, poliittinen vaikuttaminen, kuntainstituution muutos, tarjoaja, mentaliteetti ja osaaminen.	III(c) 18/20
Väitöskirja Kuntaliiton verkkojulkaisu Acta-väitöskirja			Tekstianalyysi		
Turpeinen 2011 / Suomi Hankintatoimen järjestäminen julkisella sektorilla ja yhteishankintayksikön motiivit ja haasteet - case: KL-Kuntahankinnat Oy	selvittää, miten hankintatoimi on järjestetty Suomen julkisella sektorilla ja mitä motiiveja ja haasteita liittyy case-yrityksen toimintaan Tutkimuskysymykset: 1. Miten eri tavoin hankintatoimi on järjestetty julkisella sektorilla? 2. Millaisia eri malleja löytyy hankintatoimen keskittämisen tuottaman lisäarvon tarkasteluun? 3. Miten löydettyjen mallien avulla voidaan analysoida case-yrityksen toimintaa?	kvalitatiivinen tapaustutkimus	KL-kuntahankinnat Oy * teemahaastattelu / KL-Kuntahankinnat Oy:n tj (N=1) * valmis aineisto: KL-Kuntahankinnat Oy sisällönanalyysi	Julkisia hankintoja tehdään edelleen hajautetusti. Hankintatoiminnan kehittäminen nähdään tärkeänä hyvinvointipalveluiden turvaamisen varmistamisessa. Työ- ja aikasäästöjä voidaan saada käyttämällä case-yrityksen palveluja ja siten suunnata voimavaroja muuhun, kuten ydinpalvelujen	III(c) 14/20

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi / maa, tutkimuksen nimi, tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Kohderyhmä, aineiston keruu- ja analysointimenelmä	Keskeiset tulokset	Näytön aste ja laadun arviointi
Enbom 2013 / Suomi Hankinta-kategoriatyön johtaminen	kartoittaa, mitkä ovat hankintakategoriajohtamisen hyödyt ja miten hyödyt saavutetaan	kvalitatiivinen toimintatutkimus	Espoossa hankintakategoriatyössä mukana olevat toimialueiden vastuuhenkilöt ja hankintapalvelujen vastuuhenkilöt ja hankintakategorioiden työkirjat	Hankintakategoriatyö tuo hyötyä hankintojen ennakoivaan suunnitteluun, edistää kaupungin strategioiden ja tavoitteiden toteutumista ja lisää hankintakategorian syvällisempää tietämystä.	III(c) 18/20
Ylempi AMK / opinnäyte Liiketalous / hankintatoimi	Ydintutkimuskysymykset: 1. Mitkä ovat hankintakategoriajohtamisen hyödyt? 2. Miten hankintakategoriajohtamisen hyödyt saavutetaan?		I teemahaastattelu (N=10) II teemahaastattelu (N=08) I ryhmähaastattelu (N=6) II ryhmähaastattelu (N=3) dokumenttianalyysi Sisällön analyysi ja tekstianalyysi alkumittaus + kehittämistyö + loppumittaus	Hankinta-kategoriajohtamisen hyödyt saavutetaan ennakoivalla hankintojen suunnittelulla, analysoimalla ja tiedostamalla hankintakategorian tarpeet sekä hallitsamalla riskit.	

Liite 4. Kutsu teemahaastatteluun



TIEDOTE

05.04.2014

Hyvä erikoissairaanhoidon osastonhoitaja!

Tule mukaan keskustelemaan hoitotarvikkeiden hankinnoista!

Pyydän Teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on kartoittaa hankintaprosessin nykytilannetta Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta.

Osallistumisenne tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisenne syytä ilmoittamatta milloin tahansa. Opinnäytetyölle on myönnetty lupa Tampereen kaupungilta. Opinnäytetyö toteutetaan haastatteleamalla erikseen seitsemää osastonhoitajaa erikoissairaanhoidosta. Haluan ottaa haastateltavaksi sellaisia osastonhoitajia, jotka ovat olleet itse mukana kilpailutustyöryhmässä tai joiden alaisia on ollut mukana kilpailutustyöryhmässä. Haastattelut nauhoitetaan ja aikaa tulee varata noin 1,5 tuntia. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyöntekijän käytössä.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta. Opinnäytetyön tulokset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja nimettöminä, niin ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Opinnäytetyöt ovat luettavissa elektronisessa The-seus-tietokannassa.

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Tiina Hult

sairaanhoitaja AMK

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Liite 5. Suostumuslomake teemahaastatteluun



SUOSTUMUS

Hankintaprosessin nykytilan kuvaus Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on kartoittaa hankintaprosessin nykytilanne Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta. Olen lisäksi saanut mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luotamuksellisesti.

Paikka ja aika

____-____-____

Suostun osallistumaan
opinnäytetyöhön:

Suostumuksen vastaanottaja:

Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

Liite 6. Haastattelun teemat ja apukysymykset

6 (1)

Teema 1:**Hankintaprosessin toteutus**

Miten koet osallistumisen hankintaprosessiin?

Mitä haasteita koet hankintaprosessissa?

Mitä koet, että sinulta odotetaan hankintaprosessissa?

Milloin mielestäsi hankintaprosessi on onnistunut?

Milloin mielestäsi hankintaprosessi on epäonnistunut?

Kehittämisiäideoita hankintaprosessiin?

Teema 2:**ohjeistaminen hankintaprosessiin**

Millä tavoin yksikössänne on mahdollistettu työntekijän osallistuminen hankintaprosessiin?

Onko joskus työntekijä estynyt osallistumasta hankintaprosessiin? Miksi?

Ohjeistatteko yksikössänne työryhmään tulevaa työntekijää ennen hankintaprosessin aloitusta?

Onko työryhmään tuleva työntekijä pyytänyt esimieheltä ohjeita tai näkemyksiä hankintoihin liittyvistä asioista ennen hankintaprosessin aloitusta?

Onko työryhmän toimintaan osallistunut työntekijä antanut esimiehelle palautetta hankintaprosessista?

Teema 2:**Tampereen kaupunkistrategian näkyvyys hankintojen osalta erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmassa**

Tunnetko Tampereen kaupunkistrategian ja erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelman hankintojen osalta?

Miten koet Tampereen kaupunkistrategian ohjeistavan hankintoja erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmassa?

Saatko tarvitsemaasi tietoa Tampereen kaupunkistrategiasta hankintojen osalta erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmasta?

Kehittämisehdotuksia erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmaan hankintojen osalta?

Teema 4:

6 (2)

Tampereen kaupungin hankintaohje

Tunnetko Tampereen kaupungin hankintaohjeen?

Miten koet kaupungin hankintaohjeen ohjeistavan hankintoja?

Saatko hankintaohjeesta tarvitsemaasi tietoa?

Kehittämisehdotuksia hankintaohjeisiin?

Liite 7. Aineiston analyysin pelkistykset, ala- ja yläluokat

7 (1)

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
toimintasuunnitelman tiedostaminen	hankinnat erikoissairaanhoidon toimintasuunnitelmassa	kaupunkistrategian viittaukset hankintoihin
hankinnat ei havaittavissa toimintaohjeessa		
jalkauttaminen osastolla		
toimintasuunnitelma edellyttää hankinnoissa		
vastuullinen toiminta	vastuullinen toiminta	
hoitotarvikkeiden harkittu käyttö		
taloudellisuus		
kilpailukykyisyys	toiminta yhdessä avoimesti ja rohkeasti	
jatkuva kehittäminen		
hankintaohjeen tiedostaminen	hankintaohjeen hyödyntäminen	
tarvittavan tiedon löytyminen hankintaohjeesta		
hankintaohjetta ei koeta tärkeäksi	hankintaohjeen hyödyntämättömyys	
osallistuminen työtilanteen mukaan	osallistuminen työryhmän tapaamisiin	moniammatillinen kilpailutustyöryhmä
osallistuminen aikataulujen mukaan		
osallistuminen U-päivänä		
äkilliset poissaolot vaikuttaa osallistumiseen		
osallistuminen ei mahdollista		
mahdollisuus osallistua kokouksiin		
osallistuminen huonosti mahdollistettu		
yritetään mahdollistaa osallistuminen		
vaikea järjestää osallistumista		
osallistumisen huomioiminen työvuorolistoissa		
osallistumisen vaikutukset omaan yksikköön		
materiaaliin perehtyminen on mahdollista	kilpailutusmateriaaliin perehtyminen	
materiaaliin perehtyminen ei ole mahdollista		
asiantuntija	työryhmän jäsen	
motivaatio		
perustellut mielipiteet		
kokemus työryhmän toiminnasta		
tiedonjakaja omaan yksikköön		
ammattitaito		
vastuuhoitaja		
päivittäinen työväline		
substanssiosaaminen		
käyttäjä-näkökulma		
yhdyshenkilö		
kustannusnäkökulma		
markkinatuntemus		
vaikuttaja		
monipuolinen ymmärrys	työryhmän toimintaan osallistumisen hyödyt	
opettavainen kokemus		
mahdollisuus vaikuttaa		
työhyvinvointi		
kuulluksi tuleminen		
eri organisaatiot mukana	verkostoituminen	
erilaiset tarpeet eri yksiköissä		
yhteistyö kaupungin sisällä		
kaikilla mahdollisuus olla mukana		
kompromissit		
tarpeenmukainen työryhmän kokoonpano		
tehokkaasti toimiva työryhmä		
moniammatillinen työryhmä		
yksiköiden tasapuolinen panostaminen hankintaproessiin		
osa työnkuvaa	prosessi koetaan osaksi työnkuvaa	
tärkeä osallistua		
asiantuntijoiden osallistuminen prosessin eri vaiheisiin		
toiminnan kehittämistä		
mahdollisuus vaikuttaa		
vaatii työpanosta	prosessi koetaan raskaaksi	
ylimääräistä työtä		
työllistää		
raskas prosessi		
negatiivinen		
virheelliset mielikuvat ja käsitykset		

(jatkuu) 7 (2)

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
ei ohjeita esimieheltä	esimies ohjeistaa osastonhoitajaa	esimiesten rooli hankintaprosessissa
ohjeena, että yhteishankinnat Logistiikalta osaston budjetti		
ei ohjeita osastonhoitajalta	osastonhoitaja ohjeistaa työryhmän jäsentä	
ei tarvetta ohjeistuksille kannustus		
vapaa muotoinen keskustelu	osastonhoitaja osallistuu prosessiin	
taustatuki		
mahdollistaja		
osaston ohjeistaminen		
tiedottaja		
ei osallistunut		
motivoija	odotukset esimiehelle	
esimies taustatukena		
esimies vastuussa		
esimies tiedonjakajana		
esimies valvoo		
turvautetaan esimieheen		
hankintaprosessin ymmärrys	henkilökunnan rajoitteet	hankintaprosessin haasteet
irrottaminen osaston miehityksestä		
työryhmän jäsenen tukeminen osastolla		
motivaation puute		
oman työyhteisön osallistaminen		
arviointikriteerien asettaminen	työryhmän työskentely	
tarjouspyynnön huolellinen ja perusteellinen valmistelu		
tuotteiden ryhmittely ja arviointikriteerien valinta		
hinnan painoarvon määrittäminen		
koekäytöt ja vertailu		
koekäyttäjien organisointi	koekäyttäjien suorittaminen	tarjousten vertailu ja valinta
koekäyttäjien kehittäminen		
koekäyttäjien kohdistaminen		
koekäyttäjien epäonnistuminen		
koekäyttäjien onnistuminen		
yksikkö motivoitunut kokeiluun		
riittävä ja tarpeen mukainen koekäyttö		
kokeilun tarkoituksen ymmärtäminen		
kouluttaminen ja opastus		
valinta ilman tuotekokeilua		
oikea kokeilupaikka	vertailun pisteyttäminen	
osallistuminen kokeiluun		
tuotteiden arviointi ja vertailu		
laadun arviointi		
tuotevertailu palautteen perusteella		
palautteen antaminen		
käyttöön soveltuva sopimustuote	onnistunut prosessin lopputulos	hankintaprosessin lopputulos
kokonaistaloudellisesti edullisin sopimustuote		
onnistunut prosessi muttei toivottu sopimustuote		
onnistunut hankintapäätös		
sopimustuotteiden tarkoituksen mukainen käyttö		
mahdollisuus vaikuttaa omiin työvälineisiin		
koekäyttäjien perusteella toivottu sopimustuote		
sopimustuote ei sovellu kaikkiin käyttötarkoituksiin	epäonnistunut prosessin lopputulos	
käyttöön soveltumaton sopimustuote		
monimutkaiset vertailut	yllättävä prosessin lopputulos	
ymmärtämättömyys		
ennakkoluuloton ajattelu prosessin aikana	työryhmän toiminta edesauttaa onnistunutta lopputulosta	
asiantuntijuutta hyödynnetty prosessissa		
tiedonkulku prosessin aikana työryhmän ja oman yksikön		
työryhmä panostanut prosessiin	työryhmän toiminta vaikuttaa epäonnistuneeseen lopputulokseen	
epäonnistuminen valintakriteereissä		
ymmärtämättömyys työryhmän toiminnasta		
liian massiiviset koekäytöt		
epäonnistuneet koekäytöt		
motivaation puutos työryhmältä		
epäonnistuminen tarjouspyynnön määrittelyssä		
välipitämättömyys		
ymmärtämättömyys	uusi sopimustuote	
motivaation puutos työryhmältä		
hinnan painoarvo liian suuri		
uuden sopimustuotteen käyttökoulutus	uusi sopimustuote	
sama tuote kuin edellisellä sopimuskaudella		
hankintapäätöksen tiedoksi anto		
"kahvipöytäkeskusteluja"	jälkipuinti	
ei palautetta		
ei syntipukki-ilmiötä		

(jatkuu) 7 (3)

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
hankintaprosessin kuvaus	Logistiikan vahvuudet	hankintaprosessin vahvuudet
aikataulutukset Logistiikasta		
asiakkaan edustaja Logistiikassa		
suunnitelmallisuus Logistiikasta		
valmistelu Logistiikassa		
lainsäädännöllinen vastuu		
vahva ammattitaito		
yhteenvedot uusista sopimustuotteista		
Logistiikan ohjeistamat koekäytöt		
laatuarvioiden yhteenvedo		
yhteenveto tarjouksista		
prosessin hallinta Logistiikassa	erikoissairaanhoidon vahvuudet	
esittelypäivät työtapana		
markkinatuntemus		
harkitut valintaperusteet		
vaikuttaminen		
huolellisesti suoritettu koekäyttö	kehitystoiveet / Logistiikka	hankintaprosessin kehittäminen
suunnittelu ja aikataulut		
koulutus		
taloudellisuuden ja hintatietoisuuden mahdollistaminen		
koulutus palautteen antaiseen	kehitystoiveet / esh	
motivointi		
taloudellisuus ja hintatietoisuus		
talon sisäinen koulutus		
työryhmiin osallistuminen		
kokemusten jakaminen		
ammattitaidon parantaminen		
ei resursseja koulutuksiin		
hyvä sopimustuote		
ymmärrys arvioineista ja vertailusta		
ymmärrys prosessista		