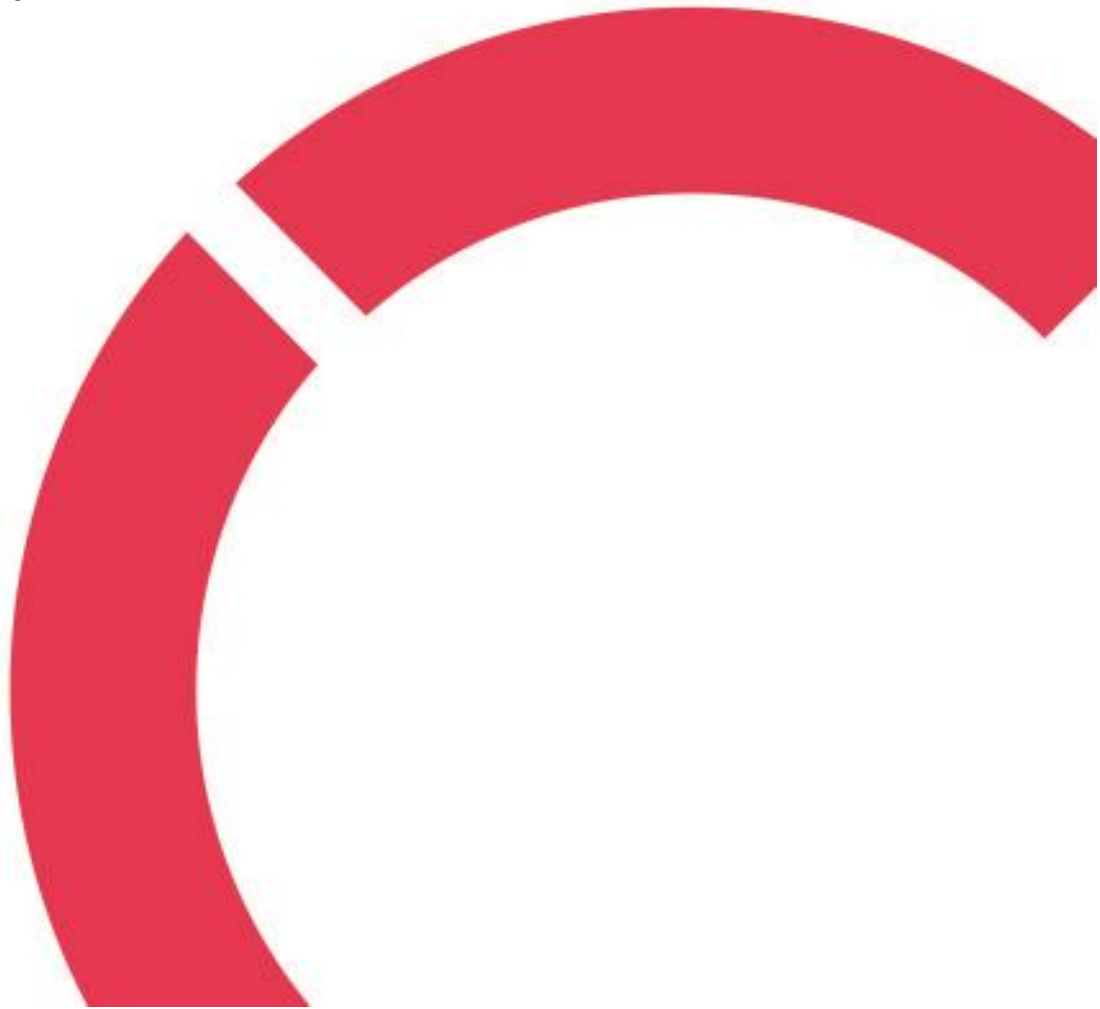


**Päivi Rättyä**

## **TULEVAISUUDEN HALLINTOTIIMI**

**Roadmap toiminnan kehittämiseen**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus  
Toukokuu 2024**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2024	<b>Tekijä/tekijät</b> Päivi Rättyä
<b>Koulutus</b> Teknologiaosaamisen johtaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> TULEVAISUUDEN HALLINTOTIIMI. Roadmap toiminnan kehittämiseen		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Makkonen	<b>Sivumäärä</b> 77 + 2	
<b>Työelämäohjaaja</b> Katja Havikari		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi UPM-Kymmene Oyj:n Suomen selluliiketoiminta. Työn tarkoituksena oli laatia toimintasuunnitelma, roadmap, UPM:n Suomen selluoperaatioiden hallintotiimin toiminnan kehittämiseksi lähivuosiksi.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä, jotka edustivat hallintotiimin keskeisimpiä sidosryhmiä sekä Suomen selluoperaatioiden johtoa. Tavoitteena oli selvittää haastateltavien näkemys nykytilanteesta, nykyisen toimintamallin vahvuuksista ja kehityskohteista, sekä tulevaisuuden näkymästä - siitä min-käläinen hallintotiimin roolin heidän näkemyksensä mukaan tulisi olla tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui strategisesta johtamisesta ja strategisen johtamisen menetelmistä keskittyen erityisesti skenaariomenetelmiin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella luotiin kolme mahdollista skenaariota hallintotiimin tulevaisuuden toiminnasta, analysoitiin skenaariot, ja tämän perusteella muodostettiin näkemys jatkotoimenpiteistä.</p>		
<b>Asiasanat</b> Johtaminen, Organisointi, Osaamisen kehittäminen, Skenaario, Strategia, Toiminnan kehittäminen, Toimintasuunnitelma		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2024	<b>Author</b> Päivi Rättyä
<b>Degree programme</b> Master of Engineering, Management of Technological Competence		
<b>Name of thesis</b> FUTURE ADMIN TEAM. A Roadmap for Operational Development		
<b>Centria supervisor</b> Pekka Makkonen	<b>Pages</b> 77 + 2	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Katja Havikari		
<p>Commissioning party of this thesis was UPM-Kymmene Ltd’s Finland pulp operations. The purpose of the thesis was to create an action plan for development in coming years for UPM Finland pulp operation administration team.</p> <p>The research component of the thesis was conducted as an interview study. For the research, a total of ten individuals were interview representing key stakeholders and Finland pulp operations management. The goal was to find out the interviewees’ view of the current operating model, its strengths and development areas, as well as the future outlook – what the role of the admin team should be in the future in their opinion.</p> <p>The theoretical framework of the research consisted of strategic management and strategic management tools, focusing especially on scenario methods.</p> <p>Based on the research, three possible scenarios of admin team’s future role were created, the scenarios were analyzed, and based on this, a view on further measures was formed.</p>		
<p><b>Key words</b> Action Plan, Management, Organizing, Competence Development, Operational Development, Scenario, Strategy</p>		

## **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**

### **DNA**

Prosessiautomaation ohjausjärjestelmä. Järjestelmästä siirtyy tietoja myös raportointiin.

### **EMS**

Energian hallintajärjestelmä (Energy Management System). Energian tuotannon ja kulutuksen seurantaan tarkoitettu järjestelmä.

### **Ligniini**

Ligniini on puiden ja muiden putkilokasvien tuottama ja niistä löytyvä polymeeri. Ligniiniä muodostuu sellunkeiton sivutuotteena.

### **Meesauuni**

Meesauuni on pyörivä rumpumainen uuni, jota käytetään kemiallisen sulfaattiselluprosessin kemikaalien talteenotossa

### **Soodakattila**

Sellun tuotantoprosessin osa, jonka tehtävinä kemikaalien talteenotto ja regenerointi, orgaanisen aineksen ympäristöystävällinen poltto ja lämmön talteenotto

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 AIHEEN ESITTELY</b> .....	<b>4</b>
2.1 Tehdasintegraatit .....	5
2.2 Sellutehtaan toiminta .....	6
2.3 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet.....	8
<b>3 STRATEGIAN MERKITYS TOIMINNALLE</b> .....	<b>9</b>
3.1 Mikä strategia on?.....	9
3.2 Strategian eri tasot .....	11
3.3 Strategian implementointi .....	13
<b>4 STRATEGIATYÖKALUT</b> .....	<b>16</b>
4.1 Yleistä strategiatyökaluista .....	16
4.2 Skenaariomenetelmä ja skenaariotyöskentelyn prosessi.....	19
4.3 SWOT-analyysi .....	23
4.4 PESTEL-analyysi .....	26
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>29</b>
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	29
5.1.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	30
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen .....	32
5.2.1 Tutkimukseen valmistautuminen – nykytilanteen kuvaus.....	32
5.2.2 Tutkimukseen valmistautuminen – skenaariot .....	33
5.2.3 Haastatteluihin valmistautuminen .....	36
5.2.4 Haastattelut.....	37
5.2.5 Haastatteluaineiston käsittely .....	38
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>42</b>
6.1 Näkemys nykytilanteesta .....	42
6.2 Hallintotiimi tulevaisuudessa .....	45
6.2.1 Avustaja, asiantuntija vai huippuosaaaja?.....	46
6.2.2 Avustaja, asiantuntija JA huippuosaaaja .....	52
<b>7 TULEVAISUUDEN HALLINTOTIIMI - SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEISTÄ</b> .....	<b>55</b>
7.1 Hallintotiimin tulevaisuuden toimintaympäristö .....	55
7.2 Kolme skenaariota – kolme toimintamallia .....	57
7.2.1 Skenaario: 1+1.....	59
7.2.2 Skenaario: Team leader + 2 asiantuntijaa .....	59
7.2.3 Skenaario: Team leader + 2 avustajaa .....	60
7.3 Roadmap - jatkosuunnitelma lähivuosille .....	61
<b>8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>65</b>
8.1 Tulevaisuuden asiantuntijuus .....	65
8.2 Toimintasuunnitelma vai toiminnallinen strategia .....	67

<b>8.3 Osaamisen kehittäminen .....</b>	<b>70</b>
<b>8.4 Lopuksi.....</b>	<b>71</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>73</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Strategian tasot .....	11
KUVIO 2. Strategiasuppilo.....	13
KUVIO 3. Strategiatyön työkalut .....	16
KUVIO 4. Skenaarioprosessi .....	22
KUVIO 5. Skenaariokuutio.....	22
KUVIO 6. Yrityksen liiketoimintaympäristö.....	26
KUVIO 7. Yhteenveto skenaarioista .....	34
KUVIO 8. Hallintotiimin nykytilannetta käsittelevät vastaukset aiheittain .....	42
KUVIO 9. Hallintotiimin tulevaisuutta käsittelevät vastaukset aiheittain .....	45
KUVIO 10. UPM:n strategia .....	55
KUVIO 11. Hallintotiimin toiminnan kehittämisen roadmap vuosille 2024–2027 .....	63
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Kysymyksiä SWOT-analyysin tueksi .....	24
TAULUKKO 2. Joitain SWOT-analyysin tekijöitä.....	25
TAULUKKO 3. Haastatteluaineiston luokat ja aiheet.....	40
TAULUKKO 4. SWOT-analyysi skenaarioista.....	46
TAULUKKO 5. Kolme skenaariota .....	58

## 1 JOHDANTO

Työskentelen tiiminvetäjänä UPM-Kymmene Oyj:n (UPM) Suomen selluliiketoiminnan hallintotiimissä. Hallintotiimi on osa Suomen selluoperaatioiden energiatoimintoja. Sen keskeisimmät tehtävät ovat UPM:n Suomen sellutehtaiden energiaraportointi ja tehdasintegraattien sisäinen laskutus. Tiimi on ollut nyky muodossaan olemassa vuoden 2021 alusta alkaen ja se siirrettiin osaksi energiatoimintoja vuoden 2023 alussa. Aloitin tiiminvetäjänä hallintotiimissä maaliskuussa 2023. Tiimin toiminnan kehittäminen kuuluu työtehtäviini ja osana tätä kehittämistä päätettiin laatia toimintasuunnitelma, roadmap, tiimin toiminnalle lähivuosi.

UPM:llä on Suomessa kolme sellutehdasta: Kaukas, Kymi ja Pietarsaari. Sellutehtaiden tuotantoprosessissa käytettävien energialähteiden raportointia ohjaa paitsi yrityksen sisäinen tarve, myös lainsäädäntö ja muut viranomaisvaateet. Hallintotiimi vastaa energiaan liittyvän raportoinnin tuottamisesta ajantasaisesti ja laadukkaasti. Sellutehtaat sijaitsevat tehdasintegraateissa, joissa sijaitsee sellutehtaan lisäksi tyypillisesti myös paperitehdas ja osakkuusvoimalaitos. Integraattien eri toimijat hyödyntävät sellun tuotantoprosessissa syntyvää lämpöä. Sellutehdas kuluttaa itse tuottamaansa sähköä. Ylijäämä myydään markkinoille sekä tehdasalueiden pienille toimijoille. Hallintotiimi vastaa käytetyn ja tuotetun energian raportoinnista ja laskutuksesta. Sellutehtaat siis tuottavat bioenergiaa samasta puusta, josta sellu valmistetaan (UPM Pulp Selluntuotanto 2024). Energia-asioiden lisäksi hallintotiimi huolehtii sellutehtaiden vastuualueiden osalta tehdasintegraattien sisäisestä laskutuksesta, kuten vuokrista.

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa toimintasuunnitelma hallintotiimille lähivuosi. Fokuksen työssä haluttiin olevan enemmän tulevaisuuden suunnittelussa kuin nykyhetken analysoinnissa, joten työ päätettiin toteuttaa hyödyntäen strategisen johtamisen skenaariomenetelmiä. Koska hallintotiimi tekee yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, haastateltiin tulevaisuuden näkymän luomista varten keskeisiä sidosryhmien edustajia. Lisäksi haastateltaviksi valikoitui Suomen selluliiketoiminnan johtoa. Nykytilanteen mallintaminen toteutettiin työpöytätyöskentelynä. Keskeisiä kysymyksiä opinnäytetyön tekemisessä olivat:

- Mitkä ovat nykyisen toimintamallin hyvät ja huonot puolet?
- Mikä hallintotiimin roolin tulisi olla tulevaisuudessa?
- Minkälaista osaamista rooli edellyttää?

Opinnäytetyön merkittävin lähdekirjallisuus ja muu lähdeaineisto (verkkosivut, artikkelit jne) käsittelevät strategista johtamista, tulevaisuustutkimusta sekä haastattelututkimuksen tekemistä. Tietoperusta koostuu seuraavista osioista:

- Strateginen johtaminen – miksi strategia tarvitaan ja miksi se tarvitaan myös tämän kaltaisessa yrityksen sisäistä palvelua tuottavassa organisaatiossa
- Strategisen johtamisen menetelmät – mitä strategiamenetelmät ovat ja miten niitä voidaan hyödyntää
- Kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelututkimus tutkimusmenetelminä

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa strategiamenetelmistä hyödynnettiin skenaariomenetelmää ja SWOT-analyysia. Lisäksi tutkimustulosten perusteella tehdyssä toimenpidesuosituksessa on käytetty apuna PESTEL-analyysia. Näkymissä on hyödynnetty UPM:n näkemyksiä omasta toimintaympäristöstään pyrkien kuitenkin rajaamaan näkemystä hallintotiimin näkökulmaan.

Kansainväliset tutkimukset aiheesta käsittelevät esimerkiksi funktiotason strategiaa kilpailuetuna, strategista johtamista yrityksen päätoimintojen (funktioiden) kannalta ja funktiotason strategian merkitystä työvälineenä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Suomenkielistä tutkimusaineistoa funktiostrategiasta on saatavilla verrattain vähän, ja usein funktiostrategian sijaan puhutaan toimintasuunnitelmasta.

Organisaation, työtoiminnan ja henkilöstön kehittäminen voi olla toimintaa, jonka tavoitteena on luoda edellytyksiä tai parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Tällöin voidaan puhua tuottavuustavoitteesta. Kehittämisellä voidaan tavoitella henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja työssä kasvamista. Tällöin kyseessä on hyvinvointitavoite. Uudistumistavoite tähtää parantamaan organisaation uudistumis- ja oppimiskykyä, innovatiivisuutta ja muutosvalmiutta. Kehittämistoiminnalla voi olla myös ymmärtämistavoite, jolloin tavoitteena on parantaa organisaation ja henkilöstön kykyä toimia moniulotteisessa ympäristössä ja kykyä ymmärtää ja arvioida oman toiminnan tavoitteita, arvopäämääriä ja seurauksia. (Honkanen 1999, 16.) Hallintotiimin kohdalla kehittämistoiminnan rooli on varsin moninainen, ja sillä tavoitellaan parempaa ymmärrystä, uudistumista ja tuottavuutta.

Opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty UPM:n ja Suomen selluliiketoiminnan olemassa olevaa strategiaa ja pyritty huomioimaan yritys- ja liiketoimintatason strategian asettamat suuntaviivat, tavoitteet ja näkymät hallintotiimin toiminnalle. Yrityksen strategia kuitenkin ohjaa toimintaa, jolloin yksit-



täisen organisaation toimintasuunnitelman tulee linkittyä tähän strategiaan voidakseen olla menestyksessä. Liiketoimintatason strategian ja operatiivisen toiminnan kohtaaminen voi olla haasteellista. Strategia ei välttämättä purkautu lainkaan toimenpiteiksi, se saattaa purkautua vääriksi, riittämättömiksi tai liian runsaiksi toimenpiteiksi tai toimenpiteitä tapahtuu, mutta ne eivät ole strategian mukaisia. (Kamensky 2014, 323.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus on omalta osaltaan varmistaa, että hallintotiimin toiminta ja liiketoiminnan strategia kohtaavat.

## 2 AIHEEN ESITTELY

Työn toimeksiantajana toimi UPM-Kymmene Oyj:n (UPM) Suomen selluliiketoiminta. UPM on suomalainen osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki. UPM-konserni muodostuu emoyhtiö UPM-Kymmene Oyj:sta ja sen tytäryhtiöistä. Konsernilla on noin 16 600 työntekijää 43 maassa. Konsernin liiketoiminnot on jaettu kuuteen liiketoiminta-alueeseen, muihin toimintoihin sisältäen uudet liiketoiminnot ja globaaleihin funktioihin. (UPM-Kymmene Oyj Hallinnointi 2024.) UPM:n liiketoiminta-alueet ovat UPM Fibres, UPM Energy, UPM Raflatac, UPM Specialty Papers, UPM Communication Papers ja UPM Plywood. Muihin toimintoihin kuuluu UPM Biorefining, johon kuuluvat UPM Biofuels, UPM Biochemicals, UPM Biomedicals ja UPM Biocomposites. (UPM Vuosikertomus 2023, 36.)

UPM:n Suomen selluliiketoiminta on osa UPM Fibres liiketoiminta-aluetta, joka muodostuu sellu- ja sahaliiketoiminnoista. (UPM Vuosikertomus 2023, 129.) Maailmanlaajuisesti selluliiketoiminta (UPM Pulp) tuottaa sellua kolmessa tehtaassa Suomessa ja kahdessa tehtaassa Uruguayssa. (UPM Pulp Sel-luntuotanto 2024.) UPM Pulp työllistää 1800 työntekijää. (UPM Pulp Tietoa meistä 2024)

Toimin tiiminvetäjänä UPM:n Suomen selluoperaatioiden energiatoimintojen hallintotiimissä vastaten tiimin kokonaistoiminnasta ja tiimin toiminnan kehittämisestä. Hallintotiimi on ollut nykymuodossaan olemassa 2021 alusta alkaen, ja se liitettiin osaksi energiatoimintoja vuoden 2023 alussa. Hallintotiimi perustettiin pääasiassa vastaamaan UPM:n Suomen selluoperaatioiden hallinnollisten töiden tarpeeseen lähinnä energian raportoinnin ja laskutuksen osalta. Lisäksi tiimin tehtäviin kuuluu muita liiketoiminnan tukitoimintoja kuten muuta laskutusta ja tilastointia.

Hallintotiimin toimintaa paremmin ymmärtääkseen on syytä lyhyesti käydä läpi sellutehtaan toimintaa sekä Suomen sellutehtaiden rakenne pintapuolisesti. Hallintotiimi käsittelee työssään pääsääntöisesti energiaan liittyviä aiheita, joten tuotantoprosessin kuvauksessa on keskitytty tähän näkökulmaan. Hallintotiimin tehtävät ovat hallinnollisia, raportointia ja laskutusta. Nämä asiat ovat pääsääntöisesti kuitenkin kiinteästi yhteydessä sellutehtaan toimintaan – tiimi käsittelee prosessissa sekä käytettyjä energialähteitä että siinä syntynyttä energiaa. On välttämätöntä tietää, mitä polttoaineita käytetään, mitkä ovat sellutehtaan energiatuotannon peruseriaatteet, mitkä ovat näiden verotuserusteet, minkälaisia päästövaikutuksia energiakulutuksella ja -tuotannolla on, mitä ja miksi raportoidaan ja niin edelleen.

## 2.1 Tehdasintegraatit

Sellutehtaat toimivat tehdasintegraateissa. Integrointi tarkoittaa teollisuudessa useamman eri tuotantoprosessin yhdistämistä enemmän tai vähemmän kiinteästi toisiinsa. Perinteisesti syy integroinnille on ollut se, että toisesta prosessista syntyvä tuote on raaka-aine toiselle prosessille. Tämän vuoksi esimerkiksi paperi- ja sellutehtaat ovat usein vierekkäin. (Sähkön- ja lämmöntuotanto 2023.) Tehdasintegraatin paperitehdas ei ole kuitenkaan sellutehtaan ainoa asiakas.

Sellutehtaat nähdään nykyisin biotuotteita tuottavina tehtaina. Tavoite on sellun lisäksi tuottaa kaikista tehtaasta tulevista virroista kaupallisia tuotteita siten, että tehdas käyttää hyödykseen kaiken raaka-aineen, jota tehtaalle tuodaan. Tuotteita voivat olla esimerkiksi biopolttoaineet, lannoitteet tai betonin lisäaine. (Sähkön- ja lämmöntuotanto 2023.)

UPM:lla on Suomessa kolme sellutehdasta, yksi Kouvolassa, yksi Lappeenrannassa ja yksi Pietarsaaressa. Kouvolan tehdasalueella toimivat UPM Kymin sellutehtaan lisäksi UPM Communication Papers Oy:n Kymin paperitehdas, Kymin Voima Oy:n biovoimalaitos ja Schaefer Kalk Finland Oy:n karbonaattilaitos. Kymin sellutehdas ja paperitehdas saavat tarvitsemansa lämpöenergian sellutehtaan energiatuotannosta ja alueella toimivalta Kymin Voima Oy:n biovoimalaitokselta. Energiasta noin 90 % tuotetaan biopolttoaineilla. Kymin sähköomavaraisuus on 85 %. (UPM Kymi 2024.)

Lappeenrannassa sijaitsevassa UPM Kaukaan tehdasintegraatissa valmistetaan sellua, aikakauslehtipaperia, sahatavaraa, energiaa ja biopolttoaineita. Alueella sijaitsee myös UPM:n suurin tutkimus- ja tuotekehityskeskus. Tehdasintegraatti saa tarvitsemansa lämpöenergian ja suurimman osan sähköenergiasta sellutehtaan soodakattilan energiantuotannosta sekä tehdasalueella toimivalta Kaukaan Voiman biovoimalaitokselta. Alueen sähköomavaraisuus on jopa 80 %. Alueen kiinteästä jätteestä käytetään hyödyksi 90 %. (UPM Kaukas 2024.)

UPM Pietarsaari sijaitsee Pietarsaaren Alholmassa. Tehdasalue on monipuolinen biometsätalouden keskittymä, jossa jalostetaan lähialueiden puusta sellua, sahatavaraa, paperia, paperijalosteita ja energiaa. Alueella toimii sellutehtaan lisäksi Billerudin paperitehdas, Walkin paperin jalostustehdas ja Alholmens Kraftin voimalaitos. Tehdasintegraatti saa osan tarvitsemastaan lämpöenergiasta sellutehtaan soodakattilan energiantuotannosta. Sellutehdas on sähköyliomavarainen ja myy biopolttoaineilla tuotettua ylijäämäsähköä markkinoille. (UPM Pietarsaari 2024.)

## 2.2 Sellutehtaan toiminta

Miten sellua valmistetaan? Raaka-aineena käytettävä puu kuoritaan ja haketetaan pieniksi lastuiksi sellun keiton tehostamiseksi. Puuhakkeen lisäksi käytetään sahoilla syntyvää sahanpurua. Puiden kuorta käytetään tehtailla bioenergian tuotantoon. Puuhaketta keitetään natriumhydroksidi- ja sulfidiliuoksessa korkeassa paineessa. Tämä poistaa ligniinin ja erottaa puun sellukuiduksi. Puusta liukenee noin puolet keittämisen aikana. Sellu pestään, sen laatu tarkastetaan ja se valkaistaan. Pesty ja valkaistu sellu muistuttaa pehmeää valkoista pumpulia. Sellu kuivataan, leikataan arkeiksi ja paalataan varastoinnin kuljettamisen helpottamiseksi. Tavanomainen vientiyksikkö koostuu kahdeksasta 250 kilogramman paalista. (UPM Pulp Selluntuotanto 2024.)

Sellun valmistuksessa puu kuidutetaan ensin. Tämä tarkoittaa puukuitujen irrottamista toisistaan kemiallisesti ja se tehdään keittämällä puusta tehtyä haketta keittokemikaaleissa. Keittämisen jälkeen syntyvästä liemestä erotetaan puukuidut. Jäljelle jää jäteliemeksi kutsuttua mustalipeää, joka koostuu puusta irronneista aineista ja keittokemikaaleista. Mustalipeä poltetaan soodakattilassa. Tällöin sellun valmistukseen tarvittavat kemikaalit saadaan palautettua tehtaalla käyttökelpoiseen muotoon. (Sellun tuotanto 2023.)

Soodakattilalla on periaatteessa kaksi eri tehtävää: kemikaalien talteenotto ja prosessissa syntyvän lämmön talteenotto. Soodakattilassa sellunkeiton kemikaalit rikki ja natrium vapautuvat mustalipeästä ja otetaan talteen jatkokäsittelyyn sopivina yhdisteinä. Toisaalta soodakattilassa käytetään höyryn tuottamiseen mustalipeän orgaanisen osan palamisen yhteydessä vapautuva lämpöenergia, jolloin soodakattila toimii höyrykattilana. Soodakattilan tehtäviin kuuluvat siis keittokemikaalien talteenotto sekä polttaa ympäristöystävällisesti mustalipeän sisältämä orgaaninen aines ja ottaa talteen syntynyt lämpö. (Soodakattilan tehtävät 2023.)

Mustalipeän polttamisen yhteydessä vapautuu huomattava määrä lämpöenergiaa, joka otetaan talteen siirtämällä se soodakattilan vesi/höyry -järjestelmässä kattilaveteen. Vesi höyrystyy ja muodostuvasta höyrystä saadaan tuotettua sähköä turbiinin avulla. Lisäksi höyryä voidaan hyödyntää prosessin eri vaiheissa. (Soodakattilan tehtävät 2023.)

Tehdasintegraatin energia, eli lämpö ja sähkö, tuotetaan vastapainevoimalaitoksella, joka koostuu tyyppillisesti sooda-, kuori- ja apukattiloista. Voimalaitos mitoitetaan niin, että höyry riittää kaikissa tuotantotilanteissa. Vastapainevoimalaitos on sähkön ja lämmön yhteistuotantolaitos eikä sitä optimoida maksimaaliseen sähkön tuotantoon, vaan osa kattilaan syötetystä energiasta käytetään prosessihöyrynä tai kaukolämpönä. (Sähkön- ja lämmöntuotanto 2023.)

Metsäteollisuus käyttää voimakattiloissaan polttoaineina pääasiassa biomassaa eli tehtaalta tulevia energiapitoisia sivutuotteita kuten puunkuorta ja puujätettä, lietteitä, paperi- ja kartonkijätettä sekä selluteollisuuden mustalipeää. Puuperäisestä biomassasta saadaan hiilineutraalia bioenergiaa polttamisen lisäksi jalostamalla se nestemäisiksi biopolttoaineiksi. Myös ostopolttoaineita käytetään. Näitä ovat tavallisesti jyrsin- ja palaturve, kivihiili, öljy ja maakaasu sekä metsähake. (Polttoaineet ja niiden ominaisuudet 2023.)

Soodakattilassa tapahtuva mustalipeän poltto antaa epäorgaanisina polttotuotteina natriumkarbonaattia ja natriumsulfidia, jotka valuvat kemikaalisulana kattilan tulipesän pohjasta. (Kaustisointi 2023) Soodakattilasta ulosvaluva kemikaalisula sisältää natriumsulfidia, natriumkarbonaattia ja natriumsulfaattia. Tämä kemikaalisula liuotetaan laihavalkolipeään, jolloin syntyy viherlipeää. Viherlipeä johdetaan edelleen prosessoitavaksi kaustistamoon. (Soodakattilan tehtävät 2023.) Kaustisoinnissa natriumkarbonaatti muutetaan natriumhydroksidiksi. Natriumhydroksidi ja natriumsulfidi toimivat keittokemikaaleina sellun valmistuksessa. Tätä yhdistelmää kutsutaan nimellä valkolipeä. Kaustisointi on osa sellutehtaan kemikaalikiertoa. (Kaustisointi 2023.)

Kaustisoinnin jälkeen saadusta valkolipeästä on vielä erotettava reaktion aikana muodostunutta kalsiumkarbonaattia, meesaa. Meesa erotetaan valkolipeästä suodattamalla tai selkeyttämällä. (Kaustisointi 2023.) Viherlipeän muuttamisessa valkolipeäksi käytetään apukemikaalina kalkkia eli kalsiumoksidia. Kaustisointireaktioiden jälkeen kalsium on kalsiumkarbonaattia, meesaa. Meesanpolton tavoite on muuttaa lämmön avulla kalsiumkarbonaatti kaustisoinnissa uudelleen käytettäväksi kalsiumoksidiksi. Meesanpolto on osa sellutehtaan kemikaalikiertoa ja kuuluu siinä niin sanottuun kalkkikiertoon. (Meesanpolto 2023.)

Päälaite, jossa kalkin palauttaminen oksidimuotoon tapahtuu, on pyörivä meesauuni. Tapahtuvaa kalkin regenerointia kutsutaan poltoksi siitä syystä, että se vaatii ulkoa prosessiin tuotua lämpöä ja tapahtuu verrattain korkeassa lämpötilassa. Tämän vuoksi meesauunissa poltetaan myös maakaasua ja/tai

öljyä. Uunissa on myös mahdollista polttaa metanolia, väkeviä hajukaasuja, kuorta, tärpättiä ja mäntyöljyä sekä myös kuoresta saatua tuotekaasua tai puupölyä. (Meesanpoltto 2023.)

Sellunvalmistusprosessin aikana puulle syntyy uusia käyttömahdollisuuksia. Keittoprosessissa puusta vapautuvasta ligniinistä voidaan valmistaa uusia tuotteita tai se voidaan käyttää bioenergiaksi. Lisäksi prosessissa syntyvät sivutuotteet ja tähteet, kuten tärpätti ja mäntyöljy, voidaan hyödyntää biodieselin ja biokemikaalien tuotannossa. (UPM Pulp Sellu yllättää monipuolisuudellaan 2024.)

### **2.3 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet**

Hallintotiimillä on selkeä rooli UPM:n Suomen selluliiketoiminnan energiaraportoinnissa ja -laskutuksessa. Tiimi on ollut nyky muodossaan olemassa muutaman vuoden, sen olemassaololle on selkeä tarkoitus, mutta erinäisten syiden vuoksi kehittäminen on ollut maltillista ja tiimin jäsenten resurssit olleet keskittyneenä päivittäiseen toimintaan. Näistä syistä tiimin toiminta on pysynyt suurimmalta osin tehdaskeskeisenä, työtavat pääasiallisesti yksilökeskeisinä ja tiimityöskentelyn määrä verrattain vähäisenä. Tiimiläiset sijaitsevat sellutehtaiden yhteydessä, mikä on hyvä asia huomioon ottaen tiivis yhteistyö, jota tehdään sellutehtailla työskentelevien sidosryhmien kanssa, mutta on osaltaan vaikuttanut siihen, että tiimin sisäinen yhteistyö on jäänyt suhteellisen vähäiselle tasolle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa lyhyesti tiimin nykyinen toiminta ja selvittää sidosryhmien näkemys nykytilanteesta ja ajatukset tulevaisuuden toiminnasta. Tavoitteena oli luoda lähivuosiksi toimintasuunnitelma, roadmap, ohjaamaan toimintaa ja sen kehittämistä. Tarkoitus ei ollut luoda yksityiskohtaista toimenpidesuunnitelmaa vaan laatia suuntaviivat, joiden perusteella tiimin toimintaa viedään eteenpäin, ja joiden perusteella voidaan määrittää myös tarkempia toimenpiteitä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys nojaa strategiseen johtamiseen ja strategisen johtamisen työkaluihin ja -menetelmiin. Työssä on hyödynnetty UPM:n olemassa olevia yritys- ja liiketoimintatason strategioita, ja pyritty näiden ja strategiamenetelmien avulla hahmottamaan hallintotiimille oma näkemys lähivuosiksi.

### 3 STRATEGIAN MERKITYS TOIMINNALLE

#### 3.1 Mikä strategia on?

Sanan ”strategi” alkuperä on jäljitetty antiikin Kreikkaan, jossa se kehitettiin nimittämään uutta sotilaallista ja poliittista johtoasemaa. Sana on yhdistelmä sanoista ”stratos” ja ”agein” – maan päälle levittäytynyt armeija ja johtaa. Sittenkin sanalle on ollut useita eri määritelmiä, mutta liiketoimintakontekstiin sen toi 1960-luvulla Alfred Chandler. (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes 2020, 5.) Konseptina strategia ei ole peräisin kreikkalaisilta vaan ensimmäisenä strategiaa käsittelevänä tutkielmana pidetään Sun Tzun Sodankäynnin taitoa, joka kirjoitettiin arviolta 500-luvulla eaa. (Grant & Jordan 2015, 8) Strategisen johtamisen käsite alkoi vakiintua vuonna 1980, jolloin Strategic Management Society perustettiin. (Santalainen 2017, 15.)

Strategisen johtamisen kehityspolku on kulkenut varhaisempien vaiheiden pitkän aikavälin suunnittelusta ja tavoitejohtamisesta tulosjohtamiseen ja kilpailustrategioihin. Näistä matka jatkui, kun 1990-luvulla alettiin kiinnittämään entistä enemmän huomiota prosessien tehokkuuteen ja organisaatioiden hallintomalleihin. Esimerkkejä suuntauksen kehittymisestä ovat esimerkiksi tuloskortit (Balanced Scorecards), prosessien uudelleen määrittäminen ja transaktiokustannukset. 1990-luvulla kehitettiin myös resurssijohtamisen käsitteistö, ja näkökulma nousi tutkijoiden suosituimmaksi näkökulmaksi. 2000-luvulla on noussut esiin strategisen ajattelun näkökulma. (Santalainen 2017, 16–17.) Liiketoimintastrategian kehitystä ovat ohjanneet enemmän liike-elämän tarpeet kuin teorian kehitys. (Grant & Jordan 2015, 9)

Monet aiemmin kehitetyistä strategisen johtamisen käsitteistä ja menetelmistä toimivat edelleen. Strateginen ajattelu toimii parhaimmillaan liimana, joka yhdistää saumattomasti erilaisia strategiatyön käsitteitä ja työkaluja. Strategisen ajattelun näkökulma on avartumassa johtamisesta johtajuuteen. Itsensä johtaminen ja verkostojen johtaminen on syrjäyttämässä perinteistä johtajuutta. (Santalainen 2017, 17.) Elämme myös taitekohtaa, jossa tarvitaan sekä vihreää siirtymää että talouskoneiston uudelleenmäärittelyä siten, että osakkeenomistajien lisäksi huomioitaisiin ympäristö ja eri sidosryhmät. (Kilpinen 2022, 14.)

Miksi strategiaa tarvitaan? Kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten. Ne pyrkivät tyydyttämään joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita muuttuvassa maailmassa tietyillä resursseilla. Strategian avulla ne pystyvät paremmin kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien kohdentamista ja käyttöä. (Kamensky 2014, 17.)

Strategian voidaan määrittellä olevan esimerkiksi organisaation pitkän tähtäimen suunta, päätöksenteon malli tai yrityksen näkemys siitä, miten saavuttaa kilpailuetua. (Whittington ym. 2020, 5.) Strategista johtamista voidaan kuvailla organisaation tarkoituksen tunnistamisena, ja suunnitelmina ja toimenpiteinä tuon tarkoituksen saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen mallintaa tärkeimmät päämäärät, tarkoituksen ja tavoitteet sekä olennaisimmat toimintatavat ja suunnitelmat näiden saavuttamiseksi määrittäen missä liiketoiminnassa yritys on tai tulee olemaan, ja minkälainen yritys on tai tulee olemaan. (Lynch 2012, 7.)

Grant & Jordan erottelee strategian taktiikasta siten, että taktiikan avulla voitetaan taistelu, strategian avulla koko sota. Strategia on kokonaissuunnitelma resurssien käyttämisestä suotuisan aseman luomiseksi, taktiikka suunnitelma tietyille toiminnalle. Olipa kyse sotatoimista tai liiketoiminnasta, strategiset päätökset jakavat kolme ominaisuutta: ne ovat tärkeitä, niihin liittyy huomattava resurssien sitoutuminen ja ne eivät ole helposti peruutettavissa. (Grant & Jordan 2015, 8.)

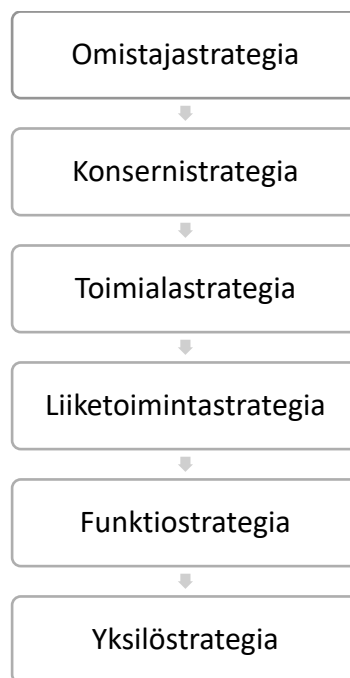
Strategia on organisaation pitkän aikavälin suunta ja menestyksen resepti; tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Se on ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde sekä tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. Strategia antaa organisaatiolle suunnan, sitä tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä, määrittelemään organisaatiota ja rakentamaan sille identiteettiä sekä tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Strategia on vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi. (Juuti & Luoma 2022, luku ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

Tänä päivänä strategia löytyy melkein kaikkialta. Nykyaikana organisaatiota, joka ei hyödynnä strategista johtamista, pidetään parhaimmillaankin omituisena ja pahimmillaan huolimattomasti johdettuna – millä hyvin hoidetulla organisaatiolla ei ole strategiaa? (Clegg, Pitelis, Schweitzer & Whittle 2020, 591.) Strategia suuntaa toimintaa ja luo perustan, jolla myös yhteistä osaamista kehitetään. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen taas mahdollistaa strategian uudistamisen. (Sumkin & Tuomi 2012, luku ”Osaamisen johtaminen perustuu strategiaan”.)



### 3.2 Strategian eri tasot

Strategia voidaan luoda eri tasoille. Yleensä yritystason strategia käsittelee useammalla kuin yhdellä liiketoiminta-alueella toimivien yritysten yleisiä asioita. Liiketoimintatason strategia laaditaan, jotta saavutettaisiin menestystä tietyllä liiketoiminta-alueella. Toiminnallisen tason strategiat liittyvät toimintoihin, joita tarvitaan, jotta yritys- tai liiketoimintatason strategia saadaan toteutettua. Tyypillisesti yritystason strategia antaa suunnan liiketoimintatason strategialle, mutta liiketoimintastrategia voi vaikuttaa myös yritystason strategiaan. Toiminnallisella tasolla fokus on enemmän liiketoiminta- tai yritystason strategian implementoinnissa. (Clegg ym. 2020, 53.) Yksityiskohtaisimman jaon mukaan voidaan löytää jopa kuusi eri strategiatasoa (Kamensky 2014, 22). Kamenskyn jaon mukaiset tasot on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Strategian tasot (mukaillen Kamensky 2014, 22)

Omistajastrategia voidaan valtaosassa yrityksiä sisällyttää konsernistrategiaan. Sen laatiminen voi olla kuitenkin tarpeen laaja-alaisesti omistetuissa perheyrietyksissä, jolloin on erikseen mietittävä esimer-

kiksi omistamisen ja toimintaan osallistumisen periaatteet, irtautumisen periaatteet ja sukupolvenvaihdoskysymykset. Konzernstrategian ydinkysymyksenä on omistajan tahto, joka ilmenee elämäntehtävän ja strategisten tavoitteiden kautta. (Kamensky 2014, 21–22.)

Toimialastrategian laatiminen konserni- ja liiketoimintastrategian väliin voi olla tarpeen, mikäli konserni koostuu useista toimialoista, ja nämä edelleen monista liiketoiminta-alueista. Liiketoimintastrategia kertoo, millä keskeisillä periaatteilla kyseinen kilpailulaji aiotaan voittaa, jolloin se ottaa kantaa myös eri toimintoihin ja prosesseihin. Toisinaan nämä toiminnot halutaan purkaa vielä omiksi strategioikseen, kuten markkinointi-, tuotekehitys-, osto- ja tuotantostrategiaksi. Useimmiten puhutaan kuitenkin toimintakohtaisista toimintasuunnitelmista, koska on tarpeetonta sekoittaa strategiäkäsitettä näillä funktiokohtaisilla strategioilla. Myös yksilötaso kuuluu strategioista ja toimintasuunnitelmista purettuihin henkilökohtaisiin tavoite- ja toimenpideohjelmiin. Eri asia on, jos henkilön tulisi laatia yksilöstrategia omalle elämälleen koostuen työstä ja yksityiselämästä. (Kamensky 2014, 22.)

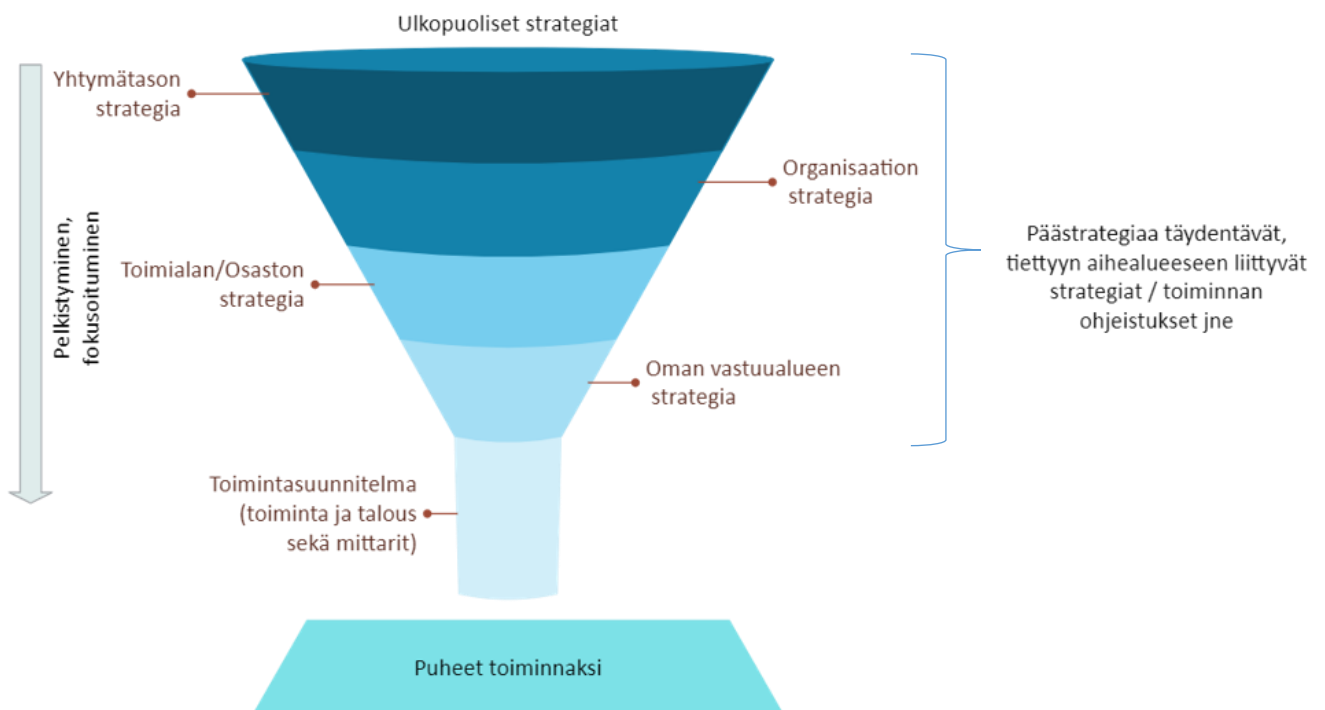
Whittington ym. jakaa strategian kolmelle tasolle: yritystaso, liiketoimintataso ja funktiotaso, jolloin yritystason strategia määrittelee yleisen laajuuden ja arvon lisäämisen organisaation kokonaisuuden muodostavissa liiketoiminnoissa. Liiketoimintatason strategia määrittelee sen, kuinka näiden liiketoimintojen tulisi kilpailla omilla aloillaan, ja funktiotaso sen, miten organisaation eri toiminnot toteuttavat tehokkaasti yritys- ja liiketoimintatason strategioita. (Whittington ym. 2020, 12.) Funktionaalisten strategioiden laadinta on yleistynyt. Funktio- tai toimintokohtaiset strategiat tuovat lisäarvoa silloin, kun ne linkittyvät saumattomasti organisaation yleisiin strategisiin painopistealueisiin. (Santalainen 2017, 59.)

Voitaneen siis todeta, että sitä, mitä funktio- tai toiminnallisella tasolla usein kutsutaan toimintasuunnitelmaksi tai kehittämissuunnitelmaksi, voitaisiin kutsua myös funktiostrategiaksi tai toiminnalliseksi strategiaksi. Kuten myös Clegg ym. teoksessaan toteavat, funktiotason strategian tehtävä on implementoida liiketoiminta- ja yritystason strategioita. (Clegg ym. 2020, 53.) Strategiat ovat tärkeitä, mutta kaikki toiminnot eivät kuitenkaan ole strategisia. Tästä esimerkkinä laatusertifiointi, joka voi olla tarpeen, mutta onko sen ylläpitäminen strategista, riippuu markkinasta. (Brennan & Sisk 2015, 5.)

### 3.3 Strategian implementointi

Olipa kyse minkä tason strategiasta tahansa, implementoinnissa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat: mitä toimenpiteitä on tehtävä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä on näiden toimenpiteiden toteuttamisen aikataulu ja miten edistymistä seurataan ja valvotaan. Yleisen strategian muuttaminen toimintasuunnitelmaksi sisältää neljä elementtiä: strategisten tavoitteiden tunnistaminen, täsmällisten suunnitelmien muodostaminen, resurssien ja budjetin määrittäminen sekä seuranta- ja valvontamenetelyiden määrittäminen. (Lynch 2012, 497.)

Tuomi & Sumkin kuvaavat strategian implementointia teoksessaan maastoutuksena, ja kiteyttävät ennen maastoutusta huomioon otettavat strategiat suppilonäkökulmasta, jossa yhtymätason strategiasta edetään organisaation strategiaan, toimialan / osaston strategiaan, oman vastualueen strategiaan ja sieltä edelleen toimintasuunnitelmaksi. Suppilomalli ohjaa strategian selkeytymistä arkitoimintaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 81–82.) Heidän näkemyksensä mukaan toimintaohjelma sisältää suunnitelman siitä, miten strategiset tavoitteet aiotaan toteuttaa seuraavan kauden aikana. (Tuomi & Sumkin 2010, 96.) Suppilo on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Strategiasuppilo (mukaillen Tuomi & Sumkin 2010, 82)

Grant & Jordanin näkemyksen mukaan strategian implementointi edellyttää keskipitkän aikavälin suunnitelmien jakamista lyhyen aikavälin suunnitelmiin, jotka ovat toiminnan painopiste ja suoritusten seurannan peruste. Vuosittaisen toimintasuunnitelman pohjalla on joukko tulostavoitteita, jotka on johdettu vuosisuunnitelmien sarjasta. Nämä tavoitteet ovat sekä taloudellisia että operatiivisia. (Grant & Jordan 2015, 317.)

Kamensky muistuttaa, että liiketoimintastrategioiden ja operatiivisen toiminnan kohtaaminen on haaste, joka voi ilmetä esimerkiksi siten, että strategia ei purkaudu lainkaan toimenpiteiksi, se purkautuu vääriksi tai liian runsaiksi toimenpiteiksi tai toimenpiteitä tapahtuu, mutta ne eivät ole strategian mukaisia vaan pahimmillaan jopa sen vastaisia. Strategioiden ja operaatioiden välistä ristiriitaa voidaan lieventää kiinnittämällä huomiota siihen, että kaikki toimenpideohjelmat perustuvat strategiavalintoihin, ja toimenpideohjelmat ovat riittävän konkreettisia ja yksityiskohtaisia. Voimakasta priorisointia tarvitaan. (Kamensky 2014, 323.)

Strategiasta kommunikoidessa on syytä kiinnittää huomiota totuudellisuuteen, oikeellisuuteen, vilpittömyyteen ja ymmärrettävyyteen. Totuudellisuus, oikeellisuus ja vilpittömyys ovat tavallisia asioita lähes kaikissa vuorovaikutustilanteissa, joissa pidetään itsestänselvyytenä, että toinen osapuoli on sitoutunut näihin protokolleihin. Niissä hyödynnetään melko yleisiä sosiaalisia taitoja. Ymmärrettävyys sen sijaan perustuu kykyyn puhua johdonmukaisesti ja strategisesti. Se vaatii taitoa laatia strategioita ja edellyttää kykyä puhua sujuvasti käyttäen termejä, jotka ovat tunnistettavissa strategisiksi. Taito onkin tuoda esiin strategiakeskustelu organisaation edun mukaisena. (Clegg ym. 2020, 444–445.)

Nykyajattelun mukaan strategia on järkevä ja toimiva vasta siinä vaiheessa, kun koko henkilöstö tai ainakin suurin osa ymmärtää, mikä strategiassa on olennaista, ja sitoutuu toimimaan sen mukaisesti. Strategia on kyettävä kuvaamaan tavalla, joka synnyttää henkilöstössä merkityksellisyyden kokemuksen. Avainsanoja tässä ovat osallistuminen ja osallisuus. Strategiatyö on ennen kaikkea johdon vastuulla ja ylimmän johdon panos on olennainen. Merkityksen kokemusta lisää kuitenkin ratkaisevasti kokemus siitä, että on saanut vaikuttaa strategiaan. Osallisuuden osalta tämä tarkoittaa strategiakeskusteluissa ja -kokeiluissa mukanaolon lisäksi tunnetta siitä, että strategia koskettaa, vaikuttaa työhön ja hyödyttää työpanosta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 277.)

Strategia muuttuu käytännöksi vasta, kun jokainen työntekijä kokee yrityksen strategian merkitykselliseksi, elää todeksi yrityksen arvoja, kehittää strategian edellyttämää osaamista ja toteuttaa strategiaa

oman jokapäiväisen toimintansa kautta. Johto voi varmistaa ihmisten kytkeytymisen strategiaan luomalla jokaisen työntekijän kohdalla kytköksen strategiaan omakohtaisen merkityksen, osaamisen, toimintatavan ja tekojen kautta. Näin jokainen ymmärtää oman roolinsa merkityksen strategian toteutumisen kannalta. (Kilpinen 2022, 83.)

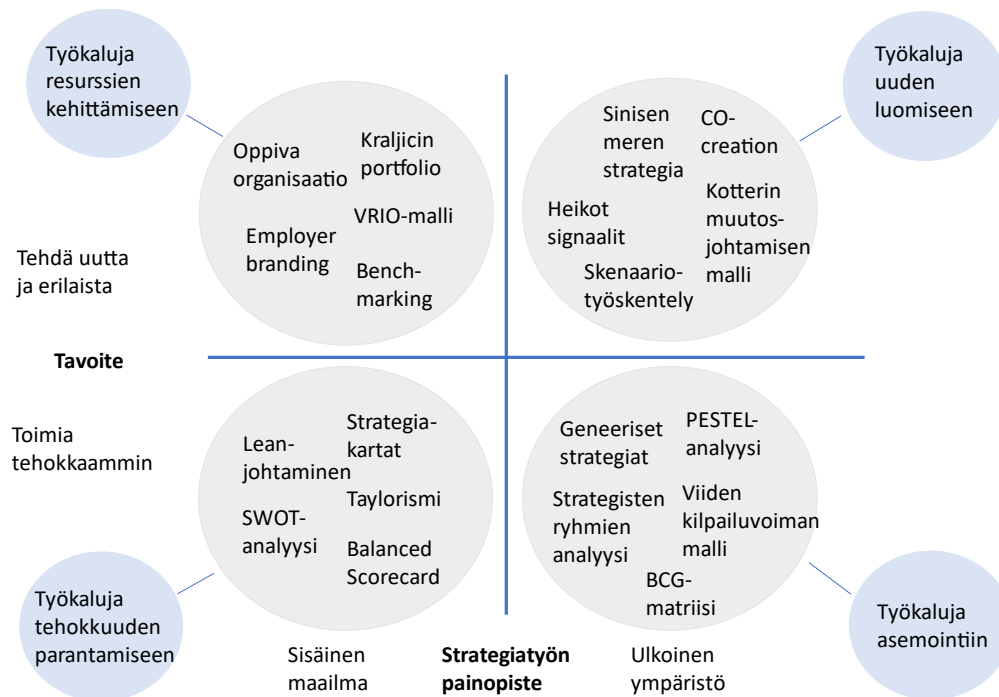
Voidaan ajatella myös, että uusi strateginen johtaminen ei pyri luomaan kiveen hakattua määritelmää strategian sisällöstä, vaan elää ottaen huomioon jatkuvan muutoksen, ympäristön epävarmuuden ja uuden luomisen. Strategian ytimeksi nousee prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.) Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä toimintamalli. Se on tulevaisuuden tekemisen työväline, ei staattinen asiakirja. (Tuomi & Sumkin 2010, 107.) Perinteiset strategian implementointimallit kuitenkin olettavat strategian pysyvän samana luoden ajatusmalleja ja ohjausjärjestelmiä, jotka pyrkivät vakiinnuttamaan henkilöstön toiminnan etukäteen määritellyn viisivuotissuunnitelman mukaiseksi. (Ritakallio & Vuori 2018, 149.)

## 4 STRATEGIATYÖKALUT

### 4.1 Yleistä strategiatyökaluista

Strategiatyökalut ovat välineitä, joiden avulla strategista johtamista harjoitetaan. Kaikkien käytettävissä olevien työkalujen listaaminen ei ole mahdollista, sillä on tulkinnanvaraista mitä yksittäinen johtaja, johtoryhmä tai strategiatutkija mieltää työkaluksi. Absoluuttisesti parasta strategiatyökalua ei ole olemassa vaan valinta riippuu johdon kyvystä hahmottaa oikein organisaationsa tilanne ja sen toimintaan liittyvät haasteet. Sopiva määrä aktiivisesti käytettäväksi on 3–6 työkalua yhtenäisessä strategisen johtamisen kokonaisuudessa kuten liiketoimintayksikössä. (Juuti & Luoma 2022, luku ”Kohti Strategisen johtamisen maailmoja”.)

Strategiassa voi keskittyä karkeasti jaoteltuna joko tehokkuuden parantamiseen tai uuden tekemiseen. Käytettävät työkalut voidaan ryhmitellä neljään ryhmään sen mukaisesti, onko tavoitteena tehdä jotain uutta ja erilaista vai toimia tehokkaammin, ja onko strategiatyön painopiste yrityksen sisäisessä toiminnassa vai ulkoisessa ympäristössä (Vuorinen 2013, 27, 31–33.) Työkalujen ryhmittely on havainnollistettu kuviossa 3.



KUVIO 3. Strategiatyön työkalut (mukaiillen Vuorinen 2013, 33)

Kuvion vasemmassa alakulmassa olevien työkalujen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja mukauttaminen asiakkaiden tarpeisiin. Tunnetuimpia tämän ryhmän työkaluista ovat Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo ja SWOT-analyysi. (Vuorinen 2013, 32.)

Oikeassa yläkulmassa olevat työkalut keskittyvät toiminnan uudistamiseen tehostamisen sijaan. Näistä tunnetuin on todennäköisesti sinisen meren strategia. (Vuorinen 2013, 32.)

Oikeassa alakulmassa on ympäristölähtöinen strategianäkemyks, joka painottaa ulkoisten asioiden tarkkailua. Näistä tunnettuja esimerkiksi viiden kilpailuvoiman malli ja BCG-matriisi. (Vuorinen 2013, 32.)

Vasemmassa yläkulmassa olevat työkalut keskittyvät resurssien kehittämiseen. Näkemystä voidaan pitää vastakkaisena edelliselle ryhmälle. Ulkoisten asioiden sijaan nämä työkalut pureutuvat organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen. Esimerkkeinä mainittakoon benchmarking ja VRIO-analyysi. (Vuorinen 2013, 32.)

Ryhmittelyn tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, että työkalun valinnalla on merkitystä strategian lopputulokseen. Balanced Scorecardilla ei voi olla tuloksena samoja ideoita kuin hyödyntämällä esimerkiksi sinisen meren strategiaa. (Vuorinen 2013, 32.)

Strategia liittyy useiden toimintojen analysoimiseen ja päätösten tekemiseen aina hankinnasta ja resurssien allokoinnista valmiuksien rakentamiseen ja yrityskulttuurin muokkaamisesta sopivien tukijärjestelmien asentamiseen. Nämä päätökset tähtäävät organisaation resurssien ja valmiuksien yhteensovittamiseen valitun strategisen suunnan tavoitteiden kanssa. (Pearse & Kluyver 2015, 13.)

Prosessi on tehtävien sarja, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu lopputulos. Joskus tämä sarja on suoraviivainen, toisinaan itseään toistava tai useita toistoja vaativa ennen onnistumista. Myös strateginen johtaminen on tehtävien sarja, joiden avulla tavoitellaan haluttua lopputulemaa. Jotta voidaan päästä sinne, minne halutaan, on ensin määriteltävä se, missä ollaan nyt. Lähtöpisteellä on vaikutusta siihen, miten eteenpäin lähdetään pyrkimään. (Brennan & Sisk 2015, 6.)

Lisäksi kilpailuedun luomiseksi ja ylläpitämiseksi organisaation on määriteltävä tulevaisuuden tila, joka kuvaa sen ihanteellista kilpailuasemaa. Näin pystytään paremmin päättämään, miten tuohon tilaan

päästään kehittämällä strategioita, jotka liikuttavat organisaatiota oikeaan suuntaan. (Brennan & Sisk 2015, 12.)

Sekä lähtötilanne että tavoitetilä vaikuttavat siis käytettävien strategisen johtamisen työkalujen käyttöön. Perinteinen lineaarinen strategiatyöskentely sisältää viisi vaihetta: strategisen tiedon keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus ja strategian seuranta, arviointi ja päivitys. Viidettä kohtaa tulee lisäksi kierrättää takaisin vaiheisiin 1–4 vaiheiden parantamiseksi tai muuttamiseksi tarvittaessa. Tämän tyyppisiä lineaarisia strategiaprosesseja löytyy kirjallisuudesta kymmeniä niiden sisällön ollessa suunnilleen sama. (Vuorinen 2013, 39–40.)

Ympäristön muutostahti on nopeutunut ja prosessimaisempaa strategiaa tarvitaan entistä kipeämmin. Maailmaa muokkaavat megatrendit sekä lineaarisesti että epälineaarisesti vuorovaikutuksessa toisten trendien kanssa, ja kokonaisuuteen vaikuttavat myös ihmisten toimenpiteet ja reaktiot. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.) Strategista johtamista voi toisaalta myös ajatella kokonaisuutena, jossa on tietyt vaiheet, jotka eivät kuitenkaan seuraa toisiaan missään kronologisessa järjestyksessä. Tällöin strateginen johtaminen nähdään jatkuvana työnä. Lähestymistapa tuo strategiatyöhön joustavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin. (Vuorinen 2013, 42.)

Strategiatyöskentely on toimivan johdon vastuulla, mutta sen ei kuitenkaan tule jäädä vain ylimmän johdon toiminnaksi. Nykyaikaisten näkemysten mukaan strategiatyön tulee olla osallistavaa, henkilöstöä mukaan kytkevää ja houkuttelevaa. Käytännössä johdon tulee johtaa strategiatyöskentelyä käynnistämällä se, määrittelemällä käytettävät työkalut ja foorumit, tekemällä kysymyksiä, muodostamalla vastauksia, tarjoamalla oletuksia sekä myös rauhoittamalla strategiatyöskentelyä tai keskeyttämällä se kokonaan. (Juuti & Luoma 2022, luku ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

Digitalisaatio ja datan aiempaa nopeampi saatavuus ovat vaikuttaneet siihen, että datan keräämisen ja käsittelyn kustannukset ja viiveet eivät enää rajoita strategiatyötä samalla tavalla kuin aikaisemmin. Yritysten välinen kilpailu on siirtynyt strategiselle tasolle muutosten monimutkaistumisen ja teknologian kehittymisen luomien mahdollisuuksien myötä. Näin kyse ei ole enää vain oikean strategian valitsemisesta ja sen tehokkaasta toteuttamisesta vaan kyvystä tehdä jatkuvasti uusi strategisia valintoja ja toteuttaa ne tehokkaina toimenpiteiden sarjoina. (Ritakallio & Vuori 2018, 12,14.)



Toisaalta organisaatioiden on täytynyt aina sopeutua muutokseen. Ne ovat yhtä lailla joutuneet reagoimaan ulkoa tulevaan muutokseen kuin olleet etulinjassa luomassa muutosta omien strategisten päätöstenä kautta. (Clegg ym. 2020, 535)

On syytä tiedostaa, että yrityksen strateginen johtaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää useita eri tasoja ja vaiheita. Menetelmille, joihin usein viitataan strategiatyökaluina, ei ole olemassa yksittäistä virallista määritelmää tai yhtä ainoaa oikeaa soveltamistapaa. Eri auktoriteettien keskuudessa vaihtelee myös se mitä pidetään strategisen johtamisen menetelmänä. (Juuti & Luoma 2022, liite ”Strategisen johtamisen menetelmiä”.)

Strategiasta nousevan tarpeen ja nykytilan tunnistaminen ovat kehittämisen edellytys. Osaamisen näkökulmasta usein tunnistetaan organisaatiossa oleva osaaminen, mutta vision edellyttämä osaaminen vaatii erillisen tunnistamisprosessin. Tähän tarvitaan myös oman henkilöstön osaamisen kriittistä tarkastelua, jonka lisäksi organisaation on tunnistettava kriittiset toimintamallit toiminnassaan. (Sumkin & Tuomi 2012, luku ”Organisaation osaamisen tunnistaminen”.)

#### **4.2 Skenaariomenetelmä ja skenaariotyöskentelyn prosessi**

Skenaariomenetelmä on systemaattinen tapa tutkia, miten tulevaisuus voisi kehittyä sen perusteella, mitä tiedämme nykyisistä trendeistä ja signaaleista. Menetelmä ei ole tapa ennustaa vaan prosessi tulevaisuuden ajattelemiseen ja tulevaisuudesta kommunikointiin. (Grant 2010, 287.) Menetelmä tutkii ’entä jos’ -vaihtoehtojen vaikutusta pohdinnassa olevaan strategiaan (Lynch 2012, 383). Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan nähdä paremmin näkökohtia, joita liittyy mahdolliseen tai haluttuun tulevaisuuteen. Se myös parantaa kykyä arvioida nykyisten toimenpiteiden ja päätösten vaikutuksia. Näin ollen skenaariotyöskentely toimii ainakin ajatusmallina, strategiavalinnan perustana ja varoituskonkaniismina. (Kamensky 2014, 169.)

Skenaariot ovat sanallisia tai visuaalisia kuvauksia mahdollisista tulevaisuuden ympäristöistä. Ne kuvaavat toisiinsa vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutussuhteita ja niistä muodostuvia kokonaisuuksia. (Juuti & Luoma 2022, liite ”Strategisen johtamisen menetelmiä”.)

Strategian laatimisen näkökulmasta skenaariomenetelmää voidaan käyttää selvittämään todennäköisiä teollisuuden kehityspolkuja, tutkimaan tiettyjen maiden markkinakehitystä, pohtimaan uusien teknologioiden vaikutusta ja analysoimaan investointihankkeiden näkymiä. Menetelmän todellinen arvo ei kuitenkaan ole tuloksissa vaan prosessissa. Skenaariomenetelmä on tehokas työkalu erilaisten ideoiden ja näkemysten yhdistämiseen, uskomusten ja oletusten esiintuomiseen, uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen, vaihtoehtoisten strategioiden luomiseen ja arvioimiseen, joustavamman ajattelun kannustamiseen ja konsensuksen rakentamiseen. (Grant 2010, 288.)

Skenaarioiden suunnitteleminen voidaan aloittaa tutkimalla neljää ympäristötekijää, joilla arvioidaan olevan vaikutusta organisaation tulevaisuuteen. Nämä ovat sosiaalinen, taloudellinen, teknologinen ja poliittinen tekijä. Pohjimmiltaan prosessissa pyritään löytämään vastauksia joukkoon kysymyksiä, joiden vastaukset muodostavat kuviteltavissa olevat rajat tuleville toimille. Kysymykset vaihtelevat tapausittain, mutta tyypillisesti niiden avulla halutaan selvittää, mitkä ovat organisaation kannalta kriittisiä tekijöitä; miltä näyttäisi paras mahdollinen lopputulema ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat; miltä näyttäisi keho lopputulema, mikä siihen vaikuttaa ja miten tilanne voidaan estää tai miten siitä selvietään; mitä muutoksia vaaditaan kulttuurissa, rakenteissa tai prosesseissa; mitkä tekijät ovat vaikuttaneet eniten nykytilanteen syntyyn; mitkä toimenpiteet pitäisi asettaa etusijalle, ja mitä voisi tehdä vielä enemmän jos kaikki rajoitteet poistetaan. (Clegg ym. 2020, 463–464.)

Skenaariotyöskentely voi edetä myös siten, että valitaan ne ympäristötekijät, joiden katsotaan vaikuttavan toimintaan voimakkaimmin. Näille tekijöille kuvitellaan 2–5 vaihtoehtoista tulevaisuuden kehitystä, jonka jälkeen ne kootaan samaan taulukkoon. Tämän tulevaisuustaulukon avulla muodostetaan vaihtoehtoisia skenaarioita. (Kamensky 2014, 168.)

Rubin puolestaan jakaa artikkelissaan skenaariotyöskentelyn kuuteen vaiheeseen:

1. Nykytilan kriittinen tarkastelu
2. Skenaarioiden laatiminen
3. Vision laatiminen
4. Mission laatiminen
5. Vision ja mission vuoropuhelu
6. Skenaarioiden korjaaminen uuden tiedon pohjalta

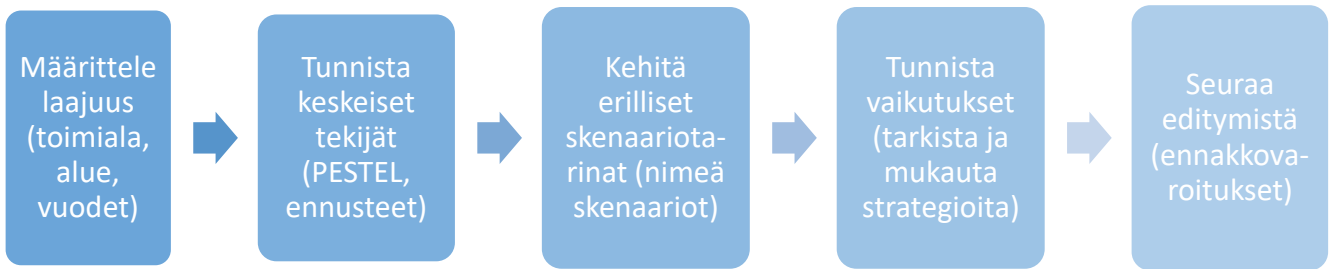
Rubinin mallissa skenaarioita rakennetaan vähintään kolme ensimmäisessä vaiheessa kerätyn tiedon pohjalta, jotta vaihtoehtoja on riittävästi. Skenaarioiden määrää on kuitenkin syytä rajata jatkotyöskentelyn hallinnan helpottamiseksi. (Rubin 2004.) Skenaarioiden käyttö mahdollistaa useita vaihtoehtoja strategiavalinnan perustana – jokaisen skenaarion pohjalta voidaan tehdä strategia, voidaan valita yksi tietty skenaario strategian pohjaksi tai strategiaan poimitaan asioita kaikista skenaarioista. (Kamensky 2014, 169.)

Skenaariot perustuvat tyypillisesti PESTEL-analyysiin ja tunnistettuihin muutosajureihin, mutta eivät tarjoa yhtä valmista vastausta siihen, miten toimintaympäristö muuttuu. Tarkoituksena ei ole ennustaa vaan kannustaa johtajia olemaan valppaana usein mahdollisten tulevaisuuksien varalta. Tästä syystä analyysit yleensä tuottavat tyypillisesti kolme tai neljä erillistä skenaariota. (Johnson ym. 2015, 25.)

Joissain tilanteissa skenaarioasiantuntijat varoittavat luomasta kolmea skenaariota, koska tällöin lopputuloksena saattaa olla optimistinen, realistinen ja pessimistinen skenaario. Johto saattaa tällöin keskittyä realistiseen vaihtoehtoon ja laiminlyödä kaksi muuta vähentäen organisaation oppimisen ja varautumissuunnittelun määrää. Siksi olisi parempi olla kaksi tai neljä skenaarioita, jolloin helppo keskittyä on vältettävissä. Sillä ei ole väliä, jos skenaariot eivät toteudu, arvo on skenaarioiden laadinnan aikaansaamassa tutkimisessa ja valmiussuunnittelussa. (Whittington ym. 2020, 55.)

Skenaarioiden luominen voidaan nähdä myös jatkuvana prosessina, jolloin organisaatio päivittää liikkuvat skenaarionsa esimerkiksi puolen vuoden välein ja aina, kun tapahtuu merkittäviä muutoksia. Liikkuva skenaario tunnistaa kriittisiä oletuksia skenaariopolulla riittävän usein ja säännöllisesti. Kehityksen poiketessa skenaariossa tunnistetusta oletuksesta, tulee organisaation vaihtaa polkua ja luoda ymmärrys valitun uuden polun haaroista ja kriittisistä oletuksista. Tämä prosessi toistuu jatkuvasti, jolloin organisaatio voi päivittää säännöllisesti toimintansa suuntamaan kohti pitkän aikavälin tavoitetta. Organisaatio pystyy samalla ottamaan käyttöön jatkuvan parantamisen kulttuurin. (Ritakallio & Vuori 2018, 27.)

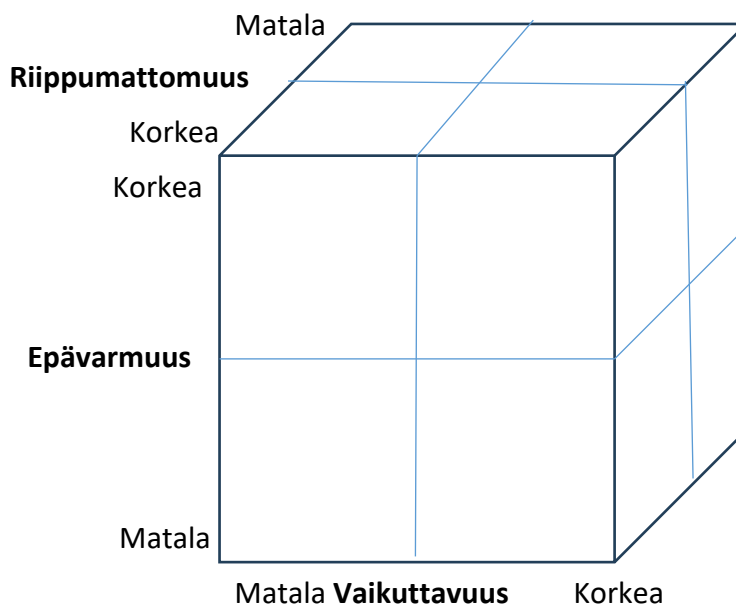
Skenaarioanalyysi voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Prosessi seuraa kuitenkin usein viittä peruskelta, jotka on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Skenaarioprosessi (mukaillen Whittington ym. 2020, 54)

Skenaarioiden laajuuden määrittäminen on prosessin ensimmäinen, tärkeä vaihe. Laajuus viittaa tässä skenaarioanalyysin aiheeseen ja aikajänteeseen. Esimerkiksi analysoidaanko koko toimialaa maailmanlaajuisesti vai tiettyä maantieteellistä aluetta. Aikajänteeseen vaikuttaa suunnitteilla oleva kokonaisuus, ja se voi vaihdella viidestä kymmeneen tai jopa kahteenkymmeneen vuoteen. (Whittington ym. 2020, 54.)

Seuraavaksi tunnistetaan keskeiset tekijät tai ajurit. Tässä voidaan käyttää PESTEL-analyysia tuomaan esille aiheita, joilla on merkittävä vaikutus toimialaan, alueeseen tai markkinaan. Apuna voi toimia myös skenaariokuutio (KUVIO 5), joka auttaa määrittämään merkittävimmät tekijät perustuen niiden vaikuttavuuteen, epävarmuuteen ja riippumattomuuteen. (Whittington ym. 2020 54.)



KUVIO 5. Skenaariokuutio (mukaillen Whittington ym. 2020, 52)

Skenaariotarinat nitovat yhteen tunnistetut vaikuttajat, ajurit ja muut tekijät. Tarinat nimetään usein silmiinpistävästi. (Whittington ym. 2020, 54.)

Seuraavassa vaiheessa tunnistetaan eri skenaarioiden vaikutukset organisaatioon. On tärkeää, että organisaatio suorittaa tarkastuksia jokaisen skenaarion osalta, ja mukauttaa niiden perusteella strategioita, jotka vaikuttavat haavoittuvilta sekä kehittää valmiussuunnitelmia näiden skenaarioiden varalle. (Whittington ym. 2020, 54.)

Kun skenaariot on luotu, tulisi seurata miten kehitys todellisuudessa vastaa luotuja skenaarioita. Tässä vaiheessa on syytä olla hereillä toimintaympäristön varoitusmerkkien osalta. (Whittington ym. 2020, 54–55.)

Skenaarioiden käyttö varoitusmekanismina perustuu siihen, että vältettävät ja haitalliset asiat löydetään niin ajoissa, että ongelmien syntyminen pystytään välttämään. Tällöin skenaarioprosessissa syntyneitä aineistoa voidaan käyttää yhtenä tietopohjana riskianalyysin ja varasuunnitelman laatimisessa. Tämä on yksi systemaattinen keino parantaa strategian toteutumista. (Kamensky 2014, 173.)

### **4.3 SWOT-analyysi**

SWOT on analyysi organisaation sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista yhdistettynä organisaation ulkopuolisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Lynch 2012, 304) SWOT voi myös auttaa fokusoimaan keskustelua tulevaisuuden valintoihin ja siihen, missä laajuudessa organisaatio on kykenevä tukemaan näitä strategioita. (Whittington ym. 2020, 112) SWOT-analyysia voidaan käyttää keinona kokoamaan yhteen ymmärrys organisaation kohtaamista vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér 2015, 71)

SWOT-lyhenne tulee analyysin kohteena olevista asioista: vahvuudet (strengths); heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Sen tarkoituksena on selkeyttää organisaation tilaa suhteessa sen ympäristöön ja auttaa valitsemaan toiminnalle oikeaa linjaa. (Juuti & Luoma 2022, liite ”Strategisen johtamisen menetelmiä”.)

SWOT-analyysi on työväline organisaation käytettävissä olevien vaihtoehtojen luokitteluun. Käytännössä taulukossa 1 esitettyjen kysymysten kaltaisten kysymysten kysyminen tukee strategista painopistettä. (Clegg ym. 2020, 452.)

TAULUKKO 1. Kysymyksiä SWOT-analyysin tueksi (mukaillen Clegg ym. 2020, 452)

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä teette hyvin?</li> <li>- Mitä ainutlaatuisia resursseja on hyödynnettävissänne?</li> <li>- Mitä muut näkevät vahvuuksinanne?</li> </ul>
<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä voisitte parantaa?</li> <li>- Missä teillä on vähemmän resursseja kuin muilla?</li> <li>- Mitä muut todennäköisesti näkevät heikkouksinanne?</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitkä mahdollisuudet ovat teille avoinna?</li> <li>- Mistä trendeistä voisitte hyötyä?</li> <li>- Miten voitte muuntaa vahvuutenne mahdollisuuksiksi?</li> </ul>
<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitkä uhat voivat vahingoittaa teitä?</li> <li>- Mitä kilpailijanne tekevät?</li> <li>- Mille uhille heikkoutenne altistavat teidät?</li> </ul>

SWOT-analyysi on ollut pitkään suosituimpia yksittäisiä strategisen johtamisen menetelmiä. Suosioon ovat vaikuttaneet useat eri syyt, esimerkiksi se, että analyysiin on suhteutettu sekä nykytilaa että tulevaisuutta, analyysi on näennäisesti helppo tehdä ja sitä voidaan soveltaa monella eri tasolla ja alueella. (Kamensky 2014, 197.) SWOT-analyysin ongelmina voivat olla esimerkiksi, että todellista kritiikkiä ei uskalleta tai haluta esittää, syntyy yleistä ympäröivää sanahelinää tai johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia ei tehdä tai ne ovat ylimalkaisia. (Kamensky 2014, 199.) Vaarana on myös, että synnytetään pitkä lista vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia ilman, että kiinnitetään riittävästi huomiota siihen mitkä tekijät ovat oikeasti tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä. (Whittington ym. 2020, 113.)

SWOT-analyysin tavoitteena on tunnistaa missä määrin vahvuudet ja heikkoudet ovat merkityksellisiä tai miten ne suhtautuvat toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Johnson ym. 2015, 68) Jokaisen organisaation analyysi on ainutlaatuinen, mutta muutamia yleisiä ohjeita ja tekijöitä on nostettava esille. (Lynch 2012, 304.) Näitä on listattu taulukossa 2.

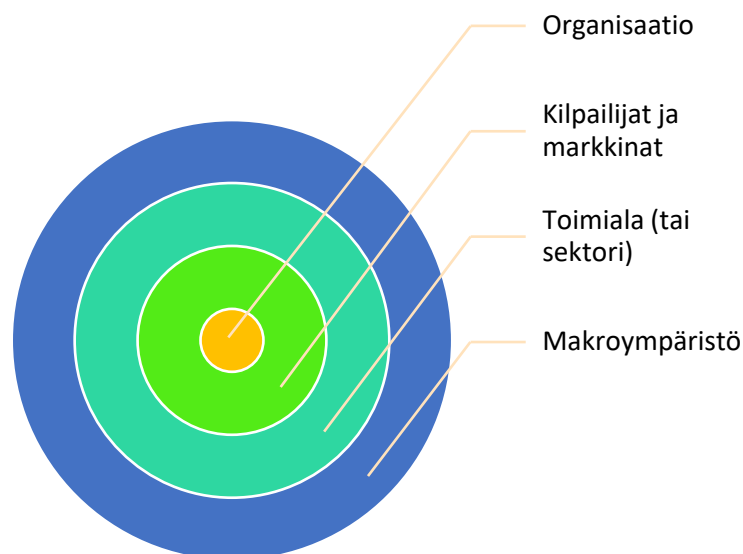
TAULUKKO 2. Joitain SWOT-analyysin tekijöitä (mukaiillen Lynch 2012, 304)

<p><b><u>SISÄISET Vahvuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Määrävä markkina-asema</li> <li>- Keskeiset vahvuudet</li> <li>- Mittakaavaedut</li> <li>- Edullinen sijainti (kustannusten osalta)</li> <li>- Johtamistaidot</li> <li>- Taloudelliset resurssit</li> <li>- Valmistamiskyky ja laitteiston ikä</li> <li>- Innovaatioprosessit ja tulokset</li> <li>- Arkkitehtuuriverkko</li> <li>- Erilaistetut tuotteet</li> <li>- Tuote- ja palvelulaatu</li> </ul>	<p><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osakkeen heikkous</li> <li>- Vähäiset vahvuudet ja avaintaidot</li> <li>- Vanha tehdas kilpailijoita korkeammilla kustannuksilla</li> <li>- Heikko taloustilanne ja kassavirta</li> <li>- Heikot johtamistaidot ja puutteellinen johtajuus</li> <li>- Heikko organisaatio huonolla arkkitehtuurilla</li> <li>- Heikko laatu ja maine</li> <li>- Tuotteita ei ole erilaistettu ja riippuvuus muutamista tuotteista</li> </ul>
<p><b><u>ULKOISET Mahdollisuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uudet markkinat ja segmentit</li> <li>- Uudet tuotteet</li> <li>- Monipuolistamismahdollisuudet</li> <li>- Markkinakasvu</li> <li>- Kilpailijoiden heikkous</li> <li>- Strateginen tila</li> <li>- Demografiset ja sosiaaliset muutokset</li> <li>- Muutokset poliittisessa tai taloudellisessa ympäristössä</li> <li>- Uudet yritysosto- tai kumppanuusmahdollisuudet</li> <li>- Talouden noususuhdanne</li> <li>- Kansainvälinen kasvu</li> </ul>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uudet tulokkaat markkinoille</li> <li>- Kilpailun kasvu</li> <li>- Lisääntynyt paine asiakkailta tai toimittajilta</li> <li>- Korvikkeet</li> <li>- Matala markkinakasvu</li> <li>- Talouden laskusuhdanne</li> <li>- Teknologiset uhat</li> <li>- Muutokset poliittisessa tai taloudellisessa ympäristössä</li> <li>- Demografiset muutokset</li> <li>- Uudet kansainväliset kauppaparoitteet</li> </ul>

SWOT-analyysin laatua voi parantaa pitämällä sen lyhyenä, linkittämällä mahdollisuuksien mukaan vahvuudet ja heikkoudet toimialan menestystekijöihin sekä määrittelemällä vahvuudet ja heikkoudet kilpailullisesta näkökulmasta. Analyysin lausuntojen pitäisi olla tarkkoja ja niissä tulisi välttää ympäröityä. Analyysin pitäisi erottaa missä yritys haluaa olla ja missä se on nyt. Lisäksi tulisi olla realistinen sekä omien että kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien suhteen. (Lynch 2012, 305.)

#### 4.4 PESTEL-analyysi

Yrityksen liiketoimintaympäristö voidaan nähdä ”kerroksina”, jossa sisimpänä on organisaatio, sen ympärillä kilpailijat ja markkinat, seuraavaksi toimiala ja viimeisenä makroympäristö. Tämä kokonaisuus on kuvattu kuviossa 6. Makroympäristö koostuu laajoista tekijöistä, jotka vaikuttavat enemmän tai vähemmän moniin organisaatioihin, toimialoihin ja sektoreihin. (Whittington ym. 2020, 35.)



KUVIO 6. Yrityksen liiketoimintaympäristö (mukaillen Whittington ym. 2020, 35)

Vaikka strategia muodostetaan sen laatijoiden omien käsitysten mukaisesti, makroympäristön analyysi auttaa varmistamaan, että yrityksen nykyinen ja tuleva toimintaympäristö on huomioitu. Tästä analyysistä käytetään usein nimeä PESTEL-analyysi. PESTEL on akronyymi, joka muodostuu sanoista political, economic, social, technological, environmental ja legal. (Clegg ym. 2020, 54.) Vapaasti suomennettuna siis analysoidaan organisaation toimintaympäristöä huomioiden poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen vaikutus.



Poliittinen vaikutus tarkoittaa hallituksia ja muita poliittisia elimiä, jotka vaikuttavat eri tavoin. Taloudellisella vaikutuksella tarkoitetaan makrotaloudellisia tekijöitä, kuten valuuttakursseja, suhdanteita, talouskasvua tai korkoja niissä maissa, joissa yritys toimii. Sosiaalinen vaikutus tarkoittaa muuttuvaa kulttuuria tai väestönrakennetta, kuten ikääntymistä tai kaupungistumista. Teknologinen vaikutus viittaa innovaatioihin kuten internet, bioteknologia tai nanoteknologia, tai uusien materiaalien keksimiseen. Ekologiset vaikutukset ovat tärkeitä vihreitä kysymyksiä kuten saasteet ja jätteet, jotka voivat vaikuttaa kaikkiin teollisuuden aloihin. Lainsäädännölliset vaikutukset koskettavat lainsäädännöllisiä rajoitteita tai muutoksia. (Clegg ym. 2020, 54–55.)

Näiden tekijöiden ja niiden keskinäisten suhteiden analysoiminen voi tuottaa pitkän ja monimutkaisen listan. Sen sijaan, että hukkuisi yksityiskohtiin, onkin tarpeen palata lopulta muutoksen kannalta tärkeimpien tekijöiden pariin. Tällaisia muutosajureita ovat ne toimintaympäristön tekijät, joilla on todennäköisesti suuri vaikutus strategian menestykseen tai epäonnistumiseen. (Johnson ym. 2015, 24–25.) Lynch listaa teoksessaan PESTEL-analyysin tueksi asioita. Poliittisen näkymän osalta huomioon tulisi ottaa poliittiset puolueet ja liittoumat niin paikallisella, kansallisella ja eurooppalaisella tai muulla kaupallisella alueella; lainsäädäntö esimerkiksi verotukseen ja työvoimaan liittyen, suhteet hallitukseen (esimerkiksi vaikuttamiseksi edellä mainittujen kehitykseen) sekä valtion omistus toimialalla ja suhtautuminen monopoleihin ja kilpailuun. (Lynch (2012, 83.)

Sosiaalisen näkymän osalta Lynch listaa huomioon otettaviksi asioiksi muutokset arvoissa, kulttuurissa ja elämäntyyliissä, asenteet työtä ja vapaa-aikaa kohtaan, vihreät ympäristöarvot, koulutuksen ja terveydenhuollon, demografiset muutokset ja tulojen jakaantumisen. (Lynch 2012, 83.)

Taloudellisessa näkymässä Lynchin mukaan on huomioitava bruttokansantuote ja bruttokansantuote asukasta kohden, inflaatio, kuluttajakäyttäytyminen, korot, valuuttakurssien vaihtelut, investoinnit, talouden syklit, työttömyysaste sekä energian, kuljetusten, materiaalien ja tiedonkulun kustannukset. (Lynch 2012, 83.)

Teknologinen näkymä pitää sisällään hallitukset ja EU:n käytännöt, tunnistetut uudet tutkimuskohteet, uudet patentit ja tuotteet, muutosnopeuden ja uusien teknologioiden soveltamisen, kilpailijoiden tutkimus- ja kehitysmenojen tason sekä toisiinsa liittymättömien teollisuudenalojen kehityksen, joka kuitenkin saattaisi olla soveltuvaa. (Lynch 2012, 83.)

Ekologiseen näkymään huomioitavaksi Lynch mainitsee vihreät aiheet, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön ja yritykseen, käytetyn energian määrän ja laadun sekä jätteiden käsittelyyn. Lainsäädännöllinen näkökulma sisältää kilpailulainsäädännön ja hallituksen politiikan, työ- ja turvallisuuslainsäädännön sekä tuoteturvallisuusasiat. (Lynch 2012, 83.)

Yllä mainitut ovat kuitenkin ainoastaan muistilista, jota pitäisi käyttää valikoiden. PESTEL-analyysi on vain niin hyvä kuin yksilöt tai ryhmä, joka sen on laatinut. Jokaisen ajateltavissa olevan asian listamisella on vähäinen arvo ja se paljastaa harkinnan ja logiikan puutteet strategisessa johtamisessa. On parempi olla kolme tai neljä hyvin perusteltua kohtaa kuin pitkä ostoslista asioita. (Lynch 2012, 83.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tavoite eli tutkimustehtävä on tutkimusmenetelmän valinnan keskiössä. Kysymyksen eli tutkimustehtävän muoto antaa jo itsessään usein riittävän vihjeen sekä aineistonkeruusta että analyysimenetelmän valinnasta. Kyse on tyypillisesti yhden tai joissakin tapauksissa kahden tutkimusmenetelmän valinnasta, niiden opettelusta ja näiden perustelusta ja soveltamisesta. (Hakala 2018.)

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii rakentumaan lainalaisuuksille. Se on yleistävää tutkimusta, joka näkee maailman ja yhteiskunnan staattisena, ja saattaa tutkia tilannetta tietyssä hetkenä. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaja pyrkii tarjoamaan tutkimuskohteille puolueettoman painoarvon. Tutkimusongelmat ja -menetelmät päätetään hyvissä ajoin ennen tutkimukseen ryhtymistä. (Hakala 2018.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeerisesti ja havainnollistetaan taulukoin tai kuvioin. Saatua tuloksia pyritään yleistämään tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, luku ”Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus”.)

Kvalitatiivista tutkimusta leimaa tietynlainen ajallisuus ja paikallisuus. Siinä lähtökohtaisesti oletetaan, että elämä on prosessimainen virta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja -käsittely kietoutuvat yhteen, ja usein tutkijalta vaaditaan analyysiin liittyvää osaamista jo aineistonkeruuvaiheessa, sillä alustavaa tulkintaa on luontevaa tehdä jo aineistoa koottaessa. Tämä voi suunnata aineistokeruun jatkoa, mutta se voi myös rajata kohdejoukkoa ja jopa tehtävänasettelua. Kvalitatiivinen tutkimus saattaa olla oikea ratkaisu silloin, kun ollaan tekemässä esitutkimusta tai -selvitystä johonkin suurempaan hankkeeseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on usein tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen ja tunnustaminen. (Hakala 2018.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen päätösten ja käyttäytymisen syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään ta-

pauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eivätkä tilastolliset yleistyksenä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Sen avulla voidaan antaa myös virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkinen 2014, luku ”Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus”.)

Erilaiset haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruumetodina eniten käytettyjä. Haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on tietyssä mielessä siksi hänen johdattelemaansa. Koska haastattelu on vuorovaikutteista, sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Haastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. (Puusa 2020.)

Muita laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä aineistotyyppisiä ovat karkeasti ainakin havainnointiaineistot, kirjoitetut tekstiaineistot, kuvat, audiovisuaaliset aineistot, materiaallinen ympäristö (tilat ja esineet) ja tallenteet vuorovaikutustilanteista. Kukin näistä aineistotyypeistä sisältää erilaisia alaryhmiä – tekstit voivat olla mitä tahansa kirjoitettuja tekstejä mediateksteistä kaunokirjallisuuteen ja vuorovaikutusaineistot voivat olla sekä ääni- että videonauhottettuja vuorovaikutustilanteita. (Vuori 2021.)

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimushaastattelua. Haastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollisti riittävän laajan näkökulman käsiteltävään aihealueeseen sekä lisänäkökulmien huomioon ottamisen tutkimusta tehdessä.

### **5.1.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä**

Haastattelun etu on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Haastattelun joustavuus perustuu muun muassa siihen, että se antaa tutkijalle tiedonkeruutilanteessa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen suuntaan. Tutkija ohjaa keskustelua asettamalla kysymyksiä, mutta pitäytyy ohjaamasta liikaa keskustelun suuntaa. Haastattelua voidaan pitää joustavana menetelmänä myös siksi, että tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanojaan. (Puusa 2020.)

Käytettäessä haastattelua tutkimusmenetelmänä on syytä huomioida, että tutkimushaastattelu ei ole sama asia kuin journalistinen haastattelu. Tutkimushaastattelulla on oma rakenteensa, omat alalajinsa, ehtonsa ja eettiset ohjeensa. (Hyvärinen 2017)

Haastattelututkimusta tehdessä joutuu miettimään, minkälaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja missä kulkevat saadun tiedon rajat. Ennen haastatteluja kannattaa tutustua erilaisiin haastattelutapoihin käsitteleviin yleisteoksiin tukemaan valittavaa haastattelumuotoa. Haastattelut jaetaan yleensä strukturoituihin ja puolistrukturoituihin. Haastattelun tyyppiä ovat muun muassa teemahaastattelu, asiantuntija-haastattelu, ryhmähaastattelu, kertomushaastattelu ja puhelinhaastattelu. Olennaista ei ole kuitenkaan nimen löytäminen omalle haastattelutyylille, vaan yleiskäsitteenä toimii aivan hyvin esimerkiksi ”vähän strukturoitu laadullinen haastattelu”. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021, luku ”Haastattelut”.)

Haastattelussa keskeistä on pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tilanteeseen ei pidä mennä valmistautumatta, sillä haastattelijan osa on kriittinen kokonaisuudelle – haastattelijalla vaikuttaa ratkaisevasti tuotetun aineiston sisältöön omalla olemisellaan ja kysymyksenasettelullaan. (Puusa 2020.)

Monet haastatteluoppaat ja haastattelun lajit korostavat kysymysten huolellista valmistelua etukäteen, ja yleisin virhe aloittelevan haastattelijan haastattelurungossa on se, että siinä on liikaa kysymyksiä. Pitkä lista kysymyksiä lisää riskiä siitä, että keskitytään haastattelijan omaan maailmaan, ei haastateltavien. Suuri määrä taustatietoja voi myös olla haaste tietojen anonymisoinnin ja säilytyksen kannalta. (Hyvärinen ym. 2021, luku ”Haastattelut”.)

Haastattelu eroaa arkikeskustelusta siinä, että haastattelulla on tietty päämäärä – haastattelijalla haluaa jotain tietoa jostain asiasta, ja tekee tämän vuoksi kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua, fokusoi sitä tiettyihin teemoihin ja niin edelleen. Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. Haastattelijalla on kysyjän, tiedon kerääjän rooli ja haastateltavalla vastaajan, tiedon antajan, rooli. (Ruusuvoori & Tiittula 2017.) Asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan yleensä tilannetta, jossa haastateltavilta pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta prosessista tai ilmiöistä. Tällöin kiinnostuksen kohteena ei ole ensisijaisesti asiantuntija sinänsä, vaan henkilöä haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota hänellä oletetaan olevan. (Alastalo & Åkerlund 2010, 373.)

Luottamus on tärkeää haastattelututkimuksessa. Tutkijan tulisi kyetä luomaan haastattelutilanteessa luottamuksellinen ilmapiiri ja motivoimaan haastateltavaa osallistumaan täysipainoisesti haastattelutilanteeseen. Haastatteluun voivat vaikuttaa monet virhelähteet, jotka voivat liittyä haastateltavaan tai tutkijaan tai aiheutua haastattelutilanteesta. Onnistumisen ja luotettavuuden arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota ainakin reaktiivisuus- ja tulkintavirheksymyksiin. (Puusa 2020.)

## **5.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimus koostui kolmesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe sisälsi varsinaisiin haastatteluihin valmistavat työvaiheet: hallintotiimin nykyinen toiminta kuvattiin, luotiin kolme mahdollista tulevaisuuden näkymää haastatteluiden tueksi sekä valittiin haastateltavat. Toisessa vaiheessa suoritettiin itse haastattelut. Kolmas vaihe koostui haastatteluaineiston käsittelystä ja analysoinnista. Vaiheet suoritettiin osittain limittäin siten, että tehtyjen haastatteluiden haastatteluaineistoja käsiteltiin jo haastattelukierroksen aikana lopullisen käsittelyn tehostamiseksi.

### **5.2.1 Tutkimukseen valmistautuminen – nykytilanteen kuvaus**

Tutkimuksen alkuvaiheessa hallintotiimin nykyinen toimintamalli kuvattiin käytössä olevien työohjeiden, eri tehtäväkokonaisuuksia käsittelevien listausten ja oman tietämyksen perusteella. Nykytilanteen kuvaus liitettiin osaksi haastatteluiden yhteydessä läpikäytyä tukimateriaalia. (LIITE 2)

Nykytilanteessa hallintotiimi toimii pääsääntöisesti tehdaskeskeisesti. Tiimissä on tällä hetkellä neljä henkilöä – tiiminvetäjä ja kolme ”Specialist, Administration” -nimikkeellä toimivaa toimihenkilöä. Kukin tiimiläinen vastaa yhden sellutehtaan energian raportointi- ja laskutuskokonaisuudesta, jonka lisäksi joitain yksittäisiä tehtäviä hoidetaan yhteisesti tai yli tehdasrajojen. Tiimin jäsenten lokaatio on sellutehtailla. Tiiminvetäjällä on toiminnan kokonaisvastuu sekä päävastuu kehittämisestä.

Vaikka raportoitavat ja laskutettavat asiat ovat pitkälti samoja, on eri tehtaiden välillä eri käytäntöjä esimerkiksi siinä, miten tehtävät suoritetaan ja minkälaisia raportointipohjia käytetään. Työskentelytapa on pääsääntöisesti yksilökeskeinen, tiimityöskentely kehittyä koko ajan, mutta on vielä verrattain vähäistä. Tiimin jäsenet toimivat itsenäisesti, ovat tunnollisia ja perustehtävistä kannetaan vastuu hyvin. Tiimin työntekijät ovat sitoutuneita ja olleet pitkään UPM:n palveluksessa.

Käytettävät tiedot ovat paikoin hyvin sirpaleisena eri järjestelmissä, jolloin niiden koostaminen on manuaalista ”copy-paste” -työskentelyä. Lähdejärjestelmistä saatavissa raporteissa on puutteita, joita korjataan taulukkolaskennoilla. Tiedoissa on päällekkäisyyttä, eli sama tieto ui kaavoilla ja viittauksilla useampaan paikkaan tiedostoissa, mikä aiheuttaa sekavuutta ja tulkintavirheitä. Automaatioaste on verrattain alhainen.

### **5.2.2 Tutkimukseen valmistautuminen – skenaariot**

Haastatteluiden tueksi luotiin kolme mahdollista tulevaisuuden skenaariota - avustaja, asiantuntija ja huippuosaaja. Skenaarioiden oli tarkoitus helpottaa suuntamaan ajatuksia siihen, mikä hallintotiimin rooli voisi tulevaisuudessa olla. Skenaariot eivät ole toinen toistaan parempia, niissä kaikissa on omat hyvät ja huonot puolensa, mikä tuli esille myös haastatteluiden yhteydessä. Yksikään skenaarioista ei tarjoa myöskään itsessään valmista ratkaisua tilanteeseen.

Haastatteluaineiston analysoinnin yhteydessä skenaarioille tehtiin vielä SWOT-analyysit, joiden pohjalta muodostettiin lopullinen näkymä hallintotiimin tulevaisuuden roolista sekä tehtiin suositukset jatkotoimenpiteistä.

Skenaariot luotiin huomioimatta tiimin nykyistä henkilöstöresurssia tai osaamista. Tämän avulla tavoitteena oli saada selville minkälaista osaamista ja roolia hallintotiimiltä halutaan, kun päästetään irti nykyisestä toimintamallista ja käytettävissä olevasta henkilöstöresurssista. Tiedossa ei ole sellaisia muutoksia organisaatiossa, jotka vaikuttaisivat hallintotiimin olemassaoloon tai sijaintiin UPM:n Suomen selluliiketoiminnan organisaatiossa, joten skenaariot on luotu oletuksella, että tiimi jatkaa lähi-vuodet osana energiatoimintoja.

Yhteenveto skenaarioista on esitetty kuviossa 7. Haastatteluiden yhteydessä esitetyt kuvaukset skenaarioista löytyvät liitteestä 2.



	Avustaja	Asiantuntija	Huippuosaaja
Tehtävien organisointi	Tehdaskohtainen	Aihekohtainen	Aihe- tai vahvuuskohtainen
Keskeisimmät tehtävät	Energian raportointi ja laskutus, tehtaiden avustavat tehtävät	Energia-asiat ja laskutus.	Energia
Kehittämisyhteisö	Osallistuva	Aktiivinen	Proaktiivinen
Järjestelmäosaaminen	Käyttää järjestelmiä monipuolisesti	Vahva	Vahva
Sidosryhmäyhteisö	Aktiivinen	Proaktiivinen	Proaktiivinen
Digitalisaatioaste	Kehittyvä	Kohtuullinen	Korkea
Muuta	Itsenäinen työskentelyyhteisö	Mahdollistaa ammatillisen kehittyminen	Aktiivinen lainsäädännön, säädösten ja asetusten seuranta ja reagointi

## KUVIO 7. Yhteenveto skenaarioista (LIITE 2)

Avustajaskenaariossa hallintotiimin tehtävien organisointi olisi tehdaskohtainen, eli jokaisella kolmella sellutehtaalla olisi yksi nimetty vastuhenkilö huolehtimassa energiaraportoinnista ja -laskutuksesta. Energiaan liittyvien tehtävien lisäksi tiimin vastuulla olisi erinäisiä tehtaiden avustavia tehtäviä kuten vuokralaskutusta. Avustajan roolissa tiimiläiset tekisivät työtään itsenäisesti, pitäen kuitenkin aktiivisesti yhteyttä sidosryhmiin. Tässä roolissa tiimi osallistuisi kehitystyöhön, mutta toimisi kehitystyön osalta enemmän reaktiivisesti kuin proaktiivisesti. Tiimi hyödyntäisi nykyaikaisia työvälineitä ja järjestelmiä kuitenkin monipuolisesti. Avustajaroolissa työntekijällä on vastuu siitä, että työt tehdään oikea-aikaisesti ja silloin kun pitää.

Asiantuntijaskenaariossa tiimi siirtyisi skenaarion nimen mukaisesti vahvemmin avustajan roolista asiantuntijan rooliin. Asiantuntijuutta voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: asiantuntijalla on jokin tietämystä ja/tai taitoa enemmän kuin muilla vastaavaa tehtävää suorittavilla henkilöillä. Tietämys on laadukkaampaa ja syvempää, ja siinä missä aloittelija tukeutuu sääntöihin, tosiseikkoihin ja tarkastuslistoihin, kykenee asiantuntija näkemään tilanteen intuitiivisesti heti pystyen määrittelemään sopivimman toimintatavan. Asiantuntija kykenee myös erottelemaan omaan alaansa liittyvien asioiden hiuksenhienoja eroja. (Heilmann 2022, 279.)



Asiantuntija mallintaa ongelmia aloittelijaan verrattuna monipuolisemmin, eikä pelkästään havaitse mitä täytyy tehdä vaan myös, miten asian voi toteuttaa. Asiantuntijuuden kasvaessa intuitio tulee merkityksellisemmäksi. Lisäksi asiantuntijalla on kyky ymmärtää tilanteiden muutoksia myös tilanteen ollessa uusi, ja kyky soveltaa osaamistaan ja aiempaa kokemustaan. Asiantuntijat pystyvät hankkimaan sujuvasti ja joustavasti saavutettavissa olevan tiedon, refleктоimaan ja yhdistämään uuteen tietoon oikeat taidot ja asenteen, ja näiden mukaan tekemään päätelmiä. (Heilmann 2023, 281.)

Tässä tapauksessa asiantuntijaskenaariossa tiimi siirtyisi tehdaskohtaisesta tehtävänjakoista enemmän asia- ja aihekohtaiseen tehtävänjakoon. Näin yksi henkilö vastaisi esimerkiksi polttoaineisiin liittyvästä raportoinnista kaikkien kolmen tehtaan osalta, toisen vastuulla olisi energialaskutus kaikkien kolmeen tehtaan osalta ja yhdellä vaikkapa sähköön liittyvien asioiden vastuu. Tehtävänjako mahdollistaisi syvemmän osaamisen oman vastuualueen osalta, mutta rooli on myös selkeästi vastuullisempi kuin avustajan. Asiantuntijaroolissa odotusarvo on, että henkilö on kykenevä selviytymään myös mahdollisissa ongelmatilanteissa itsenäisesti eikä odota apuja tähän muilta. Asiantuntija vastaa vastuualueellaan siitä, että asiat tehdään oikein. Skenaario ei ota kantaa siihen, mikä lopullinen tehtävänjako olisi, eikä siihen, montako henkilöä tällainen kokoonpano vaatisi, vaan tämä aihe jätettiin haastatteluiden yhteydessä kommentoitavaksi.

Vaikka asiantuntijaskenaariossa henkilöillä on omat vastuualueensa, olisivat he silti kykeneviä toimimaan perustason tehtävissä ristiin siten, että esimerkiksi lomat ja muut poissaolot saataisiin hoidettua tiimin sisäisesti. Asiantuntijaskenaario mahdollistaa ammatillisen kehittymisen rutiinitehtävien teki- jästä asiantuntijaksi tilanteessa, jossa tiimiin tulee uusi jäsen. Asiantuntijuuteen liittyvä oleellisesti proaktiivisesti toimiminen, vahva asiantuntemus omalta vastuualueelta, vahva järjestelmäosaaminen sekä proaktiivisuus myös kehittämisessä. Tehtävien painopiste siirtyisi vahvemmin energiaan liittyviin asioihin.

Kolmannessa skenaariossa tiimi toimisi vielä syvemmällä asiantuntijatasolla, joka nimettiin tässä tapauksessa huippuosaajaksi. Tässä skenaariossa tehtävien painopiste on jo täysin energiassa, ja tiimi toimii proaktiivisesti energia-asioiden asiantuntijana. Kuten asiantuntijaskenaariossakin, tehtävien organisointi on asia- tai aihekohtainen, huomioiden myös henkilön omat vahvuudet. Huippuosaajaskenaariossa järjestelmäosaaminen on erittäin vahvaa, ja tiimiläiset kykenevät tekemään myös perustason muutoksia tarvittaviin laskentoihin eri järjestelmissä. Skenaariossa digitalisaatioaste on korkea ja prosessit automatisoitu pitkälle. Huippuosaaja hallitsee ja ymmärtää vastuualueeltaan laajojakin kokonaisuuksia, työskentelee erittäin aktiivisesti sidosryhmien kanssa, seuraa aktiivisesti vastuualuettaan ja

reagoi välittömästi esimerkiksi muutoksiin lainsäädännössä tai säädöksissä. Kehittämisote on erittäin proaktiivinen.

Kuten asiantuntijaskenaario ei huippuosaajaskenaariokaan ota kantaa tiimin henkilömäärään tai lopulliseen tehtävänjakoon. Skenaarioiden ulkopuolelle pohdittavaksi jää myös tiimin lokaatio ja henkilöiden koulutustausta.

### **5.2.3 Haastatteluihin valmistautuminen**

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe keskittyi haastatteluihin valmistaviin tehtäviin. Nykytilanne mallinnettiin, laadittiin skenaariot sekä tehtiin haastattelurunko haastattelutilaisuuksia varten.

Tutkimuksen tässä vaiheessa valittiin haastateltavat. Tutkimukseen valittiin kymmenen haastateltavaa keskeisimmistä sidosryhmistä siten, että tutkimukseen saataisiin näkemys kaikilta kolmelta tehtaalta sekä jo olemassa olevan yhteistyön näkökulmasta että mahdollisia tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Lisäksi haastateltaviksi valikoitui liiketoiminnan johtoa, jotta saatiin mukaan myös ylemmän tason näkemys. Tällä otoksella haastatelluista henkilöistä kaksi kolmasosaa oli sellaisia, jotka tekevät hallintotiimin kanssa tiivistä yhteistyötä jo nyt. Kolmasosa haastateltavista antoi näkemyksensä ylemmältä tasolta tai tulevaisuuden yhteistyön näkökulmasta. Liiketoiminnan johdon lisäksi haastateltavat edustivat taloushallintoa, sellutehtaiden energiatuotannon organisaatioita sekä Suomen selluoperaatioiden energiatoimintoja.

Haastatteluihin saatiin tällä otannalla mukaan niin henkilöitä, jotka ovat tehneet hallintotiimin kanssa yhteistyötä sen perustamisesta saakka kuin tuoreempia näkemyksiä. Liiketoiminnan johtoa valittiin mukaan, jotta laajempi näkymä toimintaan tulee huomioitua toimintasuunnitelmaa tehdessä. Henkilövalinnoilla saatiin myös monipuolisempaa näkymää muun muassa tulevaisuuden osaamisvaateisiin sekä tiimin mahdolliseen sijaintiin. Valintojen jälkeen varattiin haastatteluajat.

Haastatteluiden sisällön haluttiin keskittyvän hallintotiimin tulevaisuuden rooliin, organisoitumiseen ja osaamiseen. Tämän tavoitteen tukemiseksi keskustelun suuntaamiseen käytettiin kolme aiemmin laadittua skenaariota, jotka käytiin haastateltavien kanssa läpi haastatteluiden aikana. Haastatteluita teh-

dessä painotettiin kuitenkin, ettei yhdenkään näkymän ollut tarkoitus olla ”se oikea” eikä antaa valmiita vastauksia vaan ainoastaan herätellä ajatuksia siitä, millä asiantuntemuksen tasolla hallintotiimi voisi toimia. (LIITE 2)

Haastatteluiden tueksi laadittiin myös keskustelurunko (LIITE 1), jonka avulla keskustelut saatiin käynnistettyä, suunnattua tarvittaessa takaisin aiheeseen ja varmistettua, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään keskeisimmät aiheet läpi.

#### **5.2.4 Haastattelut**

Haastattelut toteutettiin marras- ja joulukuun aikana vuonna 2023 hybridimallilla, eli osa haastatteluista tehtiin henkilökohtaisesti, osa etäyhteyksin. Haastattelurunko koostui nykytilan lyhyestä läpikäynnistä ja siihen liittyvästä kommentoinnista sekä tulevaisuuden näkymien läpikäynnistä ja niiden kommentoinnista. Haastattelujen tukena käytettiin aiemmin luotuja skenaarioita sekä nykytilan kuvausta. Haastatteluiden aluksi käytiin läpi lyhyesti nykytila ja keskusteltiin siitä. Tämän jälkeen esiteltiin kolme tulevaisuuden skenaariota, ja keskusteltiin niiden hyvistä ja huonoista puolista, mahdollisista puutteista ja kehitysehdotuksista. Kaikkien haastateltavien kanssa käytettiin samaa runkoa. Johdun erilaisista rooleista yhteistyön osalta, keskustelun painopiste muokkautui haastateltavan mukaan, ja haastattelujen sisällöt vaihtelivat käytännönläheisistä aiheista laajempiin näkökulmiin.

Vaikka keskusteluiden sisällöt vaihtelivat haastateltavan mukaan, käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi kolme kokonaisuutta: nykytila ja sen hyvät ja huonot puolet, tulevaisuuden näkymät haastateltavan näkökulmasta sekä mahdolliset muut esiin nousevat kehitystarpeet tai muut asiat. Väljyys haastattelurungossa mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät kertomaan näkemyksistään vapaasti. Kuitenkin tietyt teemat ja tulevaisuuden tarpeet toistuivat lähes kaikissa haastatteluissa.

Kaikki haastattelut tallennettiin. Tallenteiden purku tekstiksi tehtiin tekstinkäsittelyohjelman litterointityökalun avulla. Litterointi ja haastatteluiden sisällön kevyt analysointi tehtiin välittömästi haastatteluiden jälkeen, jolloin olisi tarvittaessa ollut mahdollista pyytää tarkennuksia tai vastausten toistoja kysymyksiin, mikäli tallenteissa olisi ilmennyt teknisiä puutteita tai muuta epäselvyyttä. Haastatteluaineiston tarkempi käsittely ja analysointi tehtiin kuitenkin vasta seuraavassa vaiheessa.

### 5.2.5 Haastatteluaineiston käsittely

Haastatteluaineiston käsittelytapaa tulisi pohtia jo tutkimuksen alkuvaiheessa ennen haastatteluita. Analyysitapa tulisi päättää, tai sitä tulisi ainakin harkita, jo etukäteen, koska valitulla käsittelytavalla voi olla vaikutusta itse haastatteluprosessiin ja vastausten purkuun. Ennen kuin pohtii sitä, miten haastatteluaineiston aikoo käsitellä, tulee vastata kysymyksiin mitä ja miksi aineistosta haluaa tutkia. (Brinkmann & Kvale 2015, 216–217.)

Kerätyn haastatteluaineiston käsittely sisältää karkeasti jaoteltuna viisi vaihetta. Ennen varsinaiseen analyysiin siirtymistä aineistoon tutustutaan, ja se järjestetään ja luokitellaan. Nämä vaiheet luovat perustan aineiston analysoimiselle. Analysoinnin jälkeen tulokset kootaan ja niistä muodostetaan tulkinta. Tulosten perusteella voidaan vielä hahmottaa alkuperäistä tutkimusongelmaa uudelleen tai tunnistaa jatkotutkimustarpeita. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12.)

Haastatteluaineiston analyysi aloitetaan litteroinnista eli tekstiksi muuttamisesta. Litteroidut aineistot muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston, ja keskeinen tarkkuustasoa määrittävä seikka on tutkimuskysymys. (Nikander & Ruusuvoori 2017.)

Haastatteluaineistoa litteroidessa tulee huomioida tutkimuksen tavoitteiden asettamat vaateet litteroinnille – riittääkö, että tekstiksi muunnetaan vain sisältö vai pitääkö tekstiksi kirjoittaa myös puheen intonaatioita, puheenvuorojen sisäisiä ja niiden välisiä taukoja tai äänensävyyn muutoksia. (Ruusuvoori ym. 2010, 424, 426.) Tutkittaessa esimerkiksi sitä, mitä eri asiantuntijat kertovat kaupungin raitiotien suunnitteluprosessista, huomio kiinnitetään puheen sisältöön. Jos taas kiinnostuneita ollaan sitä, miten asiantuntija hahmottaa omaa asemaansa suunnitteluprosessissa, tutkimuskohteena ei ole niinkään pelkästään puheen sisältö vaan myös implisiittisemmät piirteet, jolloin litteroidussa aineistossa tulee kuvata tarkemmin myös puheen piirteitä. Litterointivaiheessa aineisto myös anonymisoidaan siten, ettei siitä pysty tunnistamaan haastateltavia. (Nikander & Ruusuvoori 2017.)

Litteroinnin aikana tutkija muodostaa ensitulkintansa aiheesta. Vaikka tutkija olisi kirjannut ylös kaiken kuulemansa puheen, osa jää aina kuulematta tai havaitsematta, peittyä muiden läsnäolijoiden puheeseen tai voidaan ymmärtää väärin. Tutkijan tai litteroijan rajallinen huomiokyky täten ohjaa tehtyä ensitulkintaa. Litteroidessaan tutkija myös miettii tutkimusaihettaan ja -ongelmaansa sekä aineistolle tarkoitettuja analyttisiä kysymyksiä tehden samalla valintoja sen suhteen, mikä sanotussa ja toimittussa on tutkimuksellisesti oleellista, eli tulkitsee aineistoa tutkijana. (Ruusuvoori 2010, 427–428.)

Haastatteluaineiston analyysin voi tehdä ainakin kolmella eri tavalla: aineisto puretaan, ja edetään suoraan analyysiin; aineisto puretaan, se koodataan ja siitä edetään analyysiin, tai purkamis- ja koodaamisvaiheet yhdistetään ja siirrytään analyysiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku: ”Analyysin yleisiä piirteitä”.) Koodaaminen tai luokittelu on nykypäivän yleisin tapa tietokoneavusteiseen analyysiin. Tällöin tutkija liittää tekstimuotoiseen lausuntoon yhden tai useamman avainsanan mahdollistaakseen sen myöhemmän tunnistamisen. Menetelmä mahdollistaa laadullisen aineiston määrällistämisen, ja vaikuttaa sitä kautta sisällön analysointiin sekä mahdollistaa tietokoneavusteisen analysoinnin. (Brinkmann & Kvale 2015, 226–227.)

Koodaaminen johtaa yleensä luokitteluun, jolloin lausunnot tiivistetään muutamaankin yksinkertaiseen kategoriaan. Luokiteltuun aineistoon voidaan vielä lisätä + - tai – -merkkejä korostamaan aiheiden esiintyvyyttä, tai numeroin merkata esitetyn mielipiteen voimakkuus. Luokittelut voidaan määrittellä etukäteen tai ne voivat syntyä analyysin aikana, ja ne voidaan ottaa teoriasta tai haastateltavien käyttämisestä ilmaisuista. (Brinkmann & Kvale 2015, 229.)

Pääpiirteittäin laadullisessa analyysissä analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa - aineistoa analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia, ja tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista, aineistolähtöistä, tai abduktiivista, teorialähtöistä. Analyysitekniikat ovat moninaisia, ja työskentelytapoja on erilaisia. Laadullisessa tutkimuksessa standardisoituja tekniikoita on vain vähän eikä ole yhtä oikeaa tai yhtä ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa. Aloitteleva tutkija voi oppia kokeilemalla erilaisia ratkaisutapoja tai lukemalla tehtyjä tutkimuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku: ”Analyysin yleisiä piirteitä”.)

Tämän opinnäytteen tutkimus keskittyy haastatteluiden asiasisältöihin, joten myös haastatteluaineistojen litterointi kohdistui asiasisältöihin eikä esimerkiksi äänensävyjä tai painoja, äännähdyksiä tai taukoja huomioitu litteroinnissa. Litteroidut tallenteet oikoluettiin vielä alkuperäisten äänitallenteiden avulla haastatteluaineiston käsittelyn yhteydessä. Näin varmennettiin, ettei tuloksissa ole virheitä automaattilitteroinnin epätarkkuuksien vuoksi, ja että vastauksen sisältö ei muutu litteroinnin mukana.

Oikoluvun yhteydessä vastaukset taulukoitiin jatkokäsittelyä helpottamaan, ne anonymisoitiin ja haastatteluaineistoon merkattiin vastauksissa toistuvia aiheita tukemaan luokittelua. Aineistosta poistettiin toistuvat puhekieliset ilmaisut kuten ”niinku” ja ”tota” sekä sanojen toistot, joita esiintyy haastatelta-

van pohtiessa ääneen vastaustaan. Nämä muutokset tehtiin siten, että vastaukset olisivat sitaateissa luettavampia, mutta niin, ettei niiden sisältö muutu. Puhekieliset haastattelusitaatit ovat hankalaa luettavaa ja ymmärtämisen helpottamiseksi spontaani suullinen puhe tulisi useimmissa tapauksissa muuntaa loppuraportissa luettavaan kirjalliseen muotoon. (Brinkmann & Kvale 2015, 315.) Vastaajat merkattiin lisäksi tunnisteilla H1-H10. Näitä tunnisteita on käytetty sitaattien yhteydessä viittaamassa sitaatin luojaan. Vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi tunnisteissa ei ole mainittu mitään tarkemmin sidosryhmää he edustavat. Vastaajien ikä tai sukupuoli eivät olleet tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa, joten näitä tietoja ei myöskään otettu huomioon vastauksia käsitellessä.

Oikoluvun jälkeen aineistolle tehtiin luokittelu, jonka pohjana toimivat tutkimuksen kolme tutkimuskysymystä:

- Mikä hallintotiimin rooli on tulevaisuudessa?
- Miten rooliin kuuluvat tehtävät organisoidaan?
- Minkälaista osaamista tiimin jäseniltä edellytetään tehtävien toteuttamiseksi?

Näiden kolmen kysymyksen pohjalta tässä vaiheessa vastaukset merkattiin luokilla ”rooli”, ”organisointi”, ”osaaminen” ja ”muut”. Aiemmin tunnistetut aiheet sijoitettiin näiden luokkien alle. Eri aiheita aineistosta tunnistettiin yhteensä 16. Osa aiheista toistui useammassa luokassa. Tällaisia olivat esimerkiksi asiantuntijuus, digitalisaatio / automatisointi, kehittäminen, työskentelytavat ja työvoiman saatavuus. Luokat ja aiheet on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Haastatteluaineiston luokat ja aiheet

<b>Rooli</b>	<b>Organisointi</b>	<b>Osaaminen</b>	<b>Muut</b>
Asiantuntijuus	Asiantuntijuus	Asiantuntijuus	Digitalisaatio / automatisointi
Digitalisaatio / automatisointi	Benchmarking	Diversiteetti	Kehittäminen
Kehittäminen	Kehittäminen	Digitalisaatio / automatisointi	Tulevaisuus
Lokaatio	Lokaatio	Kehittäminen	Työskentelytavat
Prosessit	Resursointi	Raportointi	Työtehtävät
Resursointi	Työskentelytavat	Perehdytys	
Sidosryhmätyöskentely	Työvoiman saatavuus	Työskentelytavat	
Tulevaisuus		Työvoiman saatavuus	
Työskentelytavat		Yhdenmukaistaminen	
Työtehtävät			
Työvoiman saatavuus			
Yhdenmukaistaminen			

Haastatteluaineistojen käsittelyn yhteydessä vastauksista myös karsittiin pois tämän tutkimuksen kannalta epärelevantit kommentit. Näitä kommentteja ei huomioitu luokittelussa.

Yllä olevan luokittelun lisäksi vastaukset jaettiin aineistoa käsitellessä kahteen kategoriaan: nykytilanne ja tulevaisuus. Haastattelutilanteessa keskusteltiin myös nykytilanteesta, sen vahvuuksista ja kehityskohteista, joten selkeyden vuoksi nykytilannetta koskevat kommentit erotettiin tulevaisuutta koskevista. Haastattelujen tueksi laadittuja skenaarioita (avustaja, asiantuntija, huippuosaja) ei käytetty luokittelussa, koska useat vastaukset sivusivat useampaa näistä, jolloin yksiselitteinen luokittelu näiden termien kautta ei ollut mahdollista.

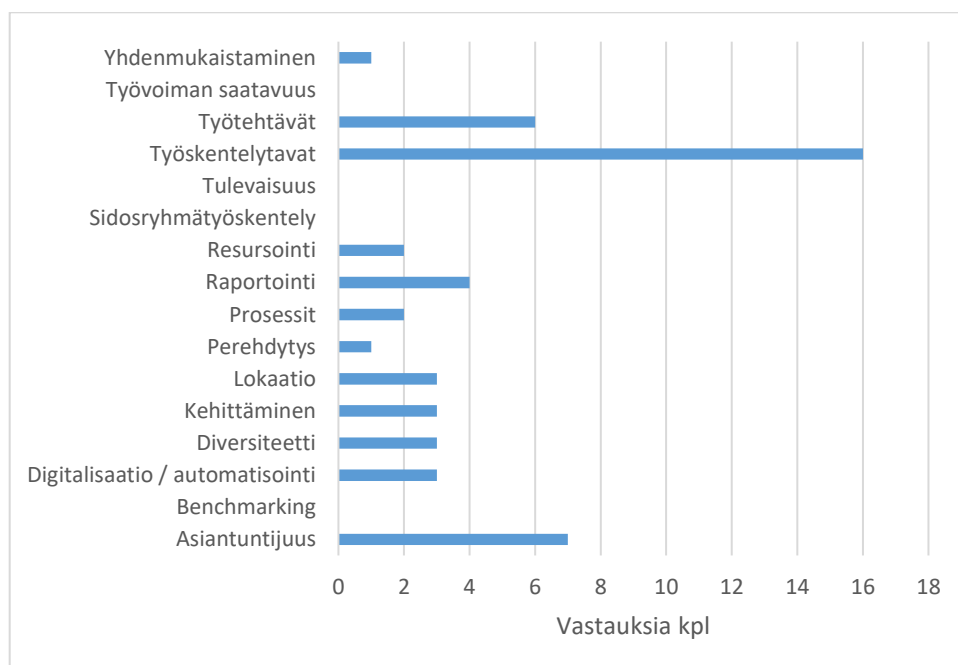
Vastausten luokittelussa käytettiin siis kahta kategoriaa, nykytila ja tulevaisuus, ja neljä luokkaa, osaaminen, organisointi, rooli ja muut. Näiden lisäksi vastauksiin merkittiin aiheet taulukon 3 mukaisesti.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Näkemys nykytilanteesta

Tutkimuksen painopiste oli tulevaisuuden näkymissä, mutta osana haastatteluita keskusteltiin lyhyesti myös nykyisestä toimintamallista, sen vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Näin keskusteluiden avulla saatiin sekä ajatukset kohdistettua hallintotiimiin että hankittua hyvää tietoa tulevaisuuden kehittämistä varten nykymallin toimivuudesta.

Kommenteissa nousi selkeästi esille se, että yleisesti hallintotiimin kanssa työskentely on mielletty helppoksi ja luotettavaksi. Eniten kehitettävää nähtiin työskentelytavassa, jossa on paljon manuaalisia ”copy-paste” -työvaiheita. Tämän nähtiin olevan peräisin aiemmassa esihenkilötyössä olleen kehittämisen puutteista, mutta myös tiimin oman asiantuntijuuden vaillinaisuudesta. Toisaalta tiimin perustekemiseen luotetaan, yksittäistapauksia lukuun ottamatta, ja yhteydenpito keskeisimpiin sidosryhmiin miellettiin aktiiviseksi. Nykytilanteen osalta suurin osa kommenteista koski tiimin työskentelytapoja tai asiantuntijuutta. Nykytilannetta koskevia vastauksia kertyi 52 kappaletta. (KUVIO 8)



KUVIO 8. Hallintotiimin nykytilannetta käsittelevät vastaukset aiheittain



Kommenteista nousi hyvin selkeästi esille, että vaikka tiimin nykyistä työpanosta pidetään tärkeänä, työskentelytapaa ei pidetä kovin nykyaikaisena. Eroa eri rooleissa työskentelevien vastauksissa ei näissä esiintynyt. Työskentelytavat keräsivät eniten kommentteja, toiseksi eniten asiantuntijuus ja kolmanneksi työtehtävät.

*No hyvää jos ajattelee niin varmaan se, että ne luvut yleensä kerätään ja hyödynnetään jossain, mutta sitten se itselle ollut käytännössä alusta lähtien niin se, että me ei voida käyttää meidän resursseja just ton tyyppiseen copy-paste - taulusta toiseen viedään lukuja. (H2.)*

*Mutta sitten ehkä tavallaan juuri näitä kehitysasioita on se, millä tavalla sitä työtä tehdään, niin eihän se ole nykyaikaa, että..että eihän tällaista työtä pitäisi tehdä tällä tavalla, että ihmiset kopioi tietoja. (H6.)*

Työskentelytavat nähtiin osittain seurauksena yrityksessä tehdyistä ratkaisuksista, osittain henkilöistä itsestään lähtevinä ratkaisuna.

*Nimenomaan kun nää tän tyyppiset mitä hallintotiimille aikaisemmin on annettu niin ne hän on justiin semmoisia, mitkä ei ole automatisoitu ja vaatii käsityötä, niin kun ne on vaan tehtävä, niin ne on lykätty sinne. Että niillä ei mikään kiitollinen tehtävä ole ollut, mutta toisaalta siihen ei ole haluttu panostaakaan, niin sitten se on semmoinen mikä se on. (H8.)*

*Sama on just tää - me kopioidaan vaikka minkä näköisiä asioita exceleihin ja sitten seurataan sieltä. - - Se on ihan hullua se, että me kopioidaan niitä talteen exceliin ja laskeetaan sitten jotakin prosenttisuhteita vaan excelissä, että se on sellainen aihe, että se vaatii kyllä sen nyt kuka sitä työtä itse tekee niin sitä omaa työtänsä kehittää, että on hyvin vaikea mennä sanomaan henkilöille, että älkää nyt hyvät ihmiset tehkö tolleen, että laittakaa se lähtöraportti kuntoon, että kyllä se omalla tavallaan tulee sitten henkilöstä itseltään sitten, että hän lähtee sitä omaa työtänsä viemään eteenpäin. (H9.)*

Toisaalta käytössä olevalle työskentelytavalle löytyy myös kannattajansa ja siitä löydetään myös hyviä puolia.

*-- Oon tykännyt tosi paljon käyttää just niitä hallintotiimin exceleitä, koska otan lukuja omiin laskelmiin, ja on todella helppo vaan käydä ja just ottaa sieltä tyyliin copy-paste heidän excelistä omiin exceleihin -- (H4.)*

Kehityskohteena esille nousi myös asiantuntijuuden taso. Tämän osalta huolenaiheina nousivat esiin puutteellinen ymmärrys kokonaisuudesta ja tästä mahdollisesti johtuvat virheet, kyky kehittää omaa työtään sekä muiden kuormittaminen omilla työtehtävillä puutteellisen osaamisen vuoksi.

*Niin kyllä näin se vähän on, että.. ja sanotaan siinä mielessä siihen tahtotilaan ja odo-  
tuksiin nähden niin ehkä tiimiläisetkin on saanut vähän aiheetta sitten ehkä negatiivista-  
kin palautetta ja sitten kun osaamistaso ei välttämättä ole riittävä, niin ne on jo koko  
ajan joutunut sitten pyytämään apua muilta, jolle se ei kuulu. Että sitten jotkut vaan kilt-  
tiydessään on sitten avustanut niitä, mutta koska sitten heilläkin on ollut niitä omia työ-  
tehtäviä, niin se on sitten rasittanut heitä. (H8.)*

Jos työskentelytavan manuaalisuus ja yleinen asiantuntijuus nähtiinkin selkeinä kehityskohteena, yh-  
teistyöstä ja pitkästä työkokemuksesta tuli hyvää palautetta.

*Hyvinhän tiimiläisen kanssa on mennyt. Sehän on tosi oma-aloitteinen ja aktiivinen, iso  
jeesi ainakin mulle. Ei tarvitse itse katsoa jokaista numeroa, että hän kyllä katsoo ja tu-  
lee sanomaan, jos joku on väärin. (H3.)*

*Teen työtä tiimiläisen kanssa, ja todella hyvä ja positiivinen kokemus, kun hän todella  
vahvasti itsenäisesti hoitaa asioita. (H5.)*

*Siellä tää on kyllä myös vahvuus, että kaikilla on pitkä historia UPM:ssä. He kyllä hyvin  
tuntee ihmiset ja vaikkei nyt ihan voi sanoa, että ei välttämättä ole kauheasti verkostoitu-  
nut, mutta he tietää hyvin keneltä voi kysyä. Että silleen kyllä osaavat UPM:n tietoläh-  
teitä käyttää jossain määrin hyväksi. (H10.)*

Haastatteluissa hallintotiimin nykytilanteesta annetut kommentit tukivat tutkimuksen aiemmassa vai-  
heessa tehtyä kuvausta nykytilanteesta. Työskentelyote on itsenäinen ja tunnollinen, ja sidosryhmä-  
työskentely riittävän aktiivista. Puutteita esiintyy kuitenkin nykyaikaisten työvälineiden ja järjestel-  
mien hyödyntämisessä. Nykyinen työskentelytapa on hyvin hallinnassa, mutta työskentely kokonai-  
suutena ei ole sillä asiantuntemuksen tasolla, jolla sen haluttaisiin olevan. Vahvuutena nousi esille  
myös lokaatio, eli se, että tiimin jäsenet työskentelevät sellutehtailla. Tämä korostui erityisesti itsekin  
tehtailla työskentelevien henkilöiden vastauksissa.

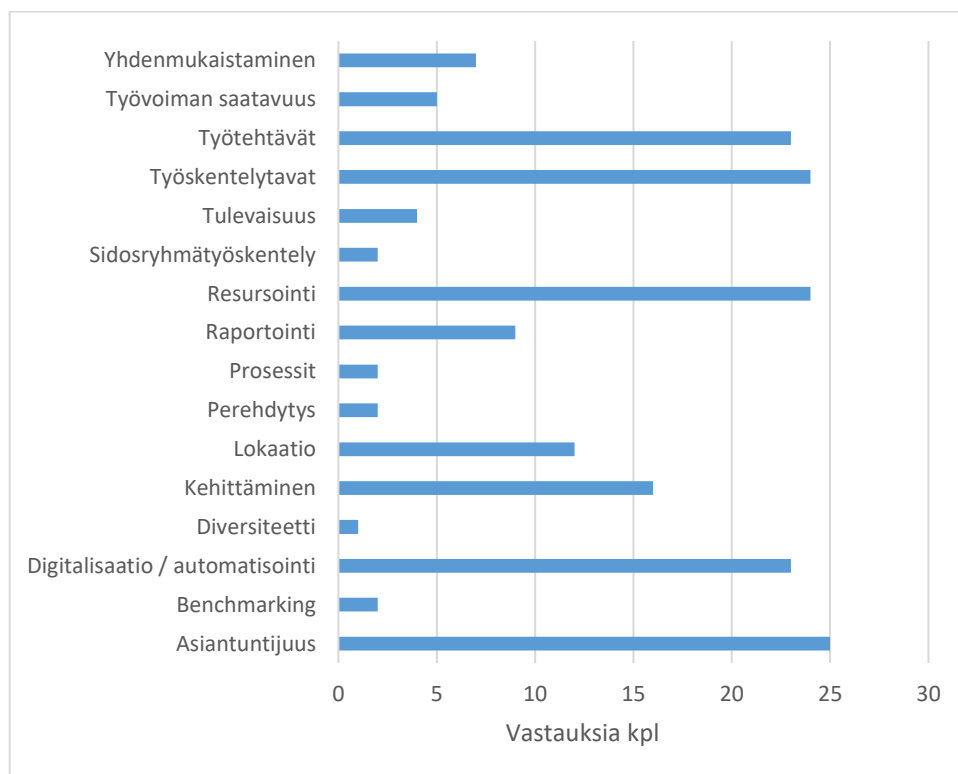
*Tässä on niin paljon tällaista, mikä on tehdasspesifiä ja mistä vaan kuullaan vähän näin,  
että törmää lounaan yhteydessä johonkin keskusteluun tai kahvipöydän ympärillä, ja se  
on niin paljon.. ainakin mulle sopii mainiosti just tää toimintatapa, että kun hoksataan  
jotain, niin huudetaan. (H1.)*

*Tuo perustehtävien hoitaminen, ne mitä on selkeästi teidän tiimin vastuulla, niin he kyllä  
katsoo sen perään, että ne aina menee maaliin asti. Mutta sitten jos mieltii sitä, että pal-  
jon he sitten pystyisivät tekemään enemmän, niin se on kyllä totta. Sitten myöskin se, että  
joissakin asioissa pystyisi olemaan paljon syvemmällä myöskin, eikä vaan varmistaa, että  
se lasku tulee lähetettyä. (H9.)*

*Ja jos miettii positiivisia puolia, mitä tässä nykymallissa on, niin on se, että kun tiimiläinen istuu tässä aika lähellä tehtaalla niin siitä huomaa, että siitä on oikeasti hyötyä, että hän on täällä paikan päällä -- mutta että kyllä sillä on oma arvonsa, että on täällä paikallisesti ja sitten pääsee energiapääliköitä sun muita jututtamaan aina tuossa palaverien välillä aina ohimennen, että mun mielestä siinä on iso arvo. (H9.)*

## 6.2 Hallintotiimi tulevaisuudessa

Tutkimuksen keskeisin tavoite oli selvittää keskeisten sidosryhmien näkemyksiä hallintotiimin tulevaisuuden näkymistä – tiimin roolista, organisoimisesta ja rooliin vaadittavasta osaamisesta. Näin ollen myös haastatteluiden painopiste oli vahvemmin tulevaisuuden tarpeissa ja kehityskohteissa. Yhteensä tulevaisuutta koskevia vastauksia kertyi 180 kappaletta. Osa vastauksista olisi sisältönsä puolesta voinut sisältyä useampaankin aihealueeseen. Nämä vastaukset luokiteltiin aiheeseen, jota vastauksen sisältö enimmäkseen käsitteli. Vastausten jakautumista eri aihealueiden välillä on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Hallintotiimin tulevaisuutta käsittelevät vastaukset aiheittain

Suurin osa vastauksista kosketti asiantuntijuutta, digitalisaatiota / automatisointia, resursointia, työskentelytapoja ja työtehtäviä. Näiden vastausten yhteismäärä oli yli puolet annettujen tulevaisuutta koskevien vastausten määrästä. Mainitut aihealueet ovat sellaisia, jotka onnistuessaan määrittävät hallintotiimin menestystä ja yhteistyön tasoa – oikeilla työtehtävillä ja työskentelytavoilla, oikealla asiantuntevuudella ja resursoinnilla sekä sopivalla digitalisaatioasteella tiimin työskentely on nykyaikaista, tehokasta ja asiantuntevaa, jolloin esimerkiksi lokaation merkitys jää vähäisemmäksi. Työvoiman saatavuus on tulevaisuutta pidemmälle suunniteltaessa seikka, joka on otettava huomioon – tällöin lokaatiolla voi olla suurikin merkitys tiimin toiminnan kannalta, vaikka aihe ei vastausmäärällisesti kärjessä ollutkaan.

### 6.2.1 Avustaja, asiantuntija vai huippuosaaja?

Keskustelun pohjana olleissa skenaarioissa hallintotiimi oli kuviteltu kolmeen eri rooliin: avustaja, asiantuntija ja huippuosaaja. Roolien tarkemmat kuvaukset löytyvät liitteestä 2. Haastatteluissa näitä rooleja käsiteltiin sekä yhdessä että erikseen, ja haastateltavat kommentoivat näkemyksensä mukaan eri vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia sekä mahdollisia puutteita skenaarioissa.

Haastatteluvastausten näkemysten perusteella skenaarioista on koottu SWOT-analyysia mukaillen yhteenveto taulukkoon 4.

TAULUKKO 4. SWOT-analyysi skenaarioista

	<i>Strengths, vahvuudet</i>	<i>Weaknesses, heikoudet</i>	<i>Opportunities, mahdollisuudet</i>	<i>Threats, uhat</i>
<i>Avustaja</i>	Hyvä tehdaskohtainen tietämys Lokaatio lähellä tehtaiden vastuuhenkilöitä Tehdaskohtainen vastuuhenkilö (aina sama henkilö vastaa oman tehtaan kysymyksiin)	Tehdaskeskeisyys Matala digitalisaatioaste Pinnallinen osaaminen aihealueista Tehdaskohtaisen tietouden henkilöityminen	Tehtäväkentän laajentaminen muihinkin tukitoimiin (arkistointi ym.) Urakehitysmahdollisuudet (esim. avustajasta asiantuntijaksi)	Tehtävien väheneminen / poistuminen automatisoinnin myötä Pitkällä tähtäimellä työvoiman saatavuus rutiinitehtäviin Kehittämisen hitaus

(jatkuu)

TAULUKKO 4 (jatkuu)

				Osaamistason vaikutus organisaatioon kuormittavana tekijänä
<i>Asian- tuntija</i>	<i>Proaktiivinen kehittämisote Hyvä järjestelmäosaaminen Syvempi tietämys omasta vastuualueesta Kyky tarjota sparrausapua vastuualueella</i>	<i>Puutteellinen ymmärrys tehdasspesifeistä asioista Etäisyys käytännön työhön (jos lokaatio jossain muualla kuin tehtaalla)</i>	<i>Oman vastualueen osaamisen syventäminen Raportointivastuun laajentaminen, raportoinnin yhdenmukaistaminen Lokaation kautta enemmän hyviä osaajia tarjolla tehtäviin rekrytoidessa</i>	<i>Vaihtuvuus jos ei pystytä tarjoamaan riittävästi kehittymismahdollisuuksia</i>
<i>Huippu- osaaja</i>	<i>Vahva kehittämisote Laaja-alainen osaaminen omalla vastuualueella ja sen aktiivinen seuranta Aktiivinen sidosryhmätyökentely</i>	<i>Etäisyys käytännön työhön (jos lokaatio jossain muualla kuin tehtaalla) Puutteellinen ymmärrys tehdasspesifeistä asioista</i>	<i>Korkea digitalisaatioaste (nopeampaa, tehokkaampaa raportointia) Laaja-alainen vastualueen seuranta Kykenevyys tuottaa enemmän hyötyä syvemmän osaamisen kautta</i>	<i>Kiinnostuksen puute rutiinitehtäviä kohtaan Liiallinen syväosaaminen Työntekijöiden saavuus syväosaamista vaativaan tehtävään Työajan riittävyys sekä asiantuntijana toimimiseen että rutiinitehtäviin</i>

Hallintotiimin roolia koskevissa vastauksissa nousi hyvin selkeästi esille se, ettei nykyisen kaltaiselle avustavassa roolissa toimivalle tiimille sellaisenaan nähty jatkumoa. Haastateltavien näkemys oli pitkälti se, että rutiinitehtävien määrä tulee digitalisaation ja automatisaation kautta vähenemään joka tapauksessa.

*Avustajan roolista pois, koska jos katsotaan tän hetken tota listaa ja mietitään että jos he tällä hetkellä on kuitenkin jossain määrin tässä avustajan roolissa. (H10.)*

*Toi avustajan rooli on sellainen, että jos tuohon jämähtää niin sitten se tarkoittaa, että jossain kohtaa työtehtävät, kun automatisoituu niin ei käytännössä enää sitten tarvita niitä henkilöitä. Kun näen, että toi on semmoinen vähän turha tai kuoleva rooli. Sitten se jossain kohtaa niin jos automatisaatio menee riittävän pitkälle, niin sitten käytännössä taloushallinto pystyy sen saman asian hoitamaan ja energiapäällikkö järjestelmät, että se sitten menee niin pieneksi se tehtäväkenttä, jos siihen jää pelkästään joku laskun tekeminen, ja sekin kyllä pystytään automatisoimaan. (H9.)*

Toisaalta huippuosaajatason asiantuntemukselle ei nähty tarvetta hallintotiimin kokoisessa mittakaavassa. Näkymä huippuosaajatiimistä herätti huolta rutiinitehtävien hoitamatta jäämisestä ja henkilöiden korvattavuudesta esimerkiksi irtisanoutumistilanteessa.

*Toi huippuosaaja vie sitten sitä roolia mun mielestä selvästi jo eri suuntaan ja sitten riippuu muusta tiimistä aika pitkälle. Ja sitten jos miettii tämmöistä tätä hallintotiimiyhteyttä niin kuinka paljon huippuosaaja sitten motivoituu siitä laskutuksesta. (H6.)*

*Mutta mä näkisin näin, että se, että meillä on vaan pelkkä huippuosaajatiimi, niin missä me kasvatetaan niitä tulevia huippuosaajia. Että voidaanko me ajatella näin, että työmarkkinoilta löytyy? Yksi tekijä päättää lähteä Ruotsiin töihin. Hänen tilalle pitää löytää henkilö, niin saadaanko me markkinoilta vai pitääkö meillä olla jonkinlainen kasvupolku? Se on sellainen mitä pitää miettiä tässä näin? Voiko se olla jonkinlainen asiantuntija-huippuosaaja-combo jollain suhteella? (H2.)*

Avustajaroolin vahvuudeksi nousivat vastauksissa hyvä tehdaskohtainen tietämys, lokaatio lähellä tehtaisten yhteyshenkilöitä sekä tehdaskohtainen vastuuhenkilö.

*Jos on avustaja, niin sitten se on esimerkiksi mulle vaan yksi yhteyshenkilö, että mun ei tarvitse siinä mielessä muistaa kuka hoitaa sitä ja kuka hoitaa tätä, että se on vaan yksi henkilö. Mä voin jutella sen kanssa jostain asioista ja sitten yhtäkkiä voidaan käsitellä vielä jotain muita aiheita. (H5.)*

Osa vastaajista tosin oli sitä mieltä, ettei hallintotiimin lokaatiolla ole merkitystä, sama missä roolissa se toimii. Tämä korostui erityisesti liiketoiminnan johdon vastauksissa.

*Lokaatio voi olla ihan mitä vaan. Mutta silti näkisin sen tietyllä lailla hyvänä ja että jos ne kehittyy johonkin, niin ne voisi olla yksin lokaatiossa. Eli jos me lähdetään rajaamaan jäykistämään sitä työtä sillä, että me sanotaan, että pitää olla yhdessä lokaatiossa, niin todennäköisesti menetetään osaamisia tai lahjakkuuksia silloin. (H2.)*

Vaikka tehdaskeskeisyys voisi olla avustajaroolin vahvuus, se muodostuu myös sen heikkoudeksi. Mitä sitten, jos vastuuhenkilö on sairas, lomalla, vaihtuu? Roolin puutteina nähtiin myös matala digitalisaatioaste, pinnallinen osaaminen aihealueista ja tehdaskohtaisen tietouden henkilöityminen.

*Joo en ole tän kannattaja (avustajaroolin). Jos tehtäviä organisoidaan tehdaskohtaisesti, niin se melkein estää sen, että sä pystyt heittää jonkun asian jollekin toiselle, niin silloin se vaatii jotain muuta kuin tehdaskohtaista keskittymistä. Toinen on se, että silloin kun sekoitetaan, että katsotaan asioita kokonaisuutena, niin silloin ajattelen, että toiminnan yhdenmukaistaminen on paljon helpompaa, kun sulla on joku ihminen, joka katsoo vaikka jotain yhtä asiaa kolmen tehtaan osalta. (H10.)*

Avustajaroolin mahdollisuutena avautuu tehtäväkentän laajentaminen muihinkin tukitoimiin – keskusteluissa nousi esille erityisesti erinäinen dokumenttien tai sopimusten hallinta, joka voisi soveltua rooliin – sekä urakehitysmahdollisuudet avustajasta asiantuntijaksi.

*Ja jos jotain puuttuu noista (skenaarioista) - nää sopimusasiathan on yksi iso kokonaisuus. Mitkä olet varmaan huomannut, että välillä ei ole toivotulla tasolla. Niihin mä veikkaan, että ainakin täällä tarvittaisiin enemmän apua / aikaa. (H1.)*

*Se aihealue (dokumenttien hallinta) on vähän sellainen kanssa vaikea, mutta että se olisi omalla tavallaan hyvä, että siinäkin joku meillä olisi kuka sitä katsoisi, että onko se tyypinen rooli, mikä voisi myöskin hallintotiimillä olla, että vähän..se ei tarkoita sitä, että niitä pitäisi käyttää, mutta että yrittäisi vähän ohjeistaa ja hallinnoida sitä, että miten tallennetaan ja mihin. (H9.)*

Jo aiemmin kerrottiin, että rutiinitehtävien määrä tulee laskemaan digitalisaation ja automatisaation kautta siten, ettei avustavalle roolille enää yksinkertaisesti ole töitä enää tulevaisuudessa. Pitkällä tähtäimellä roolin uhkana on myös se, ettei rutiinitehtävien suorittamiseen löydy työvoimaa. Avustajaroolin uhkakuvana oli myös kehittämisen hitaus ja osaamistason vaikutus organisaatioon kuormittavana tekijänä, jos avustaja tarvitsee jatkuvasti tukea ympäristöstään ongelma- tai poikkeustilanteissa.

*No se on vähän.. sanotaanko että avustaja, joka ei ymmärrä mitä se tekee, niin hyvin voitaisiin sitten laittaa nää numerot itse siirtymään paikasta a paikkaan b, ja muodostaa 12 raporttia - - (H4.)*

Asiantuntijaroolissa toimivan hallintotiimin vahvuuksiksi nousivat proaktiivinen kehittämisote, hyvä järjestelmäosaaminen, syvempi tietämys omasta vastuualueesta sekä kyky tarjota sparrausapua vastualueella (syvemmän tietämyksen ansiosta). Asiantuntijuuden ja asiantuntijaroolin ympärillä käytiin paljon keskustelua, ja rooli vaikuttikin olevan haastateltaville mieluisin vaihtoehto kolmesta skenaariorosta.

*Kyllä vähintään tuon avustajan, ja mielellään asiantuntijan, sanotaan näin. Nythän se menee silleen, että jos EMSiin tulee jotain niin oikeastaan kaikki korjauspyynnöt ja noin tulee minulta tai ongelmanratkaisut - jos pitää etsiä joku ongelma, tulee meikäläiselle.*

*Jos siinä olisi joku, joka sitä pystyisi tehdä, niin se olisi tietenkin sitten mun työkuor-  
masta pois. No sitten se tarvitsee kyllä sen, että sun pitää tietää tää prosessikin siinä vai-  
heessa, että jos sä haluat alkaa määrittelydokumenteja parantamaan, että aina jollain  
tasolla pitää ymmärtää mitä täällä tapahtuu. (H3.)*

*Kyllä se ehdottomasti tuo asiantuntija on, toi keskimäinen. Että jos miettii tätä rooliani  
ja sitten tätä tehdasseurantaa muutenkin, niin nimenomaan just vapauttaa aikaa siitä  
copy-paste työstä, että turhaan tehdään päällekkäistä sen osalta, että jos me tarvitaan  
jotakin energiaseurantaa, niin mä joko käyn energiapäälliköltä pyytämässä apua tai  
itse kopioin jostakin DNasta tai EMSistä exceliin ja sitten siellä seurantaa tai jotain  
muuta, että kyllä ne työkalut ja pohjat pitäisi olla sellaisia, että meidän ei tarvitse sitä  
ihan peruseräpäivitystä aina kopioida jostain jonnekin, jos me halutaan jotain esittää.  
Että se on se haaste ehkä siinä, että se vapauttaa sitten sitä työaika. (H9.)*

*Vaikea sanoa mikä olisi paras. Veikkaan että ollaan menossa siihen keskimäiseen (asi-  
antuntija). Kun vertaa tähän päivään, niin me ollaan ehkä siinä avustajavaiheessa, ja  
kun tulee joku haaste, niin hallintotiimiläiset haluavat saada kaikki oikein ja pyrkivät sii-  
hen ehdottomasti. Mutta sitten tietyillä alueilla on liian vähän tietämystä tänä päivänä.  
Joten siihen uskon, että se menee asiantuntijarooliin enemmän. Ja tarkoittaa, että osaa-  
vat sitten enemmän hommia ratkoa omin päin tulevaisuudessa. (H1.)*

Asiantuntijaroolikaan ei ole kuitenkaan täydellinen, vaikka se kannatusta keräsikin – roolin heikkouk-  
siksi muodostuivat puutteellinen ymmärrys tehdasspesifeistä asioista sekä etäisyys käytännön työhön,  
etenkin jos henkilön lokaatio olisi jossain muualla kuin tehtaalla.

*-- jos on enemmän asiantuntija ja huippuosaaja ja tietää tosi hyvin yhdestä asiasta, että  
riittääkö se jos me mietitään pitkiä prosesseja koko tehtaan osalta, että tietääkö se hen-  
kilö sitten, tai siis se asiantuntija oman alan ulkopuolelta, mitä siellä tapahtuu. (H5.)*

Asiantuntijarooli avaa mahdollisuuksia oman vastualueen osaamisen syventämiseen ja synergia-  
hyötyyn esimerkiksi raportoinnin osalta. Ei-tehdassidonnainen lokaatio houkuttelisi todennäköisesti  
myös enemmän osaavia hakijoita rekrytointitilanteessa.

*-- että se on riippumaton itse asiassa siitä, että missä sä teet töitä. Ja sitten se on kuiten-  
kin työnantajankin näkökulmasta parempi vaihtoehto, koska silloin pystytään aina saa-  
maan ehkä ne parhaat osaajat. (H6.)*

*Sanotaan sillä tavalla nyt, että jos pitää tehdä yhteistyötä tässä (raportointi) niin kyllä-  
hän mä teen mieluummin yhteistyötä näiden asiantuntija ja huippuosaajien kanssa, koska  
tähän avustajakaartiin niin mulla ei ole käytännössä mitään kytköstä. (H8.)*



Siinä missä asiantuntijaroolin mahdollisuutena nähtiin houkuttelevuus osaajien näkökulmasta, roolin uhaksi nousi vaihtuvuus, jos toimenkuva ei täytä odotuksia tai ei pystytä tarjoamaan riittävästi kehittymismahdollisuuksia.

*Mutta sitten toi asiantuntija, mä aloin miettiä mimmoisen kaveri siihen tarvitaan ja mimmoisen kaveri siinä haluaa pysyä. Se on jo aika paljon, jos sun pitää itse kehittää määrittelydokumentteja ja sovelluksia ja noita niin OK, sehän olisi tosi hyvä homma, ei siinä sitten, että sä otat sen kaverin silleen, että se suostuu tekemään sitä vaikka seuraavat 10 vuotta, että käykö siinä silleen, että se tulee pariksi vuodeksi siihen, oppii systeemit, kyllästy ja lähtee jonnekin muualle. (H3.)*

Asiantuntija ja huippuosaaajan roolin välinen merkittävin ero skenaarioissa on digitalisaatioasteessa, vastualueen seurannassa ja tehtävien painottumisessa täysin energia-asioihin. Useissa vastauksissa näistä kahdesta puhuttiinkin rinnakkain. Huippuosaaajan vahvuuksiksi muodostuivat vahva kehittämisote, laaja-alainen osaaminen omalla vastuualueella ja sen aktiivinen seuranta sekä aktiivinen sidosryhmätyöskentely.

*- -me tarvitaan myös sanotaan huipputaso osaamista tai sanotaan.. kun tulee näitä vähän pikkaisen vaikeampia keissejä, että pitää täydentää jotain ja oikein joudut välillä taisteluihin näiden kanssa. (H7.)*

*Lähdetään edelleen huippuosaaajasta, että meillä pitää olla sanoisinko liiketoiminnan funktioissa, liiketoiminnan sisällä, mutta ei siinä paikallisessa tehdasorganisaatiossa vaan tällaisessa liiketoimintatason roolissa meidän pitää olla resurssija, joilla on mahdollisuus kuten - sulla on tuolla alhaalla aktiivinen lainsäädännön, säädösten, asetusten seuranta, reagointi. (H2.)*

Huippuosaaजारoolin heikkoudet ovat samat kuin asiantuntijaroolinkin – etäisyys käytännön työhön, jos henkilön työpaikka ei sijaitse tehtaalla, ja puutteellinen ymmärrys tehdasspesifeistä asioista.

*Enemmän tuntuu, että se pitäisi olla ainakin mitä täällä tehtaalla tarvitaan, niin se on toi asiantuntija tai avustaja sitten, että toi huippuosaaaja tuntuu, että se ampuisi vähän yli. (H3.)*

Huippuosaaajan roolin mahdollisuuksiin kuuluvat korkea digitalisaatioaste, joka mahdollistaa nopeamman ja tehokkaamman raportoinnin, laaja-alainen vastualueen seuranta sekä kykenevyys tuottaa enemmän lisäarvoa syvemmän osaamisen kautta.

*Samaten energiapuolella höyry, lämpö, mikä oli mainittu, niin siihen liittyy tehdaskoh- taista eniten prosessiin liittyvää asiaa, että me kehitettäisiin ne vastaamaan toisiaan, että*

*voitaisiin vertailla vaikka tehtaita paremmin energiatehokkuudessa. Se voisi olla semmoisen huippuosaajan rooli. Ehkä sitten vois jopa polttoaineisiin sitten yhdistää sen sähkön, että..sähkö on silleen helppo kun se on mitattavissa kaikkein parhaiten. (H4.)*

Uhkina huippuosaajan roolissa ovat kiinnostuksen puute rutiinitehtäviä kohtaan, liiallinen syväosaaminen, työntekijöiden saatavuus syväosaamista vaativaan työtehtävään ja työajan riittävyys sekä asiantuntijana toimimiseen että rutiinitehtäviin.

*Niin kyllä se varmaan on toi huippuosaaja..Joka sitten kuitenkin tekee.. mä en ole itse aivan päättänyt, ehkä sitten ylipäättään siitä tulevaisuuden osaamisesta, että onko se semmoinen tietynlainen syväosaaminen, onko se hyvä juttu, että sitten kuitenkaan kun aika monet asiat pystytään kuitenkin hoitamaan automatisaatiolla tai tekoälyllä tai muuta, jolloin sitten tietyllä tavalla se semmoinen oma henkilökohtainen syvälinen osaaminen ei itse asiassa välttämättä ole niin tärkeitä— (H6.)*

*-- jos haetaan huippuosaaja huippuosaajan paikalle, niin kuinka kauan hän viihtyy, jos ei hän näe mitään kehityspolkua niin se on itse asiassa erittäin tärkeä näkökulma siinä. (H2.)*

Yhdenkään skenaarion ei ollut tarkoitus tarjota valmista ratkaisua hallintotiimin tulevaisuudesta, mikä tuli hyvin esille eri vaihtoehtojen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia vastausten perusteella analysoidessa. Pelkästään avustavassa roolissa toimiminen ei ole tätä päivää, eivätkä haastateltavat kokeneet saavansa riittävästi lisäarvoa pelkistä rutiinitehtävien tekijöistä. Pelkistä asiantuntijoista tai huippuosaajista koostuva tiimi nähtiin hyvänä tukena ja sparrausapuna ongelma- ja poikkeustilanteissa, mutta rooleja ei nähty silti ongelmattomina esimerkiksi liiallisen syväosaamisen tai työvoiman saatavuuden vuoksi.

### **6.2.2 Avustaja, asiantuntija JA huippuosaaja**

Haastatteluissa tuli selkeästi esille, että yksikään skenaarioissa kuvattu rooli ei tarjonnut suoraan valmista ratkaisua. Loppujen lopuksi parhaana mahdollisena vaihtoehtona nähtiin ratkaisu, jossa tiimi olisi yhdistelmä asiantuntijaa, huippuosaajaa ja avustajaa. Eroavaisuuksia esiintyi siinä, pitäisikö tiimin olla yhdistelmä kaikkia kolmea, vai olla joko kahden kombinaatio näistä – avustaja-asiantuntija / asiantuntija-huippuosaaja.

*Ei vaan summa summarum. Eli jos olisi vielä skenaario neljä, missä hallintotiimissä olisi huippuosaaja ja muut asiat vaikka jaettu asiantuntijoiden kesken. (H5.)*

*Me tarvitaan kehittäjiä, me ei pärjätä ilman kehittäjiä. Voisiko siellä hallintotiimissä ol-  
lakin asiantuntija ja huippuosaaja? (H10.)*

*Kyllä me tarvitaan tuommoinen avustaja / asiantuntija, ainakin jompikumpi niistä. (H3.)*

*Mutta mä näen ehkä.. että se avustaja / asiantuntija, jotain siihen väliin, mutta tietenkin  
tuo tiimi tai sanotaanko, jos vastaan, että 3 avustajaa, niin sitten se vaatii myös, että  
niillä on käytettävissä joku huippuosaaja, joka vähän katsoo niitten perään ja osaa aut-  
taa sellaisissa asioissa missä tehdas ei osaa auttaa. (H7.)*

Skenaariot eivät ottaneet kantaa siihen, montako henkilöä hallintotiimissä tulisi olla. Henkilömäärän koettiin kuitenkin vaikuttavan siihen, minkälaisessa roolissa tiimi voi työskennellä.

*-- Näen esimerkiksi, että yksi avustaja kolmelle tehtaalle, se ei onnistu, että tarvitaan  
enemmän avustajia. Sitten esimerkiksi huippuosaaja pystyisi teoriassa ehkä hoitamaan 2-  
3 (tehdasta). Että sillälaila jos sanotaan. Mä meinasin, että jos nuppiluku olisi lukittu,  
niin se ohjaa mun vastausta. (H7.)*

Myös tehdasorganisaatiossa käytössä olevien resurssien koettiin vaikuttavan siihen, mikä hallintotiimin kokoonpanon tulisi olla.

Vaikka lokaation koettiin parantavan osaavaan työvoiman saatavuutta rekrytointitilanteessa, ajateltiin silti sijainnin tehtailla tuottavan lisäarvoa. Jos lokaatio on jotain muuta, tulee ainakin varmistaa, että henkilöt tulevat tutuiksi tehtailla. Liiketoiminnan johdon näkökulmasta lokaation merkitys vaikutti olevan vähäisempi, kun taas tehtailla työskentelevien vastaajien mielipide puhui tehtailla sijainnin puolesta.

*Ainakin siihen mä oon sitä mieltä, että ei tule mitään, jos ei ole resurssi paikan päällä.  
Tai se on mun näkövinkkelä, muut saa olla eri mieltä. (H1.)*

*Ja se tekee sen, että varsinkin ne muut alkaa arvostaan, kun sä oot siellä (tehtaalla), mut  
joku uusi tyyppi niin sillehän voi sanoa että OK, jos me valitaan sut niin sulla on täm-  
möinen vuoden tai puolen vuoden tutustumisen. Että sun täytyy näin ja näin paljon olla  
siellä tehtaalla. (H10.)*

*--järjestelmät on kaatunut tai näin, sä meet heinäkuun 1. päivä automaatio-osastolle, että  
kuka nyt mahtaa olla töissä, joka ymmärtää jotain, verrattuna, että oot etänä, saat ky-  
tätä, kuka on vihreällä, miten kalenterit, ja sitten kun soitat, niin on vähän, että kuka tää  
on, mitä se haluaa, että ei mulla ole aikaa nyt – (H7.)*

Hallintotiimin roolin tulisi kattaa siis tehtäviä rutiiniluonteisista avustavista tehtävistä asiantuntijatasoon. Tiimiläisten tulisi olla sijoitettuna mieluiten sellutehtaiden yhteyteen tai vaihtoehtoisesti olla tekemisissä tehtaiden kanssa riittävästi, että ovat tuttuja ja sitä kautta koetaan luotettaviksi.

Odotukset hallintotiimin osaamisesta kohdistuvat pääasiassa raportointiin ja laskutukseen, niiden kehittämiseen ja laadukkuuteen sekä digitalisaatioon ja automatisointiin. Lisäksi tiimiltä toivotaan syvempää osaamista energia-asioissa, jotta pystyvät ymmärtämään paremmin kokonaisuuksia, joiden kanssa työskentelevät ja toimimaan myös sparrauskumppaneina energiaan liittyvissä asioissa.

*--kyllä mä näkisin, että jos tää hallintotiimi rakennetaan nyt sitten niitä huippuosaajia tai palkataan, niin nimenomaan tää raportoinnin kehittäminen ja siihen liittyviä näitä juttuja. --. Oli se sitten energiaa, ympäristöä tai jotain tän tyyppistä, että me saadaan näitä tietokantoja yhdistettyä ja sitten tehtyä Power BI raportteja tai jotain muuta raporttia mitä voidaan käyttää sitten muihin asioihin, kun pitäisi tietoa analysoida. (H8.)*

*Ehkä voisi just paremmin seurata jotain meidän tunnuslukuja ja tutkia niitä vähän enemmän, ottaa päivittäisistäkin roolia siitä energiatehokkuudesta raportoida, vaikka mulle, että miten menee. Tehdä vaikka niitä raportteja mitä mä joudun sitten eteenpäin kertomaan, että mä olisin vaan semmoinen tarkastaja ja semmoinen. Että näkisin sitä, että missä mennään niin semmoista se apu voi olla kyllä. Että mukaan tähän, enemmän viikoittaiseen, kuukausittaiseen toimintaan. (H4.)*

*--että sillä lailla tuo heppu on vähän niinku hyvä hämähäkki, että onko tää tehty Kaukaalla tai onko tehty Kymillä, onko tehty Pietarsaaressa, että huomasitteko tän. Plus sitten ei ole ihan helppo ymmärtää aina, kun tulee tommoista ympäri pyöreää tekstiä, että mitä tää tarkoittaa käytännössä, että sä tarvitset jonkun, jonka kanssa pikkaisen paltella-- (kyse muutoksista laissa tai säädöksissä) (H7.)*

## 7 TULEVAISUUDEN HALLINTOTIIMI - SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEISTÄ

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä. Haastateltuihin henkilöihin kuului niin hallintotiimin keskeisimpien sidosryhmien edustajia kuin liiketoiminnan johtoa. Valintojen kautta pyrittiin saamaan näkymää niin ylemmän tason odotuksiin hallintotiimin toiminnasta, käytännönläheistä näkökulmaa kuin ajatuksia toiminnan laajentamisesta – mitä hallintotiimi voisi olla nykyisen roolinsa lisäksi.

Haastatteluissa läpikäytyistä näkökulmista ei yksikään itsessään tarjonnut valmista ratkaisua asiaan vaan todettiin, että yhdistelmä asiantuntijuutta ja avustajaa maustettuna huippuosaajalla olisi toimivin yhdistelmä. Mietittäessä tutkimuksen perusteella tehtäviä jatkotoimenpiteitä haluttiin huomioida sekä tehtaiden näkökulma ja tarpeet että liiketoiminnan johdon näkemys asiasta. Lisäksi luotiin katsaus UPM:n strategiaan ja odotuksiin toiminnasta lähivuosina sekä yleisesti toimintaympäristöön.

### 7.1 Hallintotiimin tulevaisuuden toimintaympäristö

UPM:n toiminta-ajatus on luoda fossiilisista raaka-aineista riippumatonta tulevaisuutta. Yrityksen strategia ohjaa uudistumista biotalouden edelläkävijänä kulmakivinä erinomaiset tulokset, innovaatio ja huippuluokan vastuullisuus. (UPM Tietoa meistä 2024.) UPM:n strategia on kuvattu kuviossa 10.

A FUTURE BEYOND FOSSILS		
<b>KASVU</b>		
Vastaamme megatrendeihin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin Luomme uusia markkinoita ja mahdollistamme kestävät valinnat		
<b>TULOKSET</b>	<b>INNOVAATIOT</b>	<b>VASTUULLISUUS</b>
Jatkuva parantaminen Ketterä liiketoimintamalli	Uutta liiketoimintaa ja kilpailuetua Biomateriaalit korvaamaan fossiilipohjaisia	Uusiutuvat ja kestävät ratkaisut Vastuulliset toiminnot ja arvoketju
<b>PORTFOLIO</b>		
Tehokas pääoman allokointi Liiketoiminnot, joissa on vahvat pitkän aikavälin kysynnän kasvunäkymät ja korkea kynnys tulla markkinoille		
<b>ARVOT</b>		
Luota ja ole luotettava	Tuloksia yhdessä	Uudistu rohkeasti

KUVIO 10. UPM:n strategia (mukaillen UPM Tietoa meistä 2024.)

UPM:n selluliiketoiminta toimittaa asiakkailleen kestävästi tuotettua sellua käytettäväksi moniin loppukäyttökohteisiin, kuten pehmo- ja erikoispapereihin, graafisiin papereihin ja kartonkeihin. Tuotevalikoima vastaa vastuullisten ja uusiutuvien tuotteiden kasvavaan kysyntään, kun maailmanlaajuisesti yhteiskunta pyrkii vähentämään riippuvuutta fossiilisista materiaaleista. Globaalit megatrendit lisäävät sellun kysynnän kasvu pitkällä aikavälillä. Kysyntää ohjaavat Aasian keskiluokan kasvu, käytettävissä olevien tulojen kasvu, pehmo- ja hygieniapapereiden käytön kasvu sekä paperi- ja kartonkipohjaisten pakkausmateriaalien käytön lisääminen. (UPM Vuosikertomus 2023, 38.)

UPM kehittää ja testaa uusia kuitupohjaisia ja sellunvalmistuksen ohessa saataviin biovirtoihin perustuvia kasvukonsepteja sellutehtaille yhteistyössä tutkimuslaitosten kanssa. Potentiaalia nähdään yhtiön muiden liiketoimintojen kehittämässä vaihtoehtoisissa korvata fossiilisia materiaaleja uusiutuvilla. Tästä esimerkkinä ligniinistä valmistettavat kemikaalit. Sellutehtaat tuottavat myös uusiutuvaa energiaa kansallisen sähköverkon käyttöön. (UPM Vuosikertomus 2023, 38.)

UPM:n toimialoilla sovelletaan lukuisia lakeja ja säädöksiä, ja moni liiketoiminta on riippuvainen voimassa olevasta sääntelykehiksestä. UPM toimii myös aloilla, joissa sovelletaan laajaa ympäristölainsäädäntöä ja – säännöksiä. Nämä liittyvät esimerkiksi päästöihin ja energiatehokkuuteen. Ympäristölait ja -säädökset ovat kiristyneet, ja ne saattavat tiukentua vielä lisää lukuisten globaalien, alueellisten ja kansallisten sääntelyhankkeiden seurauksena. (UPM Vuosikertomus 2023, 134.) Vuoteen 2050 katsovissa suunnitelmissa tavoitellaan EU:n ilmastolain tapaan hiilineutraalia Eurooppaa. (Dufva & Rekola 2023, 20.)

Teknologia kehittyy nopeasti. Dataa kerätään ja hyödynnetään yhä enemmän ja sen pohjalta tarjotaan uusia räätälöityjä palveluita niin yksilöille kuin organisaatioiden käyttöön. EU korostaa strategioissaan vihreän siirtymän rinnalla digisiirtymää, ja sen visioissa digitaaliset ratkaisut ovat avainasemassa myös hiilineutraaliuden saavuttamisessa, saasteiden vähentämisessä ja luonnon monimuotoisuuden lisäämisessä. (Dufva & Rekola 2023, 47, 50–51.)

Koronapandemian jälkeisessä työelämässä näyttää tällä hetkellä olevan neljä keskeistä muutosnäkemää. Koronapandemian myötä työ itsenäistyi ja lähijohtaminen yksilöllistyi, kun ihmiset siirtyivät etätöihin ja joutuivat ottamaan sitä myötä itsenäisemmän roolin päätöksenteossa ja vastuunkantamisessa.

Pandemia kiihdytti digitalisaatiota ja digitalisaatio puolestaan kiihdytti jatkuvaa työssä oppimista. Lisäksi on havaittu, että pitkään jatkuessaan yksinomainen etätyö uuvuttaa osaajankin. (Ranki 2022, 12–19.)

Työyhteisöjen yhteisen oppimisen ja strategisten tavoitteiden uudistumisen kannalta yhteisöllisyyden vaaliminen on olennaista. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja ihmisten kohtaamisissa syntyy parhaimmillaan tuottavuutta parantavia uusia toimintamalleja, tuotteita tai palveluista. Riittävät kasvokkaiset kohtaamisen ja niissä tapahtuva yhteinen ideointi, tiedon hyödyntäminen ja uuden tiedon synnyttäminen ovat kriittisiä pitkän tähtäimen tuottavuuskasvun kannalta. Edellä mainitut ovat hybridityön erityisiä vahvuuksia verrattuna etätyöhön – tuen saanti työkavereilta ja esihenkilöltä, luottamus työkavereihin ja uuden oppimisen mahdollisuudet. (Ranki 2022, 25.)

Hallintotiimin näkökulmasta edellä mainitut näkökulmat vaikuttavat vaadittavaan osaamiseen. Energiin liittyvän lainsäädännön ja säädösten ei odoteta lähivuosina ainakaan vähenevän, joten tiimin on kyettävä reagoimaan tarvittaviin muutoksiin. Lisäksi tavoitteena on olla kiinnostava ja pitkäaikainen työpaikka, jolloin työssä viihtyvyyteen ja työelämän trendeihin on kiinnitettävä huomiota. Hallintotiimi on organisaationa suhteellisen tuore, samoin kuin energiatoiminnat, joita se on osa. Näin ollen voidaan olettaa, että molempien toimintaa tullaan kehittämään ja molempien toimintaa tulee muutoksia lähivuosina. Nämä seikat vaikuttavat myös siihen, että hallintotiimin on kyettävä reagoimaan tarvittaviin muutoksiin riittävän nopeasti ja ketterästi.

## **7.2 Kolme skenaariota – kolme toimintamallia**

Haastattelututkimuksen tueksi laadittiin työn alkuvaiheessa kolme skenaariota: avustaja, asiantuntija ja huippuosaaja. Haastatteluiden jälkeen haastateltavien näkemyksistä koottiin yhteenveto ja eri skenaariota analysoitiin SWOT-analyysia mukaillen. Jatkotoimenpiteiden tueksi ja haastattelututkimuksen tuloksia hyödyntäen hallintotiimin tulevaisuuden näkymästä luotiin uudelleen kolme skenaariota. Skenaarioista yksi on tulevaisuuden ihannetila. Toinen skenaario on maltillisemmilla toimenpiteillä ja nykyisillä resursseilla saavutettavissa oleva toiminnan taso, jolla tavoitellaan pitkällä tähtäimellä skenaariota yksi. Kolmas skenaario on tila, johon päädytään, jos mitään ei tehdä tai valittujen toimenpiteiden jalkautus epäonnistuu. Skenaariot on esitelty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Kolme skenaariota

<b><i>Skenaario</i></b>	<b><i>Lyhyt kuvaus</i></b>	<b><i>Edut</i></b>	<b><i>Haitat</i></b>
<i>1+1</i>	Taidoilleen ja tiedoilleen yhdenvertainen työpari, joka huolehtii Suomen sellutehtaiden energiaraportoinnin ja -laskutuksen kokonaisuudesta sekä sovitusti muista tehtäistä tukevista toiminnoista. Työparin roolitus osaamisen ja vahvuuksien mukainen.	Kevyt ja ketterä organisointuminen, joka mahdollistaa tehtävien vaihdon tilanteen niin vaatiessa. Työpari pystyy tukemaan toisiaan vaativissa tilanteissa. Sidosryhmien näkökulmasta selkeä toimintamalli, kun osapuolena on aina osaava henkilö.	Tuuraustarpeiden hallintaa. Toimenkuva vaatii laaja-alaista osaamista ja kykyä omaksua uutta, joten henkilöstön vaihtuessa perehtyminen voi olla hidasta.
<i>Team leader + 2 asian- tuntijaa</i>	Tiimiläisten asiantuntijuutta lisätään tehtävien uudelleenorganisoinnilla ja sitä kautta saavutettavissa olevalla syvemmällä asiakohteisella osaamisella. Tiiminvetäjä työpanos vahvasti kehittämisessä ja uusien toimintatapojen ja -mallien hakemisessa.	Sidosryhmien näkökulmasta parempi asiantuntemus. Toimintatapojen yhdenmukaistaminen tehtävien uudelleenorganisoinnin avulla. Kehittäminen nykyistä nopeampaa tiimiläisten kyetessä ottamaan vastuutta kehittämisestä vastuualueidensa osalta.	Tehtävien uudelleenorganisointi vaatii perehtymistä ja uuden oppimista sekä halua edellä mainittuihin. Vastaa saattaa tulla osaamiskuiluja.
<i>Team leader + 2 avustaja</i>	Tiimin jäsenet avustavassa roolissa, jolloin toiminnan ohjaamisen ja ohjeistamisen vastuu vahvasti tiiminvetäjällä. Haastatteluiden perusteella ei-toivotuin skenaario.	Nopeasti toteutettavissa, ei vaadi juuri tehtävien uudelleenorganisointeja eikä tavanomaista enempää perehtymistä.	Toiminnan kehittäminen hitaampaa tiiminvetäjän työpanoksen ollessa vahvemmin kiinni päivittäisessä työssä. Riski, että tiimin toiminta säilyy tehdaskohtaisena, kun tahtotila on viedä sitä enemmän koko organisaatiota palvelevaksi.



### **7.2.1 Skenaario: 1+1**

Skenaario 1+1 on tulevaisuuden ihannetila. Skenaariossa hallintotiimin muodostaa taidoilleen ja tiedoilleen yhdenvertainen työpari, joka kykenee hoitamaan sujuvasti Suomen selluliiketoiminnan energiaportoinnin ja -laskutuksen sekä muut tehtaita tukevat toimet, jotka koetaan soveltuvan tiimin hoidettavaksi.

Taitojen ja tietojen yhdenvertaisuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että tiimin jäsenet ovat yhtä kyvykkäitä selvittämään asioita, perehtymään uuteen ja opastamaan tarvittaessa asiantuntemuksensa puitteissa. Tiimi toimii ketterästi, kykenee sopimaan itsenäisesti tehtävien hoitamisesta ja on proaktiivinen toimija tehtaiden suuntaan. Tehtävän hoitaminen edellyttää aktiivista yhteydenpitoa tehtaille sekä säännöllistä oleilua tehtailla, jotta tehdasympäristöt, niiden toiminta ja tehtailla työskentelevät henkilöt ovat riittävän tuttuja ja yhteydenpito sitä kautta luontevaa.

Haitaksi skenaariossa voi muodostua se, että tiimi on pieni, jolloin poissaolojen hallinta korostuu ja tulee huolehtia riittävästi tietämyksestä tiimissä hoidettavista tehtävistä henkilöstön vaihtuvuuden varalle. Tiimin jäsenten asiantuntijuuden vastualueen kokonaisuuden ympärillä on oltava vahva. Tehtävässä menestyminen edellyttää niin sellutehtaan prosessien kuin energia-alan tuntemusta, vaatii vahvaa loogista päättelykykyä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Skenaario mahdollista kehityspolun asiantuntijasta huippuosaajaksi tilanteessa, jossa tiimin kokoonpanoon tulee muutoksia.

Skenaarioon siirtyminen edellyttää nykyistä korkeampaa digitalisaatio- ja automatisaatioastetta sekä nykyistä syvempää asiantuntemusta. Realistinen aikataulu skenaarioon siirtymiselle on karkeasti arvioiden 2,5–3 vuotta.

### **7.2.2 Skenaario: Team leader + 2 asiantuntijaa**

Skenaario team leader + 2 asiantuntijaa on neutraali skenaario, joka on toteutettavissa kohtuullisin muutoksin nykytilanteeseen verrattuna. Skenaariossa hallintotiimin tehtävät uudelleenorganisoidaan tehdaskohtaisista enemmän asia- ja aihekohtaisiin. Uudelleenorganisointi mahdollistaa aiempaa syvemmän perehtymisen vastualueeseen, jonka kautta tiimin asiantuntemus kokonaisuutena lisääntyy.

Sidosryhmien näkökulmasta malli mahdollistaa edelleen tiiviin yhteydenpidon tuttuun tiimiin, mutta syvemmällä asiantuntemuksella. Asiantuntemuksen syventäminen vaatii uuteen perehtymistä ja kykyä oppia uutta, ja jotta nämä onnistuvat, on molempiin löydyttävä myös työntekijän omaa motivaatiota. Voidaankin todeta, että toiminnan muuttaminen enemmän asiantuntijaorganisaatioon vaatii asennoitumismuutosta tekemiseen.

Tehtävien uudelleenorganisointi tarkoittaa roolien ja vastuiden uudelleen määrittelyä sekä henkilökohtaisten että tiimin yhteisten tehtävien osalta. Onnistuessaan muutoksen myötä tiimi on itseohjautuva proaktiivinen toimija, jolloin tiiminvetäjän työpanosta voidaan kohdentaa voimakkaammin kehittämiseen sekä uusien toimintamallien ja -tapojen löytämiseen ja hyödyntämiseen. Vaadittava osaaminen liittyy loogiseen päättelykykyyn ja kykyyn omaksua uutta. Toimintamalli mahdollistaa tulevaisuudessa kehityspolun avustavista tehtävistä asiantuntijarooliin, mikäli tiimin kokoonpanoon tulee muutoksia.

Skenaarion mukaiseen toimintaan pystyttäisiin siirtymään karkeasti arvioiden n. 0,5–1 vuoden aikajännteellä.

### **7.2.3 Skenaario: Team leader + 2 avustajaa**

Skenaario team leader + 2 avustajaa on tutkimuksen tulosten perusteella ei-toivotuin vaihtoehto. Tämä tulee kuitenkin huomioida vaihtoehtoisena tulevaisuuden näkymänä, ikään kuin versiona siitä, mitä tapahtuu, jos muutoksia toimintaan ei tehdä tai tehtävät muutokset jäävät vähäisiksi. Tuloksissa tuli selkeästi ilmi se, että hallintotiimiltä toivotaan enemmän asiantuntijamaista otetta työhön kuin avustavaa roolia. Tässä skenaariossa tiiminvetäjä ohjaa ja ohjeistaa työtä. Tiimiläisiltä toki odotetaan edelleen itsenäistä ja aktiivista työtettä, mutta heidän työpanoksensa suunnataan enemmän rutiinitoimintaan sekä reaktiiviseen kehittämiseen.

Skenaarion etu on se, että avustajarooliin kuuluvat tehtävät ovat ohjeistettavissa ja perehdytettävissä helposti, ja malliin pystyttäisiin siirtymään nykyisestä toiminnasta vähäisin muutoksin. Tässä skenaariossa tiimin asiantuntemus kohdistuisi enemmän työtapoihin - esimerkiksi mitä tietoa haetaan mistäkin, mitä tallennetaan ja mihin - kuin varsinaiseen asiaan, energiaan. Avustavassa roolissa edellytetään edelleen hyviä vuorovaikutustaitoja, itsenäistä työskentelytapaa ja hyvää päättelykykyä. Tehtävä ei kuitenkaan vaadi kuin perustason osaamisen energia-asioista.

Sidosryhmien näkökulmasta skenaarion toimintatapa olisi hyvin pitkälti nykyisen kaltainen – tuttu yhteishenkilö per tehdas, ja osaaminen pääpiirteittäin vastaavalla tasolla kuin nyt. Sidosryhmien suunnalta tuli kuitenkin vahva toive syvemmästä asiantuntemuksesta, mitä tämä skenaario ei tue. Rooliin kohdalla pohdittavaksi nousee myös henkilöstöresurssin saatavuus rutiininomaisiin tehtäviin tänä päivänä, mikäli tiimin kokoonpanossa tulee muutoksia. Näin ollen en pidä todennäköisenä, että toimintaa haluttaisiin viedä tämän skenaarion suuntaan.

Skenaarion mukaiseen toimintaan siirtyminen pystyttäisiin toteuttamaan pienillä muutoksilla nykyiseen toimintaan nähden, jolloin siirtymäaika olisi karkeasti arvioiden vain muutamia kuukausia.

### **7.3 Roadmap - jatkosuunnitelma lähivuosille**

Hallintotiimi on perustettu vahvistamaan UPM:n Suomen selluoperaatioiden organisaatiota pääasiassa energiaraportoinnin ja -laskutuksen osalta. Toiminnan ytimessä on laadukas, ajantasainen ja oikea-aikainen energiaraportointi ja -laskutus. Laadukas raportointiaineisto parantaa myös laskutuksen perusteena olevan aineiston ajantasaisuutta.

Liiketoiminnan näkökulmasta iso odotusarvo hallintotiimin tulevaisuuden toiminnalle on se, että energiaraportointiin liittyvät asiat ovat yksissä käsissä. Tiedonkeruun tulee muuttua automaattisemmaksi. Hallintotiimissä tehtävän manuaalisen määrän tulee vähentyä eikä tämä saa tarkoittaa vain sitä, että manuaalinen työ siirrettäisiin tehtaille vaan tiedonkeruun automatisointiin on panostettava. Raportoinnin automatisointiin ja digitalisaatioon tarvitaan tukea myös muulta organisaatiolta, koska automatisointi vaatii sitä, että lähdejärjestelmistä saatavan tiedon on oltava luotettavaa ja oikein. Lisäksi automatisointi vaatii sellaista teknistä ja tietoteknistä osaamista, jota hallintotiimillä ei itsellään välttämättä ole.

Energiaraportointi vaatii osaamista energia-asioiden ympärillä – mitä tuotetaan, mitä kulutetaan, miten se vaikuttaa mm. päästöihin tai energian alkuperätakuisiin. Laskutuksen osalta ei tarvitse olla taloushallinnon ammattilainen, mutta ymmärrys asian ympärillä on eduksi. Laskutusta hoitavan henkilön on kyettävä kommunikoimaan yrityksen taloushallinnon kanssa ja ymmärtämään säännöt ja lainalaisuudet, jotka laskutukseen liittyvät sekä tunnettava organisaatiossa käytössä olevat taloushallinnolliset rakenteet riittävällä tasolla.

Esitellyt kolme jatkoskenaariota toimivat polkuna kehitettäessä toimintaa. Hallintotiimin toimintaa tullaan jatkossa viemään asiantuntijamaisempaan suuntaan.

Skenaarioita luodessa tavoitteena oli irrottautua olemassa olevista resursseista, toimintatavoista ja mahdollisista rajoitteista, ja pyrkiä katsomaan kokonaisuutta UPM:n Suomen selluliiketoiminnan näkökulmasta. Tästä näkökulmasta syntyi skenaario 1+1. Kuten jo aiemmin todettua, skenaarion mukaiseen toimintaan siirtyminen vie aikaa, joten siirtyminen toteutetaan skenaarion ”Team leader + 2 asiantuntijaa” kautta. Tehtävien uudelleenorganisoinnissa pystytään huomioimaan nykyisten tiimiläisten vahvuudet, luontaiset mielenkiinnon kohteet ja osaamisalueet, jolloin toimintatavan muutos on myös UPM:n Aiming Higher -ajattelutavan mukaista.

Aiming Higher -ajattelutapa tarkoittaa oppimista, kasvamista, uudistumista ja jokaisen työntekijän menestymisen mahdollistamista. Ajattelutapa ohjaa työtä UPM:llä ja se kannustaa henkilöstöä kehittymään yksilöinä ja kutsuu myös kehittämään yhtiötä. UPM:n arvot – luota ja ole luotettava, tuloksia yhdessä ja uudistu rohkeasti – ohjaavat ja tukevat työntekijöitä jokapäiväisessä työssä. (UPM Vastuullisuus 2024.)

Pitkän tähtäimen tavoitteeksi suosittelen siis siirtymistä ”1+1” -skenaarioon, edellyttäen kuitenkin, että rutiinityötä saadaan vähennettyä automatisoinnin kautta. ”Team leader + 2 asiantuntijaa” toimii hyvänä toimintamallina kehitettäessä toimintaa yhä enemmän asiantuntijamaisempaan suuntaan, antaen kuitenkin tiimiläisille aikaa perehtyä syvemmin uusien vastualueidensa kokonaisuuksiin. Näköpiirissä ei ole organisaatiomuutoksia, jotka vaikuttaisivat siihen, onko hallintotiimi osa tehdasorganisaatioita vai Suomen selluoperaatioita kuten se on nyt. Näkemykseni on kuitenkin se, että tiimin toiminnan jatkuvuudelle on asiantuntijoina paremmat edellytykset kuin avustavassa roolissa.

Hallintotiimin toiminnan onnistumisen kannalta aktiivinen ja luonteva yhteydenpito eri sidosryhmiin tehtailla on tärkeää. Työtehtävät ovat nykyaikaisin työvälinein hoidettavissa myös etänä, mutta vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi ja riittävän luottamuksen saavuttamiseksi tiimiläisten läsnäolo tehtailla on tärkeää. Tämä tulee huomioida myös pidemmällä tähtäimellä toimintaa kehitettäessä.

Hallintotiimin toiminnan kehittäminen vuosina 2024–2027 lähtee liikkeelle toimenkuvien määrittämisestä vastaamaan asiantuntemuksen tarvetta, ja niiden toimenpiteiden selvittämisestä, mitä toimenkuvien muuttaminen vaatii. Toimenkuvia määrittämisen yhteydessä määritetään uudelleen tiimiläisten roolit ja vastuut sekä tunnistetaan mahdolliset osaamiskuilut sekä organisaatio- että henkilötasolla.

Osaamiskuilujen kautta hahmotetaan koulutustarve ja mahdollinen lisäresurssitarve lähivuosille. Toimenkuvien määrittäminen käynnistää sarjan käytännönläheisiä toimenpiteitä, joihin kuuluvat esimerkiksi raportointi- ja laskutustapojen kehittäminen.

Roadmap vuosille 2024–2027 on kuvattu kuviossa 11. On huomioitava, että kokonaisuus on tässä kuvattu karkeasti ylätasolla ja että kukin kokonaisuus sisältää useampia pienempiä toimenpiteitä, jotka suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä hallintotiimin ja tarvittavien sidosryhmien kanssa.

2024	2025	2026	2027
Tiimin tulevaisuuden toiminnan suunnittelu. Toimenkuvien määrittäminen.	Osaamisen syventäminen, tarvittavat lisäkoulutukset	Automaation hyödyntäminen raportoinnissa	Hallintotiimi v3: siirtyminen mahdollisesti seuraavaan toimintamalliin
Toimenkuvien päivittäminen (roolit ja vastuut)	Raportoinnin ja laskutuksen kehittäminen (mm. pohjien yhdenmukaistaminen)	Laskutusaineistojen keruun automatisointi	
Osaamiskuilujen kartoittaminen ja lisäpe-rehdytysuunnitelma		Seuraavien kehitysas-keleiden suunnittelu	
<b>Raportoinnin automatisointi</b>			
<b>Jatkuva osaamisen kehittäminen</b>			

KUVIO 11. Hallintotiimin toiminnan kehittämisen roadmap vuosille 2024–2027

Toimenkuvien määrittämisen rinnalla kulkee toinen tärkeä osa-alue: raportoinnin automatisointi. Kokonaisuus on moniulotteinen ja siihen liittyy useita eri tekijöitä, joten tämän opinnäytteen puitteissa raportoinnin automatisoinnin projektisuunnitelmaa ei tehdä. Todetaan kuitenkin, että raportoinnin kehittäminen on tiiviissä yhteydessä hallintotiimin toiminnan kehittämisen kanssa. Raportoinnin automatisoinnin myötä pystytään helpommin automatisoimaan myös laskutukseen liittyviä aineistojen keruun menetelmiä.

Tiimiltä odotetaan jatkossa syvempää osaamista vastuualueeltaan. Tämä tarkoittaa käytännössä osaamisen laajentamista ja syventämistä, oma-aloitteista otetta perehtymiseen ja vanhoista työtavoista luopumista.

Toiminnan kehittäminen ei pääty tähän roadmapiin vaan se on vasta alku. Ei voida olettaa, että ympäröivä maailma pysyisi muuttumattomana, ja että toimintaympäristö näyttäisi samalta vuonna 2027 kuin nyt. Voidaankin ajatella, että kehittyvän hallintotiimin on oltava syvemmän asiantuntijuuden lisäksi myös ketterämpi ja joustavampi kuin nykyinen malli. Ympäriä tuleviin muutoksiin on kyettävä reagoimaan riittävällä nopeudella ja ammattimaisesti eikä vanhoihin työtapoihin tai toimintamalleihin saa jäädä kiinni. Näin tiimin resilienssi paranee ja vääjäämättä edessä olevat muutokset pystyvään kohtaamaan vahvempina.

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Tulevaisuuden asiantuntijuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa toimintasuunnitelma hallintotiimille lähivuosiksi. Työn fokus oli vahvasti tulevaisuuden suunnittelussa, joten työ toteutettiin hyödyntäen strategisen johtamisen skenaariomenetelmiä. Tutkimusosio toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä kymmenen henkilöä, jotka edustivat keskeisimpiä sidosryhmiä ja UPM:n Suomen selluliiketoiminnan johtoa. Skenaariomenetelmän lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin SWOT-analyysia eri skenaarioiden arvioimisessa sekä elementtejä PESTEL-analyysista skenaarioiden jalostamisessa ja jatko-toimenpiteitä muodostettaessa.

Keskeisiä kysymyksiä opinnäytetyön tekemisessä olivat:

- Mitkä ovat nykyisen toimintamallin hyvät ja huonot puolet?
- Mikä hallintotiimin roolin tulisi olla tulevaisuudessa?
- Minkälaista osaamista rooli edellyttää?

Tutkimuksen avulla saatiin muodostettua selkeä näkemys siitä, mitkä ovat nykyisen toimintamallin hyvät ja huonot puolet. Toiminnassa nähtiin hyvinä asioina esimerkiksi itsenäinen ja tunnollinen työote sekä aktiivisuus. Parannettavaa löytyi muun muassa asiantuntijuudesta ja työskentelytavoista.

Tulevaisuuden näkymä hallintotiimin osalta on asiantuntijuudessa. Asiantuntijuus kehittyy työssä oppimisen kautta sekä henkilön ottaessa ajan mittaan enemmän ja uusia tehtäviä vastuulleen. Asiantuntijuuteen liittyy tiedon analysointi, uuden tiedon ja ratkaisujen tuottaminen, monimutkainen ongelmanratkaisu ja luovuus. (Kousa 2022, 14–15.)

Näkymän muodostaminen ei ollut aivan yksiselkoista, sillä haastatteluissa tuli esille, että myös avustaville tehtäville on tarvetta. Kokonaisuutta muodostaessa tuli ottaa kuitenkin huomioon yksittäisiä kommentteja laajemmin haastatteluiden yleinen mielipide sekä näkymät toimintaympäristön osalta. Näin päädyttiin ratkaisuun, jossa hallintotiimin toimintaa tullaan jatkossa kehittämään voimakkaammin asiantuntijarooliin. Tällä muutoksella pystytään vastamaan paremmin niin yrityksen kuin sidosryhmien tarpeisiin, mutta näkemykseni mukaan takaamaan jatkuvuutta myös tiimin toiminnalle jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Digitalisaation ja automatisoinnin myötä avustavien tehtävien määrän odotetaan vähenevän selkeästi lähivuosina mikä puoltaa osaltaan myös asiantuntijuuden kehittämistä hallintotiimissä. Mäentausta toteaa tutkimuksessaan, että strategisen digiosaamisen johtamisella kilpailuedun saavuttaa se, joka oppii nopeimmin ja tehokkaimmin ja pystyy hyödyntämään oppimaansa. Kilpailukyky perustuu kykyyn hyödyntää tietoa ja kehittää nopeasti uutta osaamista. (Mäentausta 2022, 63.)

Tekoäly pystyy käsittelemään suuren määrän dataa ja ymmärtämään ohjeita ja toimintahistoriaa. Se pystyy hahmottamaan ja käsittelemään monimutkaisia tehtäviä ja tekemään päätöksiä asetetussa toimintakehyksessä. Näin ollen tulevaisuudessa tekoäly voi toimia asiantuntijatehtävissä esimerkiksi erilaisten toimintojen ohjauksessa. (Laitinen 2020, 54–55.) Sitran Megatrendeissä 2023 puhutaan teknologian tarjoamista mahdollisuuksista, mutta myös siitä, miten teknologia mahtuu luonnon kantokyvyn rajoihin ja auttaa parantamaan luonnon tilaa digitaalisen ja vihreän kaksoissiirtymän tavoitteiden mukaisesti. (Dufva & Rekola 2023, 48–49.)

Liiketoiminnan johdon suunnalta signaali digitalisaation ja automatisoinnin osalta on selkeä – vaihtoehtoa ei ole. Toiminnan on automatisoiduttava. Toisaalta myös ympäröivä maailma muuttuu datan käsittelyn osalta jatkuvasti automaattisempaan suuntaan eikä kaikkea, mitä esimerkiksi tekoäly voi tulevaisuudessa mahdollistaa vielä edes tunneta. Ajattelen, että näiden mahdollisuuksien hyödyntämättä jättäminen ja kehityksen kyydistä jättäytyminen olisi sama asia kuin aikanaan olisi kieltäytynyt ottamasta sähköpostia tai tekstiviestejä käyttöön. Hallintotiimi ei omalla toiminnallaan suoraan voi vaikuttaa tehtaiden toimintaan, mutta sillä on tietojen raportoijana rooli kokonaisuudessa kuitenkin.

Teknologioiden lisääntyessä voidaan kysyä, tarvitaanko ihmisasiantuntijoita enää lainkaan. Joidenkin ennusteiden mukaan rutiinityöt voidaan korvata mitä todennäköisimmin koneilla, ja vain erityinen soveltamiseen ja variaatioon perustuva työ jää asiantuntijoiden tehtäväksi. Perinteinen asiantuntijuus ei kuitenkaan häviä kokonaan vaan sen rinnalle nousee uusia asiantuntijuuden muotoja, jotka haastavat, täydentävät ja muuttavat asiantuntijatyötä. (Jakonen 2017, 99.)

Tämä kehitys on toimialariippumatonta ja tulee vaikuttamaan asiantuntijatiimien toimintaan toimialasta ja yrityksestä riippumatta. Tulevaisuudessa yhden alan syvällinen osaaminen ei yksinään enää riitä ratkaisemaan haasteita, ja työ on yhä enemmän uuden tiedon tai toimintatapojen luomista. Vaadittavaa osaamista ei ole tiedossa etukäteen vaan osaamistarpeet nousevat esiin osana uuden luomista. Nämä ovat



tehtäviä, jotka ovat vaikeimmin automatisoitavissa ja automatisoinnin kiihtyessä jäljelle jäävää työtä. (Korhonen-Yrjänheikki 2018.)

## 8.2 Toimintasuunnitelma vai toiminnallinen strategia

Opinnäytetyön teorettinen viitekehys muodostui strategisesta johtamisesta, strategian implementoinnista ja strategiatyökaluista. Toimintasuunnitelma voidaan käsittää listaukseksi hyvinkin käytännönläheisiä toimenpiteitä. Tässä tapauksessa lähestymiskulma oli kuitenkin laajempi, strategiamaisempi. Hallintotiimin olemassaololle on olemassa tarkoitus ja työn avulla selvitettiin sitä, miten tuota tarkoitusta voidaan palvella entistä paremmin. Tämä vastaa esimerkiksi Lynchin (2012, 7) määrittelyyn siitä, mitä strateginen johtaminen on – päämäärien, tarkoituksen ja tavoitteiden määrittelyä sekä olennaisimpien toimintatapojen ja suunnitelmien tekemistä näiden toteuttamiseksi. Opinnäytteen puitteissa ei kuitenkaan pyritty tekemään yksityiskohtaista toimenpidelistausta vaan sen tarkoitus oli asettaa isompia linjoja tutkitun organisaation osalta.

Strategian ytimessä ovat ne asiat, joilla pyritään saamaan kilpailuetua (Mitronen & Raikaslehto 2019, 57). Yrityksen sisäistä palvelua tuottavan organisaation kohdalla tuo kilpailuetu tarkoittaa mielestäni laadukkaampaa ja parempaa palvelua, mutta myös voimakkaasti osaamiseen ja kehittymiseen keskittymistä. Ei tarjota pelkästään sitä, mitä odotetaan olevan tarjolla vaan enemmän. Kun asiantuntijuuden taso on korkea ja keskittyy organisaation toiminnan kannalta olennaiseen, tuottaa se kilpailuedun, joka vahvistaa kyseisen organisaation toiminnan edellytyksiä pidemmälle tulevaisuuteen alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli tuottaa näkymä tulevaisuuteen ja sitä kautta toimintasuunnitelma lähivuosille. Lähestymiskulmaa valitessani oli selviö, että prosessissa hyödynnetään strategisen johtamisen menetelmiä, mutta matkan varrella huomasin pohtivani silti, että olisiko aihetta pitänyt lähestyä käytännönläheisemmin. Tiimityön kehittämistä tutkimuksissaan ovat käsitelleet esimerkiksi Iivonen (2023), Kankaanpää (2022) ja Ruohisto-Saari (2023). Näiden tutkimusten painopiste on ollut kuitenkin voimakkaammin käytännön tiimityöskentelyn kehittämisessä, kun oman tutkimukseni painotus oli roolin määrittämisessä ja sitä kautta tulevaisuuden näkymän hahmottamisessa. Tiimityöskentelyn kehittäminen on yksi hallintotiiminkin kehityskohteista, jolloin siihen keskittyvä tutkimus voisi olla jatkotutkimuksen kohde.

Siinä missä osa strategista johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta tarjoaa valmiita listauksia ja pureskeltua prosessia strategiseen johtamiseen, Juuti & Luoma mainitsevat teoksessaan useampaan otteeseen, että ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa tehdä strategiatyötä tai hyödyntää käytettävissä olevia strategisen johtamisen menetelmiä ja työkaluja. He myös ovat kokeneet toimivaksi ratkaisuksi suurissa organisaatioissa sen, että yksiköille annetaan strategia-autonomia, eli ne vapautetaan tekemään omaan juttuaan sen sijaan, että strategiatyöhön liittyvää vapautta rajoitettaisiin liikaa.

Strategiatyössä ei kannata tavoitella absoluuttisesti oikeaa mallia, sillä oikeita malleja on yksinkertaisimmassakin tapauksessa useita. Silloinkaan kun strategiatyöskentelyn jälkeen syntyy menestystä, ei voida tietää, olisiko toisenlainen strategisen johtamisen menettelytapa johtanut samanlaiseen tai jopa parempaan menestykseen. (Juuti & Luoma 2022, luku ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.) Tämän työn tekemisessä on hyödynnetty eri strategiamenetelmiä, mutta tarkoitus ei ole ollut tuottaa ”oikeaa vastausta” vaan soveltaa menetelmiä tämän työn tarkoitukseen soveltuvilla tavoilla.

Strategisen johtamisen kirjallisuudessa strategia jaetaan eri tasoihin, mutta painopiste on kokemukseni mukaan voimakkaasti yritys- ja liiketoimintastrategioissa. Funktio- tai toimintostrategiat mainitaan lähinnä implementoinnin kontekstissa, ja onkin totta, että toimintasuunnitelma on sanana ehkä helpommin lähestyttävä kuin funktiostrategia.

Esimerkiksi Kamensky (2014, 22) varoittaa teoksessaan ”kuluttamasta” strategia-sanaa, mutta pohdin, että olisiko sanaa silti joissain tilanteissa syytä jopa painottaa. Laadittaessa toimintasuunnitelmia puhutaisiinkin toiminnallisesta strategiasta tai funktiostrategiasta, jolloin fokus saattaisi pysyä paremmin aidosti strategisten näkökulmien huomioimisessa toimenpidesuunnitelmia tehdessä sen sijaan, että niihin listataan vain asioita, jotka tulee tai olisi hyvä tehdä tulevan kauden aikana.

Strategiaan saatetaan suhtautua paikoin edelleen liikaa johdon työkaluna ja ylhäältä saneltuna kokonaisuutena, vaikka se tulisi olla päivittäistä toimintaa määrittävä ohjenuora ja sen suunnan näyttäjä. Nykyaikainen suuntaus näyttäisi onneksi olevan emergentti, kehkeytyvä, strategia, jossa ”ideana ei ole lukita tarkkoja päämääriä ja pääteipistettä vaan parantaa karttaa, jota organisaatio käyttää strategian jatkuvaan parantamiseen” (Aaltonen ym. 2020, 277.) Tästä lähestymiskulmasta puhuvat teoksissaan ainakin Aaltonen ym (2020) sekä Ritakallio & Vuori (2018).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella tehdyt ratkaisut perustuvat tämän hetken näkemykseen hallintotiimin tulevaisuudesta, mutta jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö huomioon ottaen,

on syytä varautua siihen, että nyt tehtyä suunnitelmaa tullaan muokkaamaan ja päivittämään. Myös muutoksen onnistumisen todennäköisyys paranee, kun strategian muokkaamisen avulla luodaan jatkuvuutta, joka vähentää muutoksen aiheuttamaa psykologista kuormitusta. (Ritakallio & Vuori 2018, 97.)

Funktio- tai toimintokohtaisia toiminta- ja kehittämissuunnitelmia laatiessa tulee pohtia, mitkä ovat strategisesti tärkeitä toimenpiteitä ja mitkä eivät. Jotta tämä onnistuisi, täytyy vastuuhenkilöiden tuntea ylemmän tason yritys- tai liiketoimintatason strategia riittävän hyvin voidakseen tunnistaa strategisesti tärkeät hankkeet. Tästä puhuu esimerkiksi Mitronen & Raikaslehto (2019, 94–95.) Hallintotiimin tapauksessa esimerkiksi käytössä olevien raportointipohjien katselmukset ja päivittämiset ovat tärkeitä toimenpiteitä, joiden suorittaminen parantaa tiimin työn laatua, mutta ovatko ne strategisesti merkittäviä toimenpiteitä. Eivät ole. Ne ovat käytännön tekemiseen liittyviä tehtäviä, jotka on vain hoidettava samalla tavalla kuin kaupassa lasketaan kassa tai kuntosalilla pyyhitään pölyt laitteista.

Sen sijaan strategisesti tärkeiksi nousevat tehtävät ja toimenpiteet, joilla on selkeä yhteys ylemmän tason strategiaan tai jotka ovat funktion olemassaolon edellytyksen kannalta kriittisiä. Hallintotiimin kohdalla tällaisia voivat olla esimerkiksi tehtävien uudelleenorganisoinnin kautta tapahtuva asiantuntijuuden lisääminen tai raportoinnin automatisointi.

Opinnäytetyötä tehdessäni syntyi ajatuksiini käsite toiminnallisesta strategiasta. Organisaation, tiimin tai toiminnon toimintaa ohjaa ylemmän tason yritys- tai liiketoimintastrategia. Tekemistä määrittelevät yrityksen visio, missio ja arvot. Toiminnallisessa strategiassa organisaatio yrityksen sisällä määrittää oman strategiansa ylemmän tason strategiaa hyödyntäen ja ammentaen omaan tekemiseensä ytimen yrityksen visiosta, missiosta ja arvoista.

Usein yritystason strategian implementointiin on olemassa toimintamalli, joka keskittyy tavoitteiden luomiseen ja mittareiden asettamiseen, kuten perinteinen strategiatyö ohjaa. Tällainen lähestymistapa voi olla esimerkiksi Grant & Jordanin (2015, 317) näkemys implementoinnista. Kokemukseni mukaan näissä tilanteissa kuitenkin harvoin pysähdytään pohtimaan sitä, mikä esimerkiksi yrityksen visio on ja mitä se tarkoittaa kyseisessä organisaatiossa. Toiminnallinen strategia ei siis ole vain implementointia vaan se on organisaation oman olemisen ytimen kiteyttämistä ja suuntaviivojen asettamista yrityksen strategian viitekehyksessä. Sana strategia erottaa toiminnallisen strategian toimintasuunnitelmasta. Nämä kaksi eivät poissulje toisiaan ja voivat tarkoittaa täsmälleen samaa asiaa, mutta käyttämällä sanaa strategia pyritään ohjaamaan ajatukset lähtökohtaisesti katsomaan piirun verran edemmäs kuin käsillä olevaan tehtävään.

Mietittäessä toimintaa tiimin näkökulmasta merkityksellisyys ja tiimin olemassaolon tarkoitus nousevat keskeiseen rooliin tiimin muodostumisessa. (Aaltonen ym. 2020, 246–247.) Ruohisto-Saari toteaa tutkimuksessaan, että on oleellista määrittää, miksi tiimi on olemassa, ketä se palvelee ja mikä on tiimin perustehtävä. (Ruohisto-Saari 2023, 9) Tällöin ollaan strategisen johtamisen ytimessä – määrittämässä organisaation tai tiimin olemassaolon perustetta ja suuntaa, vaikka käytännön tasolla puhuttai-siinkin kehittämis- tai toimintasuunnitelmasta.

Myös Kankaanpään tutkimuksessa kerrotaan, että tiimin työnteon suuntaa ohjamaan tulee rakentaa oma visio, joka sisältää ajatuksen siitä, mikä on tiimin olemassaolon tarkoitus. (Kankaanpää 2022, 18.) Hallintotiimin tapauksessa tiimin toiminnalle on olemassa Suomen selluliiketoiminnan asettama tarkoitus, mutta roolin kirkastamisen ja tarvittavien muutosten myötä tästä voisi vielä jatkojalostaa tiimin oman vision parantamaan tiimin kokemaa työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen.

Näkisin, että tämän tyyppisestä pohdinnasta olisi strategian implementointiprosessissa hyötyä tiimien merkityksellisyyden ja osallistumisen kokemuksen lisäämisessä toimialasta tai yrityksestä riippumatta. Implementointiprosessissa on tärkeää miettiä strategisesti tärkeitä toimenpiteitä, mutta yhtä lailla tulisi pohtia tiimien olemassaolon tarkoitusta suhteessa yrityksen tai liiketoiminnan strategiaan.

### **8.3 Osaamisen kehittäminen**

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli hallintotiimiltä vaadittava osaaminen tulevaisuuden roolissa. Se min-kälaisessa roolissa hallintotiimi toimii tulevaisuudessa, määrittää myös tehtävissä toimimiseen vaadittavaa osaamista. Osaamisen kokonaisuus jäi tutkimuksessa vähemmälle huomiolle painopisteen ollessa voimakkaammin roolissa ja tulevaisuuden toimintamallissa, ja yksi jatkotehtävä onkin määrittää osaaminen ja esimerkiksi suositeltava pohjakoulutus jatkoa varten. Tutkimuksen tuloksissa nousi kuitenkin selkeästi esille, että hallintotiimiltä toivotaan aiempaa syvempää asiantuntemusta vastuualueeltaan tulevaisuudessa.

Asiantuntijuuden kehittämistä on tutkinut esimerkiksi Kousa opinnäytteessään. Raportissaan hän toteaa, että asiantuntijuuden osaamistarpeet tulee määritellä jo strategian laadinnan yhteydessä, ja asiantuntijan tuntijan tavoitteellisen kehittymisen johtaminen edellyttää johdonmukaisuutta, sitoutuneisuutta

ja yhteisen tahtotilan. Asiantuntijuuden tavoitteellisen kehittämisen onnistumisen edellytyksiä ovat nykytilan tunnistaminen, jatkuva toimintaympäristön seuranta, toiminnan ja osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, ketterä organisaatiokulttuuri, organisaation resilienssi ja yksilön työelämätaidot sekä tämän kokonaisuuden johtaminen. (Kousa 2022, 125–126.)

Sumkin & Tuomi (2012, luku ”Organisaation osaamisen tunnistaminen”) mukaan olemassa olevan henkilöstöressurssin hyödyntäminen ja kehittäminen muodostavat organisaation osaamisen perustan. Heidän mukaansa yhteisen osaamisen vahvistaminen lähtee liikkeelle tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuusvision kautta. Tässä tapauksessa tulevaisuusvisiona toimii ”1+1” -skenaario. Vision edellyttämän osaamisen tunnistaminen lähtee määrittelemällä mitä osaamista vision toteutuminen edellyttää. Arkitoiminnan kohdalla tunnistetaan, mitä vision edellyttämää osaamista organisaatiolla on jo nyt. Lisäksi on tunnistettava ne seikat, jotka kehittävät visio edellyttämää osaamista. (Sumkin & Tuomi 2012, luku ”Organisaation osaamisen tunnistaminen”.)

Tässä vaiheessa hallintotiimi jatkaa olemistaan nykyisellä henkilöstöressurssilla huomioiden lähitulevaisuudessa edessä oleva yhden tiimiläisen eläköityminen. Katsottaessa ajassa eteenpäin ehkä noin 3–5 vuotta on otettava huomioon, että tiimin kokoonpanoon voi tulla muutoksia. Vaadittava osaaminen on siis määritettävä jo näitäkin tilanteita varten.

Suunnitteilla olevien muutosten myötä nykyisen hallintotiimin osaamista on myös tarkoitus kartoittaa, jotta saadaan selville mahdolliset osaamiskuilut ja pystytään reagoimaan niihin. Peilaten tämän hetken tilannetta Kousan tutkimukseen voidaan todeta, että tehdyn tutkimuksen perusteella on saatu käsitys nykytilasta ja tämän hetken toimintaympäristöstä, mutta muutoin asiantuntijuuden järjestelmällisen kehittämisen osalta ollaan vielä alkutekijöissä.

## 8.4 Lopuksi

Laadullisessa analyysissä tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa korostuvat analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle näytetään, mistä aineiston kokonaisuus koostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat. Validiteetin arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa kerättyjen aineistojen ja niistä tehtävien käyppyyden arviointia. On mahdollista puhuta tulosten läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä. (Ruusu vuori ym. 2010, 27.) Myös analyttinen läpinäkyvyys ja tulkintojen ankkuroiminen analyysiin ovat tutkimuksen

validiteettia parantava piirre. Vaikka kaikkea litteroitua aineistoa ei voi näyttää lukijalle, tekstiksi purettu puhe tuo analyysin lähelle lukijaa, lisää analyysin läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa lukijan tekemät tulkinnat ja uudelleenanalyysit. (Nikander 2010, 433.) Tässä opinnäytetyössä tämä on toteutettu kuvaamalla aineiston käsittelyn ja analysoinnin prosessia sekä siteeraamalla haastatteluiden vastauksia.

Opinnäytetyön tekemisessä hyödynnettiin kirjallisuutta, niin perinteisiä kirjoja kuin e-kirjoja, artikkeleita, blogeja sekä aiempaa tutkimusta aiheesta. Sähköisten aineistojen käyttö mahdollisti sen, että materiaaleihin oli mahdollista palata helposti kirjoitustyön edetessä, ja tarkentaa ja syventää jo aiemmin materiaalista poimittuja havaintoja. Myös oma ajattelu kehittyi prosessin edetessä, jolloin alun perin tehtyihin havaintoihin oli tarpeenkin palata uudelleen ajoittain.

Kokonaisuutena opinnäytteellä pystyttiin vastamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Tehtävä kehitystyö hallintotiimin ympärillä jatkuu toimintasuunnitelman mukaisesti jakaen kokonaisuuden konkreettisempiin toimenpiteisiin, joiden avulla ihannetilaa kohden pyritään. Tutkimuksen tekeminen itsessään eteni suunnitellusti ja osaaminen haastattelututkimuksen tekemiseen syveni prosessin aikana. Tutkimuksen aikataulu oli tiukahko, joten eteneminen vaati määrätietoista otetta tekemiseen.

Tutkimuksen tekemisessä hyödynnettiin strategisen johtamisen menetelmiä, joiden avulla saatiin rakennettua näkymä lähivuodeksi. Lähestymiskulma olisi voinut ammentaa myös organisaation kehittämisestä, tiimityön kehittämisestä tai osaamisen kehittämisestä. Näillä lähestymiskulmilla olisi kenties saatu ratkaisuja käytännönläheisempiin haasteisiin, jolloin painopiste roolin ja sidosryhmien näkemyksissä olisi jäänyt vähemmälle huomiolle. Näin ollen näen selkeän perusteen sille, miksi tässä tutkimuksessa käytettiin nimenomaan strategisen johtamisen menetelmiä.

Muuttuvassa toimintaympäristössä ja digitalisaation vähentäessä rutiinitehtäviä tämän kaltainen tiimin tulevaisuuden roolin pohdinta voi olla ajankohtainen myös muualla. Tämän työn toimeksiantaja toimii metsäteollisuudessa, mutta näkisin, että lähestymistapa ja rakennettu teoreettinen viitekehys ovat hyödynnettävissä toimialariippumattomasti. Toimintaympäristön analyysi ei sellaisenaan ole siirrettävissä, koska se pohjautuu näkymään hallintotiimin näkökulmasta. Lisäksi maailma muuttuu nopeasti, joten toimintaympäristöä tulee analysoida siinä hetkessä, kun tutkimusta tehdään. Tutkimuksen tulokset pohjautuvat UPM:llä työskentelevien henkilöiden näkemyksiin, joten ne eivät ole suoraan yleistettävissä toisiin organisaatioihin tai yrityksiin.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GABBXXBTABJED>. Viitattu 30.3.2024.
- Alastalo, M & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 372–392. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-309-8>. Viitattu 18.2.2024.
- Brennan, L. L. & Sisk, F. 2015. *Strategic management: A practical guide*. Business Expert Press. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=3002874>. Viitattu 17.3.2024.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. 2015. *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Third edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Clegg, S. R., Schweitzer, J., Whittle, A. & Pitelis, C. 2020. *Strategy: Theory and Practice*. 3rd edition. London: SAGE Publishing Ltd.
- Dufva, M., Rekola, S. 2023. *Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Helsinki. Sitran selvityksiä 224: 2023. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#publication-content>. Viitattu 3.3.2024.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. & Jordan, J. 2015. *Foundations of strategy*. Second ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS Kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-516-0>. Viitattu 23.3.2024.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. [9. uudistettu painos]. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>. Viitattu 23.3.2024.
- Heilmann, P. 2022. *Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet*. Hallinnon tutkimus 4/2022. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/111274/75676/262197>. Viitattu 21.2.2024.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. [2. painos]. [Helsinki]: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>. Viitattu 24.3.2024.
- Honkanen, H. 1999. *Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin*. Aikuiskasvatus, 19(1), pp. 16–22. Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93199/51877>. Viitattu 2.5.2024.
- Jakonen, M. 2017. *Asiantuntijuus digiajalla*. Työelämän tutkimus, 15(1), pp. 97–99. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85305/44306>. Viitattu 28.4.2024.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. 2015. *Fundamentals of strategy*. Third Edition. Harlow: Pearson Education.

Juuti, P. & Luoma, M. 2022. *Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789523702592>. Viitattu 28.4.2024.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789517686112>. Viitattu 18.2.2024.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori J. 2021. Haastattelu. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut>. Viitattu 18.2.2024.

Iivonen, T. 2023. *Tiimityön kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120233685>. Viitattu 28.4.2024.

Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti*. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.

Kankaanpää, P. 2022. *Tiimiorganisaation kyvykkyyden kehittäminen*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022052311357>. Viitattu 28.4.2024.

*Kaustisointi*. KnowPulp. Saatavissa: [https://www.knowpulp.com/extranet/suomi/pulping/causticizing/0\\_general/frame.htm](https://www.knowpulp.com/extranet/suomi/pulping/causticizing/0_general/frame.htm). Viitattu 17.3.2024.

Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JACBFXETEB>. Viitattu 31.3.2024.

Korhonen-Yrjänheikki, K. 2018. Mitä on tulevaisuuden asiantuntijaosaaminen? *Kevan blogi*. Saatavissa: <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/mita-on-tulevaisuuden-asiantuntijaosaaminen>. Viitattu 4.5.2024

Kousa, P. 2022. *Asiantuntijuuden tavoitteellisen johtamisen kehittämisen malli palveluorganisaatiossa*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202202022020>. Viitattu 28.4.2024.

Laitinen, V. 2020. *Tekoälyteknologian murros: Tekoälyn kolmas aalto*. Hämeen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120826792>. Viitattu 28.4.2024.

Lynch, R. 2012. *Strategic Management*. 6th ed. Harlow: Pearson Education.

*Meesanpoltto*. KnowPulp. Saatavissa: [https://www.knowpulp.com/extranet/suomi/pulping/lime\\_kiln/2\\_lime\\_kiln/frame.htm](https://www.knowpulp.com/extranet/suomi/pulping/lime_kiln/2_lime_kiln/frame.htm). Viitattu 17.3.2024.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. *Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HAJBFXDTEB>. Viitattu 17.3.2024.



Mäentausta, M. 2022. *Kilpailuetua strategisella digiosaamisen johtamisella*. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202203304169>. Viitattu 28.4.2024.

Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686112>. Viitattu 18.2.2024.

Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 432–445. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-309-8>. Viitattu 18.2.2024.

Pearce, J. A. & Kluyver, C. A. d. 2015. *Strategic Management: An Executive Perspective*. Business Expert Press. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=1934291>. Viitattu 17.3.2024.

*Polttoaineet ja niiden ominaisuudet*. KnowPulp. Saatavissa: [https://www.knowpulp.com/extra-net/suomi/monipoltt\\_kattilat/1\\_polttoaineet/frame.htm](https://www.knowpulp.com/extra-net/suomi/monipoltt_kattilat/1_polttoaineet/frame.htm). Viitattu 16.3.2024.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Viitattu 23.3.2024.

Ranki, S. 2022. *HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät*. Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/145859>. Viitattu 3.3.2024.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IADBFXDTEB>. Viitattu 28.4.2024.

Rubin, A. 2004. *Skenaarioajattelu tulevaisuuden tutkimuksessa*. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/netelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa>. Viitattu 3.2.2024.

Ruohisto-Saari, J. 2023. *Asiakkuusmarkkinointitiimin toiminnan kehittäminen*. LAB-ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan digitaaliset ratkaisut. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023052212868>. Viitattu 28.4.2024.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 424–431. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-309-8>. Viitattu 18.2.2024.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–35. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-309-8>. Viitattu 28.4.2024.

- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686112>. Viitattu 18.2.2024.
- Santalainen, T. 2017. *Strateginen ajattelu & toiminta*. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Sellun valmistus (manufacturing of pulp)*. Forest.fi. Saatavissa: <https://forest.fi/fi/sanasto/sellun-valmistus-manufacturing-of-pulp>. Viitattu 16.3.2024.
- Soodakattilan tehtävät*. KnowPulp. Saatavissa: [https://www.knowpulp.com/extranet/suomi/pulping/general/9\\_recovery\\_boiler/frame.htm](https://www.knowpulp.com/extranet/suomi/pulping/general/9_recovery_boiler/frame.htm). Viitattu 16.3.2024.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia*. 1. p. [Helsinki]: Talentum Media. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CACBFXGTFF>. Viitattu 2.5.2024.
- Sähkö- ja lämmöntuotanto*. KnowPulp. Saatavissa: [https://www.knowpulp.com/extranet/suomi/monipolt\\_kattilat/01\\_integrate\\_chp/frame.htm](https://www.knowpulp.com/extranet/suomi/monipolt_kattilat/01_integrate_chp/frame.htm). Viitattu 16.3.2024.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. *Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAIB-CXHTCF>. Viitattu 24.3.2024.
- UPM-Kymmene Oyj. *Hallinnointi*. 2024. Saatavissa: <https://www.upm.com/fi/sijoittajat/hallinnointi>. Viitattu 23.3.2024.
- UPM-Kymmene Oyj. 2024. *Uudistimme yhdessä. Vuosikertomus 2023*. Saatavissa: <https://www.upm.com/fi/sijoittajat/raportit-ja-esitykset/2023>. Viitattu 3.3.2024.
- UPM Pulp. *Sellun tuotanto*. 2024. Saatavissa: <https://www.upmpulp.com/fi/sellun-tuotanto/miten-sellua-valmistetaan>. Viitattu 17.3.2024.
- UPM Pulp. *Sellu yllättää monipuolisuudellaan*. 2024. Saatavissa: <https://www.upmpulp.com/fi/uutiset-ja-materiaalit/blogit-ja-tarinat/stories/sellu-yllattaa-monipuolisuudellaan>. Viitattu 17.3.2024.
- UPM Pulp. *UPM Kaukas*. 2024. Saatavissa: <https://www.upmpulp.com/fi/upm-kaukas>. Viitattu 16.3.2024.
- UPM Pulp. *UPM Kymi*. 2024. Saatavissa: <https://www.upmpulp.com/fi/upm-kymi>. Viitattu 16.3.2024.
- UPM Pulp. *UPM Pietarsaari*. 2024. Saatavissa: <https://www.upmpulp.com/fi/upm-pietarsaari>. Viitattu 16.3.2024.
- UPM Pulp. *Tietoa meistä*. 2024. Saatavissa: <https://www.upmpulp.com/fi/tietoa-meista>. Viitattu 23.3.2024.
- UPM Tietoa meistä. *Toiminta-ajatus ja strategia*. 2024. Saatavissa <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/toiminta-ajatus-ja-strategia>. Viitattu 3.3.2024.

UPM Vastuullisuus. *UPM:n henkilöstö ja kulttuuri*. 2024. Saatavissa: <https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/ihmiset-ja-yhteiskunta/henkilostomme/henkilosto-ja-kulttuuri>. Viitattu 2.3.2024.

Vuori, J. 2021. Aineiston tuottaminen. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen>. Viitattu 23.3.2024.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CACBEXDTEB>. Viitattu 17.3.2024.

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. 2020. *Exploring strategy: Text and cases*. Twelfth edition. Harlow: Pearson Education Limited.

**Haastattelurunko**

Haastattelun tiedot:

Toteutustapa:

Aika ja paikka:

Haastateltava:

Muuta:

1. Aloitus

Lyhyt esittäytyminen (jos tarpeen)

Työn tausta:

Haastattelun aikataulu

Vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään ainoastaan opinnäytetyön ja toimintasuunnitelman tekemistä varten. Opinnäytetyössä vastaukset käsitellään nimettöminä eikä yksittäistä vastaajaa ei voida yhdistää vastaukseen

2. Nykytilanteen läpikäynti ja työn tausta

- a. Kuvailisitko omin sanoin, miten olet kokenut hallintotiimin työskentelyn tähän saakka? Mikä siinä on ollut hyvää ja mitä kehitettävää mielestäsi siinä on?

3. Esittelen sinulle kolme mahdollista skenaariota siitä, miten hallintotiimi voisi toimia tulevaisuudessa. Skenaariot eivät ole tärkeys- ja paremmuusjärjestyksessä. Voit kommentoida skenaarioita jo sitä mukaa kun käymme niitä läpi tai voimme keskustella niistä lopuksi.

a. Kysymykset:

- i. Mitä hyvää skenaarioissa on?
- ii. Puuttuuko niistä mielestäsi jotain?
- iii. Mietitään tulevia vuosia, omaa tehtäväkenttääsi ja sen kehitystarpeita. Kertoisitko, voisiko joku näistä skenaarioista tuottaa enemmän lisäarvoa toiminnallesi kuin toinen, ja miksi?
- iv. Jos mietitään asiaa toisinpäin – onko joku skenaarioista mielestäsi kehnompina kuin muut, ja mitkä näet sen haasteina?
- v. Minkä tyyppisiin asioihin tai kokonaisuuksiin tarvitset hallintotiimiä tulevaisuudessa tämän hetken käsityksesi mukaan?
- vi. Onko hallintotiimin toiminnassa näkökulmastasi tällä hetkellä joitain kokonaisuuksia, joiden merkitys pienenee tai loppuu kokonaan tulevaisuudessa?
- vii. Onko vielä muita näkökulmia tai asioita, joita haluaisit otettavan huomioon hallintotiimin toimintaa kehitettäessä?



## Tulevaisuuden hallintotiimi

- Esittäytymiset ja taustatiedot
- Nykytilanne
- Apulaisesta asiantuntijaksi- tulevaisuuden näkymät
  - Avustaja
  - Asiantuntija
  - Huippuosaja



## Skenaario: Avustaja

- Tehtävien organisointi tehdaskohtainen
- Keskeiset tehtävät energian raportointi ja laskutus, tehtaiden avustavat tehtävät
- Pitää aktiivisesti yhteyttä sidosryhmiin
- Itsenäinen työskentelytapa
- Osallistuu kehitystyöhön
- Käyttää järjestelmiä monipuolisesti



## Skenaario: Asiantuntija

- Tehtävien organisointi asiakkoittain (esim. sähkö / polttoaineet / höyry / veroasiat / laskutus). Yleisosaaminen tehtäviin olemassa kaikilla
- Tehtävien painopiste energia-asioissa ja laskutuksessa.
- Tiimin jäsenet kykeneviä toimimaan ristiin ja huolehtimaan sujuvasti eri tehtaiden kokonaisuuksista
- Mahdollistaa ammatillisen kehittymisen rutiinitehtävien tekijästä asiantuntijaksi
- Toimii proaktiivisesti, vahva asiantuntemus vastuualueelta, vahva järjestelmäosaaminen.
- Proaktiivinen ote myös kehittämiseen



## Skenaario: Huippuosaaja

- Tehtävien painopiste täysin energiassa
- Toimii proaktiivisesti energia-asioiden asiantuntijana
- Tehtävien organisointi aihe- tai vahvuuskohtainen
- Hallitsee ja ymmärtää vastuualueeltaan laajojakin kokonaisuuksia.
- Erittäin vahva järjestelmäosaaminen. Kykenee tekemään myös perustason muutoksia laskentoihin
- Korkea digitalisaatioaste. Hyödyntää monipuolisesti nykyaikaisia työvälineitä.
- Aktiivinen sidosryhmätyöskentely
- Aktiivinen vastuualueen seuranta (lainsäädäntö, säädökset) ja välitön reagointi muutoksiin
- Proaktiivinen ote kehittämiseen



	Avustaja	Asiantuntija	Huippuosaja
Tehtävien organisointi	Tehdaskohtainen	Aihekohtainen	Aihe- tai vahvuuskohtainen
Keskeisimmät tehtävät	Energian raportointi ja laskutus, tehtaiden avustavat tehtävät	Energia-asiat ja laskutus.	Energia
Kehittämistö	Osallistuva	Aktiivinen	Proaktiivinen
Järjestelmäosaaminen	Käyttää järjestelmiä monipuolisesti	Vahva	Vahva
Sidosryhmätyöskentely	Aktiivinen	Proaktiivinen	Proaktiivinen
Digitalisaatioaste	Kehittyvä	Kohtuullinen	Korkea
Muuta	Itsenäinen työskentelyote	Mahdollistaa ammatillisen kehittyminen	Aktiivinen lainsäädännön, säädösten ja asetusten seuranta ja reagointi