



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiia Salo

VIENTIVALVONTA- JA TULLAUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

Case: Yrityksen X liiketoimintayksikkö

Liiketalous
2021

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Tiia Salo
Opinnäytetyön nimi	Vientivalvonta- ja tullausosaamisen kehittäminen organisaatiossa
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	99 + 4 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Yrityksen viedessä tuotteita ja palveluita ulkomaille, on sen noudatettava vientivalvontaan ja tullaukseen liittyviä kansallisia sekä kansainvälisiä säädöksiä ja määräyksiä. Case yritys X haluaa vahvistaa henkilöstön vientivalvonta- ja tullausosaamista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityksen X yhden liiketoimintayksikön henkilöstön nykyinen osaamistaso vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen. Osaamiskartoituksesta saatujen tuloksien perusteella tehdään koulutus-suunnitelma.

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on esitellä vientivalvonnan ja tullauksen keskeinen sisältö. Lisäksi käsitellään oppimista ja osaamista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla sekä osaamisen kartoittamista ja kehittämistä. Teorian ja haastatteluiden avulla selvitetään, miksi vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yritykselle tärkeää. Jotta osaamista voidaan kehittää, tulee ensin tunnistaa osaamisen nykytaso sekä osaamistarpeet. Kyselyn avulla henkilöstölle tehdään osaamiskartoitus.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että liiketoimintayksikön henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yleisesti alhaisella tasolla. Osaamista löytyy, mutta se on keskittynyt tietyille osastoille ja henkilöille. Henkilöstön osaamista ja tietoisuutta vientivalvontaan sekä tullaukseen liittyen tulee vahvistaa. Jotta osaamista voidaan vahvistaa, tulee liiketoimintayksikössä järjestää henkilöstölle sisäisiä koulutuksia sekä kehittää viestintää.

Avainsanat	vientivalvonta, tullaus, osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus
------------	--

ABSTRACT

Author	Tiia Salo
Title	Development of Export Control and Customs Clearance Competence in the Organization
Year	2021
Language	Finnish
Pages	99+ 4 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

When exporting products and services abroad, the company must comply with national and international laws and regulations related to export control and customs clearance. Case Company X wants to strengthen its personnel's export control and customs clearance related competence. The objective of this thesis was to find out what the current level of competence is related to export control and customs clearance in one business unit of Company X. The training plan is made on the basis of the results obtained from the competence inventory.

This thesis is an action research which purpose is to present the main content of export control and customs clearance. In addition, learning and competence at both the individual and organizational level, as well as the mapping and development of competence, are discussed. The theory and interviews are used to find out why export control and customs clearance related competence is important to a company. In order to develop competence, the current level of competence and competence needs must first be identified. With the help of the survey, a competence inventory is made for the personnel.

Based on this study, it can be concluded that personnel's export control and customs clearance related competence are generally low. Competence can be found, but it is focused on specific departments and individuals. Personnel's competence and awareness related to export control and customs clearance need to be strengthened. In order to strengthen competence, the business unit must arrange internal training for personnel and develop communication.

Keywords	export control, customs clearance, competence, competence development, competence inventory
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	10
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	10
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3	Tutkimusasetelma.....	13
1.4	Tutkimuksen rakenne	15
2	VIENTIVALVONTA	17
2.1	Vienti.....	17
2.1.1	Viennin määrittely.....	17
2.1.2	Viennin eri muodot	18
2.2	Vientivalvonta	19
2.2.1	Pakotteet.....	22
2.3	Vientivalvonta case yrityksessä	24
2.3.1	Vientivalvonnan merkitys	24
2.3.2	Roolit ja vastuut	25
2.3.3	Sisäiset ohjeistukset	26
2.3.4	Vientivalvonnan toteutus.....	26
3	TULLAUS.....	30
3.1	Tullaus	30
3.2	Sisä- ja ulkokauppa	31
3.3	Tullinimike.....	32
3.4	Tullausarvo.....	33
3.5	Alkuperä ja etuuskohtelu	33
3.6	Tullimenettelyt.....	34
3.7	Tulli-ilmoitus	36
3.8	Tullaukseen liittyvät edut yritykselle	37

4	OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	39
4.1	Oppiminen	39
4.2	Aikuisten oppiminen	40
4.3	Osaaminen	44
4.4	Osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistaminen	47
4.5	Osaamiskartoitus	49
4.6	Osaamisen kehittäminen	51
4.7	Osaamisen kehittäminen sisäisellä koulutuksella	54
4.8	Koulutuksen suunnittelu	55
5	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	59
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	62
6.1	Tutkimusmenetelmä	62
6.2	Tiedonkeruumenetelmät	64
6.2.1	Haastattelu	65
6.2.2	Kysely.....	68
6.3	Analyysimenetelmät	70
7	TUTKIMUSTULOKSET	72
7.1	Vientivalvonta- ja tullausosaamisen merkitys yritykselle.....	72
7.2	Osaamiskartoitus	76
7.2.1	Vastaajien taustatiedot	77
7.2.2	Verkkokoulutuksen suorittaminen	78
7.2.3	Tiedonhankinta	79
7.2.4	Vientivalvonnan osaaminen.....	81
7.2.5	Tullauksen osaaminen.....	81
7.2.6	Osaamistarpeet	84
7.3	Koulutussuunnitelma	88
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	90
8.1	Tutkimusongelman ratkaiseminen	90
8.2	Luotettavuusarviointi.....	93
8.3	Kehittämistoimenpiteet	95

8.4 Jatkotutkimus.....	96
LÄHTEET	97
LIITTEET	100

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimusasetelma.	14
Kuvio 2. Vientivalvonnan alaiset tuotteet.	21
Kuvio 3. EU Sanctions Map 23.3.2021.	22
Kuvio 4. Tavaroiden tuonti EU-tullialueelle (mukaillen Melin 2011, 275).	35
Kuvio 5. Tulliselvitysprosessi tuonnissa (Melin 2011, 257).	37
Kuvio 7. Aikuisen oppiminen Malcolm S Knowlesin teorian mukaisesti.	42
Kuvio 8. Kolbin oppimiskehä (mukaillen Ojala 2000, 122).	43
Kuvio 9. Erilaiset oppimistyyliä (mukaillen Sydänmaanlakka 2001, 39).	44
Kuvio 10. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012, luku 3.2).	45
Kuvio 11. Tiedon muunnosprosessi Nonakan ja Takeuchin mallin mukaisesti (Suurla, R. 2001, 41).	46
Kuvio 12. Organisaation osaamisen tunnistaminen (Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012, luku 4).	47
Kuvio 13. Osaamisen kehittäminen ja erilaiset roolit organisaatiossa (mukaillen Ranki 1999, 47).	52
Kuvio 14. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261).	53
Kuvio 15. 5W-1H kysely koulutuksen suunnittelussa (mukaillen Janus 2016, 78).	57
Kuvio 16. Kopio kuviosta 12, sivu 47.	60
Kuvio 17. Kopio kuviosta 15, sivu 57.	60
Kuvio 18. Vision saavuttaminen osaamista kehittämällä.	61
Kuvio 19. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 24).	63
Kuvio 20. Kyselyyn vastanneet henkilöstöryhmittäin.	77
Kuvio 21. Kyselyyn vastanneet osastoittain.	78
Kuvio 22. Verkkokoulutuksen suorittaminen.	79
Kuvio 23. Tiedonhankinta vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvissä asioissa.	79
Kuvio 24. Tiedonhankinnan lähteet.	80

Kuvio 25. Osaamistason arviointi vientivalvonnan osa-alueilla.	81
Kuvio 26. Osaamistason arviointi tullauksen osa-alueilla.	82
Kuvio 27. Osaamistason arviointi osa-alueella Alkuperä.	82
Kuvio 28. Osaamistason arviointi osa-alueella Tullausarvo.	83
Kuvio 29. Osaamistason arviointi osa-alueella Tullinimikkeet.	83
Kuvio 30. Vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvän osaamisen tarpeellisuus.	84
Kuvio 31. Vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvän osaamisen tarpeellisuus osastoittain.	85
Kuvio 32. Osaamistason riittävyyden arvioiminen.	86
Kuvio 33. Osaamistason riittävyyden arvioiminen osastoittain.	86
Taulukko 1. Aikuisten oppimisteorioita (Grönfors 2010, 25).	41

LIITELUETTELO

LIITE 1. Koulutussuunnitelma (salainen)

LIITE 2. Haastattelukysymykset

LIITE 3. Kyselylomake (salainen)

LIITE 4. Kyselylomake muokattu versio

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Suomen kotimarkkinat ovat melko pienet ja sen vuoksi kansantalous ja vauraus ovat riippuvaisia kansainvälisestä kaupasta. Yrityksien pitää siirtyä kansainvälisille markkinoille pienempinä ja nopeammin. Aikaisemmin Suomen vienti keskittyi pääosin tavaravientiin, mutta palveluiden viennin osuus on kasvamassa jatkuvasti. (Melin 2011, 10.) Tullin julkaiseman ulkomaankaupan tilaston mukaan (2021a) Suomen viennin arvo vuonna 2020 oli 57,3 miljardia euroa, joka on 11,9 % vähemmän kuin vuonna 2019. Suomen tärkeimpiä vientialueita ovat EU-maat, muu Eurooppa, Aasia sekä Pohjois-Amerikka. Merkittävimpiä vientituotteita ovat kone- ja kulkuneuvo-, kemian- sekä metsäteollisuuden tuotteet.

Yrityksen viedessä tuotteita ja palveluita ulkomaille on sen tunnettava ja noudatettava kansainvälisiä vientivalvontaan liittyviä sopimuksia. Näiden sopimuksien tavoitteena on asesulkupolitiikka, jolla estetään joukkotuhousoseiden leviäminen. Vientivalvonnan lainsäädännön nojalla valvotaan puolustustarvikkeiden ja kaksikäyttötuotteiden vientiä. Kaksikäyttötuote on tuote, palvelu tai teknologia, joka on suunniteltu normaaliin siviilikäyttöön, mutta sitä voidaan hyödyntää joukkotuhousoseiden tai niihin liittyvien ohjusjärjestelmien kehittämisessä tai valmistuksessa. Yrityksen tulee näin ollen tuntea hyvin tuotteensa ominaisuudet ja tunnistaa, missä sitä voidaan hyödyntää alkuperäisen käyttötarkoituksen lisäksi. Muita syitä vientivalvontaan ovat esimerkiksi alueellinen poliittinen epävakaus, sisällissodat ja terrorismi, kansainväliset vientikiellot ja saarrot, ihmisoikeusongelmat sekä laiton huumekauppa. Yrityksen tulee tietää tuotteen tai palvelun lopullinen käyttötarkoitus, loppukäyttäjä sekä sijoituskohde. (Yrityksen X sisäinen Vientivalvonnan ohje)

Yritys X on globaalisti sitoutunut noudattamaan kaikkia kansallisia ja kansainvälisiä tulli- ja vientimääräyksiä sekä muita määräyksiä ja säännöksiä kansainvälisessä

kaupassa. Tämä edellyttää sekä vientivalvontaan että tullilainsäädäntöön ja -määräyksiin liittyvien asioiden hallintaa. Yritys X haluaa vahvistaa henkilöstön osaamista vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen, sillä niihin liittyvien säädösten ja määräyksiin laiminlyönti voi johtaa sakkoihin tai jopa rikosoikeudellisiin rangaistuksiin sekä yritys X:lle kuin sen yksittäiselle työntekijälle. Mahdollisten rikosoikeudellisten seurauksien lisäksi kaupanteko vaikeutuu ja maine kärsii, mikä vaikuttaa yrityksen X liiketoimintaan kaikissa niissä maissa, joissa se toimii. Vaikka yrityksen X eri maissa sijaitsevien maayhtiöiden jokaisessa erillisessä liiketoimintayksikössä on nimetty vientivalvonnan vastuhenkilö, tulee myös muun henkilöstön osata vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvät perusasiat, jotta he pystyvät omassa työssään huomiomaan säädökset ja määräykset sekä noudattamaan niitä.

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on esitellä vientivalvonnan ja tullauksen keskeinen sisältö sekä kuinka niihin liittyvät säädökset ja määräykset huomioidaan käytännössä yrityksen X yhdessä Suomessa sijaitsevassa liiketoimintayksikössä. Lisäksi käsitellään oppimista ja osaamista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla sekä osaamisen kartoittamista ja kehittämistä. Teorian ja haastatteluiden avulla selvitetään, miksi henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yritykselle tärkeää. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville henkilöstön nykyinen tieto- ja osaamistaso vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen. Tuloksia hyödyntämällä tehdään tutkimuskohteena olevalle liiketoimintayksikölle koulutussuunnitelma, jossa huomioidaan osastojen erilaiset osaamistasot ja -tarpeet. Koulutukset toteutetaan myöhemmin vuonna 2021 tutkimuksen tekijän toimesta.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tieteellisessä työssä tulee aina olla tutkimusongelma, joka pyritään ratkaisemaan. Tutkimusongelma ja sen rajaaminen ohjaavat koko tutkimusprosessia, joten niiden määrittäminen on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimusaihe voi olla laaja, joten sitä tulee rajata. Sen avulla määritellään, miten hahmotetaan tutkittavaa ilmiötä ja mitkä tekijät huomioidaan tutkimuksessa. (Kananen 2015,

45–46). Jotta voidaan varmistaa yrityksen X Suomessa työskentelevän henkilöstön riittävä osaaminen vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen, tulee jokaisessa liiketoimintayksiköissä suunnitella ja toteuttaa koulutukset henkilöstölle vuoden 2021 aikana. Tästä muodostuu tutkimusongelma:

Kuinka henkilöstön osaamista vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvissä asioissa tulee vahvistaa?

Vientivalvonta koskee koko yritystä X, joka toimii globaalisti yli 100 eri maassa. Yrityksen X eri maissa sijaitsevat maayhtiöt muodostuvat eri liiketoimintayksiköistä, jotka tuottavat erilaisia tuotteita ja palveluita. Tämän vuoksi kaikki vientivalvonnan säädökset ja määräykset eivät ole relevantteja kaikissa liiketoimintayksiköissä. Tutkimusaihetta on rajattu siten, ettei siinä käsitellä yksityiskohtaisesti kaksikäyttötuotteita, sillä niitä ei valmisteta tutkimuskohteena olevassa liiketoimintayksikössä. Lisäksi tutkimuksesta on rajattu pois tuotannon henkilöstö, koska heidän työtehtäviinsä ei liity olennaisesti vientivalvonta tai tullaus. Tutkimuksessa käydään läpi tullaukseen liittyvät perusasiat, sillä vaikka tullaus ei ole osa vientivalvontaa, tulee yrityksen X henkilöstön hallita myös tullaukseen liittyvät asiat. Osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin, mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan kouluttamista osaamisen kehittämisen keinona, koska tutkimuksen tavoitteena on koulutus suunnitelman tuottaminen. Edellä mainittujen rajoitusten avulla tutkimusaihe ei ole liian laaja ja sitä käsitellään tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön tarpeiden mukaisesti.

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, joihin vastaamalla saadaan ratkaistua ongelma. Kananen (2017, 64–66) mukaan tutkimuskysymys on onnistunut, jos siihen ei voi vastata suoraan kyllä tai ei eikä se sisällä vastausta kysymykseen. Kysymyksen pitää olla laajuudeltaan sopiva, ei liian laaja eikä liian suppea. Kananen kehottaa myös määrittelemään tutkimuskysymyksen sellaiseksi, että siihen on löydettävissä vastaus.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa ovat:

Mitkä ovat vientivalvonnan sekä tullauksen keskeiset säädökset ja määräykset?

Miksi vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yritykselle tärkeää?

Mikä on henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaamistaso tällä hetkellä?

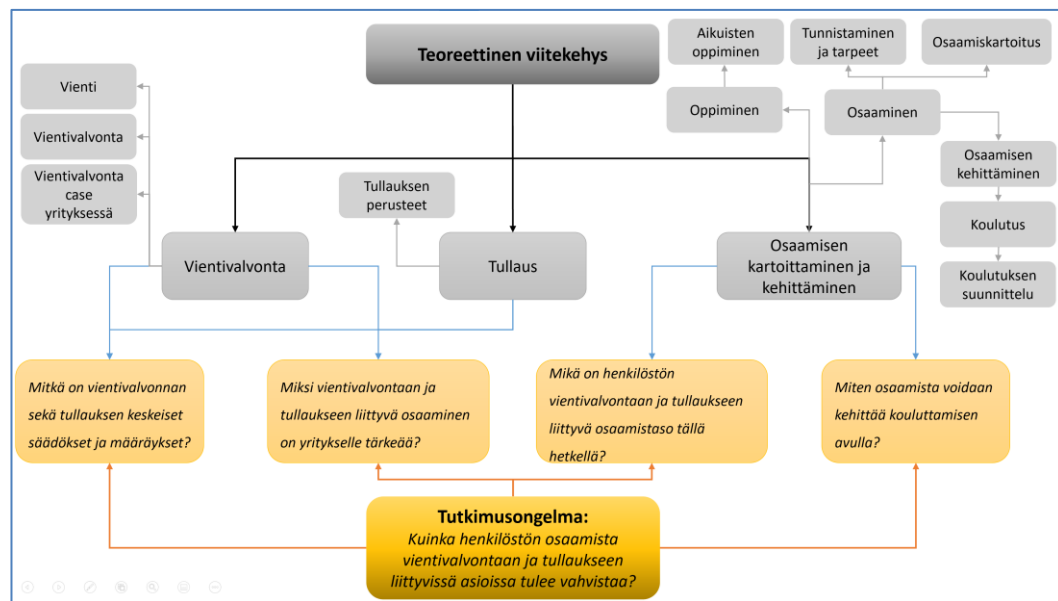
Miten osaamista voidaan kehittää kouluttamisen avulla?

Ensimmäiseen kysymykseen saadaan vastaus tutkimuksen teoriaosuudessa, jossa käsitellään vientivalvontaa sekä sen keskeisiä säädöksiä ja määräyksiä. Teoriaosuudessa käsitellään myös tullaukseen liittyviä asioita, koska ne liittyvät oleellisesti vientiin. Toiseen kysymykseen saadaan vastaus teoriaosuudessa, mutta myös haastatteluiden avulla, jotka toteutetaan henkilöiden kanssa, joiden työhön sisältyy vientivalvontaan ja tullaukseen liittyviä asioita. Kolmanteen kysymykseen saadaan vastaus osaamiskartoituksen avulla, joka tehdään koko henkilöstölle pois luki tuotannon henkilöstö. Osaamiskartoituksen tuloksien perusteella tehdään koulutussuunnitelma, jossa on huomioitu eri osastojen osaamistaso ja tarpeet. Viimeiseen kysymykseen saadaan vastaus sekä teoriaosuutta että osaamiskartoituksen tuloksia hyödyntämällä. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin ei voi suoraan vastata kyllä tai ei. Tekemieni rajauksien avulla varmistan, etteivät kysymykset ole liian laajoja.

1.3 Tutkimusasetelma

Tutkimusongelmaan tulee valita siihen soveltuva tutkimusasetelma. Jotta tutkimuksessa voidaan löytää ja eritellä ilmiöiden välisiä suhteita, tulee valita oikeanlainen tutkimusasetelma. Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan empiirisen aineiston rakennetta. (Tietoarkisto 2021)

Kuviossa 1 on kuvattu tämän tutkimuksen tutkimusasetelma. Sen tarkoituksena on näyttää, miten tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaus valittujen teorioiden avulla.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma.

Tutkimusongelmasta on johdettu neljä tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksiin *Mitkä ovat vientivalvonnan sekä tullauksen keskeiset säädökset ja määräykset* sekä *Miksi vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yritykselle tärkeää* liittyvää teoriaa käsitellään luvuissa 2 ja 3. Ensimmäisessä teoriaosuuden luvussa 2 määritellään, mitä vienti on ja mitkä ovat sen eri muodot. Lisäksi käsitellään vientivalvonnan säädöksiä ja määräyksiä sekä kuvataan tarkemmin, miten vientivalvontaa toteutetaan tutkimuskohteena olevassa liiketoimintayksikössä. Seuraavassa luvussa 3 esitellään tullaukseen liittyvät tekijät, menettelyt, dokumentit sekä edut yritykselle. Luvuissa 2 ja 3 käsitellään ne aiheet, joiden osaamista kartoitetaan empiirisessä tutkimuksessa.

Tutkimuskysymyksiin *Mikä on henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaamistaso tällä hetkellä* sekä *Miten osaamista voidaan kehittää kouluttamisen avulla* liittyvää teoriaa käsitellään luvussa 4. Jotta osaamista voidaan kartoittaa ja kehittää, on ensin ymmärrettävä, mitä tarkoittaa oppiminen ja sen kautta syntyvä osaaminen. Oppiminen on uuden tiedon hankintaa, sisäistämistä ja kykyä yhdistää ja soveltaa sitä aikaisemmin opittuun. Oppimista tapahtuu jatkuvasti ja siksi puhutaan elinikäisestä oppimisesta. Aikuisten oppiminen eroaa lasten oppimisesta ja

sen vuoksi sitä tarkastellaan erilaisten teorioiden ja mallien kautta. Oppimista seuraa osaaminen. Organisaation osaamista tapahtuu niin yksilö-, tiimi/ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistaminen on tärkeää organisaatiolle. Osaamiskartoitus auttaa tunnistamaan osaamisen nykytason sekä tarpeet, mutta se edellyttää osaamistavoitteiden asettamista.

Osaamisen kehittäminen on yritykselle tärkeää, koska se vaikuttaa muun muassa kilpailukykyyn ja menestymiseen. Jokaisella organisaation jäsenellä on erilainen rooli osaamisen kehittämisessä. On useita erilaisia keinoja kehittää osaamista, mutta tässä tutkimuksessa on käsitelty tarkemmin sisäistä koulutusta kehittämismuotona tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön tarpeiden mukaisesti. Teoriaosuuden lopussa käydään läpi asiat, joita tulee huomioida koulutusta suunniteltaessa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö on jaettu 8 lukuun. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä tutkimusongelma ja siihen tehtävät rajaukset. Lisäksi kuvataan tutkimuksen rakenne.

Teoriaosuus alkaa luvusta 2, jossa käsitellään vientivalvontaa. Luvussa käydään läpi vientiin liittyvät säädökset ja määräykset, jotka ovat tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön osalta relevantteja. Lisäksi esitellään yrityksen X vientivalvontaprosessi. Luvussa 3 käydään läpi tullaukseen liittyvät perusasiat, sillä vaikka tullaus ei ole osa vientivalvontaa, tulee yrityksen X henkilöstön hallita myös tullaukseen liittyvät asiat. Tämän jälkeen siirrytään lukuun 4, jossa käsitellään oppimista ja osaamista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla sekä osaamisen kartoittamista ja kehittämistä. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön empiriaosassa esitellään valittu tutkimusote sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Empiirinen tutkimus sisältää haastatteluja, joiden avulla selvitetään vientivalvonta- ja tullausosaamisen merkitys yritykselle X niin Suomessa

sijaitsevan maayhtiön kuin tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön näkökulmasta sekä arvioidaan henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaamistaso nykyhetkellä. Lisäksi selvitetään, millainen osaamistason tulisi tulevaisuudessa olla haastateltavien näkökulmasta. Varsinainen osaamiskartoitus tehdään liiketoimintayksikön rajatulle henkilöstölle kyselyn avulla. Tutkimuksen tulokset käsitellään luvussa 7 ja niiden pohjalta tehdään räätälöity koulutussuunnitelma liiketoimintayksikön henkilöstölle. Koulutussuunnitelma on tämän opinnäytetyön liite 1, joka on merkitty salaiseksi. Lopuksi johtopäätöksissä arvioidaan, kuinka hyvin tutkimusongelma pystyttiin ratkaisemaan. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, kehittämistoimenpiteitä sekä mahdollisia jatkotutkimuksia.

2 VIENTIVALVONTA

2.1 Vienti

2.1.1 Viennin määrittely

EU:n jäsenmaiden välistä kauppaa kutsutaan yhteisökaupaksi eli sisäkaupaksi, jossa yhteisötavara saa tullioikeudellisen aseman. Tavara kulkee jäsenmaiden välillä lähtökohtaisesti vapaasti eli ilman tullausta tai rajoituksia. Jäsenmaiden ja EU:n ulkopuolisten eli ns. kolmansien maiden välistä kauppaa kutsutaan ulkokaupaksi, jota koskee erilaiset tullimaksut ja rajoitukset. (Karhu 2002, 64–65)

Tullin (2021b) määritelmän mukaan viennillä tarkoitetaan unionitavaroiden vientiä EU-alueen ulkopuolelle. Viejän tulee tehdä tullille viennin tull ilmoitus ennen tavarantoimitusta pois Suomesta. Vienti-ilmoitus on tehtävä myös silloin, kun tavaraa viedään EU:n veroalueen ulkopuolelle kuten esimerkiksi Kanariansaarille tai Ahvenanmaalta muualle kuin Suomeen. Vienti-ilmoitus on annettava, jotta vientimaan tulliviranomainen voi valvoa muun muassa mahdollisia vientirajoituksia ja -kieltoja, kerätä ulkomaankaupan tilastoaineistoa, torjua terrorismia ja kansainvälistä rikollisuutta sekä valvoa vientitavaran poistumista EU:sta. Tavaroiden vienti EU:n ulkopuolelle on arvolisäverotonta, mutta myyjä tarvitsee sitä varten tullilta poistumisvahvistetun luovutus päätöksen.

EU:lla on yhteinen kauppapolitiikka, joka määrittelee kauppasuhteet kolmansien maiden kanssa EU-tasolla. Kauppapolitiikan määrittelyyn osallistuvat EU:n komissio, EU:n jäsenmaat ja Euroopan parlamentti. Komission tehtävänä on valmistella ja tehdä esityksiä sekä neuvotella kauppasopimuksista EU:n nimissä. Se tarvitsee kuitenkin kauppasopimusten hyväksyntään sekä jäsenmaiden että parlamentin hyväksynnän. Lisäksi se edustaa EU:ta Maailman kauppajärjestö WTO:ssa. Jäsenmaat pyrkivät ajamaan kauppapoliittisia etujaan EU:n kautta. Yhteinen kauppapolitiikka kattaa muun muassa tavaroiden ja palveluiden kaupan, julkiset hankinnat

sekä ulkomaiset suorat hankinnat. WTO on hallitusten välinen järjestö, johon kuuluu 164 maata. Sen tehtävänä on vähentää kauppaneuvotteluiden avulla kansainvälistä kauppaa rajoittavia esteitä, sopia kauppaa ohjaavista kansainvälisistä säännöistä sekä ratkaista maiden välisiä kauppariitoja. (Ulkoministeriö 2021b)

2.1.2 Viennin eri muodot

Perinteisesti viennillä tarkoitetaan tavaroiden myyntiä ulkomaisille asiakkaille. Tavaravientiä voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: epäsuorana, suorana tai välittömänä. Epäsuorassa viennissä valmistaja toimittaa tuotteen kotimaiselle välijäsenelle, joka vastaa käytännön vientitoimista ja toimituksista omille ulkomaisille asiakkailleen, jotka ovat joko välijäseniä tai loppuasiakkaita. Valmistajan näkökulmasta vienti on kotimaankauppaan verrattavissa, koska sillä ei ole varsinaista roolia vientiin liittyen. Se ei välttämättä tiedä tuotteen lopullista sijoituspaikkaa tai loppuasiakasta. Valmistajan vastuulla on pääosin tavaran pakkaaminen ja merkitseminen viennin vaatimalla tavalla. Välijäseniä voivat olla vientiagentti, komissionääri, vientiliike, vientiyhdistys tai -yritys tai toinen teollinen yritys. Epäsuora vienti sopii yleensä pienille yrityksille, joilla on heikommat taloudelliset resurssit muiden vientimuotojen harjoittamiseen. Epäsuoran viennin hyötynä on, ettei yrityksen tarvitse puuttua vientimuodollisuuksiin, riskit ovat pieniä ja sillä on mahdollisuus hyödyntää välittäjän resursseja ja kokemusta. Sen sijaan haittana on, ettei yrityksellä ole paljon kosketusta vientimarkkinoihin tai loppuasiakkaisiin, se on sidottuna välijäseneseen, markkinoiden riittävyttä on vaikea seurata eikä se pysty edistämään omatoimisesti myynnin kasvua. (Karhu 2002, 79–84)

Suorassa viennissä valmistaja myy tavaran ulkomaisen välijäsenen kautta, joka voi olla jälleenmyyjä tai edustaja. Jälleenmyyjä ostaa tuotteen ja myy sen eteenpäin omilla ehdoillaan. Edustaja sen sijaan tekee kauppaa valmistajan lukuun. Valmistaja itse on vastuussa käytännön vientitoimista. Välijäseniä saattaa olla useita ja ne voivat muodostaa ketjun: maahantuojat, tukku- ja vähittäismyyjät sekä agentit. Suora vienti soveltuu paremmin kuluttajatavaroiden kuin monimutkaisten teolli-

suuslaitteiden vientiin. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida vientimuodon valinnassa markkinakohtaiset tekijät kuten kilpailutilanne, kysyntäpotentiaali ja liiketoimintaympäristön ominaispiirteet. Kohdemarkkinoiden kovassa kilpailutilanteessa tai epätavallisessa liiketoimintaympäristössä suora vienti voi olla hyvä vaihtoehto. Suoran viennin hyötynä on, että lyhyen jakelukanavan avulla jakelukustannukset pienenevät ja tuottomahdollisuudet paranevat, hinnoittelun perusteet ovat paremmin hallittavissa ja yrityksen liiketoimintaa on helpompi sopeuttaa. Sen sijaan haittoja on, ettei loppuasiakasta välttämättä tunneta, markkinatieto voi muuttua välittäjän ja valmistajan välillä ja yritykseltä sekä sen henkilöstöltä vaaditaan niin taloudellisia kuin toiminnallisia resursseja, kuten vientiosaamista ja kieli-taitoa. (Karhu 2002, 88–90)

Välittömässä viennissä valmistaja myy tavaran suoraan ulkomaiselle loppukäyttäjälle ilman välijäseniä joko suoraan kotimaasta käsin tai ulkomaisen myyntikonttorin tai edustajan kautta. Yleensä myynti tapahtuu yrityksen oman myyntiosaston kautta, mikäli kohdemarkkinat eivät edellytä jatkuvaa läsnäoloa. Sen sijaan myyntikonttorin tai edustajan käyttö on hyvä vaihtoehto silloin, kun asiakassuhteiden jatkuva ylläpitäminen sitä edellyttää. Välitön vienti on perusteltua, mikäli yrityksellä on vain muutama asiakas, mutta toimitukset ovat lukumäärältään tai arvoltaan suuria. Etenkin korkean tason teknologiatuotteita valmistavat yritykset markkinoivat suoraan loppukäyttäjille. Välittömän viennin etuja ovat vientitoiminnan helpompi hallittavuus, markkinoiden ja palveluiden joustavuus sekä mahdollisuus luoda asiakassuhteita. Haittana ovat sen sijaan korkeat markkinointikustannukset, paikallisen markkinatuntemuksen puuttuminen sekä myynti- ja vientihenkilöstön suuret palkka- ja matkustuskulut. (Karhu 2002, 110–113)

2.2 Vientivalvonta

Vientivalvonnan tavoitteena on asesulkupolitiikka, jolla estetään joukkotuloaseiden leviäminen. Asesulkupolitiikka toteutetaan kansainvälisten sopimusten ja monenvälisen vientivalvontayhteistyön avulla. Vientivalvonta kattaa lainsäädännön nojalla valvottavan puolustustarvikkeiden sekä kaksikäyttötuotteiden viennin.

Muita syitä vientivalvontaan ovat muun muassa alueellinen poliittinen epävakaus, sisällissodat ja terrorismi, kansainväliset vientikiellot ja saarrot, ihmisoikeusongelmat ja laiton huumekauppa. Kansainvälisiä vientivalvontajärjestelyjä (sopimuksia) ovat:

- tavanomaisten aseiden ja kaksikäyttötuotteiden vientivalvontajärjestely (Wassenaarin järjestely WA)
- kemiallisten ja biologisten tuotteiden vientivalvontajärjestely (Australian ryhmä AG)
- ohjusteknologian vientivalvontajärjestely (MTCR)
- ydinalan vientivalvontajärjestely (NSG)

Suomi noudattaa EU:n, USA:n ja YK:n vientivalvontasäännöksiä ja näiden asettamia talouspakotteita ja vientikielloja. Ne pitävät sisällään luettelon valvotuista tuotteista (samat kuin EU:n listalla sekä lisäksi muita) sekä maat, joihin näitä ei saa viedä. Tämän lisäksi on lueteltu henkilöitä, yhteisöjä ja yrityksiä, joiden kanssa kauppaa ei saa käydä. USA:n vientivalvontamääräykset ovat kaikkein tiukimmat ja ne koskevat muiden maiden yrityksiä silloin, kun niiden tuotteet sisältävät USA-laisia komponentteja, ohjelmistoja tai teknologiaa yli niin sanotun de minimis -rajan tai jos tuotteen mukana tai erikseen toimitetaan erillisiä USA:laisia tuotteita. Myös silloin, jos minimirajaa ei ylitetä, mutta tuote on valmistettu valvotulla USA-laisella teknologialla, tuotetta koskevat USA:n vientivalvontamääräykset. Suomen viranomaiset eivät valvo USA:n pakotteita eikä vientikielloja. Yrityksien tulee kuitenkin noudattaa niitä, mikäli niillä on liiketoimintaa USA:ssa. Määräysten rikkomisesta voi olla seurauksena yritykselle USA:n asettamat boikottitoimenpiteet. (Yrityksen X sisäinen Vientivalvontaohje)

Vaikka vientivalvontavaatimukset voivat vaihdella maittain, ne perustuvat samankaltaisiin periaatteisiin. Vientivalvonnan peruseriaatteet on kuvattu kuviossa 2.

Mikä tuote	Pakotteet	Loppukäyttö
<ul style="list-style-type: none"> • Puolustukseen liittyvä tuote • Kaksikäyttötuote • Muu valvonnan alainen tuote 	<ul style="list-style-type: none"> • Minne tuote viedään? • Mahdolliset rajoitukset • Kuka on tuotteen loppukäyttäjä? • Kaikki mukana olevat osapuolet huomioitava 	<ul style="list-style-type: none"> • Mihin tarkoitukseen tuotetta käytetään?

Kuvio 2. Vientivalvonnan alaiset tuotteet.

Vientivalvonnan alaisia tuotteita ovat kaksikäyttötuotteet sekä puolustukseen liittyvät tuotteet. Suomessa ulkoministeriö valvoo kaksikäyttötuotteiden vientiä ja puolustusministeriö taas niin sanottujen puolustustarvikkeiden vientiä. Siviiliaseiden ja patruunoiden vientilupaviranomainen on Poliisihallitus. Kaksikäyttötuote on tuote, teknologia, palvelu tai muu hyödyke, jota voidaan normaalin siviilikäytönsä tai -sovelluksensa ohella käyttää myös joukkotuhousoseiden tai niiden maaliin saattamiseen tarkoitettujen ohjusjärjestelmien kehittelyyn tai valmistukseen. Se voi olla myös hyödyke, jolla voidaan edistää yleistä sotilaallista toimintakykyä. EU ylläpitää luetteloa valvonnanalaisista kaksikäyttötuotteista. Tuotelistat vastaavat eri vientivalvontajärjestelyissä sovittuja luetteloita. Vietäessä listan tuotteita EU:n ulkopuolelle tarvitaan aina viranomaisten antama vientilupa. EU:n sisäisessä kaupassa tarvitaan lupa ainoastaan erittäin arkaluonteisille tuotteille, kuten ydinmateriaalille ja -laitteille. (Ulkoministeriö 2021c)

Viejän tulee määritellä, onko tuote valvonnan alainen, jotta pystyy varmistamaan vientivalvonnan säädöksiä noudattamisen. Kaksikäyttötuotteiden ja puolustustarvikkeiden lisäksi on tuotteita, joita valvotaan sen käytön tai pakotteiden vuoksi. Sekä aineelliset että aineettomat tuotteet voivat olla vientivalvonnan alaisia. Aineellisia tuotteita ovat esimerkiksi CD tai kannettava tietokone, joka sisältää valvonnan alaista ohjelmistoa. Mikäli ohjelmiston voi ladata toisen maan serverin kautta etänä, on kyseessä aineeton tuote. Myös tekninen tuki koulutuksien ja ohjeiden kautta voidaan tulkita aineettomaksi tuotteeksi. (Yrityksen X:n sisäinen koulutusmateriaali)

Tuotteita voidaan valvoa myös sen loppukäyttötarkoituksen vuoksi. Valvonnan syyt liittyvät joukkotuhousoseiden kehittämiseen tai käyttöön, mutta myös esimerkiksi ihmisoikeuksien loukkaamiseen. Tuotteita voidaan käyttää joukkotuhousoseiden kuljetusvälineiden kehittämiseen, sananvapauden rajoittamiseen tai kidutukseen. Mikäli viejällä on epäilyksiä tuotteen mahdollisesta loppukäytöstä, on selvittävä ja varmistettava, ettei sitä ole kielletty. (Yrityksen X:n sisäinen koulutusmateriaali)

2.2.1 Pakotteet

YK:n turvallisuusneuvosto voi asettaa taloudellisia ja muita pakotteita kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden ylläpitämiseksi. Pakotteet sitovat oikeudellisesti kaikkia YK:n jäsenvaltioita. EU:ssa kaikki YK:n turvallisuusneuvoston määräämät pakotteet pannaan täytäntöön EU-tason lainsäädännöllä. Kansainvälisillä pakotteilla rajoitetaan tai keskeytetään taloudellinen tai kaupallinen yhteistyö tietyn valtion tai tiettyjen ryhmien kanssa. Pakotteet voivat koskea myös liikenne- ja viestintäyhteyksien tai diplomaattisten suhteiden rajoittamista tai keskeyttämistä. (Ulkoministeriö 2021d) Kuviossa 3 on merkitty pakotteiden alaiset maat 23.3.2021.



Kuvio 3. EU Sanctions Map 23.3.2021.

Pakotteiden tarkoituksena on muiden ulkopoliittisten toimien ohessa vaikuttaa toisen valtion tai ihmisryhmän harjoittamaan politiikkaan tai toimintaan, joka uhkaa kansainvälistä rauhaa ja turvallisuutta. Tällaiseksi toiminnaksi katsotaan esimerkiksi joukkotuhoaseiden levittäminen, kansainvälinen terrorismi tai laajat ihmisoikeusloukkaukset. Yleisimmät pakotekeinot ovat vienti- ja tuontirajoitukset, finanssipakotteet ja matkustusrajoitukset. Pakotteet pyritään kohdentamaan niihin henkilöihin, yhteisöihin ja hallituksiin, jotka ovat vastuussa uhkaavasta politiikasta tai toiminnasta. Näin siviiliväestöön kohdistuvat kielteiset vaikutukset jäävät kokonaisvaltaista saartoa vähäisemmiksi. (Ulkoministeriö 2021d)

Pakotteet eivät koske ainoastaan tavaravientiä, vaan yleensä ne koskevat myös tavaraan liittyvää osaamista ja tietotaitoa, joka liittyy esimerkiksi rajoituksenalaisten tuotteiden valmistamiseen, kehittämiseen tai käyttämiseen. Pakotteilla voidaan myös kieltää tiettyjen palveluiden tarjoaminen pakotteen alaiseen valtioon. Mikäli yritys toimii teknologia-, konsulttipalvelu-, opetus- tai tutkimusalalla ja haluaa rekrytoida henkilöstöä tai opiskelijoita pakotemaasta, tulee sen huomioida mahdolliset rajoitukset. Pakotteiden avulla kielletään usein tavaroihin ja niiden kuljettamiseen liittyvän rahoituksen ja rahoituspalveluiden sekä vakuutusten ja jälleenvakuutusten tarjoaminen. Matkustusrajoitteet koskevat yleensä pakotelistalla olevia henkilöitä. Nämä henkilöt eivät pääse EU:n alueelle, ellei maahan päättämiseen sovellu erityinen poikkeusperuste. Liikennöintirajoituksia ovat lentokiellet pakotemaan ja EU:n välillä sekä meriliikenteen ja -kuljetusten rajoitukset, jotka kieltävät esimerkiksi tietyn yrityksen suorassa tai epäsuorassa hallinnassa olevien alusten lastaamisen ja purkamisen. (Ulkoministeriö 2021d)

Viejän on varmistettava, että kaikki sen liikekumppanit, kuten loppuasiakkaat, toimittajat, loppukäyttäjät, välittäjät ja pankit, eivät ole sovellettavissa pakoteluetteiloissa. Pakoteluettelossa mainittujen henkilöiden tai yritysten kanssa käytävä liiketoiminta on kiellettyä myös välillisesti. Välikäden kautta tapahtuva vienti voisi mahdollistaa tavarantoiminnan, teknologian tai tietotaidon luettelossa mainitun tahon käyttöön tai hyödynnettäväksi. Välillisestä luovuttamisesta on kyse esimerkiksi silloin,

jos näennäisenä asiakkaana esiintyvä yritys tosiasiallisesti toimii listatun tahon puolesta hankkiakseen tälle tavaraa EU:sta. Erityisen suuri riski tällaisesta välillisestä luovuttamisesta on esimerkiksi silloin, kun ulkomainen ostaja on listatun henkilön tai yhtiön omistuksessa. (Yrityksen X:n sisäinen koulutusmateriaali)

Viejän on tiedettävä tuotteen määrämaa, jotta voidaan varmistaa vientivalvonnan määräyksien noudattaminen. Lisäksi on varmistettava, ettei viennin taho (kaupallinen sopimusasiakas, loppukäyttäjä, huolintaliike) ole pakotteiden alainen. Vientirajoituksia tulee noudattaa myös silloin, kun tuotteet viedään kolmannen valtion kautta pakotteiden kohteena olevaan valtioon. Lisäksi on huomioitava, että tietynlaisen teknologian tai vientirajoitusten alaisiin tuotteisiin liittyvän tiedon luovuttaminen on luovuttamisen tapahtumapaikasta riippumatta kiellettyä silloin, jos vastaanottajana on pakotteiden alainen henkilö tai yritys tai jos tiedot on tarkoitettu heidän käytettäväksi. (Yrityksen X:n sisäinen koulutusmateriaali)

2.3 Vientivalvonta case yrityksessä

2.3.1 Vientivalvonnan merkitys

Tutkimuskohteena oleva liiketoimintayksikkö on osa kansainvälistä sähkö- ja automaatioteknologiayhtymää (Yritys X), joka toimittaa tuotteita sekä palveluja teollisuus- ja energiayhtiöasiakkaille. Yhtymä ei ole mukana missään toiminnassa, mikä liittyy joukkotuhoukseen, kuten atomi-, biologisiin tai kemiallisiin aseisiin eikä ohjuksiin tai niiden esivaiheisiin tai valmistukseen. Se noudattaa niiden maiden lainsäädäntöä ja vientivalvontaa koskevia säädöksiä, joissa se toimii. Näin varmistetaan tärkeän, kriittisen teknologian saanti sekä pääsy kaikille tärkeille markkinoille.

Lainsäädännön ja vientivalvonnan säädöksiä noudattaminen on ehdottoman tärkeää, sillä niiden rikkominen vaarantaa kilpailukykyä ja koko liiketoiminnan kaikissa niissä maissa, joissa yhtymä toimii. Koko henkilöstö on sitoutunut täysin kaik-

kien kansallisten ja kansainvälisten tulli- ja vientimääräysten sekä muiden määräysten ja säännösten noudattamiseen globaalissa kansainvälisen kaupan toiminnassa.

2.3.2 Roolit ja vastuut

Yrityksessä X on määritelty vientivalvonnasta vastaava johtaja, joka vastaa yhtiön vientivalvonnan vaatimustenmukaisuudesta ja koordinoinnista maailmanlaajuisesti sekä tukee vientivalvontaorganisaatiota. Isoimmissa maissa on nimetty maayhtiön vientivalvoja, jonka tehtävänä on pitää läheistä yhteyttä paikallisiin vientivalvontaviranomaisiin sekä kouluttaa, koordinoida ja avustaa liiketoimintayksiköiden vientivalvoja vientivalvontaohjelmien laadinnassa ja ylläpidossa sekä valvoa liiketoimintayksiköiden vientivalvonnan ja tullikäytäntöjen vaatimustenmukaisuutta.

Jokaisessa liiketoimintayksikössä on oma nimetty vientivalvoja, joka tukee johtoa vientivalvonta- ja tullikäytännöissä, valvoo yksikön vientivalvontaohjelman toteuttamista ja vaatimustenmukaisuutta sekä raportoi vientivalvonta-asioista maayhtiön vientivalvojalle. Lisäksi hän kouluttaa yksikkönsä henkilöstöä tarpeiden mukaan. Liiketoimintayksiköiden vientivalvojilla on kerran vuodessa yhteinen Vientivalvontapäivä, jolloin käydään läpi uusimpien viranomaismääräysten vaikutus yrityksen X vientivalvontaan, niin paikallisesti kuin myyntiyhtiötasolla. Vientivalvoja toimii liiketoimintayksikössä vienti- ja tuontivalvontaa liittyvien asioiden yhteyshenkilönä, joka omalla asiantuntijuudellaan tukee liiketoimintayksikön johtoa ja henkilöstöä. Lisäksi liiketoimintayksiköissä on nimetty tuoteluokittelija, jonka tehtävänä on tukea tuotehallintaa tuoteluokittelussa (ml. vientivalvonnan kaksikäyttöluokitukset sekä tuotteiden tullikoodien määrittely) sekä dokumentoida ja ylläpitää alkuperämaa tullietuus todistuksia tuotteille.

2.3.3 Sisäiset ohjeistukset

Yrityksellä X on käytössä erityinen vientivalvonnan käsikirja, johon on koottu vientivalvontaan liittyvät kansainväliset säännökset ja määräykset sekä yhtymän omat säännökset ja vientivalvontaan liittyvät prosessit, työkalut ja menettelyt. Lisäksi käytössä on vientivalvontaohje, johon on koottu Ulkoasianministeriön Vientivalvontaosaston julkaisemia määräyksiä sekä muun muassa EU:n kaksikäyttötuotemäärittelyt ja USA:n vientivalvontasäännöstö. (Yrityksen X sisäinen Vientivalvonnan seloste)

Suomessa on liiketoimintayksiköiden vientivalvojille foorumi, jossa jaetaan tietoa ja päivityksiä sekä esimerkiksi Ulkomministeriön vientivalvontatiedotteita. Suomen maayhtiö tiedottaa ulkomaisille myyntikanavilleen tarpeellisista Suomen kansallisista vientivalvontaan liittyvistä määräyksistä ja niiden vaikutuksista yrityksen X viemiin tuotteisiin, tuotteiden loppukäyttäjien identifioinnista sekä dokumenttien arkistoinnin velvollisuudesta myyntikanavissa. (Yrityksen X sisäinen Vientivalvonnan seloste)

2.3.4 Vientivalvonnan toteutus

Yrityksessä X on käytössä toiminnanohjausjärjestelmään integroitu vientivalvonnan työkalu, joka tarkistaa kaupan vaatimustenmukaisuuden. Työkalun avulla seulotaan pakotelistattuja osapuolia, tarkistetaan kauppasaartoja sekä hallitaan erilaisten vientilupien käyttöoikeuksia. Yrityksessä X on määritelty, minkälaiset tarjoukset, kyselyt, myyntilaukset ja lähetysdokumentit vaativat vientivalvojan tarkistuksen ennen kuin ne voidaan vapauttaa jatkokäsittelyyn. Puhutaan niin sanotuista lukoista, jotka vaativat vapautuksen. Lukko voi toimia myös varoituksena muttei estä tarjous-myynti-toimitus –prosessin etenemistä. Useimmissa tapauksissa lukko kuitenkin pysäyttää tarjous-myynti-toimitus –prosessiin liittyvien dokumenttien lähetyksen. Tämä ei kuitenkaan estä toiminnallisten prosessien etenemistä, kuten tuotantoon vapauttamista. Liiketoimintayksikön vientivalvojan vas-

tuulla on varmistaa, että vapautukset ovat yrityksen X, kansainvälisten ja kansallisten vientivalvontamääräysten sekä vientivalvontaohjeen mukaisia. Kaikki vientivalvontaan liittyvät toimenpiteentekijät ja elektroniset dokumentit tallentuvat vientivalvontatyökaluun sekä toiminnanohjausjärjestelmään. Lisäksi vientiluvat tallennetaan kunkin liiketoimintayksikön arkistointiohjeiden mukaisesti. (Yrityksen X sisäinen Vientivalvontaohje)

Vientivalvonnan käsikirjassa on esitelty varoitussignaalit, jotka auttavat tunnistamaan sellaiset asiakkaat, joilla saattaa olla aikomus laittomasti jälleenmyydä yrityksen X tuotteita asiakkaille tai maihin, jotka on asetettu vientikieltoon. Yritys X ei ole tekemisissä henkilöiden tai yritysten kanssa, joita on syytä epäillä vientivalvontamääräyksien laiminlyömisestä. Joitakin maita koskevat erityiset maakohtaiset rajoitukset. Loppukäyttäjäläusunto toimitetaan tapauksissa, joissa viranomaiset edellyttävät sitä. Loppukäyttäjäläusunto on tarpeen myös siinä tapauksessa, kun loppukäyttö on maassa, johon on kohdistettu kansainvälisiä pakotteita tai vientirajoituksia tai loppukäytöstä ei ole varmuutta tai on muuten syytä epäillä loppukäytön todellista luonnetta. (Yrityksen X sisäinen Vientivalvontaohje)

Yritys X on määritellyt erityisvalvontaan korkean poliittisen riskin maita, joiden osalta kaupanteon vastuut ja menetelmät on määritelty sisäisessä ohjeistuksessa. Näiden maiden tilannetta seurataan jatkuvasti ja luokitusta muutetaan tarvittaessa. Lisäksi on määritelty maat, joiden kanssa kaupankäynti on sallittu vain etukäteen hyväksytyjen liikekumppaneiden kanssa. Kaupankäyntiin liittyvät toiminnot tulevat aina vientivalvontatyökalun kautta vientivalvojan tarkistettavaksi. (Yrityksen X sisäinen Vientivalvontaohje)

Jotta kaupankäynti voidaan toteuttaa vientivalvonnan, tullauksen ja muiden kansainvälisten määräyksien mukaisesti, on yhtymän koko henkilöstön sitouduttava noudattamaan Vientivalvonnan käsikirjassa mainittuja kahdeksaa kultaista sääntöä:

1. Noudata kaikkia kansainvälisiä kaupankäyntiin liittyviä määräyksiä sekä yhtymän omia ohjeistuksia. Tutki ja ratkaise mahdolliset varoitussignaalit ennen toiminnan jatkamista.
2. Ymmärrä tuonnin vaatimustenmukaisuuteen ja tullaukseen liittyvien tekijöiden merkitys: tuotteen tullausarvo, tuotteiden tariffiluokittelu, etuuskohtainen alkuperä ja kauppasopimusten kattavuus sekä kauppaohjelmat ja tullimenettelyt.
3. Ymmärrä vientisääntöihin liittyvien tekijöiden merkitys: tuoteluokittelu (vientivalvonnan alaisuus, kohde, loppukäyttö ja loppuasiakas).
4. Suunnittele ja hallinnoi kaupankäyntiin liittyvät toiminnot siten, että ne täyttävät tulli-, vientivalvonta- ja muut velvoitteet ja sitä kautta luovat tullisäästömahdollisuuksia esimerkiksi etuuskohtelukauppasopimuksen avulla.
5. Ota vastuu asianmukaisista ja tarkoista tulli-ilmoituksista.
6. Tunnista ja ymmärrä yrityksesi verokustannukset ja niiden vaikutus liiketoimintaan.
7. Tunne asiakkaasi.
8. Lahjonnan vastaisuutta sovelletaan kaikkiin tulliselvittäjiin, selvitysasiamiehiin ja kuljetusyrityksiin.

Vientivalvonnan auditointiohjelman tarkoituksena on varmistaa, että yhtymässä noudatetaan maailmanlaajuisesti vientivalvontapolitiikkaa ja viejänä toimivan yhtiön vientivalvontaohjelmaa. Jatkuva auditointi on tarpeen kaupan prosessien ja menettelyjen tehokkuuden varmistamiseksi. Liiketoimintayksiköiden vientivalvoja vastaa siitä, että vientivalvonnan vaatimuksia noudatetaan. Hän vastaa liiketoimintayksikön säännöllisistä ennakkotarkastuksista, joiden tarkoituksena on havaita parannusta vaativia alueita ja ryhtyä tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin. Vientivalvontaan liittyvä yleisauditointi suoritetaan osana tavanomaista tilintarkastusta. Auditointi sisältää keskusteluja vientivalvojan kanssa ja haastatteluja vientiin osallistuvien työntekijöiden kanssa, jotta voidaan määritellä, onko vienti-

valvontaohjelman yleinen tietoisuuden taso riittävä. Lisäksi voidaan toteuttaa kattava auditointi, mikäli yleisauditoinnin tai ennakkotarkastuksen tulokset osoittavat sen tarpeelliseksi. Tällöin vientivalvonta- ja toiminnanohjausjärjestelmästä tarkastellaan vientitapahtumat ja -menettelyt sekä varmistetaan vientivalvontapolitiikan ja paikallisten maamenettelyjen noudattaminen. (Yrityksen X sisäinen Vientivalvonnan seloste)

3 TULLAUS

3.1 Tullaus

Suomen tulli on osa EU:n tullijärjestelmää. Sillä on merkittävä rooli myös EU:ssa ja Maailman tullijärjestössä sekä EU:n ja Venäjän taloudellisen yhteistyön edellytysten luomisessa. Tullin tehtävänä on kantaa ulkomaankauppaan ja tavaroiden valmistukseen liittyvät tullit, verot ja maksut. Se myös edistää yritysten ulkomaankaupan sujuvuutta ja lainmukaisuutta sekä pyrkii torjumaan rikollisuutta ja suojaamaan kuluttajaa ja ympäristöä. Tulli vastaa EU:n tullietuusopimusten, alkuperäsääntöjen, yleisten alkuperäsääntöjen sekä WTO:n alkuperäsääntöjen soveltamisesta. (Melin 2011, 246)

Tuontia ja vientiä säätelevät useat lait kuten Unionin Tullikoodeksi, kansallinen Tullilaki, Arvonlisäverolaki ja Valmisteverotuslaki. Lisäksi tullaukseen vaikuttavat kaupalle sovittu toimitusehto, mahdollisesti sovellettavat EU:n kauppasopimukset sekä viejän ja tuojan kansainvälistä kauppaa helpottavat viranomaisten myöntämät luvat. EU:n ulkopuolisten maiden välisessä kaupassa kannetaan rahtikulujen lisäksi tullimaksuja sekä tullauksen käsittelyyn liittyviä huolintapalkkioita vienti- ja tuontimaassa. Lisäksi kuluja saattaa nostaa mahdolliset rajamuodollisuuksiin tarvittavat alkuperäselvitykset sekä kauppakamarien tai konsulaattien tekemät dokumenttien legalisoinnit. Yrityksen tulee huomioida nämä tehdessään tarkkoja arvioita toimittajien valinnasta sekä tuotteiden loppuhinnoista. (Yrityksen X sisäinen intranet 2021).

Etukäteen tehty kuljetuksen taustaselvitys ja sen myötä huolellisesti tehdyt kauppasopimukset ja kuljetusdokumentit varmistavat tullauksen sujuvuuden rajoja ylittäessä. Ennakoivalla ja sääntöjä noudattavalla tullauksella yritys säästää aikaa, välttää turhia varastointikuluja ja varmistaa kilpailukyvyn kansainvälisillä markkinoilla. (Yrityksen X sisäinen intranet 2021).

3.2 Sisä- ja ulkokauppa

EU:n jäsenmaiden välistä kauppaa kutsutaan sisäkaupaksi. Rooman sopimus kielittää jäsenmaiden väliset vienti- ja tuontitullit sekä viennin ja tuonnin rajoitukset. Sisäkaupassa tavaroita ei yleensä tarvitse tullata eli tavara liikkuu vapaasti jäsenmaasta toiseen. Tavarain yhteisöstatus tulee kuitenkin todentaa. Yhteisötavaroita ovat ne tuotteet, jotka on kokonaan tuotettu EU:n alueella tai ne on tuotettu EU:n ulkopuolelta EU:n alueella, tullattu ja asetettu vapaaseen liikkeeseen. Yhteisötavaroissa tai niihin liittyvissä asiakirjoissa ei tarvitse mainita alkuperämaata. Jäsenmaiden välisessä kaupassa ei myöskään alkuperätodistukset ole tarpeellisia. Kauppatahtumaan liittyvät asiakirjat eivät yleensä liiku tavarain mukana, elleivät ne liity esimerkiksi vaarallisten aineiden kuljetukseen tai valmisteverotukseen. (Melin 2011, 248–250)

Jäsenmaiden välinen sisäkauppa on arvonlisäverotonta, mikäli kaupan molemmat osapuolet ovat alv-rekisteröityjä yrityksiä. Ostaja maksaa veron oman maansa alv-kannan mukaisesti. Kauppalaskussa tulee näkyä ostajan alv-tunnus, sillä muuten myyjä voi joutua maksamaan veron oman maansa verokannan mukaisesti. Mikäli ostaja ei ole arvonlisäverovelvollinen tai sillä ei ole alv-tunnusta, tulee myyjän laskea kauppahinta verollisena myyntimaan verokannan mukaisesti. Sisäkauppaa käyvän yrityksen kannattaa hakeutua verovelvolliseksi, sillä monet rekisteröityneet yritykset käyvät kauppaa vain toisen rekisteröityneen yrityksen kanssa. (Melin 2011, 250)

EU:n jäsenmaan ja ns. kolmannen maan välistä kauppaa kutsutaan ulkokaupaksi. Siinä noudatetaan EU:n yhteistä tullitariffia ja yhteistä kauppapolitiikkaa. Näihin liittyy muun muassa tuonnin valvonta, määrälliset rajoitukset, tullimaksut, tullivapautukset ja alennetut tullit, viennin valvonta sekä kansainvälisiin sopimuksiin liittyvät kiintiöjärjestelyt. EU:lla on eri maiden tai maaryhmittymien kanssa kahdenvälisiä kauppasopimuksia sekä lisäksi kehitysmaiden kanssa kauppasopimuksia, jotka antavat erityiskohtelun kehitysmaista tuleville tuotteille. Näille tuotteille on usein asetettu tuontikiintiöt EU-alueelle tuotaessa ja niiden alkuperä tulee pystyä

todistamaan. (Melin 2011, 252) Kolmansien maiden kanssa käytävä kauppa ei ole yhtä vapaata kuin jäsenmaiden välinen sisäkauppa. Tuonnin rajoituksilla pyritään suojaamaan yritysten etuja ja torjua toimintaympäristöstä mahdollisesti aiheutu-
via uhkia. Ulkokaupan monimutkaisuus näkyy muuan muassa eri tullinimikkeissä, tuontiin kohdistuvissa rajoituksissa ja alkuperämaakohtaisissa erityismääräyk-
sissä. (Karhu 2002, 65)

3.3 Tullinimike

Tullinimike on kaikille kansallisen rajan ylittävälle tuotteille annettava numerotun-
niste, joka muodostuu kuudesta, kahdeksasta tai kymmenestä numerosta. Kuusi-
numeroisia nimikkeitä kutsutaan HS-nimikkeiksi ja niitä käytetään maailmanlaajui-
sesti tavaroiden kaupan volyymien seurantaan ja kansainvälisten toimenpiteiden
kohdistamiseen tavaroille. HS-nimikkeistö muodostaa pohjan 8-numeroiselle CN-
nimikkeistölle ja 10-numeroiselle TARIC-nimikkeistölle, joita taas käytetään muun
muassa tuonti- ja vienti-ilmoituksissa sekä EU-maiden välisen sisäkaupan tilastoil-
moituksissa. Tullinimikkeen perusteella määritellään tullimaksut ja mahdolliset
etuudet sekä voimassa olevat vienti- ja tuontirajoitteet tai kiellot. Tullinimikkeen
oikeellisuus on syytä tarkistaa, jotta tuotteen hinnoittelu on oikein ja välttyään jäl-
kiveroseuraamuksilta. (Tulli 2021c).

Tulli julkaisee FINTARIC nimiketietokantaa, joka perustuu Euroopan Komission jul-
kaisemaan TARIC tietokantaan. Työkaluista selviää tullimaksujen määrä, sekä
mahdolliset voimassa olevat tuotekohtaiset tuonti- ja vientirajoitukset. Lisäksi Ko-
mission työkalu Access2Markets auttaa tarkistamaan tuotekohtaiset säännöt sekä
etuudet viennissä ja tuonnissa. Tullin (2021c) ohjeistuksen mukaan tavarasta tulee
tietää nimikkeistön soveltamiseen liittyvät yksityiskohdat. Tavarasta tarvitaan
muun muassa seuraavat tiedot:

- Mikä tavara on kyseessä?
- Mikä on sen fyysinen muoto ja koostumus?
- Miten se toimii?

- Mitä ominaisuuksia tavaralla on?
- Miten tavara on valmistettu?

Nimikkeistöä tutkimalla selviää, mitä tietoja mistäkin tavarasta tarvitaan. Yrityksessä on hyvä olla nimetyt henkilöt, jotka vastaavat tuoteluokittelusta sekä tullinimikkeiden ylläpidosta ja oikeellisuudesta.

3.4 Tullausarvo

Tullausarvo perustuu ensisijaisesti tavarán kauppa-arvoon eli hintaan, joka tavarasta on tosiasiallisesti maksettu tai on maksettava, kun se myydään vietäväksi EU:n tullialueelle. Tullauksen yhteydessä tavarasta tulee esittää kauppalasku, josta ilmenee muun muassa tavarán hinta ja toimitusehdot. Lisäksi tullausarvossa huomioidaan esimerkiksi kuljetuskustannukset EU:hun saapumispaikkaan saakka. (Tulli 2021d).

Maahantuonnista kannettavat tullimaksut ja maahantuonnin arvonlisäverot laskeaan prosentteina perustuen saapuvan lähetyksen tullausarvoon. Maksut perustuvat näin ollen tavarán arvon lisäksi tiettyihin maahantuonnissa huomioitaviin lisätäviin tai vähennettäviin eriin, riippuen sovitusta toimitusehdosta. Tullauksella ilmoitettava tavarán arvo on ilmoitettava sen oikean arvon mukaisesti. Tuonnissa tilauksen tietojen ja lähetyksen mukana liikkuvan laskun tulee vastata toisiaan. Maahantuojaa vastaa aina tullauksella ilmoitettujen tietojen oikeellisuudesta, joten huolintaliikkeitä on ohjeistettava tullauksella käytettävistä tiedoista. Maahantuojalta saatujen tietojen lisäksi huolintaliike ilmoittaa tullille toimitusehdon mukaiset vähennettävät tai lisättävät erät. (Yrityksen X sisäinen intranet 2021)

3.5 Alkuperä ja etuuskohtelu

Tavarán alkuperämaa on pakollinen tieto tuontitulli-ilmoituksessa. Tullauksessa alkuperä tarkoittaa tuotteen valmistusmaata ja se määritetään joko yleisenä tai etuuskohteluun oikeuttavana. Tuotteille voidaan aina määrittää niin sanottu ylei-

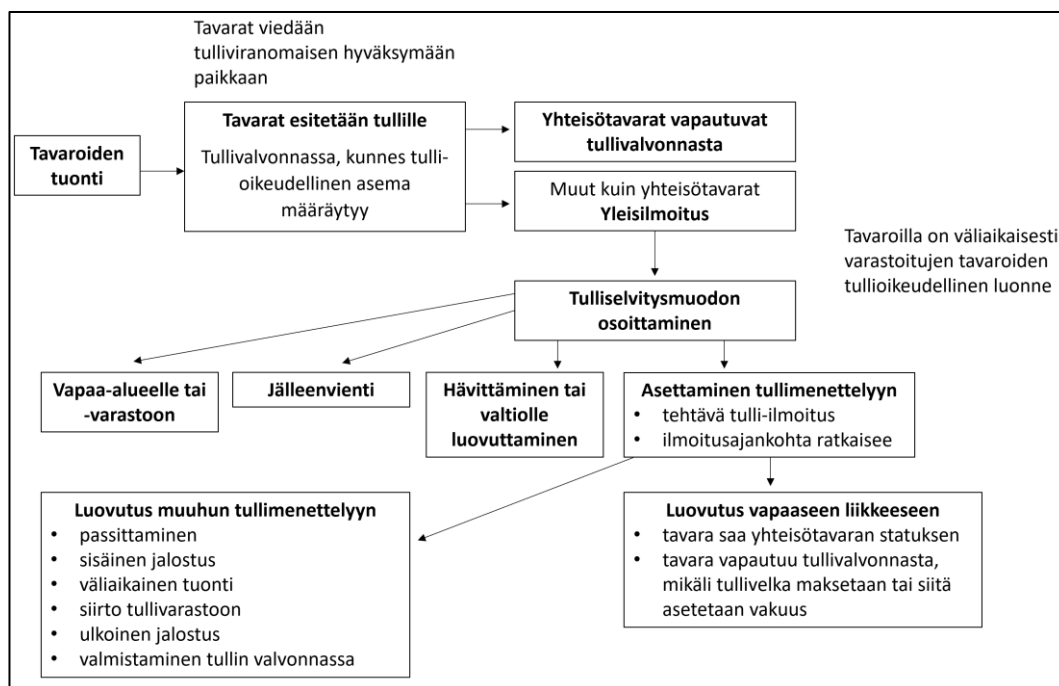
nen alkuperä. Tuotteen yleinen alkuperämaa on se maa, jossa se on kokonaan tuotettu tai valmistettu. Mikäli tuote on valmistettu useammassa maassa, tuotteen yleinen alkuperä määritetään sen mukaan, missä tuotteen viimeinen merkittävä valmistus tai käsittely on tehty. EU:n yleiset alkuperäsäännöt voivat poiketa muiden maiden vastaavista säännöistä, joten tuote voi saada eri alkuperän riippuen minkä maan sääntöä sovelletaan. (Tulli 2021e)

Lisäksi joillekin tuotteille voidaan määrittää myös etuuskohteluun oikeuttava alkuperä, jolloin kannettava tulli on yleistä tullia alhaisempi tai sitä ei kanneta lainkaan. Suurin osa maailman valtioista kuuluu EU:n erilaisten tullisetuusjärjestelmien piiriin. Ainoastaan noin 20 valtiota ei kuulu näiden etujen piiriin (esimerkiksi Yhdysvallat, Venäjä, Valko-Venäjä, Saudi-Arabia, Australia, Taiwan ja Hongkong). Mahdollinen etuuskohtelu edellyttää, että tuote on sopimusmaan alkuperätuote. Tuotteen alkuperä on osoitettava asianmukaisella alkuperäselvityksellä. (Tulli 2021e). Suurin osa teollisuustuotteista hyötyy kauppasopimusmaiden välisistä tullietuuksista. Kussakin EU:n kauppasopimuksessa on erikseen määritelty alkuperäskriteerit, joilla tullietuuksia voidaan saada. Tutustumalla alkuperäskriteereihin ja hyödyntämällä olemassa olevia lupia yrityksen on mahdollista saada merkittäviä kauppahyötyjä kansainvälisessä kaupassa. (Yrityksen X sisäinen intranet 2021)

3.6 Tullimenettelyt

Tavaralle, joka tuodaan EU:n tullialueelle kolmannesta maasta, on osoitettava tulliselvitysmuoto. Sallittuja tulliselvitysmuotoja ovat tavarankäynnin asettaminen tullimenettelyyn, siirtäminen vapaa-alueelle tai vapaavarastoon, jälleenvienti EU:n tullialueelta, hävittäminen tullivalvonnassa tai valtiolle luovuttaminen. Yleisin tullimenettely on luovutus vapaaseen liikkeeseen, jolloin tavaraan sovelletaan kaupapoliittisia toimenpiteitä ja siitä kannetaan lain mukaiset tullit. Mikäli kolmannesta maasta tuotua tavaraa ei ole tullattu, se voi liikkua EU:n alueella ainoastaan tullivalvonnassa (esimerkiksi passituksessa) siihen tulliin, jossa se aiotaan tullata. Tavaroiden tuontia EU-tullialueelle on kuvattu prosessimaisesti kuviossa 4. (Melin

2011, 256–257) Taloudellisesti vaikuttavia tullimenettelyjä ovat tullivarastointi, sisäinen jalostus, tullivalvonnassa tapahtuva valmistus, väliaikainen maahantuonti sekä ulkoinen jalostus. Näiden menettelyjen tarkoituksena on parantaa EU:ssa toimivien yritysten kansainvälistä kilpailukykyä ja sitä kautta myös vientimahdollisuuksia. (Pirnes & Kukkola 2002, 243–244)



Kuvio 4. Tavaroiden tuonti EU-tullialueelle (mukaillen Melin 2011, 275).

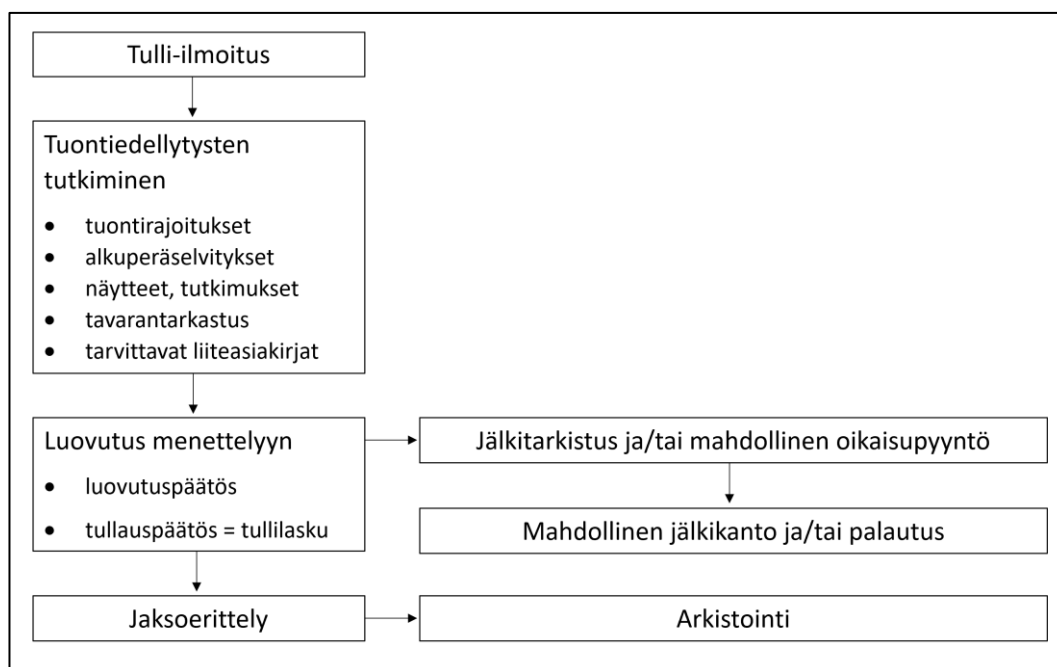
Tullimenettelyjä hyödyntämällä yritys välttyy ylimääräisiltä tullimaksuilta. Tiettyissä tilanteissa yritys voi välttyä tuonnin kustannuksilta kokonaan. Esimerkiksi väliaikaisesti maahan tuotavista tai jalostettavista ja edelleen jälleenvietävistä tuotteista ei kanneta maahantuonnissa tuontitulleja tai raportoida arvonlisäveroa. Tullimenettelyjä hyödyntäessä tulee yrityksen kuitenkin huomioida, että erityis- menettelyt vaativat usein erilaista seurantaa kuin normaalitullaus, sillä viennit ja tuonnit on yhdistettävä menettelyjen oikeanlaisen päättämisen varmistamiseksi. (Yrityksen X sisäinen intranet 2021)

3.7 Tulli-ilmoitus

Tulli-ilmoituksella ilmoitetaan tuontiin valittu tullimenettely. Ilmoituksen voi antaa tuoja tai hänen edustajansa. Tulli-ilmoituksesta tulee selvittää tavaran tullinimike, mahdolliset tuontikiellot tai -rajoitukset sekä tuontiluvat tai -lisenssit. Lisäksi tulli-ilmoitukseen tulee liittää tapauskohtaisesti tarvittavat asiakirjat kuten kauppalasku ja tullietuuskohteluun oikeuttavat asiakirjat (esimerkiksi alkuperätodistus). Mikäli tavaran tuontiin liittyy kieltoja tai rajoituksia, tulee tarvittavat luvat ja lisenssit hakea jo ennen tuontia. Ne tulee esittää tullille tulli-ilmoituksen yhteydessä. (Melin 2011, 258)

Tullin (2021f) ohjeistuksen mukaan vienti-ilmoitus on annettava tullille kaikista EU:n ulkopuolelle vietävistä tavaroista, ellei kyseessä ole yli 1000 euron arvoinen postipaketti tai matkustajan itse kuljettamat henkilökohtaiset tavarat. Ilmoitus annetaan sähköisessä muodossa Tullin Vienti-ilmoituspalvelun kautta. Yritys voi halutessaan valtuuttaa toisen tahon asioimaan puolestaan. Se voi myös antaa sähköisen vienti-ilmoituksen sanomamuotoisesti omasta tietojärjestelmästä. Tämä edellyttää erillistä viennin EDI-lähtäjän lupaa. EDI sanoma-asiointi tapahtuu usein huolintaliikkeen sanoma-asioinnin kautta.

Tuontitullauksessa voidaan käyttää myös epätäydellistä tai yksinkertaistettua menettelyä. Tulli voi ottaa tulli-ilmoituksen vastaan epätäydellisenä, jolloin tuoja ei ole toimittanut tai ilmoittanut kaikkia tarvittavia tietoja. Tässä tapauksessa tavara luovutetaan asiakkaalle vakuutta vastaan. Tuojan tulee kuitenkin toimittaa puuttuvat tiedot määräajassa. Yksinkertainen menettely on mahdollista ainoastaan tullin rekisteröidyille käyttäjille, jotka ovat tehneet ilmoituksen sähköisesti. Tavara luovutetaan asiakkaalle esimerkiksi rahtikirjan toimiessa ilmoituksena. Puuttuvat tiedot tulee kuitenkin toimittaa 7–10 päivän kuluessa epätäydellisen ilmoituksen jättämisestä. Tulliprosessi on kuvattu kuviossa 5. (Melin 2011, 258)



Kuvio 5. Tulliselvitysprosessi tuonnissa (Melin 2011, 257).

3.8 Tullaukseen liittyvät edut yritykselle

Yritys X on tunnistanut etuja, joita se voi tullauksen avulla saavuttaa. Tullinimikkeen oikeanlainen määrittely voi luoda yritykselle säästöjä. Yritys saattaa tuoda useamman yksittäisen tuotteen, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden eli lopputuotteen. Esimerkiksi hitsausrobotti, ohjauspaneeli ja muuntaja voivat muodostaa yhdessä tuotteen, jonka tullinimike määritellään hitsauslaitteeksi. Joissakin tapauksissa kollektiivinen luokittelu saattaa alentaa maksettavia tulleja, jolloin yritys voi säästää rahaa. Mutta on myös mahdollista, että tuotteiden kollektiivinen luokittelu tulee kalliimmaksi. Yrityksen tuodessa suuria kone- ja laitekokonaisuuksia tulee sen miettiä, mitkä tuotteet voidaan yhdessä tuotuna luokitella yhdessä. (Yrityksen X sisäinen Tullauksen ohje)

Monissa maissa on määritelty etuskohteluun oikeuttava alkuperä, jonka vuoksi tavaramalla on alhaisemmat tullimaksut. Tämä kuitenkin edellyttää, että tavara täyttää kauppasopimukseen perustuvat erityiset alkuperäsäännöt. Myös polkumyynti- ja tasoitustullit määräytyvät tavaran alkuperän mukaisesti. Näin ollen maahan-

tuotujen tavaroiden alkuperä voi vaikuttaa suuresti tullauskustannuksiin. On olemassa tekniikoita, joiden avulla yritys voi arvioida toimitusketjua tullien minimoimiseksi. Nämä tekniikat voivat olla hyvin monimutkaisia ja niissä on otettava huomioon useita tekijöitä kuten esimerkiksi välittömät että välilliset verot. Yrityksen tulee tarkastella ensisijaista tuontiaan ja arvioida, voisivatko muutokset hankinnassa laskea kokonaiskustannuksia. (Yrityksen X sisäinen Tullauksen ohje)

Erilaisilla tullimenettelyillä on mahdollista saavuttaa säästöjä, sillä niiden avulla voidaan minimoida tullit, verot ja muut maksut. Yrityksellä voi olla myös erityisiä tullisopimuksia hallitusten kanssa. Näiden sopimusten avulla on mahdollista alenuttaa laillisesti tulleja, veroja ja maksuja. Ne voivat myös vapauttaa yrityksen tavaranomaisesta tuontimenettelystä. Sopimukset voivat koskea tiettyä yritystä tai sen palveluksessa olevia urakoitsijoita tai alihankkijoita. Kaikkien edellä mainittujen mahdollisten etujen hyödyntämiseen tulee kuitenkin tutustua etukäteen tarkasti ja huomioida niiden erityispiirteet sekä vaatimukset. (Yrityksen X sisäinen Tullauksen ohje)

4 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

4.1 Oppiminen

Usein kuullaan sanottavan ”mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos”. Tämä pitää paikkansa etenkin työelämässä. Muutoksia tapahtuu yhä useammin ja nopeammin, mikä edellyttää jatkuvaa sopeutumista ja uuden oppimista niin yksilöiltä kuin organisaatioilta. Osaamisesta ja kyvystä oppia nopeasti uutta on tullut tärkeitä kilpailukeinoja markkinoilla, kun erottautuminen perinteisten keinojen avulla on tullut vaikeammaksi (Ojala 2000, 10). Joen (2018, 144) mukaan ilman oppimista ei synny osaamista. Oppimisessa keskeisintä on uuden tiedon sisäistäminen ja sen vertaileminen sekä yhdistäminen aikaisemmin opittuun. Oppimiseen vaikuttaa uuden tiedon lisäksi yksikön asenteet, tunteet ja arvot. Sydänmaanlakka (2001, 30) määrittelee oppimisen seuraavasti:

Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan.

Sydänmaanlakan mukaan (2001, 31) oppiminen ei ole ainoastaan tiedon hankintaa, vaan myös muilla edellä mainituilla tekijöillä on suuri vaikutus oppimiseen. Aikaisemmat kokemukset helpottavat oppimista ja monissa tapauksissa ovat myös edellytys uuden opin todelliseen ymmärtämiseen. Laaja ja hyvä kontaktiverkosto taas nopeuttaa oppimista. Todellista oppimista syntyy, kun uutta tietoa osataan soveltaa. Oppimisen seurauksena muutetaan toiminta- ja ajattelumalleja. Nämä muutokset voivat ilmetä ajattelun, tunteiden tai käyttäytymisen muutoksina.

Oppiminen ei pääty siihen, kun on hankkinut tietyn alan peruskoulutuksen. Oppimisen täytyy olla jatkuvaa eli niin sanotusti elinikäistä. Joen (2012, 144) mukaan elinikäinen oppiminen on yksilön eliniän ajan jatkuva kehitysprosessi. Koulutuksen jälkeen oppiminen jatkuu työelämässä. Vaikka työnantaja yleensä järjestää tarvittavat koulutukset henkilöstölle, on jokaisella yksilöllä vastuu omasta oppimisesta ja

osaamisesta. Yksilön oma kiinnostus uuden oppimiseen parantaa hänen mahdollisuuksiaan pärjätä vaativassa työelämässä.

Myös Ojala (2000, 10–11) painottaa elinikäisen oppimisen merkitystä. Koska osaminen vanhenee nopeasti, elinikäisestä oppimisesta on tullut niin yksilölle kuin organisaatiolle jokapäiväistä elämää. Kerran hankittu koulutus ei enää riitä, vaan kouluttautumisesta on tullut jatkuva prosessi, joka koskee kaikkia ikäryhmiä ja koulutusaloja. Elinikäinen oppiminen edellyttää organisaatiolta oppimista tukevia valmiuksia. Organisaatiossa tulee vallita oppimista tukeva ilmapiiri ja johtamiskulttuuri, jotta yksilöiden oppiminen muuttuisi koko organisaation oppimiseksi. Lisäksi tämä edellyttää uusia asenteita ja työskentelytapoja. Puhutaan niin sanotusta oppivasta organisaatiosta, jossa tuetaan ja luodaan hyvät edellytykset koko organisaation oppimiselle. Opetusministeri Heinosen (Ojala 2000, 18) mukaan niin yritysten kuin oppilaitostenkin on pyrittävä muuttumaan oppiviksi organisaatioiksi, jotta ne pystyvät sopeutumaan nopeaan muutokseen ja kehittymään jatkuvasti. Heinosen mielestä oppimisessa keskeisintä on motivaatio ja elinikäinen oppiminen voi toteutua, jos organisaatio ja yksilö sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Yksilön motivaatio uuden oppimiseen laskee, mikäli hän kokee työnantajan puolelta asetetut vaatimukset liian kovina. Elinikäinen oppiminen edellyttää työelämän osapuolilta luottamuksen ilmapiiriä.

4.2 Aikuisten oppiminen

Aikuisten oppimista voidaan tutkia eri oppimisteorioiden pohjalta. Näitä ovat muun muassa behavioristinen, kognitiivinen, humanistinen, sosiaalinen ja tilannesidonnainen sekä konstruktivistinen teoria. Teorioissa on eri painopisteet, jotka vaikuttavat muun muassa oppimistavoitteisiin. Behavioristisen teorian mukaan oppimisen päämääränä on käyttäytymisen muutos, kun taas kognitiivisen teorian mukaan sisäisten ajatteluprosessien kehittäminen. Humanistisen teorian mukaan kyseessä on henkilökohtainen toiminta, jonka tarkoituksena on käyttää omia kykyjään. Sosiaalisen ja tilannesidonnaisen oppimisen teoria sen sijaan painottaa

vuorovaikutuksen ja havainnoinnin merkitystä sosiaalisissa tilanteissa. Konstruktivistisen teorian mukaan henkilö rakentaa oman käsityksensä todellisuudesta oppimiskokemustensa kautta. Taulukossa 1 on esitelty edellä mainittujen teorioiden keskeisimmät painopisteet ja ominaispiirteet. (Grönfors 2010, 24–25)

Taulukko 1. Aikuisten oppimisteorioita (Grönfors 2010, 25).

Aikuisten oppimisteorioita					
	Behavioristinen	Kognitiivinen	Humanistinen	Sosiaalinen ja tilannesidonnainen	Konstruktivistinen
Teoreetikkoja	Thorndike, Pavlov, Watson, Guthrie, Hull, Tolman, Skinner, Mager	Koffka, Kohler, Lewin, Piaget, Ausubel, Bruner, Gagne, Argyris, Bruner, Schön, Hergenhahn, Kolb	Maslow, Rogers, Candy, Cooperider, Knowles	Bandura, Salomon, Dewey, Kerschensteiner, Lave&Wender, Rotter	Freire, Holzkamp, Mezirow, Orr, Weick
Oppimisen tavoite	Käyttäytymismuutoksia	Sisäisten ajatteluprosessien kehittäminen, kuten oivallukset, tiedonkäsittely, muisti ja havaintokyky	Henkilökohtainen toiminta, jonka tarkoituksena on käyttää kykyjään (fulfil potential)	Vuorovaikutus ja havainnot sosiaalisissa tilanteissa ja siirtymisen sivusta harjoitteluun	Kehittää omaa käsitystään todellisuudesta
Oppimisen tarkoitus	Tuottaa haluttu käyttäytymismuutos	Kehittää oppimisen kykyä ja kapasiteettia	Tulla itsenäiseksi ja kyetä toteuttamaan itseään	Osallistuminen harjoitteluun ja omien kykyjen käyttöönotto	Itsensä ja ympäristön kehittäminen ja muuttaminen
Miten oppiminen tapahtuu	Ympäristöstä tuleva aktivointi	Sisäisissä kognitiivisissa rakenteissa	Vaikuttavuus ja kognitiiviset tarpeet	Vuorovaikutuksessa ympäristön ja ihmisten kanssa, itseohjautuvasti	Muodostamalla oma käsitys asiasta
Opettajan rooli	Järjestää ympäristön halutun muutoksen suuntaiseksi	Järjestää sisältöjä ja oppimisen aktiviteetteja	Auttaa kehittämään koko persoonaa	Työskentelee harjoittelevien ja keskustelevien ryhmien organisoijana	Opiskelijoiden aktivointi
Oppimisen tulos	Käyttäytymiseen liittyviä tavoitteita – Kyvykkyteen pohjautuvaa koulutusta – Taitojen kehittämistä ja harjoittamista	Kognitiivinen kehittyminen, älykkyyden, oppimisen ja muistin kehittyminen – oppia oppimaan	Opiskelija vastaa itse omasta oppimisestaan, itseohjautuva oppiminen	Sosiaalinen osallistuminen ja keskustelu	Ymmärryksen lisääntyminen, muuttuneet käsitykset

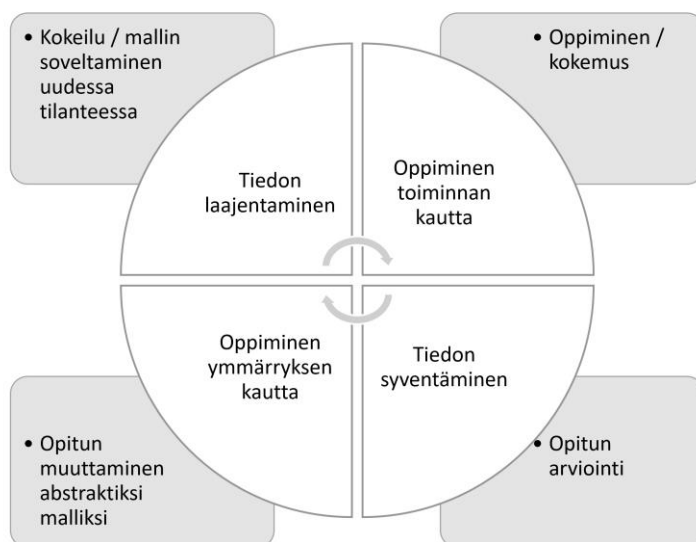
Aikuisten oppiminen eroaa merkittävästi lasten oppimisesta ja sitä on alettu tutkia vasta viime vuosikymmeninä. Malcolm S. Knowles on yksi merkittävimmistä aikuisten oppimisen tutkijoista. Hän teki tunnetuksi määritelmän andragogiikka, joka tarkoittaa aikuisen oppimista. Hänen teoriansa mukaan aikuisen oppiminen perustuu käsitykseen itsestä, kokemuksesta, valmiudesta oppia, oppimiseen suuntautumisesta sekä oppimismotivaatiosta. Aikuinen ei ole yhtä riippuvainen toisista kuin lapset, joten hän on itsenäisempi ja itseohjautuvampi. Iän myötä aikuisen kokemus karttuu ja sen vuoksi hänellä on suuremmat resurssit oppimiseen. Myös hänen valmiutensa oppimiseen kasvaa sosiaalisten roolien lisääntymisen vuoksi.

Aikuinen pyrkii oppimisen kautta keräämään tietoa, jonka avulla pystyy ratkaisemaan ongelmia ja soveltamaan niitä käytännössä. Oppimismotivaatio muuttuu iän myötä ulkoisesta motivaatiosta sisäiseen motivaatioon. Aikuisen motivaatio oppimiseen kasvaa, mikäli hän näkee oppimisen hyödyttävän häntä ja hänen työtään sekä edesauttaa menestymään. (Grönfors 2010, 23–24)



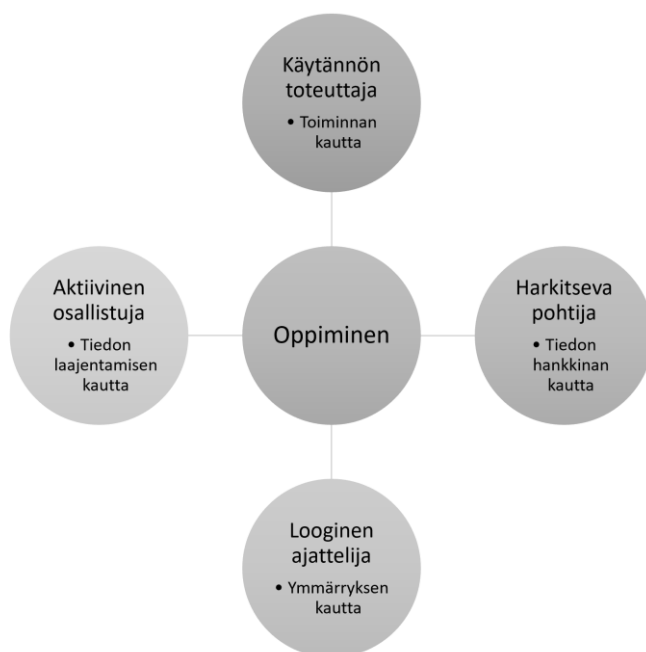
Kuvio 6. Aikuisen oppiminen Malcolm S Knowlesin teorian mukaisesti.

Kolbin kehittämää oppimisprosessin mallia (kuvio 8) käytetään usein kuvaamaan aikuisten oppimista. Malli perustuu olettamukseen, että oppijalla on ennestään kokemuksia, hän osaa arvioida omaa toimintaansa ja on motivoitunut itsensä kehittämiseen. Henkilö hankkii uutta tietoa ja kokeilee hyödyntää sitä käytännössä, jolloin oppiminen tapahtuu toiminnan kautta. Tämän jälkeen arvioidaan, mitä on opittu, miten tieto on ymmärretty, mitä tarvitaan lisää ja pitääkö jotain tehdä toisin. Tämän jälkeen opittu asia muutetaan abstraktiksi malliksi, jota testataan käytännössä. Tämä vaihe edellyttää myös teorian tietoja ja perusosaamista, jotta osaa tunnistaa opitun asian ytimen. Tieto lisääntyy kokemuksen kautta, minkä jälkeen oppimiskehää kierretään uudelleen. Mallin mukaan oppiminen on kokemusten hankkimista ja tiedon omaksumista. Kaikki oppimiskehän vaiheet tulisi käydä läpi, sillä ilman uuden opin arviointia ja kyseenalaistamista oppiminen jää kesken. (Ojala 2000, 121–123)



Kuvio 7. Kolbin oppimiskehä (mukaillen Ojala 2000, 122).

Peter Honey ja Alan Mumford ovat kehittäneet Kolbin oppimiskehään perustuen mallin kuvaamaan erilaisia oppimistyyliä. Erilaisia oppimistyyliä ovat käytännön toteuttaja, harkitseva pohtija, looginen ajattelija sekä aktiivinen osallistuja (kuvio 9). Käytännön toteuttaja oppii toiminnan kautta ja pyrkii käytännön ratkaisuihin. Harkitseva pohtija oppii keräämällä uutta tietoa ja arvioimalla sitä. Hän on yleensä sivusta seuraaja, joka analysoi muiden tekemisiä. Hänelle oppimisen tulee olla suunnitelmista eikä muutoksien tule tapahtua nopeasti. Looginen ajattelija oppii ymmärryksen kautta. Oppimisen edellytyksenä on asian syvä ymmärtäminen, jota hän hankkii kyselemällä, kokeilemalla ja analysoimalla. Aktiivinen osallistuja oppii haastavien tehtävien ja osallistumisen kautta. Oppimisen tulee olla nopeitempoista eikä hän jaksaa perehtyä asioihin syvällisesti. Tunnistamalla oman oppimistyylin henkilö pystyy tunnistamaan ja arvioimaan missä ja miten oppii parhaiten. Tehokas oppiminen edellyttää kuitenkin kaikkien eri oppimistyylien hallintaa ja jatkuvaa kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2001, 38–39.)



Kuvio 8. Erilaiset oppimistyyli (mukaillen Sydänmaanlakka 2001, 39).

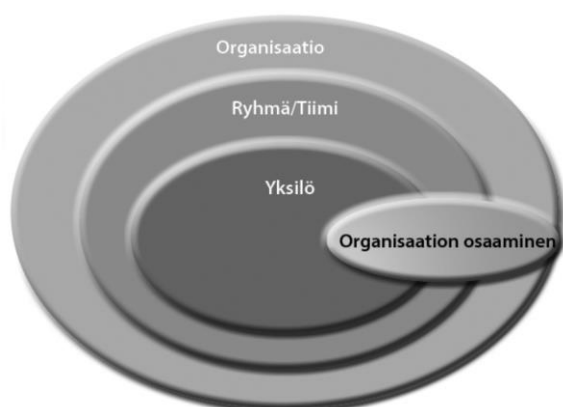
Jotta henkilö voi oppia, edellyttää se muutosta tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Työelämässä yksittäisiltä työntekijöiltä edellytetään oppimista muuttuvissa tilanteissa. Muutos ei välttämättä ole aina suuri vaan se voi liittyä työtehtävään, käytäntöihin tai tiimin sisäiseen yhteistyöhön. Myös uudet asiakkaat voivat edellyttää uusien asioiden oppimista. Oppimista voi tapahtua vähitellen, mutta se on jatkuvaa. Tietoja ja taitoja ei voi siirtää sellaisenaan henkilöltä toiselle eikä niitä voi oppia matkimalla tai toistamalla, sillä muuten oppiminen ei ole pysyvää. Oppiminen edellyttää aina oppijalta sitoutumista opittavaan asiaan sekä omia ajatuksia ja kokemuksia. (Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014, luku 4)

4.3 Osaaminen

Oppimista seuraa osaaminen. Kupias ym. (2014, luku 2) määrittelevät osaamisen yhdistelmäksi tietoja, taitoja ja asenteita, joka ilmenee taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Sitä voidaan tarkastella niin yksittäisen työntekijän kuin myös tiimin tai organisaation näkökulmasta. Kupiaksen ym. (2014, luku 2) mukaan yksittäisen työntekijän osaamisessa on kyse kyvystä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot niin, että hän hyötyy niistä. Tällaista osaamista on muun muassa

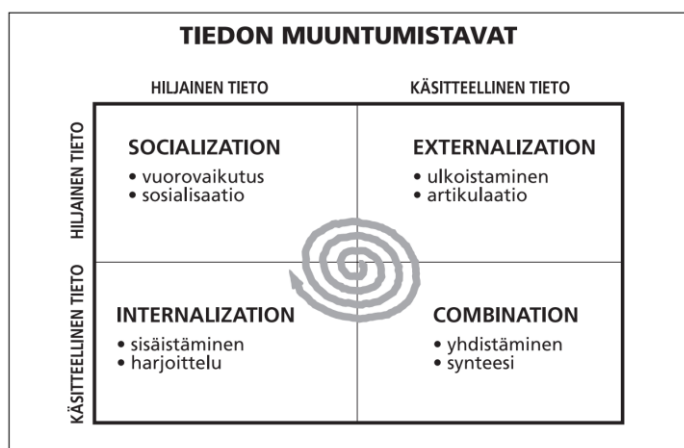
tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö, työn priorisointi ja organisointi, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen. Onnistuakseen työelämässä työntekijällä tulee olla monipuolista osaamista. Vaatimukset osaamiseen liittyen voivat vaihdella työtehtävästä ja organisaatiosta riippuen. Jokin osaaminen tulee hallita jo työsuhteen alussa, mutta osaamista kehitetään edelleen työn ohessa. Osaaminen kehittyy yleensä portaittain ja ne tulee edetä seuraavassa järjestyksessä: noviisi, kehittynyt aloittelija, pätevä ongelmanratkaisija, taitava suorittaja, asiantuntija ja ekspertti.

Kupiaksen ym. (2014, luku 2) mukaan tiimin osaaminen muodostuu yksittäisten jäsenten tai koko tiimin yhteisestä osaamisesta. Yksittäisten työntekijöiden osaamiset yhdistämällä koko tiimi hyötyy osaamisesta ja yhteiset toimintatavat kehittyvät. Sumkinin ja Tuomen (2012, luku 3.2.) mukaan tiimissä tuotettava osaaminen voi tuottaa sellaisia ajatuksia ja toimintamalleja, joita yksittäiset tiimin jäsenet eivät pystyisi tuottamaan. Ryhmässä voidaan kehittää, jakaa ja luoda ajatuksia, jotka voidaan hylätä tai jalostaa eteenpäin. Kuviossa on 10 on kuvattu, kuinka organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden, tiimien ja organisaationosaamisen yhdistelmästä. Yksilön osaamisen kehittyessä ja jalostuessa tiimin osaamiseksi kehitty se lopulta organisaation osaamiseksi.



Kuvio 9. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012, luku 3.2).

Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet uuden tiedon luomisen teorian, jossa kuvataan tiedon ja osaamisen siirtymistä sekä muuttumista organisaation sisällä. Tiedon muunnosprosessi on kuvattu kuviossa 11. Teorian mukaan organisaation oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten ihmiset jakavat osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Henkilöiden jakaessa hiljaista tietoa keskenään muuttuu se uudeksi ja näkyväksi tiedoksi ja lopulta taas hiljaiseksi tiedoksi. Tähän prosessiin sisältyy neljä eri vaihetta: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Sosialisatiolla tarkoitetaan hiljaisen tiedon siirtämistä sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla, mikä tapahtuu tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta. Ulkoistamisen vaiheessa tietoa käsitellään yhdessä esimerkiksi kehittämissalaverissa, jossa luodaan yhteiset toimintamallit ja jaetaan kokemuksia. Yhdistäminen on vaihe, jossa edellisen vaiheen tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja integroidaan organisaation systeemiseen kokonaisuuteen. Sisäistämisvaiheessa yksilö on ymmärtänyt uuden tiedon ja se muuttuu lopulta hiljaiseksi tiedoksi. Tämä tarkoittaa usein pois oppimista vanhasta ja kokeiluvaihetta, jossa uutta asiaa tai toimintamallia vähitellen otetaan käyttöön. (Viitala, R. & Järnlström, M. 2014, 102)

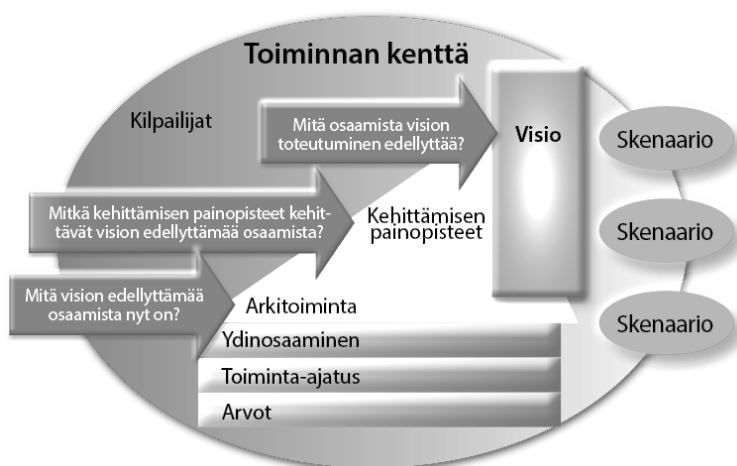


Kuvio 10. Tiedon muunnosprosessi Nonakan ja Takeuchin mallin mukaisesti (Suurla, R. 2001, 41).

4.4 Osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistaminen

Jotta osaamista voidaan kehittää vastaamaan visiota, tulee ensin tunnistaa organisaation osaamisen nykytaso sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Vaikka organisaatiossa tunnistettaisiin olemassa oleva osaaminen, vaatii vision edellyttämä osaaminen erillisen tunnistamisprosessin (Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012, luku 4). Visio ja tavoitteet määrittelevät sen, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja vertailemalla niitä osaamisen nykytasoon saadaan selville, mitä osaamista pitää tulevaisuudessa kehittää ja mitä hankkia lisää (Ojala 2000, 223).

Sumkinin ja Tuomen (2012, luku 4) mukaan osaaminen voidaan tunnistaa strategian kautta. Ensimmäinen täytyy tunnistaa, millaista osaamista vision toteuttaminen edellyttää. Organisaation arkitoiminta kertoo, millaista vision edellyttämää osaamista organisaatiossa on nykyhetkellä. Arvot luovat perustan arkitoiminnalle. Toiminta-ajatus kertoo, miksi organisaatio on olemassa ja ydinosaaminen kuvaa olemassa olevaa ja kehittyvää yhteistä osaamista. Tämän jälkeen on tunnistettava ne kehittämisen painopisteet, joiden avulla osaamista voidaan kehittää kohti vision edellyttämää osaamista. Toiminnan kenttää tutkimalla tulee tunnistaa nykyiset ja tulevat kilpailijat sekä mihin suuntaan he kehittävät omaa osaamistansa. Organisaation osaamisen tunnistaminen on kuvattu kuviossa 12.



Kuvio 11. Organisaation osaamisen tunnistaminen (Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012, luku 4).

Organisaation tulee tunnistaa, pitääkö nykyistä osaamista kehittää vai hankkia kokonaan uutta osaamista, jotta se voi saavuttaa vision edellyttämän osaamistason. Mikäli kyseessä on sellaisen osaamisen kehittäminen tai hankkiminen, joka ei ole organisaation ydinosaamista, voidaan hyödyntää yhteistyötä tai ostaa osaaminen yrityksestä, joka hallitsee osaamisen (Ojala 2000, 223). Joen (2018, 155) mukaan organisaation tulee tunnistaa tekemänsä virheet ja kuinka niitä voidaan korjata tai parantaa sekä mitä asioita parantamalla se voi lisätä kilpailukykyään. Lisäksi on ymmärrettävä, mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa jokaisen yksittäisen henkilön osalta. Ainoastaan organisaation johto ja henkilöstö pystyvät tekemään tämän, minkä jälkeen voidaan hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstö pystyy antamaan oman näkemyksensä kehittämistarpeista esimerkiksi henkilöstötutkimuksen ja kehityskeskusteluiden avulla.

Ojalan (2000, 223–226) mukaan organisaation osaamistarpeita voidaan selvittää myös seuraavista lähtökohdista: muutokset toimintaympäristössä ja toimintatavoissa, visio, menestystekijät ja kilpailuedut sekä yrityksen arvot. Kun osaamistarpeita lähdetään selvittämään muutoksien kautta, tulee miettiä, mitkä muutokset vaikuttavat toimialaan sekä toimintaympäristöön lähivuosien aikana ja mikä on niiden vaikutus organisaatiolle itselleen sekä sen toimintatapoihin. Muutoksen aiheuttajia voivat olla esimerkiksi teknologian kehitys, markkinat tai lainsäädäntö. Visioon perustuvat osaamistarpeet tulisi näkyä strategiassa ja sen määrittelemissä tavoitteissa. Organisaation koko henkilöstön tulee pohtia, miten voivat omalla toiminnallaan ja osaamisellaan auttaa saavuttamaan strategiset tavoitteet.

Jokaisella organisaatiolla on omat menestystekijät, joiden avulla ne pysyvät kilpailussa mukana. Ne ovat resursseja ja kyvykkyksiä, kuten esimerkiksi tuottavuus, laatu ja asiakaslähtöisyys. Näiden lisäksi vaaditaan kuitenkin myös kilpailuetuja. Organisaatio voi kehittää jokaisesta menestystekijästä kilpailuedun, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Kilpailuetu voi olla esimerkiksi alhaisempi hinta tai erikoisosaaminen. Organisaatiossa on pohdittava, minkälaista osaamista mikäkin menestystekijä vaatii ja onko nykyinen osaaminen sillä tasolla, että siitä voidaan kehittää

kilpailuetu. Osaamistarpeita voidaan selvittää myös arvojen kautta. Tällöin organisaation ja yksittäisten henkilöiden on mietittävä, miten toimitaan arvojen mukaisesti ja millaista osaamista se edellyttää. (Ojala 2000, 223–226)

4.5 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on työkalu, jonka avulla voidaan selvittää organisaation tai yksikön tämänhetkistä osaamista sekä tulevaisuuden osaamistarpeita ja kirkastaa ydinosaamista. Osaamiskartoituksen avulla voidaan myös tunnistaa nykyisen osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi voidaan selvittää, miten työntekijät ovat hankkineet osaamista. Osaamista voi hankkia esimerkiksi koulutuksen tai kurssien kautta tai työn ohessa oppimalla. (Kupias ym. 2014, luku 2.)

Osaamiskartoitus alkaa osaamiskartan tekemisellä. Osaamiskartassa tulee kuvata osaamisen nykytaso ja tulevaisuuden osaamistarpeet sekä osaamisalueet ja määrittellä osaamistasot. Näiden pohjalta voidaan laatia osaamisen tavoiteprofiilit yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla. Osaamiskartta voidaan laatia esimerkiksi koko organisaation, tietyn henkilöstöryhmän tai tiimin osaamisesta tai jostain erikseen valitun yksittäisen alueen osaamisesta. Osaamiskartan laatimisessa on olennaista, että sen tekijöillä on yhteinen käsitys siitä, miten osaaminen ymmärretään ja mitä osaamisia halutaan erityisesti korostaa. (Hätönen 2003, 8–11)

Osaamisalueet tulee määrittellä organisaation vision ja strategian pohjalta. Määrittelyssä tulee huomioida erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamisalueet tulee kuvata mahdollisimman konkreettisesti, jotta niitä voidaan myös arvioida. Tässä voidaan hyödyntää avainhenkilöitä, jotka pystyvät omalta osaltaan kuvaamaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. (Hätönen 2003, 23)

Osaamisalueiden arvioinnin helpottamiseksi on määriteltävä osaamistasot. Arviointi voi tapahtua joko arviointiasteikon tai kirjoitettujen osaamistasojen avulla. Osaamisen arviointiasteikon tulee olla laaja (1–5 tai 1–7), jolloin arvioinnissa voidaan huomioida sekä perustason osaaminen että huippuosaaminen. On tärkeää

ymmärtää, että jo 1-tason osaaminen on monessa tapauksessa riittävä eikä huipputason osaaminen ole välttämättä koko tiimin osaamistavoite. Osaamistasoihin kuuluu myös 0-taso, jolloin henkilöllä ei vielä ole kyseistä osaamista. Tämä voi joutua esimerkiksi siitä, että työntekijä on uusi. Arviointiasteikko voidaan määritellä myös yleisilmauksina, jolloin sitä voidaan käyttää kaikkien eri osaamisalueiden arvioinnissa. Yleisilmauksia ovat esimerkiksi seuraavat vaihtoehdot: tietää asiasta, osaa asian, hallitsee asian ja on asian erikoisosaaja. Usein kuitenkin on vaikea määritellä sellaisia yleisilmauksia, että sen avulla voitaisiin määritellä kaikkia osaamisia riittävän tarkasti. (Hätönen 2003, 27–28).

Osaamiskartan laatimisen jälkeen on arvioitava osaamista. Osaamisen nykytason arviointi tapahtuu usein itsearviointin tai kehityskeskustelun kautta. Arvioinnin voi tehdä myös osaamiskartoituslomakkeen avulla, jolloin henkilö arvioi omaa osaamistaan tarkkojen osaamiskuvausten avulla. Vastajille tulee painottaa, että osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää osaamisen nykytaso sekä saada käsitys siitä, miten osaamista tulee tulevaisuudessa kehittää, jotta se vastaa osaamistavoitteita. Kuvattua osaamista ei välttämättä tarvitse olla vielä tällä hetkellä. Arvioinnin jälkeen tulokset analysoidaan niin yksilö- kuin tiimitasolla, joiden pohjalta tehdään kehityssuunnitelmat organisaatiolle, tiimeille ja yksilöille. (Hätönen 2003, 40; Kupias ym. 2014)

Sumkin ja Tuomi (2012, luku 5.4.) näkevät organisaation osaamiskartoituksen olevan erityisesti ylimmän johdon työväline. Sen avulla tunnistetaan strategian edellyttämä osaaminen sekä organisaatiotason osaamisen keskeiset vaatimukset, osaamisen taso ja kehittämissuunta. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on arvioida strategian keskeiset osat osaamisvaatimuksen näkökulmasta. Kupiaksen ym. (2014, luku 2) mukaan esimies hyötyy osaamiskartoituksesta, sillä se auttaa hahmottamaan yksittäisen työntekijän ja koko tiimin kehittämistarpeita liittyen perustehtävään ja tulevaisuuden tavoitteisiin.

4.6 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaaminen, osaamisen kehittäminen sekä niin sanotun hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat nykyisin tärkeitä tekijöitä kilpailukyvyssä säilyttämisen kannalta. Sen vuoksi johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden olisi jatkuvasti arvioitava, kuinka hyvin organisaation nykyinen osaaminen vastaa osaamistarpeita nyt ja tulevaisuudessa sekä kuinka henkilöstön kehittäminen on kytketty osaksi liiketoiminnan strategiaa ja osaamista. Kilpailu hyvistä osaajista on tällä hetkellä kova ja sen vuoksi organisaatioissa tulisikin kehittää nykyisen henkilöstön osaamista ja varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation sisällä mahdollisimman laajasti. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33–35)

Osaamiskartoituksen avulla saadaan vastaus siihen, mikä on osaamisen taso tällä hetkellä suhteessa asetettuihin osaamistavoitteisiin. Strategian mukaista osaamista voidaan kehittää vasta sitten, kun on tunnistettu, millaisten kehittämisen-toimenpiteiden avulla osaamistavoitteet saavutetaan. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on osaamisen ja tiedon jakaminen organisaatiossa mahdollisimman laajasti. Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen varmistaa sen, että organisaatiossa on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja heillä on työn toteuttamiseen vaadittavat taidot, tiedot ja valmiudet. (Hätönen 2003, 49–51)

Sumkinin ja Tuomen (2012, luku 3.2.) mukaan osaamisen kehittäminen keskittyy organisaatiossa nykyisin kuitenkin liikaa yksittäisten henkilöiden osaamiseen ja sen kehittämisen varaan. Yksittäisten henkilöiden sekä tiimien osaamista kehitetään usein erillisten koulutuspäivien kautta, jotka ovat irrallaan organisaation strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista.

Organisaatiossa jokaisen tulee osallistua omassa roolissaan osaamisen kehittämiseen (kuvio 13). Johto tekee strategiset ratkaisut ja määrittelee tulevaisuuden osaamistarpeet ja osaamisen kehittämisen suunnan. Sen tulee myös varmistaa, että kaikki organisaation ohjausjärjestelmät kuten esimerkiksi palkitseminen ja

työn organisointi tukevat päämäärän saavuttamista. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että strategian mukaisia kehittämistoimenpiteitä sovelletaan käytäntöön. Tiimin tulee ymmärtää, miten kehittäminen näkyy ja vaikuttaa omaan työhön käytännössä. Esimiehen tulee myös kannustaa alaisiaan kehittymään ja luopumaan tarvittaessa vanhoista toimintatavoista. Hän voi kannustaa alaisiaan uuden oppimiseen antamalla palautetta ja luomalla mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen esimerkiksi työnkierron tai projektien kautta. Työtovereiden tulee tukea toisiaan oppimisessa ja jakaa osaamista sekä kokemuksia keskenään. He voivat esimiehen tavoin kannustaa oppimiseen keskustelemalla kokemuksista ja ongelmista yhdessä sekä osoittamalla aitoa kiinnostusta toisiaan kohtaan. Lopulta kaikilla on kuitenkin vastuu omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Tämä edellyttää muun muassa itseohjautuvuutta, pitkäjänteisyyttä sekä rohkeutta kyseenalaistaa ja muuttaa vanhoja toimintatapoja. (Ranki 1999, 45–47)

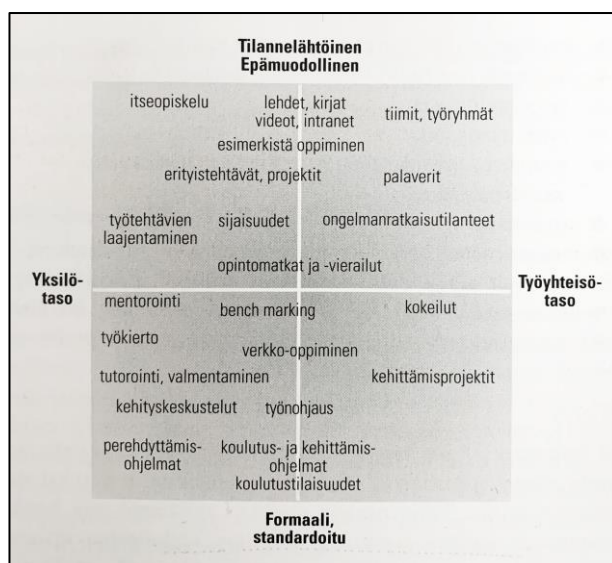


Kuvio 12. Osaamisen kehittäminen ja erilaiset roolit organisaatiossa (mukaillen Ranki 1999, 47).

Organisaatiossa tulee vallita ilmapiiri, joka kannustaa osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Tämä edellyttää kuitenkin johdolta vahvaa sitoutumista. Osaamisen

kehittämisen ei välttämättä tarvitse tapahtua työajalla, vaan ammattitaitoa voi kehittää myös esimerkiksi työajan ulkopuolella järjestettävän koulutuksen avulla. Tämä voi olla esimerkiksi opintokäynti, verkko-opinnot tai tutkintoon johtava koulutus. Mikäli työnantaja tukee osaamisen kehittämistä työajan ulkopuolella, kannustaa se henkilöstöä kehittämään osaamistaan. Työnantaja voi tukea esimerkiksi osallistumalla koulutuskustannuksiin tai myöntämällä palkallista vapaata opintojen suorittamiseen. Jos osaamisen kehittäminen parantaa uramahdollisuuksia, voi henkilöiden motivaatio omaehtoiseen opiskeluun kasvaa entisestään. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin. Työajan ulkopuolella tapahtuvan koulutuksen lisäksi osaamista voidaan kehittää myös työajalla varsinaisessa työpaikassa. Keinoja ovat esimerkiksi sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, mentorointi ja perehdyttäjänä toimiminen. Koulutusta voidaan järjestää myös sisäisesti tai ulkoisen palveluntarjoajan kautta. (Joki 2018, 145–146)

Kuviossa 14 on listattu erilaisia osaamisen kehittämisen muotoja. Nämä on sijoitettu kuvioon sen mukaan, voidaanko niiden avulla kehittää yksittäisen henkilön vai koko työyhteisön osaamista sekä sen mukaan, miten ja missä kehittäminen tapahtuu. Se voi esimerkiksi olla työn ohessa tapahtuvaa tiedon hakua erilaisista kirjallisista lähteistä tai erityinen koulutustilaisuus. (Viitala 2005, 260)



Kuvio 13. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261).

Hätösen (1998, 57–59) mukaan osaamisen kehittämisessä tulisi käyttää mahdollisimman monipuolisia menetelmiä ja sen tulisi tukea työssä oppimista. Oikeaa menetelmää voi tarkastella myös osaamisen tavoitteen näkökulmasta. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi itseohjautuvuus ja aktiivisuus, laajenevat työtehtävät, kokonaisuuksien näkeminen ja osallistuminen, työkuulttuurin ja -ilmapiirin arviointi tai yhteisvastuu ja oppiminen. Hätönen painottaa kehittämistoimien suunnitelmallisuutta. Valittujen kehittämismenetelmien tulee olla tavoitteellisia ja suunnitelmallisia, jotta se tukee oppimista. Niiden täytyy myös tukea ongelmanratkaisukykyä sekä luovuuden kehittymistä.

4.7 Osaamisen kehittäminen sisäisellä koulutuksella

Sisäinen koulutus on yksi osaamisen kehittämisen muoto. Sillä tarkoitetaan koulutusta, johon osallistuu ainoastaan organisaation oma henkilöstö. Kouluttajana voi toimia organisaation oma henkilöstön edustaja tai ulkopuolinen kouluttaja tai molemmat yhdessä. Hätösen (1998, 22) mukaan yhä useammin kouluttajana toimii organisaation oma henkilöstön edustaja, sillä hän tuntee yrityksen toiminnan paremmin ja omaa tarvittavaa asiantuntijuutta.

Joen (2018, 163) mukaan sisäisen koulutuksen etuna on, että se voidaan räätälöidä täysin organisaation omien erityispiirteiden, tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Koulutuksessa käsiteltäviä asioita on helpompi soveltaa organisaation aitoihin jokapäiväisiin tilanteisiin ja uudet opit voidaan ottaa käyttöön nopeasti. Koulutuksen aikana voi syntyä uusia ideoita, joiden toimeenpanemisesta voidaan mahdollisesti sopia heti. Kouluttajan ja koulutukseen osallistuvien välillä voi syntyä keskustelua aidoista ongelmatilanteista, joihin pyritään löytämään ratkaisut yhdessä. Ranki (1999, 101) näkee sisäisen koulutuksen etuna sen parantavan vaikutuksen organisaation yhteistoimintaan. Jos osallistujat tulevat organisaation eri tiimeistä ja työtehtävistä, syntyy vuoropuhelua, jossa asioita käsitellään ja ratkaistaan eri näkökulmista.

Koulutuksen tarkoituksena on aina osallistujien osaamisen kehittäminen, jonka avulla he pystyvät suoriutumaan työtehtävistään paremmin. Osallistujien tulisi kokea koulutus hyödylliseksi ja tunnistaa, miten he voivat hyödyntää uutta osaamista omassa työssään. Osallistujien motivaatiota osallistua koulutukseen voidaan lisätä jo ennen varsinaista koulutusta, kun tuodaan sen sisällöt ja tavoitteet näkyviksi. Esimiehen tulisi omalta osaltaan motivoida alaisiaan ja kertoa, mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta koulutuksesta saisi suurimman hyödyn oman työn kannalta. (Kupias ym. 2014, luku 3)

Hätönen (1998, 71) on listannut seuraavat onnistuneen yrityskoulutuksen tunnusmerkit:

- Asiantunteva kouluttaja, joka saa koulutettavat osallistumaan opetukseen
- Käytännönläheinen koulutusmateriaali
- Koulutuksesta saatuja oppeja voidaan soveltaa omassa yrityksessä
- Koulutuksessa rohkaiseva ja yhteishenkeä luova ilmapiiri
- Koulutustilaisuuksia järjestetään useampi, jotta ryhmäkoot pysyvät pieninä ja opittuja taitoja voidaan harjoitella ja soveltaa koulutustilaisuuksien välillä
- Oppimiselle annetaan riittävästi aikaa
- Koulutusta arvioidaan jatkuvasti ja kehitetään tarvittaessa

4.8 Koulutuksen suunnittelu

Kouluttajan tulee aina selvittää, mikä on koulutuksen tavoite ja millaista osaamista osallistujien tulee saavuttaa. Mikäli koulutuksen tavoitteena on muutos, tulee hänen selvittää, edellytetäänkö osallistujilta uusia oivalluksia vai riittääkö, että he osaavat jatkossa toimia toisin seuraamalla annettua ohjeistusta. Joskus kouluttajan voi olla vaikea tunnistaa tavoitteita osallistujien näkökulmasta ja koulutussuunnitelmassa huomioidaankin enemmän mitä kouluttaja tekee, kuin mitä osallistujien tulisi koulutuksesta saada. Osaaminen kehittyy ainoastaan oppimalla ja se tulisi ilmetä myös koulutuksen tavoitteessa. Nykyisin edellytetään yhä useammin

luovaa oppimista ja sen vuoksi koulutuksen tavoitteena voi olla luoda yhdessä jotain uutta. Kun kouluttajan ja osallistujien välillä syntyy hyvä vuorovaikutus ja kaikkien asiantuntijuutta hyödynnetään, löydetään erilaisia näkökulmia ja ratkaisuja ongelmiin. Luovan oppimisen avulla osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen sen sijaan, että he vain sopeutuisivat niihin. (Kupias & Koski 2013, luku 1)

Janus (2016, 76) luokittelee oppimistavoitteet viiden eri oppimistason mukaan: muistaminen, ymmärtäminen, soveltaminen tai analysointi, arviointi ja luominen. Kupiaksen ja Kosken (2013, luku 1) mukaan tavoitteena voi olla toistava, ymmärrettävä tai luova oppiminen. Koulutuksen eri osa-alueilla voi olla erilaiset oppimistavoitteet riippuen siitä, edellyttääkö osaaminen esimerkiksi jonkin toiminnon toistamista annetun mallin mukaan, syvällistä ymmärtämistä vai luovaa innovointia.

Riippumatta koulutuksen aiheesta ja sen laajuudesta tulisi koulutus suunnitella hyvin. Janus (2016, 78) esittelee ns. 5W-1H kyselyn (kuvio 15), jonka avulla koulutusta voidaan suunnitella. Kysely perustuu seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka (Who): Kenelle ja mille organisaation henkilöstölle koulutus on tarkoitettu?
- Mitä (What): Millainen on osallistujien tausta ja oppimistarpeet?
- Missä (Where): Missä osallistujat ovat fyysisesti?
- Milloin (When): Milloin heillä on mahdollisuus osallistua ja milloin heillä tulee olla vaadittava osaaminen?
- Miksi (Why): Miksi he ovat kiinnostuneita osallistumaan koulutukseen ja oppimaan määritelty asia?
- Miten (How): Miten suuri koulutuksen yleisö on ja miten sen tavoittaa parhaiten?



Kuvio 14. 5W-1H kysely koulutuksen suunnittelussa (mukaillen Janus 2016, 78).

Koulutusta suunniteltaessa tulee miettiä muun muassa sitä, millainen on koulutuksen sisältö ja sitä tukeva materiaali, mitä koulutusmenetelmiä käyttää ja miten ohjata erilaisia ryhmiä. Koulutusta tulee myös arvioida ja sekä pyytää siitä palautetta. Koulutuksen pituus määrittelee pitkälti koulutuksen sisällön sekä sen, kuinka laajasti valittuja teemoja käsitellään. Sisällön tulee olla sellainen, että se tukee osallistujien oppimista ja tätä kautta täyttää koulutuksen tavoitteet. Koulutuksen alussa tulee varmistaa, että kaikilla osallistujilla on kokonaiskuva koulutuksen sisällöstä ja tavoitteista. (Kupias ja Koski 2013, luku 4).

Kupiasen ja Kosken (2013, luku 5) mukaan koulutusmateriaalilla on merkittävä vaikutus koulutuksen etenemiseen ja sen onnistumiseen. Koulutusmateriaalin tärkein tehtävä on tukea oppimista ja sen valmisteluun tulee varata riittävästi aikaa. Joki (2018, 164) pitää tärkeänä, että osallistuja pystyy hyödyntämään materiaalia omassa työssään myös koulutuksen jälkeen. Usein käytetään koulutusmateriaalina dia- eli PowerPoint -esityksiä. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sen tueksi tulisi löytää muita työkaluja, jotka auttavat havainnollistamaan valittua aihetta. Kouluttaja voi hyödyntää esimerkiksi erilaisia kuvia, videoita tai tavaroita.

Aikuisille suunnatussa koulutuksessa on tärkeää, että se on käytännönläheistä ja haastaa osallistujia pohtimaan, mikä vaikutus sillä on omaan työtehtävään sekä

toimintatapoihin ja kuinka sen avulla voidaan ratkaista olemassa olevia ongelmia. Työelämän aitojen tapauksien pohtiminen ja mahdollisten ratkaisujen syntyminen motivoi osallistujia oppimaan paremmin. Koko organisaatio saa parhaimman tuloksen koulutuksesta, kun osallistujat voivat kehittää oman organisaationsa liiketoiminnan edellytyksiä ja esittää tulokset johdolle. Johdon sitoutuminen ja kiinnostus koulutukseen on tärkeää, mikäli koulutuksen tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen. (Joki 2018, 163).

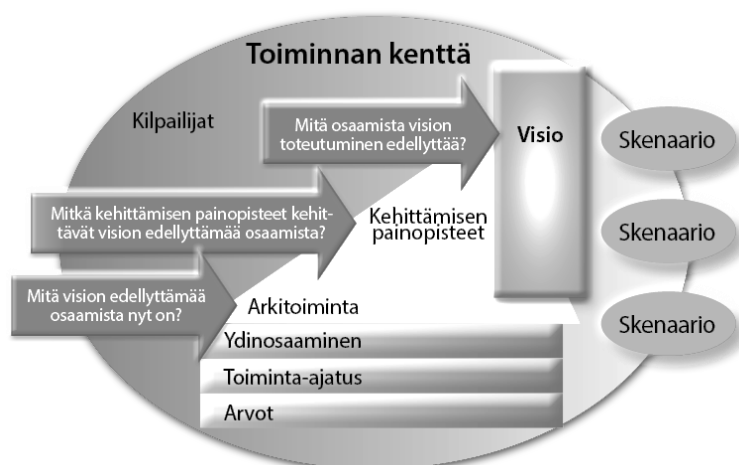
Koulutukseen osallistuvalla ryhmällä on suuri vaikutus siihen, miten yksilöt oppivat ja pystytäänkö yhdessä löytämään erilaisia näkökulmia ja ratkaisuja ongelmiin. Pahimmillaan huono ryhmä estää yksilön ja koko ryhmän oppimista, jos ilmapiiri ei ole kannustava eivätkä yksilöt uskalla tuoda omia kysymyksiään ja mielipiteitään esille. Ryhmän ennakoasenteet tai halu pidättäytyä vanhoissa toimintatavoissa vaikuttavat vallitsevaan ilmapiiriin. Ryhmän hyvä vuorovaikutus tukee oppimista ja koko ryhmän kehittymistä. Kouluttajan tulee miettiä etukäteen, kuinka hän pystyy huomioimaan erilaiset ryhmät ja heidän erityistarpeensa sekä miten hän aikoo toimia haasteellisessa ryhmätilanteessa. Kouluttajan tehtävänä on varmistaa, että koulutuksen tavoite on selkeä kaikille osallistujille. Lisäksi hänen pitää omalta osaltaan varmistaa, että oppimisilmapiiri ja ryhmän vuorovaikutus tukevat oppimista. (Kupias ja Koski 2013, luku 8)

5 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tieteellisen työn tulee aina sisältää teoriaosuus, joka käsittelee ja selittää tutkittavaa ilmiötä. Tämä tarkoittaa niitä tieteellisiä töitä, teorioita ja malleja, joilla ilmiötä on aikaisemmin selitetty. Niiden tarkoituksena on tukea omaa tutkimusta ja saada vahvistusta saatuihin tutkimustuloksiin. Teorian tarkoituksena on auttaa ymmärtämään reaali maailmaa. (Kananen 2010, 20–21).

Tämän tutkimuksen teoreettinen aineisto on koottu niistä aiheista, jotka liittyvät määriteltyyn tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvien säädösten ja määräysten esittely on tarpeen, jotta tutkimuksen empiirisessä osuudessa osataan kartoittaa määritellyn osaamisen nykytilaa ja sen kautta tunnistaa osaamistarpeet. Tutkimuskysymyksiin liittyy olennaisesti käsitteet osaaminen, osaamistaso ja osaamisen kehittäminen. Tämän vuoksi osaamista on käsitelty niin oppimisen, osaamiskartoituksen ja -tarpeiden kuin osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvän osaamisen kehittäminen. Osaamista ei voida kehittää ilman, että on ensin tunnistettu tarvittava osaaminen ja sen jälkeen kartoitettu nykyinen osaamistaso. Teoriaosuudessa esiteltiin Sumkinin ja Tuomen (2012, luku 4) malli organisaation osaamisen tunnistamisesta, joka on kuvattu kuviossa 16. Tämä on kopio kuviossa 12, joka esiteltiin aikaisemmin luvussa 4.4. Sen mukaan osaamista voidaan vahvistaa tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuus vision kautta. Tämä tulee tehdä peilaamalla osaamistasoa ja kehittämistarpeita strategiaan. Strategia on suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan visio. Vision toteutuminen edellyttää tietynlaista osaamista. Tunnistamalla organisaation nykyinen osaaminen ja vertaamalla sitä vision edellyttämään osaamiseen tunnistetaan ne kehittämisen painopisteet, jotka kehittävät vision edellyttämää osaamista.



Kuvio 15. Kopio kuvioista 12, sivu 47.

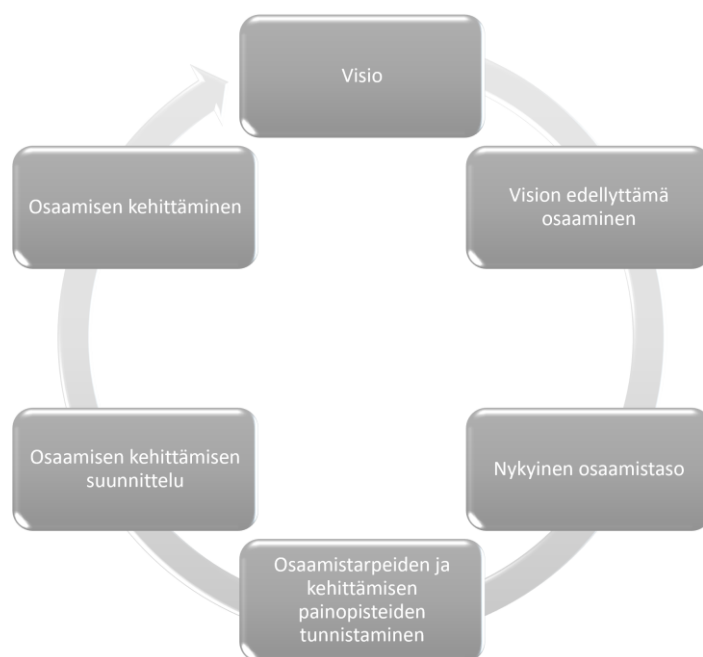
Kehittämisen painopisteiden tunnistamista seuraa varsinainen osaamisen kehittäminen. Teoriaosuudessa esiteltiin Januksen (2016, 78) 5W-1H kysely (kuvio 17), jonka avulla koulutusta voidaan suunnitella. Koulutussuunnitelmassa tulee määrittellä koulutuksen kohderyhmä, sisältö, kohderyhmän sijainti, aikataulu, tarkoitus ja toteutus.



Kuvio 16. Kopio kuvioista 15, sivu 57.

Yhdistämällä nämä kaksi kuviota saadaan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on kuvattu kuviossa 18. Osaamisen kehittäminen pohjautuu visioon. Yrityksen X visiona on menestyä luomalla ylivoimaista arvoa. Kasvaakseen ja menestyäkseen yrityksen X tulee nauttia niin henkilöstönsä, asiakkaidensa, osakkeen-

omistajiensa kuin palvelemiensa yhteisöjen ja yhteiskuntien luottamusta. Luottamus perustuu rehellisyyteen, mikä edellyttää toimimista eettisten liiketoimintavaatimusten mukaisesti. Tähän sisältyy muun muassa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvien sääntöjen ja määräyksien noudattaminen. Jotta henkilöstö osaa toimia oikein, tulee sillä olla tarvittavaa osaamista. Tarvittava osaamistaso määräytyy niin kansainvälisten sääntöjen ja määräyksien kuin myös yrityksen X sisäisten ohjeistuksien mukaan. Nykyinen osaamistaso selvitetään tutkimuksen empiirisessä osassa, jossa henkilöstölle tehdään osaamiskartoitus. Vertaamalla nykyistä osaamistasoa vision edellyttämään osaamistasoon voidaan tunnistaa osaamistarpeet ja kehittämisen painopisteet. Huomioimalla nämä sekä mahdolliset eroavaisuudet osastojen välillä pystytään tekemään räätälöity koulutussuunnitelma henkilöstölle. Sisäisten koulutusten avulla pyritään lisäämään henkilöstön osaamista ja tietotasoa. Tavoitteena on saavuttaa vision edellyttämä osaaminen. Jatkuva muutos maailmalla ja kansainvälisessä kaupassa aiheuttaa kuitenkin sen, että lainsäädäntö ja määräykset muuttuvat. Myös yrityksen visio päivittyy tietyin aikavälein. Tämä edellyttää osaamistason ylläpitoa ja kehittämistä, jonka vuoksi osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi.



Kuvio 17. Vision saavuttaminen osaamista kehittämällä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmä

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää yrityksiltä jatkuvaa kehittymistä. Enää ei riitä, että yritykset sopeutuvat muutoksiin vaan menestyäkseen niiden tulee kehittää toimintaansa ja osaamistaan jatkuvasti proaktiivisesti. Työelämän kehittämistyössä opitaan muun muassa tunnistamaan kehittämiskohteet, hankkimaan tietoa tehokkaasti, näkemään asioiden välisiä suhteita sekä ratkomaan työelämän ongelmia ja luomaan niihin ratkaisua. Lisäksi opitaan jakamaan tietoa henkilöstön sisällä ja toteuttamaan kehittämishankkeita suunnitelmallisesti. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2009, 13–15)

Tarve kehittämistutkimukselle voi syntyä organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada muutos aikaan. Tutkimuksellinen kehittämistyön tarkoituksena ei ole kuvailla asioita vaan esittää parempia vaihtoehtoja ja kehittää niitä käytännössä. (Ojasalo ym. 2009, 19). Kanasen (2012, 21) mukaan kehittämistyö on tiedettä, koska kehittämistyö dokumentoidaan ja siinä käytetään tieteellisiä menetelmiä, joiden tarkoituksena on tuottaa luotettavaa uutta tietoa.

Kehittämistyön toteuttaminen voidaan kuvata prosessina, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan (kuvio 19). Käytännössä prosessin eri vaiheet eivät ole välttämättä yhtä selkeitä ja joissakin tapauksissa voidaan palata edelliseen vaiheeseen tai liikkua eri vaiheiden välillä, kunnes voidaan taas edetä. (Ojasalo ym. 2009, 22–24)



Kuvio 18. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 24).

Kehittämistutkimukselle ei ole omia menetelmiä, vaan tutkijan tulee turvautua laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tutkimusotteisiin ja -menetelmiin. Se on yleensä sekoitus sekä laadullista- että määrällistä tutkimusta. Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa tutkimusongelma sekä se, löytyykö siihen valmiiksi selittäviä teorioita ja malleja. Lisäksi tulee huomioida kehitettävä ilmiö ja asetetut tavoitteet. Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteiden lisäksi on ns. moniotteisia tutkimuksia, joita ovat Case-, kehittämis- ja toimintatutkimus. Kaikki tutkimusotteet eroavat toisistaan seuraavien tekijöiden kautta: teorian ja käytännön suhde, tutkimuksen tarkoitus, tutkijan rooli, tutkimuskysymykset sekä vastaukset. (Kananen 2012, 25–27)

Kananen (2012, 37–38) määritelmän mukaan toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat. Kun laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja määrällinen yleistämään, pyrkii toimintatutkimus saamaan

aikaan todellisen muutoksen. Ojasalon ym. (2009, 58) mukaan toimintatutkimuksen ominaispiirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä heidän välisensä yhteistyö. Toimintatutkimuksessa ei olla kiinnostuneita ainoastaan siitä, miten asiat ovat nyt vaan myös siitä, miten niiden pitäisi olla.

Kanasen (2009, 13) mukaan toimintatutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja toiminta. Toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa, toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimukseen ja toimintaan. Tämän vuoksi toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuvat samanaikaisesti. Ojasalo ym. (2009, 59) pitävät toimintatutkimuksen haasteena sitä, että tutkimuskohde on aina tilansidonnainen, jolloin aikaisempia tutkimustuloksia on vaikea hyödyntää. Joskus toimintatutkimuksen tavoitteet ja menetelmät määritellään huonosti, jolloin esimerkiksi lähtötilanne ei ole selvillä ja eikä aikataulu ole realistinen.

Tässä tutkimuksessa on valittu tutkimusotteeksi kehittävä toimintatutkimus, sillä tutkimuksella pyritään kehittyneeseen toimintaan case yrityksessä. Toimintatutkimukselle ominaista on yleensä kehittymisen tai muutoksen mittaaminen. Tässä tutkimuksessa henkilöstölle tehdään osaamiskartoitus ja osaamista pyritään kehittämään koulutuksen avulla. Osaamisen kehittymistä ei kuitenkaan mitata osana tätä tutkimusta, mutta se tullaan tekemään liiketoimintayksikön vientivalvojan toimesta vuoden 2022 alussa, jolloin henkilöstölle on pidetty koulutussuunnitelman mukaiset koulutukset.

6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruun tarkoitus on löytää vastaus tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisimmät tiedonkeruumenetelmät ovat havainnointi, dokumentit sekä teemahaastattelut. (Kananen 2017, 67.) Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää näitä samoja tiedonkeruumenetelmiä ja lisätä mukaan määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä kuten esimerkiksi kysely. Toimintatutkimus

on enemmän tutkimusstrategia kuin oma tutkimusmenetelmä. Tiedonkeruumenetelmät voivat vaihdella tilanteen mukaan. (Kananen 2014, 77.)

Laadullisissa tutkimusmenetelmissä käytetään harkinnanvaraista näytettä otoksen sijaan, sillä tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa ilmiöstä ja ymmärtää sitä kokonaisvaltaisesti. Yleensä tutkimuksen kohde on tarkoin valittu, sillä tutkija haluaa lisää tietoa valitusta aiheesta. Tutkittavien määrä on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy yleensä paljon. Tutkija on lähellä tutkittavia ja voi osallistua heidän toimintaansa. Hän tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan, joiden tarkoituksena on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen. Tyypillinen määrällinen tutkimusmenetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomake, jonka avulla kerätään tietoa isolta joukolta samojen kysymyksiä käyttäen. Kyselyyn osallistuvat muodostavat otoksen kohteena olevasta perusjoukosta. Tutkija ei yleensä tapaa tutkittavaa joukkoa, joten hän ei pysty vaikuttamaan myöskään siihen. Määrällinen tutkimusmenetelmä on hyvä silloin, kun tarkoituksena on testata tietyn teorian paikkansa pitävyyttä. Kyselyn vastauksia analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tulokset yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. (Ojasalo ym. 2009, 93–94)

6.2.1 Haastattelu

Ojasalon ym. (2009, 95) mukaan haastattelu on hyvä tiedonkeruumenetelmä, sillä sen avulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa tutkimusaiheesta sekä mahdollisesti uusia näkökulmia. Haastattelu on hyvä kuitenkin yhdistää muihin tutkimusmenetelmiin, sillä yleensä ne tukevat toinen toisiaan. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se, minkälainen haastattelu on suunniteltu ja millaista tietoa tarvitaan. Suurin ero erilaisten haastatteluiden välillä on kysymysten muotoilu sekä miten haastattelija pystyy joustamaan haastattelutilanteessa.

Eskola ja Suoranta (1998, 63) ovat jakaneet haastattelut neljään eri luokkaan: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoimet haastattelut. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille vastaajille samat, koska oletuksena on, että kaikille vastaajille kysymyksillä on samanlainen merkitys ja he valitsevat itselleen parhaiten sopivimman vastauksen. Puolistrukturoitu haastattelu on muuten samanlainen kuin strukturoitu, mutta siinä ei ole erikseen määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa on ennakkoon määritellyt teemat eli aiheet, joista keskustellaan. Niitä ei ole kuitenkaan määritelty tiettyyn järjestykseen tai muotoon. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikkia sovittuja teemoja kuitenkin käsitellään. Avoimessa haastattelussa keskustellaan sovittusta aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä kaikkia sovittuja aiheita läpi. Tämä haastattelu muistuttaa eniten tavallista keskustelua.

Haastattelututkimus voidaan toteuttaa syvä-, yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Syvähaastattelu vaatii useamman haastattelukerran, koska sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa. Tätä käytetään yleensä vain psykologiassa. Ryhmähaastattelu säästää sekä aikaa että vaivaa, koska haastattelu suoritetaan samaan aikaan. Se tuottaa erilaista tietoa kuin yksilöhaastattelut, sillä ryhmähaastattelussa tuloksiin vaikuttaa myös muun muassa ryhmädynamiikka ja persoonallisuuserot. Ryhmähaastattelu antaa tietoa ilmiöstä, mutta tietoon sekoittuu ryhmän vaikutus. (Kananen 2009, 65)

Kanasen (2009, 62–63) mukaan oikeilla kysymyksillä saadaan tutkimuksen kannalta oikeita vastauksia. Toisaalta oikeita vastauksia voidaan tulkita ja analysoida väärin menetelmin, jolloin tehdyt johtopäätökset voivat olla vääriä. Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja kuten *mitä*, *miksi ja kuinka*, joten niihin ei voi vastata yhdellä sanalla. Vastaaminen edellyttää tarkempaa selittämistä. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot ja tietoa saadaan vain niiden osalta koskien tutkittavaa ilmiötä. Johdattelevilla kysymyksillä saadaan haluttu vastaus. Niistä ilmenee yleensä tutkijan

ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä. Johdattelevia kysymyksiä tulee käyttää harkiten, koska ne voivat ohjata vastaajaa tutkijan haluamaan suuntaan. Väärän kysymystyyppin valinta voi vaikuttaa koko haastattelun onnistumiseen.

Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan haastatteluiden avulla vastaus tutkimuskysymykseen *Miksi vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yritykselle tärkeää*. Lisäksi selvitetään, millainen on yrityksen X sekä tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaamistaso tällä hetkellä sekä millainen sen tulisi tulevaisuudessa olla haastatteluvien näkökulmasta. Haastatteluiden avulla kartoitetaan myös haastateltavien näkemystä siitä, miten henkilöstön osaamista voidaan tulevaisuudessa kehittää. Haastatteluun osallistuu kaksi maayhtiön vientivalvojaa sekä tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön johtaja, vientivalvojan sijainen sekä tuoteluokittelija. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina käyttämällä enimmäkseen avoimia kysymyksiä.

Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2. Kysymyksien 1–2 tarkoituksena on antaa taustatietoa haastateltavista. Kysymykset 3 ja 4 voidaan tulkita johdatteleviksi kysymyksiksi. Tämä on kuitenkin perusteltua, koska haastateltavat on valittu harkiten sen perusteella, että heidän työtehtävien tiedetään liittyvän joltakin osin vientivalvontaan ja tullaukseen. Lisäksi ennakkoon on ilmennyt kaikkien haastateltavien taholta, että vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yritykselle tärkeää. Kysymyksellä on tarkoitus selvittää, mitkä ovat syyt, jotka vaikuttavat osaamisen tärkeyteen. Kysymyksien 5 ja 6 tarkoituksena on selvittää haastateltavien käsitys henkilöstön osaamisen nykytasosta sekä tulevaisuuden osaamistarpeista. Viimeisen kysymyksen avulla on tarkoitus selvittää haastateltavien ajatuksia erilaisista tavoista kehittää henkilöstön osaamista. Haastattelun kysymykset ovat:

6.2.2 Kysely

Kyselyn avulla pyritään saamaan ratkaisu asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset eivät kuitenkaan ole sama kuin lomakekysymykset. Lomakekyselyn kysymykset voidaan asettaa monin eri tavoin. Erilaisia kysymystyyppejä ovat esimerkiksi avoimet kysymykset sekä kysymykset, joihin tarjotaan valmiit vastausvaihtoehdot. Avointen kysymysten vastaukset vaativat luokittelua, mutta kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot tulevat esille. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat tutkijan määrittelemiä. Vaihtoehtojen numerointi nopeuttaa vastauksien käsittelyä. Haittana kuitenkin se, ettei kaikkia tarvittavia vastausvaihtoehtoja ole mukana. (Kananen 2012, 122–125).

Erilaisia kysymyksiä voidaan tarkastella myös asteikkotyypeittäin. Mielipidekysymyksissä käytetään yleensä 5- tai 7-portaista asteikkoa, joissa mitataan, onko vastaaja esimerkiksi täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. Moniportaisen asteikon haittana vastauksen mahdollinen hajautuminen joka osaltaan vaikeuttaa tilastolistien testien tekemistä. Usein kyselyissä annetaan myös vastausvaihto *en osaa sanoa*. Tämä voidaan kuitenkin tulkita siten, ettei vastaaja ole saa tai eri mieltä eli hänellä on neutraali mielipide. Vastaajalla pitäisi olla myös mahdollisuus jättää vastaamatta kysymykseen tai valita vaihtoehto, joka ilmaisee, ettei vastaaja tiedä tai halua antaa vastausta. (Kananen 2012, 126–127)

Kyselyä voidaan hyödyntää henkilöstön osaamisen kartoittamisessa. Kyselylomakkeen avulla voidaan antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus arvioida omaa osaamistaan, työtään sekä kehitystarpeita. Jos kartoitettavan henkilöstön määrä on suuri, on ajan säästämiseksi hyödyllisempää käyttää kyselylomaketta kuin haastatella jokaista erikseen. Kyselylomaketta laatiessa tulee olla selville, mitä asioita halutaan selvittää ja millaisilla kysymyksillä saadaan halutut vastaukset. Kyselylomakkeen sisältöön ja rakenteeseen tulee kiinnittää huomiota, sillä liian pitkät ja laajat kyselyt eivät välttämättä tavoita kohderyhmää tai kannusta vastaamaan taroituksenmukaisesti. (Hätönen 1998, 47–48).

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön toimihenkilöiden osaamistasoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen. Lisäksi selvitetään, miten henkilöstö hakee tietoa aiheeseen liittyen ja millaista koulusta he mahdollisesti toivoisivat saavansa. Alkuperäinen kyselylomake on liitteenä 3, joka on merkitty salaiseksi. Liitteenä 4 on muokattu kyselylomake, josta on poistettu viittaukset case yritykseen X. Kyselylomake lähetetään sähköpostilla kaikille toimihenkilöille. Kysymyksien 1–3 tarkoituksena on antaa taustatietoa kyselyyn vastanneista ja saada selville, onko työskentelyosastojen välillä havaittavissa eroavaisuuksia osaamiseen liittyen. Liiketoimintayksikön toimihenkilöiden tulee suorittaa 30.9.2021 mennessä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä verkkokoulutus ja kysymyksen 4 avulla pyritään selvittämään, kuinka moni vastaajista on tällä hetkellä suorittanut koulutuksen tai aloittanut sen suorittamisen. Mikäli vastauksista ilmenee, että monella vastaajalla on koulutus vielä aloittamatta, voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Kysymyksen 5 tarkoituksena on selvittää, tietääkö vastaaja, mistä hän voi tarvittaessa hakea tietoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvissä asioissa. Kysymyksellä 6 halutaan selvittää, käyttääkö vastaaja erikseen määriteltyjä lähteitä tiedonhakuun. Ennalta valitut vastausvaihtoehdot sisältävät ne lähteet, joista henkilöstön odotetaan etsivän tietoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen. Kysymyksissä 7 ja 8 pyydetään vastaajaa arvioimaan omaa osaamistaan tiettyjen vientivalvonnan ja tullauksen osa-alueiden osalta. Ennalta valitut vastausvaihtoehdot on määritelty tärkeimmiksi osaamisalueiksi yrityksessä X. Kysymyksen 9 tarkoituksena on selvittää, tarvitseeko vastaaja omasta mielestään vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista. Vastausvaihtoehtona on myös *en osaa sanoa*, sillä henkilö ei välttämättä tiedä, vaatisiko työtehtävien suorittaminen kyseistä osaamista. Kysymyksen 10 tarkoituksena on selvittää, kokeeko vastaaja tarvitsevansa lisää osaamista. Viimeisellä kysymyksellä 11 halutaan selvittää, mistä asioista vastaaja haluaisi lisää tietoa tai koulutusta ja minkälaisia toiveita hänelle on koulutukselle. Vastauksien perusteella voidaan kehittää koulutus henkilöstön toiveiden mukaisesti.

6.3 Analyysimenetelmät

Kanasen (2014, 105) mukaan analyysi voidaan ymmärtää esimerkiksi tutkimusaineiston järjestelyksi tai tiivistämiseksi. Analyysi voidaan määritellä myös siten, että se on monimutkaisen ongelman pilkkomista osiin, jotka ratkaisemalla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä ovat muun muassa litterointi, teemoittelu ja koodaus.

Ojasalo ym. (2009, 99) suosittelevat teemahaastatteluiden ja avointen haastatteluiden nauhoittamista. Tämän jälkeen nauhoitettu aineisto tulee litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi. Kirjoitus voidaan tehdä puhe- tai kirjakielellä riippuen siitä, miten aineistoa tullaan hyödyntämään analysointi- ja raportointivaiheissa. Litteroitu aineisto tulee käydä läpi useamman kerran, jotta sitä pystyy luokittelemaan ja löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Yksinkertaisin tapa analysoida haastatteluaineistoa on laskea ilmiöiden esiintymisten lukumäärä. Aineistoa voidaan analysoida teemoittelun avulla, joka tarkoittaa sellaisten ilmiöiden ja asioiden tarkastelua, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä. Jotta analysointi ei jää liian pintapuoliseksi, on aineistossa ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa tarpeellista tehdä. Haastatteluja on riittävä määrä siinä vaiheessa, kun uudet haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa eli saturaatiopiste on saavutettu. Analysointi on hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, sillä silloin haastattelija muistaa vielä käydyn keskustelun. Lisäksi haastattelukysymyksiä voi vielä muokata seuraavia haastatteluja varten, mikäli todetaan, että sille on tarvetta.

Koodauksen eli luokittelun avulla tutkija pyrkii löytämään aineistosta ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia. Aineistoa voidaan luokitella ilmiötä selittävän teorian, aineiston tai näiden yhdistelmän mukaisesti. Koodauksessa yksi asiakokonaisuus muodostaa segmentin, joka nimetään eli koodataan. Seuraavilla tasoilla edellisistä koodeista yhdistetään samankaltaiset, jotka koodataan uudelleen. Näin edetään, kunnes ylin taso sisältää koko aineiston. Koodauksen tarkoitus on tiivistää aineistoa ymmärrettävään muotoon. Se on ns. välivaihe, joka mahdollistaa analysoinnin.

Koodausjärjestelmä on jokaisen tutkijan luoma, joten se vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. (Kananen 2014, 107–109).

Kysely tuottaa yleensä sekä laadullista että määrällistä dataa. Määrällistä aineistoa voidaan analysoida tilastollisin menetelmin, joita ovat perustavat menetelmät ja monimuuttujamenetelmät. Perustavat menetelmät pyrkivät kuvailemaan aineistoa. Näitä ovat keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, korrelaatio sekä riippuvuusluvut. Monimuuttujamenetelmät sisältävät useita erilaisia toimintoja kuten esimerkiksi parametrien testausta sekä hypoteesien testausta ja tarkasteluja. Kaikilla monimuuttujamenetelmillä on omat työvaiheet ja sovellusalueensa, mutta kaikilla niillä käsitellään useita muuttujia samanaikaisesti. Tarkoituksena on tiivistää havaintoaineiston tietyn mallin mukaisesti. Erilaisia monimuuttujamenetelmiä ovat esimerkiksi regressioanalyysi ja faktorianalyysi. (Ojasalo ym. 2009, 119–120)

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Vientivalvonta- ja tullausosaamisen merkitys yritykselle

Tutkimuksessa haastateltiin viittä yrityksen X Suomen maayhtiössä työskentelevää henkilöä. Henkilöt valikoituivat sen mukaan, millainen heidän roolinsa on liittyen vientivalvontaan ja tullaukseen. Kaksi henkilöä toimii maayhtiön vientivalvojina, yksi liiketoimintayksikön vientivalvojan sijaisena ja yksi tuoteluokittelijana. Lisäksi haastatteluun osallistui liiketoimintayksikön johtaja. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams -työkalun avulla. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen kalenterikutsun yhteydessä. Jokaiseen haastatteluun varattiin 1 tunti aikaa, joka osoittautui riittäväksi. Kaikki haastattelut toteutettiin viikon 14/2021 aikana. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Nauhoitukset kuunneltiin läpi ja kirjoitettiin puhtaaksi. Tämän jälkeen vastauksista etsittiin teemat, jotka toistuivat useammassa haastattelussa. Lisäksi tuotiin esille yksittäisten haastattelujen esille tuomia asioita.

Kysymyksien 1–3 avulla selvitettiin haastateltavien nykyistä tehtävää sekä sitä, miten vientivalvonta ja tullaaminen näkyy omassa työssä. Maayhtiön vientivalvojen vastuut on jaettu siten, että toinen vastaa vientivalvontaan liittyvistä ja toinen tullaukseen liittyvistä asioista. Tämä tarkoittaa muun muassa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvien ohjeistuksien luomista ja ylläpitämistä sekä niiden toimittamista eteenpäin liiketoimintayksiköiden vientivalvojen kautta. Lisäksi heidän tehtäviinsä kuuluu tiedottaa uusista ja muuttuvista lainsäädöksistä sekä tehdä yhteistyötä viranomaisten kanssa. Heidän vastuullaan on kouluttaa liiketoimintayksiköiden vientivalvojia, joiden kautta tietoa ja osaamista lisätään liiketoimintayksiköiden sisällä.

Liiketoimintayksikön talousanalyytikon vastuulla on erilaiset talousosaston tehtävät, joilla ei ole suoraa yhteyttä vientivalvontaan tai tullaukseen. Hänelle oli karttunut vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista edellisessä työpaikassaan ja kun liiketoimintayksikön aikaisempi vientivalvoja siirtyi toiseen yksikköön, oli

hänen helppo ottaa päävastuu vientivalvojan tehtävistä. Tämän jälkeen on tapahtunut henkilömuutoksia ja nykyään hän toimiikin vientivalvojan varahenkilönä. Sijaisena toimiminen edellyttää kuitenkin osaamisen jatkuvaa ylläpitämistä sekä kehittämistä. Liiketoimintayksikön tuoteluokittelija toimii päätoimisesti tuotekehityksinsinöörinä, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa tuotehyväksynnät tuotteille eri maissa, ympäristöasiat sekä elinkaarianalyysit. Tuoteluokittelijan tehtävien osuus kaikista työtehtävistä on melko pieni. Käytännössä tämä tarkoittaa vastuuta tuotehyväksynnöistä ja tuoteluokituksista. Liiketoimintayksikön johtajan tehtävät ovat ns. yleisjohtamista. Johto on kokonaisvastuussa siitä, että asiat tehdään lainsäädöllisesti oikein ja eri määräyksien mukaisesti (ml. yrityksen sisäiset ohjeistukset). Edellisten työtehtävien ansiosta liiketoimintayksikön johtajalle on kertynyt vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista.

Kysymyksen 4 avulla selvitettiin, miksi vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on haastateltavien mielestä yritykselle tärkeää. Vastauksissa korostui etenkin lainsäädännöllinen näkökulma. Vientivalvontaa ja tullausta määrittelee ja ohjaa erilaiset lait ja säädökset, joiden rikkominen voi aiheuttaa taloudellisia sanktioita koko yritykselle mutta myös vahingoittaa sen mainetta. Lisäksi voi seurata yksilötason seuraamuksia kuten vankeusrangaistuksia. Yrityksellä tai sen henkilöstöllä ei ole varaa ottaa tällaista riskiä. Sen vuoksi on erityisen tärkeää, että koko yritys toimii lakien ja säädösten mukaisesti, mikä taas edellyttää henkilöstöltä riittävää osaamista ja tietoisuutta. Rikkomukset eivät välttämättä ole tahallisia, vaan ne voivat johtua osaamisen ja tiedon puutteesta. Sen vuoksi henkilöstön osaamisen kehittäminen tällä osa-alueella on tärkeää yritykselle. Henkilöstön tulee ymmärtää vientivalvonnan ja tullauksen vaikutus kokonaisuuteen; aina tuotteen kehittämisestä valmistukseen lopulta asiakkaalle toimitukseen saakka. Myös raaka-aineiden hankintaprosessissa tulee huomioida vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvät säännöt ja rajoitukset. Yrityksen tulee myös varmistaa, että vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä toiminta on hyvin organisoitua ja siihen liittyvät prosessit on kuvattu kattavasti. Viranomaisvaatimuksia ja kansallisia/kansainvälisiä vientival-

vonnan ja tullauksen määräyksiä tulee noudatettua systemaattisesti ja suunnitellusti. Tämä menettely luo hyvän pohjan ja viranomaisauditoinneille ja varmistaa, että yrityksen lähtökohtana on vientivalvonta- ja tulliasioissa määräysten ja lakien ehdoton noudattaminen.

Kysymyksen 5 avulla selvitettiin henkilöstön tämänhetkistä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamistasoa. Maayhtiön vientivalvojat arvioivat osaamistasoa yleisesti maatasolla, kun taas liiketoimintayksikön vientivalvojan varahenkilö, tuoteluokittelija ja johtaja oman liiketoimintayksikön henkilöstön osaamista. Maatasolla on tunnistettu, että henkilöstön osaamistaso vaihtelee suuresti eri liiketoimintayksiköiden välillä. Joissakin liiketoimintayksiköissä osataan huomioida vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvät lait ja säädökset jokapäiväisessä liiketoiminnassa ja pyritään toimimaan proaktiivisesti. Sen sijaan toisissa liiketoimintayksiköissä vastaavaa osaamista ei vielä ole ja sen vuoksi toimii reaktiivisesti. Kaikissa liiketoimintayksiköissä osaaminen on keskitetty tietyille osastoille ja joissakin tapauksissa vielä hajautettu vientivalvonnan ja tullauksen välillä. Tämä voi aiheuttaa sen, etteivät näiden osa-alueiden osaaminen ja tietous yhdisty, mikä vaikuttaa osaamistasoon ja tietoisuuteen. Koko henkilöstön osalta osaamistaso ei ole tällä hetkellä halutulla tasolla, mutta vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista löytyy hyvin keskitetysti liiketoimintayksiköiden sisällä.

Tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen keskittyi aikaisemmin tietyille henkilöille. Osa näistä henkilöistä siirtyi toiseen liiketoimintayksikköön muutama vuosi sitten, jolloin osaaminen siirtyi heidän mukanaan. Yleisistä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvistä määräyksistä on tiedotettu henkilöstölle sähköpostilla ja intranetissa, mutta varsinaisia koko henkilöstölle tarkoitettuja kohdennettuja koulutuksia ei ole järjestetty kovin paljon. Vuonna 2020 vientivalvojan ja tuoteluokittelijan rooleja selkeytettiin ja täydennettiin yhtymätasolla, jolloin etenkin vientivalvoja vastuu kasvoi. Tämän vuoksi vuoden 2021 alussa nimettiin uusi päävastuullinen vientivalvoja, jonka teh-

tävänä on kehittää henkilöstön osaamista vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvissä asioissa. Tällä hetkellä tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön osaamistaso on arvioitu olevan tyydyttävällä tasolla. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tietoisuutta tulee lisätä koko henkilöstön keskuudessa ja osaamista kehittää etenkin tiettyjen osastojen osalta (esimerkiksi hankinta, myynti).

Kysymyksen 6 avulla selvitettiin, millä tasolla osaamisen pitäisi tulevaisuudessa olla. Kaikki haastateltavat tunnistavat osaamistason parannustarpeen. Osaamisen pitäisi olla sillä tasolla, että henkilöstö osaa huomioida vientivalvonnan ja tullauksen osana muita prosesseja ja tunnistaa, mikä vaikutus niillä on omaan työhön. Osaamistasoa saadaan parannettua, kun henkilöstöä koulutetaan oman liiketoimintayksikön näkökulmasta. Henkilöstö on motivoituneempi oppimaan uutta, kun se näkee syy-yhteyden omaan työhön. Sen vuoksi olisi määriteltävä osaamistasot eri osastoille ja henkilöille. Osaston välillä voi olla suuriakin eroja osaamistarpeiden osalta, mutta myös saman osaston eri henkilöiden välillä. Tämä tulee huomioida, kun asetetaan tarkempia osaamistavoitteita ja tehdään koulutussuunnitelma. Tavoitteena kuitenkin on, että jokainen toimihenkilö tietää yleisellä tasolla, mitä vientivalvonta ja tullaus tarkoittaa. Vaikka henkilöllä itsellään ei olisi vaadittavaa osaamista, tulisi hänen tunnistaa, milloin käsiteltävä asia edellyttää vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista ja keneltä tai mistä tietoa voi hakea. Tässä on liiketoimintayksikön vientivalvojalla merkittävä rooli. Parhaimmillaan henkilöstö on tietoinen vientivalvonnasta ja tullauksesta sekä omaa siihen liittyvää osaamista oman työtehtävän edellyttämällä tasolla. Liiketoimintayksikön näkökulmasta osaaminen on hyvällä tasolla, kun vientivalvonta- ja tullausprosessi on hyvin kuvattu, se on osana muita prosesseja ja siihen liittyvät asiat dokumentoitu kattavasti. Osataan myös tunnistaa, miten voidaan saada aikaan säästöjä hyödyntämällä esimerkiksi vapaakauppasopimuksia ja erilaisia tullinimikkeitä. Virheitä ja rikkomuksia ei saa tapahtua sen vuoksi, ettei henkilöstöllä ole ollut riittävää osaamista tai tietoa asioista.

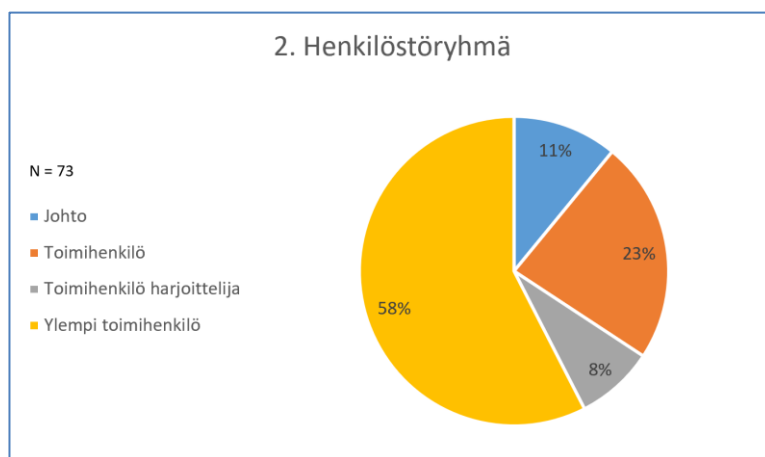
Kysymyksen 7 avulla selvitettiin, millä keinoin osaamista tulisi tulevaisuudessa kehittää. Jokaisen toimihenkilön tulee suorittaa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä verkkokoulutus 30.9.2021 mennessä. Tämän lisäksi liiketoimintayksikön vientivalvojan tulee järjestää henkilöstölle koulutusta, jossa asioita käsitellään oman liiketoimintayksikön tuotteiden, palveluiden ja prosessien näkökulmasta. Kaikki haastateltavat uskovat, että näiden koulutuksien avulla henkilöstön osaamista ja tietoisuutta saadaan parannettua. Koulutukset eivät saa kuitenkaan olla kertaluonteisia, vaan osaamista tulee tulevaisuudessakin ylläpitää. Tämä ei välttämättä edellytä aina koulutusta, vaan pienemmilläkin tietoiskuilla voidaan osaamista kehittää ja tietoisuutta lisätä. Moni haastateltava myös kokee, että osalla henkilöstöä saattaa olla ennakoasenteita koulutuksia kohtaan, kun taas tietoiskut koetaan kevyemmiksi ja sen vuoksi niihin suhtaudutaan avoimemmin. Liiketoimintayksikön vientivalvojalla on merkittävä rooli niin kouluttamisessa kuin sisäisessä viestinnässä. Hänen tulee tunnistaa, mitkä maayhtiön vientivalvojen antamasta informaatiosta on oman liiketoimintayksikön kannalta oleellista ja tarpeen viestiä henkilöstölle eteenpäin. Viestinnän tulee olla selkeää ja käytännönläheistä, jotta henkilöstö ymmärtää sisällön oikein. Vientivalvojalla tulee olla johdon tuki ja mandaatti toimia siten, että osaaminen on riittävällä tasolla ja henkilöstö osaa toimia oikein.

7.2 Osaamiskartoitus

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa toimihenkilöiden tämänhetkistä osaamistasoa ja tietämystä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvien asioiden osalta. Kyselylomake toteutettiin Microsoft Forms -työkalulla ja lähetettiin kaikille toimihenkilöille ja toimihenkilöharjoittelijoille sähköpostilla. Lisäksi kyselylomake liitettiin osaksi henkilöstölle tarkoitettua viikkokirjettä, joka lähetetään sähköpostilla viikoittain kaikille toimihenkilöille ja toimihenkilöharjoittelijoille. Kyselyyn oli aikaa vastata 6.-16.4.2021. Tuona aikana lähetettiin yksi muistutus sähköpostilla. Kysely lähetettiin yhteensä 130 henkilölle, joista 73 vastasi. Vastausprosentti oli 56 %, jota voidaan pitää riittävän kattavana tämän tutkimuksen osalta.

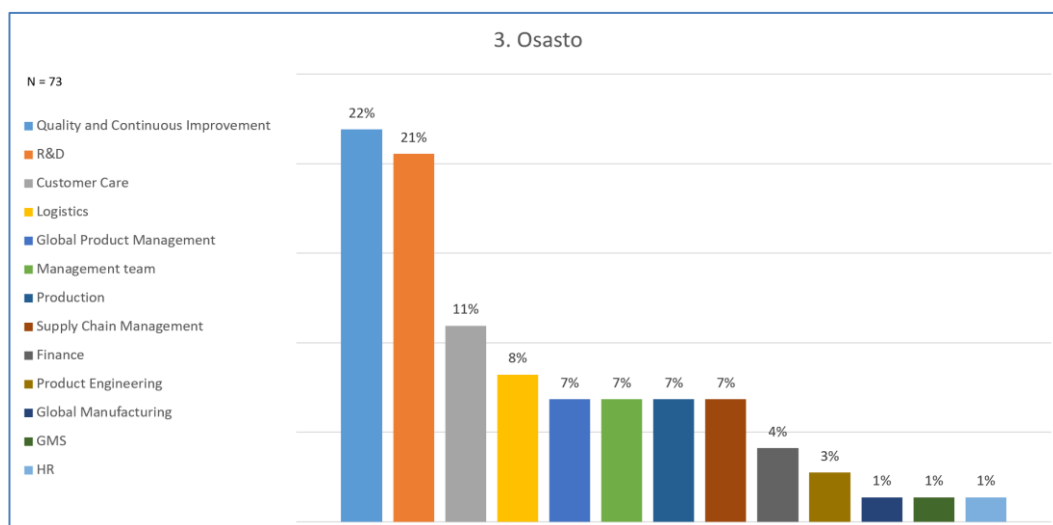
7.2.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön henkilöstöstä oli vuonna 2020 noin 38 % ylempiä toimihenkilöitä ja 11 % toimihenkilöitä (Yrityksen X sisäinen intranet). Tämä näkyy myös kyselyn tuloksissa (kuvio 20), sillä kyselyyn vastanneista 58 % ovat ylempiä toimihenkilöitä ja 23 % toimihenkilöitä. Johdon ja toimihenkilöharjoittelijoiden osuudet ovat melko samansuuruisia.



Kuvio 19. Kyselyyn vastanneet henkilöstöryhmittäin.

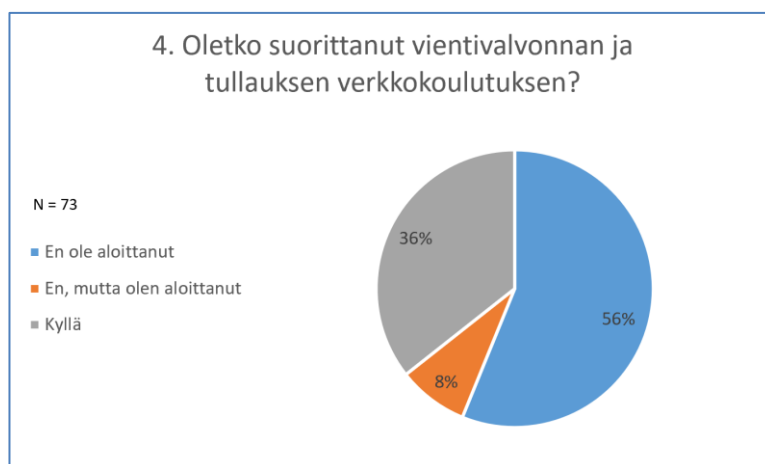
Vastaajien määrä osastoittain on kuvattu kuviossa 21. Suurin osa vastaajista on osastoilta Quality and Continuous Improvement ja R&D. Tätä selittänee ainakin se, että R&D osasto oli vuonna 2020 henkilöstömäärältään liiketoimintayksikön suurin 15,4 % osuudellaan (Yrityksen X sisäinen intranet). Muiden osastojen välillä vastaukset ovat jakaantuneet melko tasaisesti. Pienemmillä osastoilla työskentelee vain 1–3 henkilöä, joten vastauksien osuus on sen vuoksi matala.



Kuvio 20. Kyselyyn vastanneet osastoittain.

7.2.2 Verkkokoulutuksen suorittaminen

Jokaisen toimihenkilön tulee suorittaa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä verkkokoulutus 30.9.2021 mennessä. Kysymyksellä 4 haluttiin selvittää, kuinka moni vastanneista on jo aloittanut verkkokoulutuksen tai suorittanut sen sekä kuinka monella on koulutus vielä aloittamatta. Kuviossa 22 nähtävissä olevien tulosten perusteella voidaan todeta, että suurimmalla osalla on verkkokoulutus vielä aloittamatta tai kesken. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että henkilöstöä tulee vielä muistuttaa koulutuksen suorittamisesta. Koulutuksesta on tarjolla erilaisia paketteja, joista tulee valita oikea oman tehtäväkuvan perusteella. Tutkimuksen aikana on selvinnyt, ettei kaikille toimihenkilöille ole ollut selvää, minkä laajuisen koulutuspaketti tulisi suorittaa. Tämä voi olla yksi syy siihen, että vain 36 % vastanneista on suorittanut verkkokoulutuksen. Ohjeistusta on tutkimuksen jälkeen selkiytetty ja siitä viestitty henkilöstölle.



Kuvio 21. Verkkokoulutuksen suorittaminen.

7.2.3 Tiedonhankinta

Kysymyksen 5 tarkoituksena oli selvittää, tietävätkö vastaajat, mistä voivat tarvittaessa hakea tietoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen. Vastauksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että noin puolet vastaajista tarvitsee lisätietoa siitä, mistä voivat hankkia tietoa (kuviot 23). Tämä tulee huomioida koulutussuunnitelmassa. Vaikka henkilöstöllä ei olisi vahvaa osaamista aiheeseen liittyen, tulee sen kuitenkin tietää, mistä tietoa voi hankkia ja kenen henkilön puoleen voi kääntyä.



Kuvio 22. Tiedonhankinta vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvissä asioissa.

Kysymyksellä 6 haluttiin selvittää, käyttävätkö vastaajat erikseen määriteltyjä lähteitä tiedonhakuun. Ennalta valitut vastausvaihtoehdot sisälsivät ne lähteet, joista henkilöstön odotetaan etsivän tietoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen. Halutessaan vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Kysymykseen 6 vastaaminen ei ollut pakollista. Kuten kuviosta 24 voidaan nähdä, kysymykseen vastasi yhteensä 21 henkilöä kaikista koko kyselyyn vastanneista (73). Heistä 18 henkilöä oli vastannut kysymykseen 5 tietävänsä, mistä voivat hakea aiheeseen liittyvää tietoa. Loput 3 henkilöä olivat ilmoittaneet, etteivät tiedä, mistä hakea tietoa. Kysymyksessä 6 he olivat kuitenkin vastanneet hakeneensa apua liiketoimintayksikön vientivalvonnan ja tullauksen yhteyshenkilöiltä. Tästä voidaan päätellä heidän tietävän, ketkä liiketoimintayksikön henkilöt voivat auttaa tarvittaessa, mutta eivät tiedä muita tiedonlähteitä. Kaikkien vastauksien perusteella voidaan todeta, että yleisin tiedonlähde on liiketoimintayksikön vientivalvonnan ja tullauksen yhteyshenkilöt. Myös intranetissa olevaa aineistoa on käytetty tiedonlähteenä. Kun huomioidaan vastanneiden määrä ja valitut tietolähteet, voidaan todeta, että henkilöstön tietämystä tulee vahvistaa ja tämä tulee huomioida koulutussuunnitelmassa.



Kuvio 23. Tiedonhankinnan lähteet.

7.2.4 Vientivalvonnan osaaminen

Kysymyksellä 7 haluttiin kartoittaa henkilöstön osaamista tietyillä vientivalvonnan osa-alueilla. Kuviossa 25 on esitetty osaamistaso eri osa-alueilla. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstön osaamistaso on melko alhaisella tasolla, sillä suurin osa vastaajista on arvioinut osaamistasonsa kaikkien osa-alueiden osalta matalaksi (asteikolla 1–2). Osa-alueiden välillä ei ole nähtävissä suurta eroa. Koulutussuunnitelmassa tulee huomioida vientivalvonnan eri osa-alueet ja niiden tärkeys osana koulutusta. Jokainen osa-alue tulee käydä koulutuksissa läpi, koska osaamistaso on näin matala.

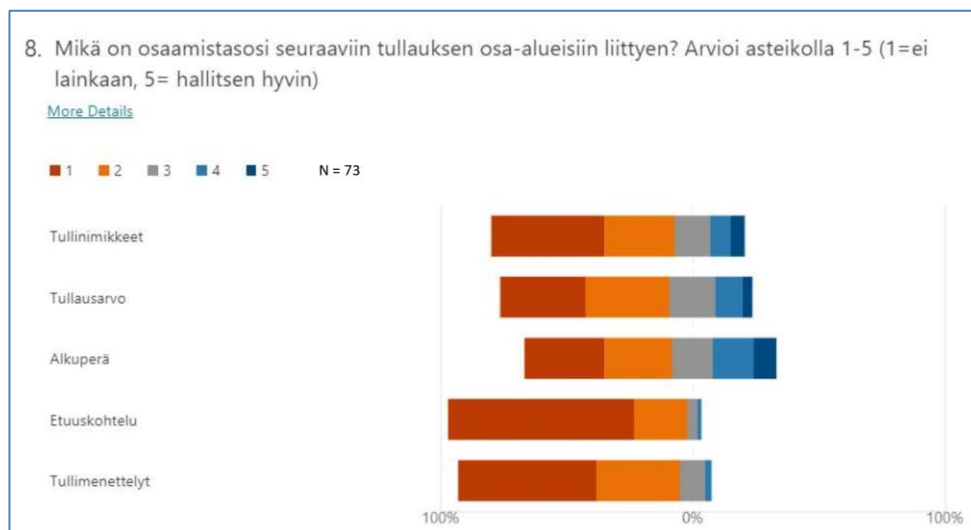


Kuvio 24. Osaamistason arviointi vientivalvonnan osa-alueilla.

7.2.5 Tullauksen osaaminen

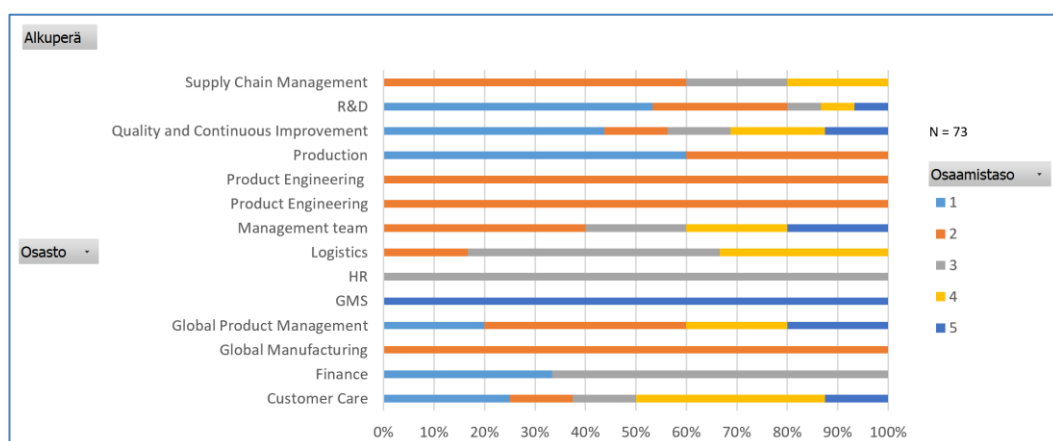
Kysymyksellä 8 haluttiin kartoittaa henkilöstön osaamista tietyillä tullauksen osa-alueilla. Kuviossa 26 on esitetty osaamistaso eri osa-alueilla. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstön osaamistaso on melko alhaisella tasolla, sillä suurin osa vastaajista on arvioinut osaamistasonsa kaikkien osa-alueiden osalta matalaksi (asteikolla 1–2). Vertailtaessa tuloksia kysymyksen 7 tuloksiin voidaan kuitenkin

todeta, että tullaukseen liittyvä osaaminen on korkeammalla tasolla kuin vientivalvonnan osaaminen, sillä osaamistason 4 ja 5 osuudet ovat joidenkin osa-alueiden osalta hieman suurempia kuin vientivalvonnan osa-alueilla.



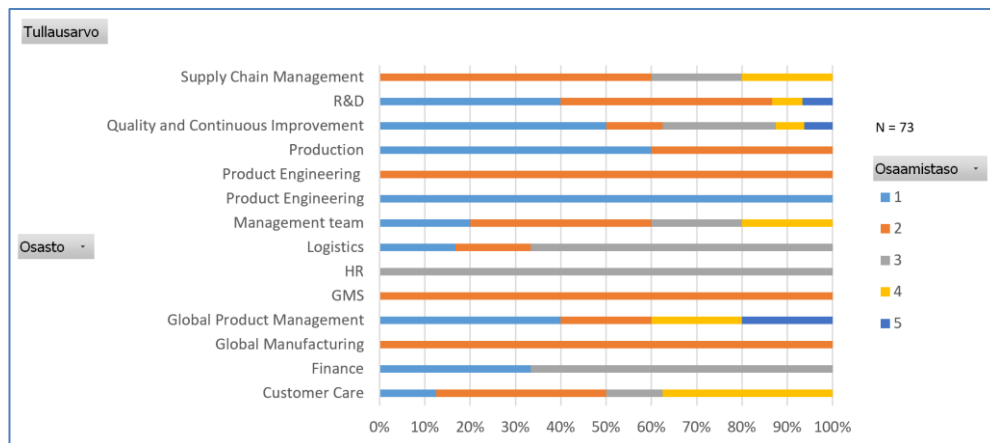
Kuvio 25. Osaamistason arviointi tullauksen osa-alueilla.

Tuloksista on nähtävissä, että korkeimmillaan osaamistaso on osa-alueella *Alkuperä* (kuvio 27). Lähes 43 % kaikista vastanneista arvioi osaamistasonsa olevan 3–5. Korkeimmillaan tämän osa-alueen osaaminen on osastoilla *GMS*, *HR*, *Logistics*, *Finance*, *Customer Care* ja *Management team*, joissa vähintään 60 % vastanneista on arvioinut osaamistasonsa asteikolla 3–5.



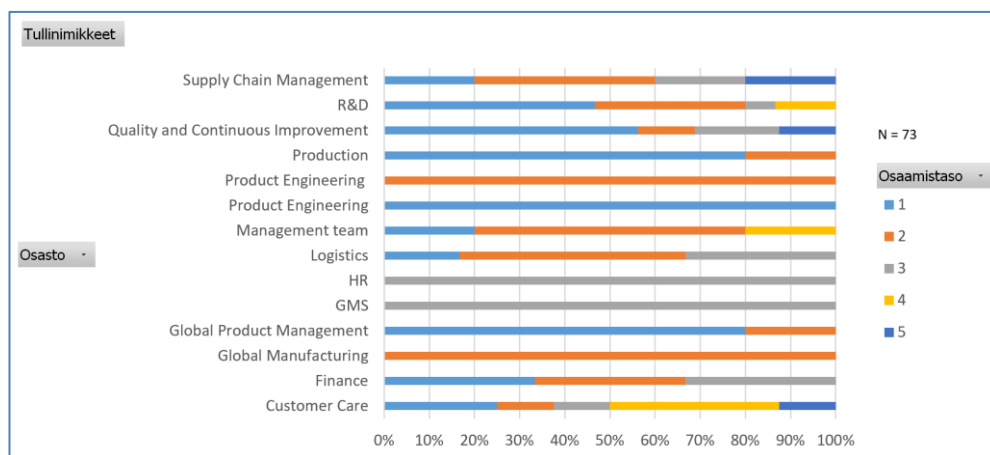
Kuvio 26. Osaamistason arviointi osa-alueella Alkuperä.

Osa-alueilla *Tullausarvo* ja *Tullinimike* osaamistaso on myös hieman korkeampi. Kaikista vastanneista 34 % arvioi osaamistasonsa asteikolla 3–5 osa-alueella *Tullausarvo*. Korkeimmillaan tämän osa-alueen osaaminen on osastoilla HR, Logistics ja Finance, joissa vähintään 60 % vastanneista on arvioinut osaamistasonsa asteikolla 3–5. *Tullausarvoon* liittyvä osaamistaso on kuvattu kuviossa 28.



Kuvio 27. Osaamistason arviointi osa-alueella *Tullausarvo*.

Kaikista vastanneista 29 % arvioi osaamistasonsa asteikolla 3–5 osa-alueella *Tullinimike*. Korkeimmalla tasolla tämän osa-alueen osaaminen on osastoilla HR, Logistics ja Customer Care, joissa vähintään 60 % vastanneista on arvioinut osaamistasonsa asteikolla 3–5. *Tullinimikkeisiin* liittyvä osaamistaso on kuvattu kuviossa 29.

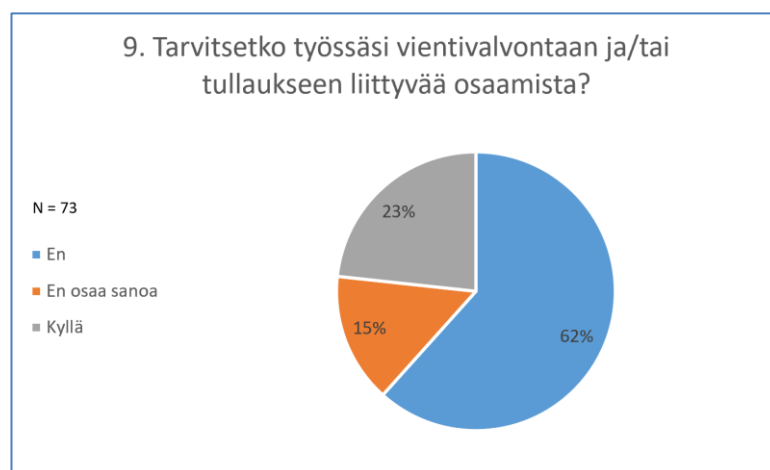


Kuvio 28. Osaamistason arviointi osa-alueella *Tullinimikkeet*.

Vaikka osaamistaso on edellä mainituilla osa-alueilla melko hyvällä tasolla, rajoittuu osaaminen kuitenkin tietyille osastoille. Sen vuoksi koulutus suunnitelmassa tulee huomioida tullauksen kaikki eri osa-alueet ja niiden tärkeys osana koulutusta. Jokainen osa-alue tulee käydä koulutuksissa läpi, mutta korkeamman osaamistaso osastoilla niihin ei tarvitse varata yhtä paljon aikaa kuin niillä osastoilla, joissa osaamistaso on alhainen.

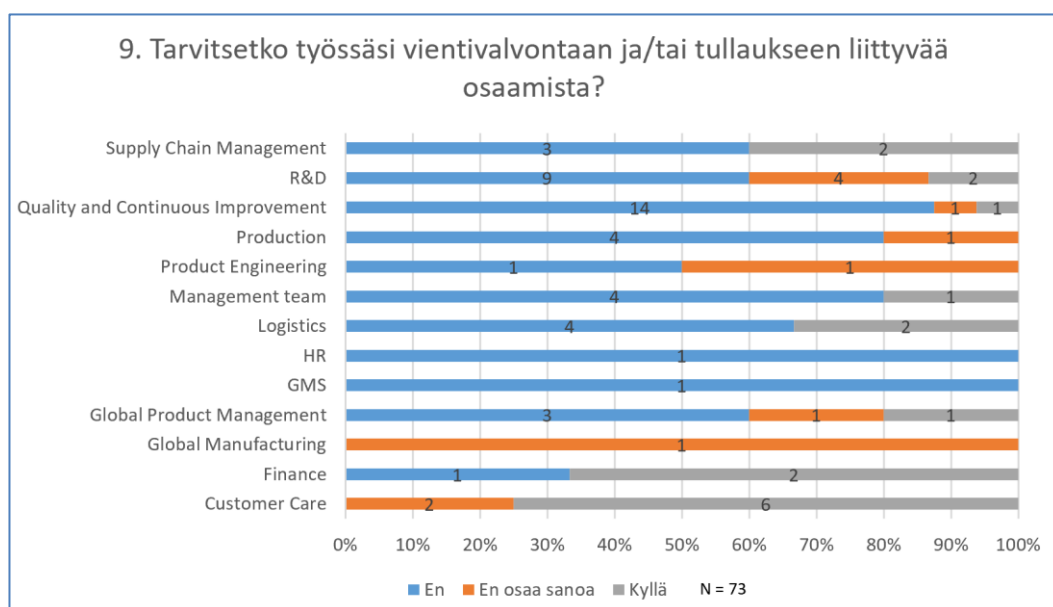
7.2.6 Osaamistarpeet

Kysymyksen 9 tarkoituksena oli selvittää, tarvitseeko vastaaja omasta mielestään vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista. Tuloksista voidaan päätellä, että suuri osa vastaajista kokee, etteivät tarvitse työssään kyseistä osaamista (kuvio 30). Merkittävää kuitenkin on, että 15 % vastaajista eivät osaa sanoa, tarvitsevatko vientivalvontaan tai tullaukseen liittyvää osaamista. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, ettei henkilöstön osaamis- ja tietämystaso ole korkealla tasolla tältä osin. On tärkeää, että henkilö tiedostaa, edellyttääkö hänen työtehtävänsä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista vai ei. Koulutus suunnitelmassa tulee huomioida, että osaamistarpeet käydään läpi osastoittain, jotta jokainen toimihenkilö tietää, millaista osaamista häneltä odotetaan.



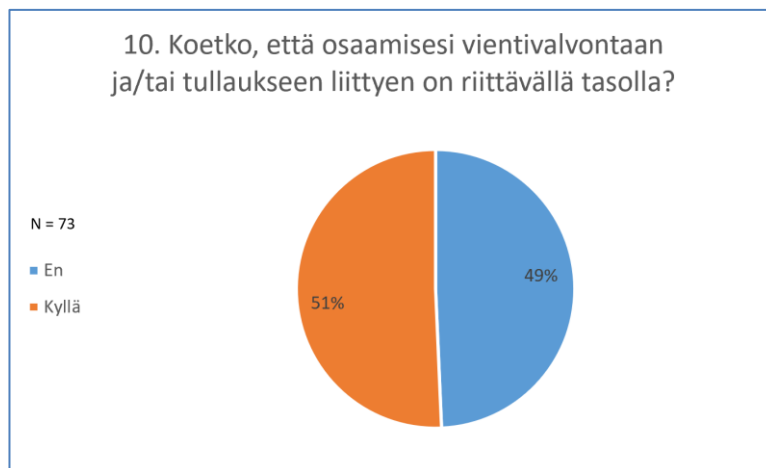
Kuvio 29. Vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvän osaamisen tarpeellisuus.

Kuviossa 31 on kuvattu vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvän osaamisen tarpeellisuus osastoittain. Vertailtaessa vastauksia eri osastojen välillä voidaan havaita, että etenkin osastoilla R&D, Quality and Continuous Improvement, Production, Management team, Logistics, HR ja GMS koetaan vahvasti, ettei vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen ole tarpeellista omassa työssä. Customer Care -osastolla tunnustetaan hyvin, että omassa työssä kyseistä osaamista tarvitaan. Tämä on tiedostettu liiketoimintayksikössä jo ennen tutkimuksen suorittamista. Sen sijaan esimerkiksi R&D -osastolla on havaittu, että osaamistarve voi vaihdella suuresti osaston sisällä.



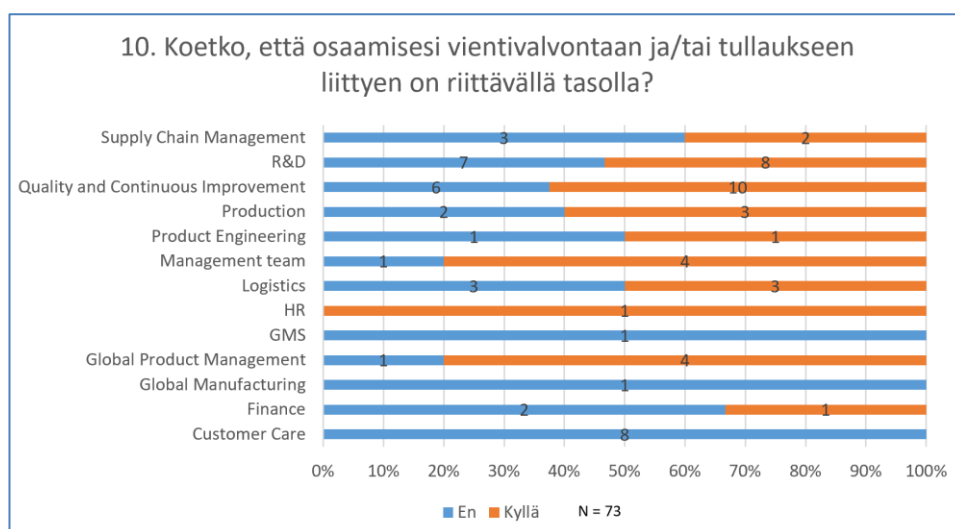
Kuvio 30. Vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvän osaamisen tarpeellisuus osastoittain.

Kysymyksellä 10 haluttiin selvittää, kokeeko vastaaja nykyisen osaamistasonsa olevan riittävällä tasolla. Kuten kuviossa 32 nähdään, tulokset jakaantuivat melko tasan tarkastellessa kaikkia vastauksia.



Kuvio 31. Osaamistason riittävyyden arvioiminen.

Kuviossa 33 nähdään, kuinka osaamistason riittävyyttä on arvioitu eri osastoilla. Kun vertaillaan vastauksia osastoittain, voidaan havaita eroavaisuuksia niiden välillä. Osastoilla GMS ja Customer Care kaikki vastaajat ovat arvioineet, ettei oma osaaminen ole riittävällä tasolla. Etenkin Customer Care -osaston tulokset ovat tärkeä ottaa huomioon koulutussuunnitelmassa, sillä osastolta vastanneiden määrä on melko suuri (8 vastaajaa). Osastojen Quality and Continuous Improvement, Management team, HR ja Global Product Management vastauksien perusteella voidaan todeta, että osaamistaso koetaan melko riittäväksi. Muilla osastoilla vastaukset jakaantuvat melko tasan.



Kuvio 32. Osaamistason riittävyyden arvioiminen osastoittain.

Kysymyksen 11 tarkoituksena oli selvittää, mistä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvistä asioista vastaaja haluaisi lisää tietoa tai koulutusta. Vastaajalle annettiin myös mahdollisuus kertoa tarkemmin, minkälaista koulutusta hän toivoisi järjestettävän. Kysymys ei ollut pakollinen, joten vastauksia tuli melko vähän, ainoastaan 16 kappaletta. Osaan vastauksista sisältyi useampi toive. Yhdeksästä vastauksesta ilmeni, että peruskoulutus vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvistä asioista olisi hyödyllistä.

Perustason yleiskoulutus ja linkit tärkeimpiin ohjeisiin.

Aihe on itselleni vieras, jonkinlaiset perusteet voisi olla hyvä käydä läpi.

Koska ei ole juuri minkäänlaista tietoa/osaamista vientivalvonnasta/tullauksesta, niin ainakin perusteet olisi hyvä tietää.

Kaksi vastaajaa kokee, että verkkokoulutuksen avulla osaaminen saadaan riittäväälle tasolle. Lisäksi toivottiin prosessikuvauksia sekä yksityiskohtaisempia ja konkreettisempia ohjeita.

Varmasti verkkokoulutus tuo tietoa lisää tullaus-asioista. Lähinnä epäselvää on, kuka meidän yksikössämme on ns. asiantuntija tullaukseen liittyvissä kysymyksissä jolta saa apua.

Yleinen prosessikuvaus, kenen vastuulla on tehdä mitään sekä tuonti- että vientitullauksen suhteen.

Ohjeistusta, miten täytetään long term suppliers declaration ja long term declaration.

Harvoin törmään tullausasioihin global manufacturingissa. Lähinnä joskus kun työkaluja siirrellään maasta toiseen. Lisätieto nyt varmaan ei olisi silti pahasta.

Lisäksi yksi vastaaja toivoo koulutusmateriaalin olevan suomeksi, koska vientivalvonta ja tullaus aiheina ovat entuudestaan tuntemattomia ja näin ollen siihen liittyvät englanninkieliset termit vieraita. Tämä saattaa vaikeuttaa oppimista. Koulutussuunnitelmassa tulee huomioida, millä kielellä koulutukset järjestetään. Ratkaisuna tähän voisi olla, että koulutusmateriaali on englanniksi, mutta koulutus pidetään suomeksi. Tällä voitaisiin varmistaa se, että osallistujat voivat kysyä tarkentavia kysymyksiä suomeksi, mutta myös englanninkieliset toimihenkilöt voisivat osallistua samaan koulutukseen.

7.3 Koulutussuunnitelma

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimustuloksia hyödyntämällä tehdä koulutussuunnitelma, jossa huomioidaan osastojen erilaiset tarpeet ja osaamistaso. Koulutussuunnitelma on tämän opinnäytetyön liitteenä 1, joka on merkitty salaiseksi. Suunnittelussa käytettiin apuna Januksen (2016, 78) esittelemää ns. 5W-1H kyselyä (kuvio 15). Koulutussuunnitelma sisältää peruskoulutuksen sekä kolme syventävää koulutusta. Koulutukset järjestetään tutkimuksen tekijän toimesta. Kaikki koulutukset on tarkoitettu tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön toimihenkilöille. Peruskoulutus järjestetään kaikille toimihenkilöille osastoittain. Siinä käydään lyhyesti läpi vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvät säädökset ja määräykset sekä niihin liittyvien tiedonhankinnan lähteet, sillä tutkimustuloksien mukaan osaaminen on alhaisella tasolla, eivätkä kaikki tiedä, mistä voivat hankkia tietoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvissä asioissa. Peruskoulutuksen arvioitu kesto on 1 tunti.

Syventävät koulutukset pidetään osastoille, joiden on tunnistettu tarvitsevan työssään syvällisempää osaamista tietyiltä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyviltä osa-alueilta. Osastoille Customer Care, Supply Chain Management, Logistics, Global Product Management ja GMS järjestetään syventävä koulutus 1, jossa käsitellään aiheet Sensitive and high-risk countries, Sanctions ja Red Flags. Customer Care osastolla kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, ettei osaaminen ole riittävällä

tasolla. Tämän vuoksi heille pidetään syventävä koulutus 2, jossa käsitellään tullaukseen liittyviä asioita sekä lukkoon meneviä dokumentteja tarkemmin. R&D osastolle järjestetään syventävä koulutus 3, jossa käsitellään aiheet Export Control Classification, Origin, US de Minimis rule, tullaustietoisuus, tullauksen perusteet, tullausdokumentit ja arvonmääritys. Syventävien koulutuksien arvioitu kesto on 1,5–2 tuntia.

Liiketoimintayksikön kaikki toimihenkilöt ovat pääsääntöisesti työskennelleet toimistolla, mutta vuoden 2020 alussa puhjenneen COVID-19-pandemian vuoksi suurin osa työskentelee tällä hetkellä etänä. Vallitsevan tilanteen vuoksi ei ole vielä selvää, milloin henkilöstö vai palata työskentelemään toimistolle. Tämän vuoksi koulutukset tullaan järjestämään etäyhteydellä Teams -työkalun avulla. Koulutukset aloitetaan syyskuussa 2021 ja suunnitelman mukaan kaikki koulutukset on suoritettu marraskuun 2021 loppuun mennessä. Liiketoimintoyksikön vientivalvojan kaksi sijaista sekä tuoteluokittelija osallistuvat yhteen peruskoulutukseen sekä kaikkiin syventäviin koulutuksiin, jotta myös heidän osaamisensa kehittyisi entisestään.

Peruskoulutus ja syventävä koulutus 1 järjestetään ensimmäisenä osastolle Customer Care, joka toimii ns. testiryhmänä. Mikäli näissä koulutuksissa havaitaan, että koulutuksen sisältöä tai jotain muuta siihen liittyvää tulee muuttaa, on se mahdollista tehdä ennen muiden osastojen koulutuksia. Koulutusmateriaalit ovat englanniksi, mutta koulutus järjestetään suomeksi. Tällä varmistetaan se, että osallistujat voivat kysyä tarkentavia kysymyksiä suomeksi, mutta myös englanninkieliset toimihenkilöt voivat osallistua samaan koulutukseen. Koulutuksen sisältöön on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta se on riittävän selkeä koulutettaville. Mahdolliset lyhenteet ym. tulee selittää ja ammattisanaston liiallista käyttöä tulee välttää. Koulutusmateriaalissa pyritään ottamaan esille myös käytännön esimerkkejä, jotta koulutettavien on helpompi ymmärtää ja tunnistaa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyviä asioita omassa työssään.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tutkimusongelman ratkaiseminen

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli, kuinka henkilöstön osaamista vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvissä asioissa tulee vahvistaa. Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1. Mitkä ovat vientivalvonnan sekä tullauksen keskeiset säädökset ja määräykset?*
- 2. Miksi vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yritykselle tärkeää?*
- 3. Mikä on henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaamistaso tällä hetkellä?*
- 4. Miten osaamista voidaan kehittää kouluttamisen avulla?*

Teoriaosuuden luvussa 2 määriteltiin, mitä vienti on ja mitkä ovat sen eri muodot. Lisäksi käsiteltiin vientivalvonnan säädöksiä ja määräyksiä sekä kuvattiin tarkemmin, miten vientivalvontaa toteutetaan case yrityksessä X. Seuraavassa luvussa 3 esiteltiin tullaukseen liittyvät tekijät, menettelyt, dokumentit sekä edut yritykselle. Luvuissa 2 ja 3 käsiteltiin niitä aiheita, joiden osaamista kartoitettiin myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osassa. Vientivalvontaan ja tullaukseen liittyviä säädöksiä ja määräyksiä on pyritty käsittelemään niin kattavasti, että se vastaa ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen.

Toiseen tutkimuskysymykseen pyrittiin saamaan vastaus lisäksi tutkimuksen empiirisessä osassa, jossa haastateltiin kahta maayhtiön vientivalvojaa sekä tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön johtajaa, vientivalvojan sijaista sekä tuoteluokittelijaa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että henkilöstön vientivalvontaan sekä tullaukseen liittyvä osaaminen on erityisen tärkeää etenkin siksi, että vientivalvontaa ja tullausta määrittelee ja ohjaa erilaiset lait ja säädökset. Näiden rikkominen voi aiheuttaa taloudellisia sanktioita koko yritykselle mutta myös

vahingoittaa sen mainetta. Lisäksi voi seurata yksilötason seuraamuksia kuten vankeusrangaistuksia. Yrityksellä tai sen henkilöstöllä ei ole varaa ottaa tällaista riskiä. Sen vuoksi on erityisen tärkeää, että koko yritys toimii lakien ja säädösten mukaisesti, mikä taas edellyttää henkilöstöltä riittävää osaamista ja tietoisuutta.

Henkilöstön nykyinen vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaamistaso pyrittiin selvittämään tutkimuksen empiirisessä osassa kyselytutkimuksen avulla. Kyselyyn vastasi 56 % liiketoimintayksikön toimihenkilöistä ja harjoittelijoista. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että henkilöstön osaamistaso on yleisesti alhaisella tasolla niin vientivalvonnan kuin tullauksen osalta. Suurin osa vastanneista arvioi osaamistasonsa asteikolla 1–2, jota voidaan pitää matalana. Voidaan kuitenkin nähdä, että tullauksen tietyillä osa-alueilla kuten alkuperä osaaminen koetaan olevan melko hyvällä tasolla (3–5). Osaaminen keskittyy kuitenkin tietyille osastoille. Tutkimuksen mukaan 49 % vastanneista kokee, ettei heidän osaamistasonsa ole riittävällä tasolla, kun arvioidaan vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista kokonaisuutena.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että merkittävin syy osaamistason matalaan arviointiin on tietämättömyys. Vientivalvontaan ja tullaukseen liittyviä asioita on aloitettu painottamaan yrityksessä X erityisesti vasta vuonna 2020. Tämän vuoksi aihe on suurimmalle osalle henkilöstöä vielä uusi ja vieras. Pakollinen verkkokoulutus lanseerattiin vuoden 2021 alussa ja tutkimustuloksien mukaan vasta 36 % vastanneista on suorittanut sen. Verkkokurssi sisältää vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvät perusasiat, joten kurssin suorittamisen jälkeen voidaan olettaa, että henkilöstön osaamistaso tulee olemaan korkeampi. Tutkimuksesta selvisi myös, ettei 48 % vastanneista tiedä, mistä voi hakea tietoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen. Koulutussuunnitelmassa on huomioitu tämä ja koulutuksissa tullaan käymään läpi, mistä eri lähteistä tietoa voi hankkia ja kenen henkilön puoleen voi kääntyä.

Myös haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, millainen on yrityksen X sekä tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön henkilöstön vientivalvontaan ja

tullaukseen liittyvä osaamistaso tällä hetkellä sekä millainen sen tulisi tulevaisuudessa olla haastateltavien näkökulmasta. Maatasolla on tunnistettu, että henkilöstön osaamistaso vaihtelee suuresti eri liiketoimintayksiköiden välillä. Tutkimuskohteena olevassa liiketoimintayksikössä osaaminen on keskittynyt tietyille henkilöille eikä osaaminen ole enää riittävällä tasolla. Kokonaisuudessaan liiketoimintayksikön osaaminen koettiin olevan tyydyttävällä tasolla. Kyselystä ja haastatteluista saatujen tuloksien perusteella saatiin vastaus tutkimuskysymykseen kolme. Tukena oli lisäksi teoriaosuuden luku 4, jossa käsiteltiin osaamisen kartoittamista ja kehittämistä.

Neljänteen tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus niin teoriaosuuden luvun 4 kuin myös haastatteluiden avulla. Osaamiskartoituksen avulla selvitettiin henkilöstön nykyinen osaamistaso ja -tarpeet. Kuten tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, vertaamalla nykyistä osaamistasoa vision edellyttämään osaamistasoon voidaan tunnistaa osaamistarpeet ja kehittämisen painopisteet. Huomioimalla nämä sekä eroavaisuudet osastojen välillä on tutkimuksen kohteena olevalle liiketoimintayksikölle tehty räätälöity koulutussuunnitelma. Sisäisten koulutusten avulla pyritään lisäämään henkilöstön osaamista ja tietotaitoa. Vaikka tässä tutkimuksessa on käsitelty tarkemmin sisäistä koulutusta kehittämismuotona tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön toiveiden mukaisesti, on myös muita keinoja kehittää osaamista. Haastatteluissa tuotiin esille esimerkiksi varsinaisia koulutuksia kevyemmät tietoiskut, joita henkilöstölle voi pitää tasaisin väliajoin. Liiketoimintayksikön vientivalvojalla on mahdollisuus kehittää osaamista myös selkeän ja käytännönläheisen viestinnän avulla.

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaus ja näin ollen tutkimusongelma ratkaistiin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuloksia hyödyntämällä tehdä koulutussuunnitelma, jossa huomioidaan osastojen erilaiset tarpeet ja osaamistaso. Tämän opinnäytetyön liitteenä 1 on koulutussuunnitelma, jonka käytännön toteutus tapahtuu vuoden 2021 aikana tutkimuksen tekijän toimesta.

8.2 Luotettavuusarviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista ja mittaamista. Nämä mittarit eivät kuitenkaan aina sovellu kaikkiin tutkimustyyppeihin. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tulokset pysyvät samana, mikäli tutkimus uusitaan. Parhaiten ne soveltuvat määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mutta eivät suoraan sellaiseen laadullisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden avulla. Tutkimustuloksien luotettavuus ja paikkansapitävyys on syytä varmistaa tutkittavilta. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Riippuvuudella viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli jos tutkimus uusitaan, saadaan samat tulokset. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että toiset tutkijat päätyisivät samaan tulokseen samasta tutkimusaineistosta. Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi on haasteellista, koska se on joukko erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä. Jos toimintatutkimuksessa on selkeästi määrällisen ja laadullisen tutkimuksen osuudet, voidaan niitä arvioida niille ominaisilla mittareilla. (Kananen 2009, 87–94).

Tämän tutkimuksen validiteetti on pyritty varmistamaan erityisesti kyselyn avulla. On tärkeää, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Tämä pyrittiin varmistamaan testaamalla kyselylomake etukäteen kolmella koehenkilöllä. Kyselyssä kartoitettiin ainoastaan vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista, sillä se oli tämän tutkimuksen pääasiallinen tavoite. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin niitä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyviä säädöksiä, määräyksiä ja käsitteitä, joihin liittyvää osaamista kyselyssä kartoitettiin. Lisäksi tutkittiin tiedonhankintaa näiden osa-alueiden osalta. Valittujen osa-alueiden osaamistasoa mitattiin asteikolla 1–5, joka oli pyritty kuvaamaan kyselylomakkeella mahdollisimman selkeästi. On kuitenkin mahdollista, että henkilöt ovat voineet kokea asteikon eri tavoin. Jollekin henkilölle asteikolla luku 2 voi tarkoittaa perustason osaamista, kun taas toiselle henkilölle se voi tarkoittaa asteikolla lukua 3. Tähän on kuitenkin

tutkijan vaikea vaikuttaa, sillä kyse on vastaajan omasta kokemuksesta ja tavasta arvioida omaa osaamistaan. Tutkimuksessa pyrittiin myös tunnistamaan osastojen välisiä eroja niiltä osin ja tuomaan ne esille tutkimustuloksien läpikäynnissä. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvällä tasolla. Kanasen (2009, 90) mukaan tutkimuksen hyvä validiteetti yleensä takaa myös tutkimuksen reliabiliteetin.

Kanasen (2014, 134–137) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida dokumentaation, luotettavuuden siirrettävyyden ja triangulaation näkökulmasta. Tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentointi lisää tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Tässä tutkimuksessa on pyritty kattavaan dokumentointiin niin teorian, menetelmien kuin tutkimustulosten osalta. Valitut aiheet, menetelmät ja tutkimustulokset on esitelty ja perusteltu. Toimintatutkimuksen tulokset pätevät yleensä vain tapaukseen, jota se käsitteli. Siirrettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Tämän tutkimuksen tulokset koskevat ainoastaan tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön henkilöstöä. Tutkimus voidaan suorittaa samanlaisena toisessa liiketoimintayksikössä, mutta tuloksien ei voida odottaa olevan samanlaisia, sillä henkilöstön tausta, tehtävät ja osaamistaso sekä -tarpeet ovat erilaisia. Toimintatutkimus pyrkii kehittämään toimintaa, joten mikäli tutkimus toistettaisiin saman liiketoimintayksikön henkilöstölle myöhemmin, tuloksien voidaan odottaa olevan erilaisia johtuen osaamisen kehittymisestä.

Tutkimustuloksien luotettavuutta voidaan vahvistaa tarkistuttamalla ja hyväksyttämällä tutkittavilla. Tämän tutkimuksen haastattelun tulokset ja yhteenveto on tarkistettu ja hyväksytetty tutkittavilla. Saatujen palautteiden perusteella on tehty vaaditut korjaukset ja tarkennukset. Luotettavuutta voidaan lisätä myös triangulaation avulla. Se tarkoittaa useamman tiedonkeruumenetelmän käyttöä. Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä haastattelua että kyselyä, jotta saatiin kattavat vastaukset kaikkiin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

8.3 Kehittämistoimenpiteet

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin elinikäistä oppimista. Oppiminen ei pääty koskaan, vaan se on yksilön eliniän jatkuva kehitysprosessi (Joki 2012, 144). Koulutuksen jälkeen oppimista sovelletaan käytännön työelämässä. Vientivalvonta ja tullaus perustuvat tiettyihin säädöksiin ja määräyksiin, jotka päivittyvät jatkuvasti. Tämä edellyttää henkilöstöltä sekä osaamisen ylläpitoa että kehittymistä. Vuonna 2021 pidettävien koulutuksien jälkeen liiketoimintayksikön vientivalvojan tulee omalta osaltaan varmistaa, että osaamistaso pysyy halutulla tasolla. Osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää esimerkiksi tietoisuuksien, uusien koulutuksien sekä viestinnän avulla. Vientivalvonnan ja tullauksen merkitys sekä tärkeys tulee tunnistaa ja saada se sujuvasti osaksi henkilöiden jokapäiväistä työntekoa ja yrityksen prosesseja. On varmistettava, että myös uudet henkilöt osaavat vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvät perusasiat. Tämän vuoksi verkkokoulutus tulisi olla pakollinen osa toimihenkilöiden perehdytystä.

Tässä tutkimuksessa tehdyn osaamiskartoituksen yhteydessä tuli esille, että osaamistavoitteiden määrittely osastoittain ja/tai työtehtävittäin vaatii vielä tarkennusta. Tällä hetkellä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on tutkimuksen kohteena olevassa liiketoimintayksikössä melko alhaisella tasolla, joten tavoitteena on sen parantuminen tulevaisuudessa vähintään perustasolle koko henkilöstön osalta. Tutkimustuloksista on kuitenkin nähtävissä, että osaaminen keskittyy joillakin osa-alueilla tietyille osastoille tai jopa yksittäisille henkilöille. Jatkossa tulisi määrittellä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvät osaamistavoitteet osastoittain ja tarvittaessa työtehtävittäin, jotta voidaan tunnistaa nykyinen osaamistaso sekä -tarpeet.

Henkilöstön osaamista ja tietämystä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen tulee vahvistaa myös viestinnän ja tiedonjaon avulla. Tällä hetkellä liiketoimintayksikön vientivalvoja informoi sähköpostin välityksellä osastojen esimiehiä sellaisista vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvistä asioista, jotka liittyvät oman liiketoimintayk-

sikön tuotteisiin ja/tai asiakkaisiin. Esimiesten vastuulla on informoida asiasta alaisiaan. Henkilöstöllä on mahdollisuus hankkia vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää tietoa yrityksen intranetistä, sisäisestä ohjeistokannasta ja niin oman liiketoimintayksikön kuin maatason vientivalvonnan ja tullauksen yhteyshenkilöiltä. Tietoa on saatavilla paljon ja useammassa eri paikassa. Lisäksi tieto on usein esitetty siten, ettei henkilö välttämättä ymmärrä sitä, ellei ole päivittäin tekemisissä vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvien asioiden kanssa. Sen vuoksi olisi hyödyllistä perustaa liiketoimintayksikölle oma vientivalvontaan ja tullaukseen keskittyvä SharePoint -sivusto, josta löytyisi keskitetysti tarvittava tieto selkeästi sekä liiketoimintayksikön tuotteet ja asiakkaat huomioiden. Sivusto toimisi myös koko henkilöstön viestintäkanavana, jolloin erillisiä sähköpostiviestejä osastojen esimiehille ei tarvitsisi enää erikseen lähettää.

8.4 Jatkotutkimus

Tämä tutkimus kartoitti tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista keväällä 2021. Vuoden 2021 aikana henkilöstön on suoritettava aiheeseen liittyvä verkkokoulutus. Lisäksi jokaisella osastolla pidetään erillinen vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä peruskoulutus. Tietyillä osastoilla pidetään tämän lisäksi syventävät koulutukset erikseen määritellyistä osa-alueista. Näiden koulutuksien tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittyminen. Jotta nähdään, kehittykö henkilöstön osaaminen koulutuksien ansiosta, henkilöstölle voitaisiin suorittaa uusi osaamiskartoitus vuonna 2022, jossa käytettäisiin samaa kyselyä kuin tässä tutkimuksessa. Tuloksia vertailemalla voitaisiin nähdä, onko osaaminen kehittynyt vuoden 2021 pidettyjen koulutuksien ansiosta. Jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia, tulisi uusi osaamiskartoitus tehdä ainoastaan niille henkilöille, jotka vastasivat myös ensimmäiseen kyselyyn. Tämän tutkimuksen tekijä toimii tutkimuskohteena olevan liiketoimintayksikön vientivalvojana, joten henkilöstön vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvää osaamista sekä prosesseja tullaan varmasti tutkimaan ja kehittämään myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere. Vastapaino.

EU Sanctions Map. Viitattu 23.3.2021. <https://www.sanctionsmap.eu/#/main>.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen: Avain tuottavuuteen. Helsinki. Kauppakamari.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö: Nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki. Metalliteollisuuden kustannus.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki. Educa.

Janus, S. S. 2016. Becoming a Knowledge-Sharing Organization. E-kirja. World Bank Publications.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki. Kauppakamari.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita.

Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki. Sanoma Pro.

Kupias, P. & Koski, M. 2013. Hyvä kouluttaja. 1. painos. E-kirja. Helsinki. Talentum.

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. & Miettinen, A. T. T. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt: Vienti ja tuonti. Tampere. AMK-kustannus.

Ojasalo, K., Ritalahti, J. & Moilanen, T. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu: Kilpailukykyä muutoksessa. 3. painos. Porvoo. WSOY.

Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. WSOY.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki. Kauppakaari.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. E-kirja. Helsinki. Talentum Media.

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja. Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Helsinki. Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 3. painos. Helsinki. Kauppakaari.

Tietoarkisto. Tutkimusasetelma. Viitattu 27.4.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/>

Tulli 2021a. Kuvioita Suomen ulkomaankaupasta 2020. Viitattu 23.3.2021.

<https://tulli.fi/documents/2912305/3439475/Kuvioita%20Suomen%20ulkomaankaupasta%202020/34d76da6-523f-4ccf-6755-075cbc68d71b/Kuvioita%20Suomen%20ulkomaankaupasta%202020.pdf?version=1.19>

Tulli 2021b. Perustietoa viennistä. Viitattu 21.2.2021. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/vienti/perustietoa-viennista>.

Tulli 2021c. Tullinimikkeet. Viitattu 2.2.2021. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tullinimikkeet>.

Tulli 2021d. Tullausarvo. Viitattu 18.2.2021. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tuonti/tullausarvo>.

Tulli 2021e. Etuuskohtelut. Viitattu 18.2.2021. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tuonti/etuouskohtelut-seka-tavaran-yleinen-alkupera>.

Tulli 2021f. Vienti-ilmoituspalvelu. Viitattu 9.3.2021. <https://tulli.fi/sahkoiset-palvelut/palvelut/vienti-ilmoituspalvelu>.

Ulkoministeriö 2021b. EU:n yhteinen kauppapolitiikka. Viitattu 23.2.2021.
<https://um.fi/kauppapolitiikka>.

Ulkoministeriö 2021c. Vientivalvonta. Viitattu 24.2.2021. <https://um.fi/vientivalvonta>.

Ulkoministeriö 2021d. Pakotteet. Viitattu 24.2.2021. <https://um.fi/pakotteet>.

Viitala, R. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. E-kirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki. Inforviestintä.

Yrityksen X sisäinen Intranet. Viitattu 2.2.2021.

Yrityksen X sisäinen koulutusmateriaali. Viitattu 24.2.2021.

Yrityksen X sisäinen Tullauksen ohje. Viitattu 2.2.2021.

Yrityksen X sisäinen Vientivalvonnan ohje. Viitattu 7.2.2021.

Yrityksen X sisäinen Vientivalvonnan seloste. Viitattu 7.2.2021.

LIITTEET

LIITE 1: Koulutussuunnitelma

Tämä liite on merkitty salaiseksi.

LIITE 2: Haastattelukysymykset

1. Mikä on tehtävänimikkeesi?
2. Millaisia tehtäviä työnkuvaasi kuuluu?
3. Miten vientivalvonta ja tullaus liittyvät nykyiseen työtehtävääsi?
4. Miksi sinun mielestäsi vientivalvontaan ja tullaukseen liittyvä osaaminen on yritykselle tärkeää?
5. Mikä henkilöstön osaamistaso on tällä hetkellä oman kokemukseni mukaan?
6. Minkälainen osaamistason pitäisi mielestäsi olla tulevaisuudessa?
7. Miten osaamista tulisi mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?

LIITE 3: Kyselylomake

Tämä liite on merkitty salaiseksi.

LIITE 4: Kyselylomake muokattu versio

1. Tehtävänimike:
2. Henkilöstöryhmä:
 - a. Toimihenkilö
 - b. Ylempi toimihenkilö
 - c. Johto
3. Osasto, jossa työskentelet:
 - a. Customer Care
 - b. Finance

- c. Global Product Management
 - d. Management team
 - e. Logistics
 - f. Production
 - g. Quality and Continuous Improvement
 - h. R&D
 - i. Supply Chain Management
 - j. Muu
4. Oletko suorittanut vientivalvonnan ja tullauksen verkkokoulutuksen?
- a. En ole aloittanut
 - b. En, mutta olen aloittanut
 - c. Kyllä
5. Tiedätkö, mistä voit hakea tietoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen?
- a. Kyllä
 - b. En
6. Oletko hakenut tietoa vientivalvontaan ja tullaukseen liittyen seuraavista lähteistä?
- a. Intranet: Vientivalvonnan ja tullauksen sivusto
 - b. Sisäinen ohjeistokanta
 - c. Liiketoimintayksikön vientivalvonnan ja tullauksen yhteyshenkilöt
 - d. Maatason vientivalvonnan ja tullauksen yhteyshenkilöt
7. Mikä on osaamistasosi seuraaviin vientivalvonnan osa-alueisiin liittyen?
Arvioi asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan, 5= hallitsen hyvin)
- a. Dual use / Military / nuclear power plant items
 - b. US de Minimis rule
 - c. Sanctioned countries
 - d. High risk countries
 - e. Sensitive Countries Protocol
 - f. Red flags

8. Mikä on osaamistasosi seuraaviin tullauksen osa-alueisiin liittyen? Arvioi asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan, 5= hallitsen hyvin)
 - a. Tullinimikkeet
 - b. Tullausarvo
 - c. Alkuperä
 - d. Etuuskohtelu
 - e. Tullimenettelyt
9. Tarvitsetko työssäsi vientivalvontaan ja/tai tullaukseen liittyvää osaamista?
 - a. En
 - b. En osaa sanoa
 - c. Kyllä
10. Koetko, että osaamisesi vientivalvontaan ja/tai tullaukseen liittyen on riittävällä tasolla?
 - a. Kyllä
 - b. En
11. Mistä asioista haluaisit lisää tietoa tai koulutusta? Voit myös kertoa tarkemmin, minkälaista koulutusta toivoisit järjestettävän. (Avoin kysymys)