



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TAINA SAARI

Kohdeorganisaation sisäisen ta- lous- ja liiketoimintaosaamisen ke- hittäminen

YRITTÄJYYS JA LIIKETOIMINTAOSAAMINEN TUT-
KINTO-OHJELMA
2022

Tekijä Saari, Taina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2022
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Kohdeorganisaation sisäisen talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen		
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä oli Boliden Harjavalta Oy ja kohdeorganisaationa nikkelisulatto. Pää tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation avainhenkilöiden sisäistä talous- ja liiketoimintaosaamista, ja parantaa yhteistyötä kohdeorganisaation ja talousfunktion välillä. Olennaisena osana tutkimusta oli kartoittaa osaamisen lähtötaso ja selvittää mikä talouteen ja nikkeli liiketoimintaan liittyvä data ja osaaminen olisi kohdeorganisaation kannalta olennaista, jotta se tuottaisi mahdollista lisäarvoa liiketoiminnalle. Osaamisen kehittämismenetelmien painotus oli yhteisöllisissä menetelmissä, joita toteutetaan enemmän tilanelähtöisesti, kuin formaaleissa tilanteissa. Kehittämistehtävän tuotoksena laadittiin sisäinen liiketoiminta- ja talousosaamisen kehittämissuunnitelma.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana oli tapaustutkimus. Teoriaosassa käsiteltiin ensin talousjohtamista vuorovaikutuksena, liiketoimintaosaamista ja sisäistä talousosaamista. Olennaisena osana teoreettista viitekehystä oli osaamisen kehittäminen, osaamisen yhteisölliset kehittämismenetelmät, yhteisen osaamisen ja vuorovaikutuksen luominen. Tutkimusosassa tiedonkeruumenetelminä käytettiin avoimia ryhmähaastatteluita ja yksilöille tehtyjä teemahaastatteluita. Haastattelujen kohteena olivat nikkelisulaton avainhenkilöt.</p> <p>Haastatteluissa kartoitettiin osaamisen nykytilaa ja osaamistarpeita. Kohdeorganisaation talous- ja liiketoimintaosaaminen oli kohtalaisella tasolla ja se oli kohentunut avointen ryhmähaastatteluiden aikana. Kehitettävää eri osaamisalueista löytyi etenkin ansaintalogiikan ymmärtämisessä, yksityiskohtaisessa kustannusosaamisessa ja tunnuslukujen hyödyntämisessä. Osana ryhmähaastatteluita nikkelisulaton avainhenkilöiden kanssa määriteltiin nikkelisulaton toiminnan kannalta olennaiset seurattavat tunnusluvut.</p> <p>Tärkein osaamisen kehittämismenetelmä oli vuorovaikutuskulttuurin luominen. Vuorovaikutus on ketterän oppimisen elinehto. Kehittämissuunnitelma perustui pitkälle palaverikäytäntöihin, joiden kautta luodaan vuorovaikutussuhteita eri tiimien ja yksilöiden välillä ja joissa jaetaan olennaista talous- ja liiketoimintaosaamista kehittävää tietoa.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> talousjohtaminen, liiketoimintaosaaminen, yhteisölliset osaamisen kehittämismenetelmät, ketterästi oppiva organisaatio, vuorovaikutus</p>		

Author Saari, Taina	Type of Publication Master's thesis	Date March 2022
	Number of pages 73	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing the internal financial and business expertise of the target organization		
Degree program Business Management and Entrepreneurship		
<p>Abstract</p> <p>The target company of this thesis was Boliden Harjavalta Oy, and the target organization was a nickel smelter. The main objective was to develop the internal financial and business competencies of the key personnel of the target organization, and to improve the cooperation between the target organization and the financial function. An essential part of the study was to map the initial level of expertise and to find out which data and expertise related to the economy and the nickel business would be essential for the target organization to generate potential added value for the business. The emphasis on competence development methods was in community-based methods, which are implemented more situation-based than in formal situations. The output of the development task was an internal business and financial competence development plan.</p> <p>The development task was carried out as a qualitative study and the approach was a case study. The theoretical part first dealt with financial management as an interaction, business competence and internal financial competence. An essential part of the theoretical framework was the development of competence, community competence development methods, the creation of common competence and interaction. In the research part, open group interviews and thematic interviews with individuals were used as data collection methods. The interviewees were key personnel in the nickel smelter.</p> <p>The interviews examined the current state of competence and competence needs. The target organization's financial and business expertise was at a moderate level and had improved during open group interviews. There was room for improvement in various areas of expertise, especially in understanding earnings logic, detailed cost expertise and utilizing key figures. As part of the group interviews with key personnel of the nickel smelter, the key figures to be monitored for the operation of the nickel smelter were defined.</p> <p>The most important method of developing competence was to create a culture of interaction. Interaction is the lifeblood of agile learning. The development plan was largely based on meeting practices that create interactions between different teams and individuals and share information that develops essential financial and business competencies.</p>		
<p><u>Key words</u></p> financial management, business competence, community competence development methods, agile learning organization, interaction		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET.....	8
2.1 Kohdeyritys- ja organisaatio	8
2.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
2.3 Tutkimuksen viitekehys	11
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	13
3.1 Laadullinen tutkimus.....	13
3.2 Lähestymistapa.....	13
3.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	14
3.3.1 Avoin ryhmähaastattelu	15
3.3.2 Teemahaastattelu	16
4 TALOUSJOHTAMINEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMINEN	18
4.1 Talusjohtaminen ja vuorovaikutus	18
4.2 Liiketoimintaosaaminen	19
4.3 Sisäinen talusosaaminen.....	21
5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	24
5.1 Ketterästi oppiva organisaatio.....	25
5.2 Organisaation osaamistarpeet.....	29
5.3 Osaamiskartoitus	30
6 OSAAMISEN KEHITTÄMISMENETELMÄT	32
6.1 Osaamisen kehittäminen yhteistyöllä ja työn ohessa	32
6.2 Vuorovaikutuksessa oppimista.....	34
6.3 Palaverit kehittämismenetelmänä.....	35
6.4 Kehittämismenetelmiä yhteisen näkemyksen luomiseen.....	37
6.5 Talus- ja liiketoimintaosaamisen kehittämismenetelmiä	39
6.5.1 Talusviestintä ja - raportit.....	39
6.5.2 Talusjärjestelmät.....	41
6.5.3 Liiketoimintaosaajien ja liiketoiminnan toteuttajien kehittäminen	43
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	46
7.1 Avointen ryhmähaastattelujen toteutus	46
7.2 Teemahaastattelujen toteutus	48
7.3 Kohdeorganisaation osaamisen nykytila, tarpeet ja osaamiskartoitus	49
7.3.1 Liiketoimintaosaamisen nykytila ja tarpeet	50
7.3.2 Sisäisen talusosaamisen nykytila ja tarpeet	52
7.4 Lisäarvoa tuottavan osaamisen määrittäminen	53

7.4.1 Nikkelisulaton toiminnalle olennaiset taloudelliset tunnusluvut.....	54
7.4.2 Kulujen seurannan kehitys.....	56
7.5 Haastateltavien ajatuksia yhteistyöstä ja osaamisen kehittämismenetelmistä .	57
7.5.1 Palaverit kehittävät osaamista.....	57
7.5.2 Taloudellisten raporttien merkitys osaamisen kehittämisessä.....	58
7.5.3 Viestintä ja vuorovaikutus	59
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA	60
8.1 Johtopäätökset tutkimuskysymyksiin.....	60
8.2 Kehittämissuunnitelma.....	62
8.3 Tulosten hyödynnettävyys	64

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Organisaatioiden kilpailukykyyn ja menestymiseen vaikuttavat merkittävästi henkilöstön osaaminen, osaamisen käyttöönotto kyky, osaamisen kehittäminen ja taito saada lisää uutta osaamista. Osaamista ja toimintatapoja pitää jatkuvasti kehittää. Erilaista osaamista löytyy kaikista organisaatioista ja sen yksilöistä. Eri asiantuntijoiden osaamista tulisi tuoda yhteen ja yhdessä luoda uutta osaamista.

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Boliden Harjavalta Oy ja kohdeorganisaationa nikkelisulatto. Päätaavoitteena on sekä kehittää kohdeorganisaation avainhenkilöiden sisäistä talous- ja liiketoimintaosaamista, että parantaa yhteistyötä kohdeorganisaation ja talousfunktion välillä. Nikkelisulaton organisaation avainhenkilöt ovat käyttöpäällikkö ja hänen suorat alaisensa. Työskentelen talousorganisaatiossa controllerina, päävastuualueeni on nikkeli liiketoiminta.

Tässä kehittämistehtävässä osaamisen kehittämismenetelmissä painotus on yhteisöllisissä menetelmissä, joita toteutetaan enemmän tilannelähtöisesti, kuin formaaleissa tilanteissa. Kehittämistehtävän tuotoksena laaditaan sisäinen liiketoiminta- ja talousosaamisen kehittämissuunnitelma ja pyritään löytämään parhaimmat kehittämismenetelmät osaamisen ja yhteistyön parantamiseen. Parhaimmillaan osaamisen kehittyminen olisi jatkuvaa ja osa päivittäistä toimintaa. Osaamista jaetaan, jotta saavutetaan yhteinen näkemys ja osaaminen. Kehittämissuunnitelmasta ja yhteistyön mallista on tarkoituksena luoda sellainen, että sen käyttöä voidaan laajentaa myös muille osastoille.

Aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Talous- ja liiketoimintaosaaminen on osa talousjohtamista ja tänä päivänä talousjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on koko organisaation talouskyvykkyyden kasvattaminen. Yhteisiä tavoitteita kohti on helpompaa kulkea, kun on yhteistyötä ja ymmärrystä. Omat haasteensa osaamisen- ja yhteistyön kehittä-

miselle tuo hajautetusti toimiva organisaatio. Boliden Harjavalta Oy:llä on tuotantoyksiköitä kahdella eri paikkakunnalla ja eri toiminnot ovat hajautettuna isolla tehdasalueella. Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tietoa ja viestintäteknologiaa (Vartiainen, Hakonen & Kokko 2004, 14).

Tavoitteena on myös kartoittaa mikä talouteen ja liiketoimintaan liittyvät tieto ja osaaminen olisi kohdeorganisaation kannalta olennaista ja tuottaisi mahdollista lisäarvoa liiketoiminnalle. Osaamisen vaje oli tunnistettu kohdeorganisaatiossa, ja toive talous- ja liiketoiminnanosaamisen kehittämistä tuli suoraan kohdeorganisaatiosta. Avainhenkilöt kokivat, ettei heillä ole tarpeeksi tietoa toimintansa taloudellisista vaikutuksista ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa nikkeli liiketoiminnan taloudellisuuden ja tehokkuuden kehittymiseen. Myös omasta näkökulmastani katsoen tuntuu, että tarvitsemme lisää yhteistyötä ja kommunikointia talouden ja tuotannon välillä. Näin yhteinen osaaminen lisääntyy.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Kehittämistehtävän toteutusympäristö on oma työpaikkani. Olen aloittanut työsuhteeni Bolidenillä kolme vuotta sitten. Käydessäni läpi perehdytysohjelmaani, nikkelisulaton organisaatiolta tuli toive yhteistyön kehittämisestä talouden ja tuotannon välillä. Nikkelisulaton avainhenkilöillä oli selvä tarve lisätä talousosaamistaan, ymmärrystään nikkeli liiketoiminnan tuloksen muodostuksesta ja miten he päivittäisillä valinnoillaan voisivat vaikuttaa taloudelliseen tulokseen.

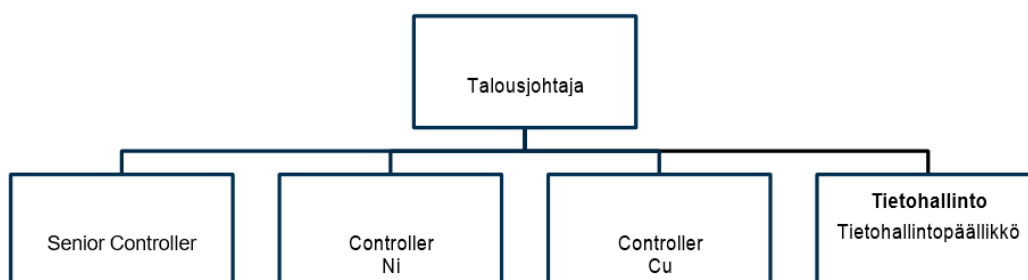
Kyseinen nikkeli liiketoiminta on ollut nykyisessä muodossaan Bolidenin hallussa vasta vuodesta 2015. Silloin Boliden käynnisti itsenäisen nikkelisulattotoiminnan ostamalla nikkeli rikasteita toimittajilta myyden nikkelikiveä nikkelijalostamoille. Liiketoiminnan ymmärtämiseen tuo omat haasteensa vaihtelevat sopimusehdot eri rikastetoimittajien ja asiakkaiden kanssa. Yksi ongelma on, ettei tällä hetkellä ole mitään sovitua toimintatapaa, mallia tai raportointia, missä kommunikoidaan talousasioista suoraan nikkelisulaton avainhenkilöiden kanssa, niin että keskityttäisiin vain nikkeli liiketoiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Boliden Harjavallan yleisissä infoissa keskitytään hyvin pitkälle koko yrityksen lukuihin ja ne koostuvat monen eri organisaation toiminnoista.

2.1 Kohdeyritys- ja organisaatio

Kohdeyritys Boliden Harjavalta Oy on osa kansainvälistä Boliden-konsernia. Boliden AB on ruotsalainen metallialan pörssi-yhtiö. Bolidenin toiminnot ovat jaettuna kahteen eri liiketoiminta-alueeseen: kaivoksiin ja sulattoihin. Bolidenin kaivokset erottavat ja rikastavat malmin ja vastaavat malminetsintätoiminnastamme. Boliden sulatot jalostavat malmirikasteet ja prosessoivat toissijaiset raaka-aineet. Sulattojen liiketoiminta-alueen vastuulla on myös metallien ja sivutuotteiden myynti. Boliden valmistaa muun muassa kuparia, nikkeliä, sinkkiä, lyijyä, kultaa ja hopeaa. Tuotantolaitoksia on Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Irlannissa. Henkilöstömäärä on noin 6100. (Boliden www-sivut 2021.)

Boliden Harjavalta Oy kuuluu sulatot liiketoiminta-alueeseen. Boliden Harjavalta Oy sulattaa kupari- ja nikkeli-rikasteita ja jalostaa kuparia. Päätuotteita ovat kupari ja nikkeli. Oheistuotteina valmistetaan muun muassa kultaa, hopeaa, muita sivutuotteita, rikkihappoa ja rikkidioksidia. Henkilöstömäärä on noin 550. Boliden Harjavalta Oy:llä on kaksi toimipaikkaa. Harjavallan suurteollisuuspuiston alueella toimii kupari- ja nikkelisulatto. Porissa sijaitsee kuparielektrolyysi. Vuonna 2020 Boliden Harjavalta Oy:n tuotannon arvo oli 1,6 miljardia euroa. (Boliden www-sivut 2021.)

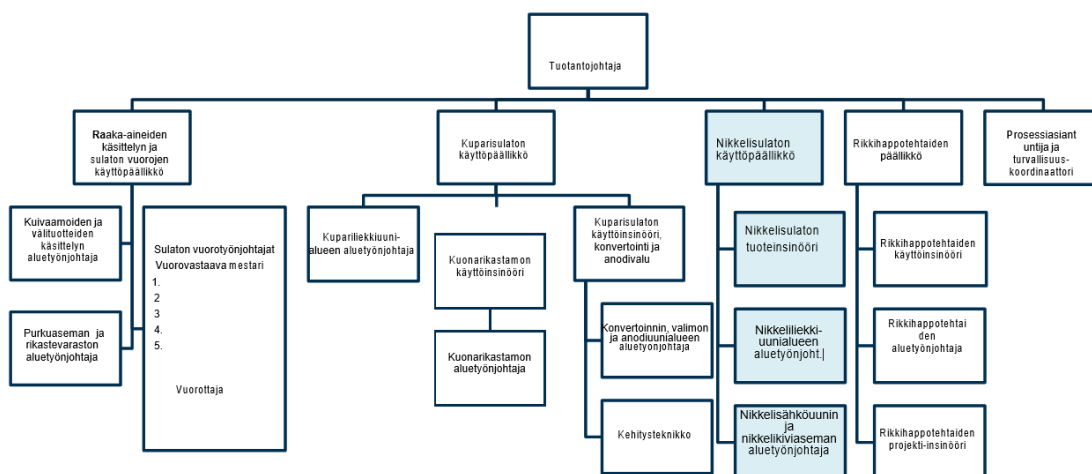
Taloulosaston organisaatiossa on kolme controlleria ja talousjohtaja. Päävastuualueet on jaettu controllereiden kesken nikkeli- ja kupariliiketoimintaan. Lisäksi senior controller vastaa rikkihappotehtaista, ja kokoaa luvut yhteen. Taloulosaston organisaatiokaavio on kuviossa 1. Talousjohtaja on mukana Boliden Harjavalta Oy:n johtoryhmässä.



Kuvio 1. Boliden Harjavalta Oy Talouden organisaatiokaavio (Boliden Harjavalta Oy intranet-sivut, 2021)

Tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on nikkelisulatto. Nikkelisulaton toimintaa ohjaa käyttöpäällikkö. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation avainhenkilöt muodostuvat käyttöpäälliköstä ja hänen alaisistaan (Kuvio 2). Boliden Harjavallan tuotannon sulattojen organisaatiokaaviosta näkee, miten sulattojen tuotannon organisaatiot ovat muodostettu. Nikkelisulaton käyttöpäällikön esimies on tuotantojohtaja, joka toimii Boliden Harjavalta Oy:n johtoryhmässä.

Tuotanto - Sulatot



Kuvio 2. Boliden Harjavalta Oy tuotannon sulattojen organisaatiokaavio (Boliden Harjavalta Oy intranet-sivut, 2021)

Nikkeli- ja kuparisulatto toimii Harjavallan suurteollisuuspuiston tehdasalueella. Talousosasto sijaitsee tehdasalueen ulkopuolella. Päivittäistä kasvokkain kohtamista ei tapahdu, ja tämä tuo omat haasteensa yhteistyöhön, tiedon kulkuun ja osaamisen kehittämiseen.

2.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Organisaation talousosaamisen kehittäminen on olennainen osa tämän päivän talousjohtamista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation eli nikkelisulaton avainhenkilöiden sisäistä talous- ja nikkeli- ja kuparisulaton liiketoiminnan osaamista ja kehittää kohdeorganisaation ja talousosaston välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteistä osaamista. Lopputuotoksena on tarkoitus laatia sisäisen talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämissuunnitelma ja valita parhaimmat kehittämismenetelmät ja yhteistyömuodot talousosaamisen parantamiseen. Tätä kautta toivottavasti myös luodaan yhteistä osaamista.

Olellaisena osana tutkimusta on kartoittaa osaamisen lähtötaso ja selvittää mikä talouteen ja nikkeli- ja kuparisulaton liiketoimintaan liittyvä data ja osaaminen olisi kohdeorganisaation kannalta olennaista, jotta se tuottaisi mahdollista lisäarvoa liiketoiminnalle.

Hyvin laaditut tutkimuskysymykset auttavat ja ohjaavat raportin kirjoittamista, aineiston keruuta, analyysien tekemistä ja johtopäätösten muotoilua. Prosessin jouheva eteneminen edellyttää alustavia tutkimuskysymyksiä. Kun tutkimusprosessissa mennään eteenpäin, tutkimuskysymyksiä on mahdollista täsmentää ja muuttaa. (Eriksson & Koistinen 2014, 23.)

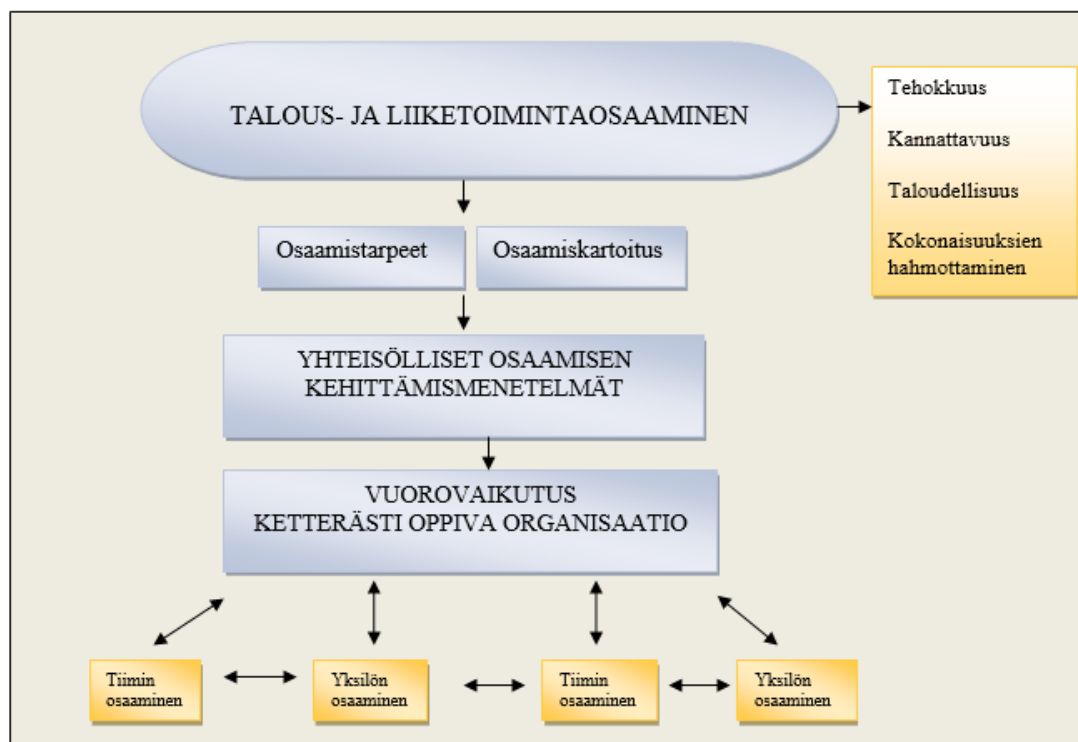
Tavoitteen saavuttamiseksi pitää vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miksi sisäisen talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen on tärkeää?
- Mitkä ovat parhaimmat yhteisölliset kehittämismenetelmät sisäisen talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen?
- Miten vuorovaikutusta tulisi kehittää nikkelisulaton- ja talousorganisaation välillä, jotta synnytetään myös yhteistä osaamista?
- Mikä on kohdeorganisaation sisäisen talous- ja liiketoimintaosaamisen lähtötaso?
- Mikä talous- ja liiketoimintaosaamiseen liittyvä tieto vaikuttaa kohdeorganisaation päivittäiseen päätöksentekoon ja voisi tuoda lisäarvoa liiketoiminnalle?

Osaamisen kehittämismenetelmien valinnassa tavoitteena on löytää työkalut ja menetelmät, joilla saadaan talousosaamisen kehittyminen ja yhteistyön tekeminen talousosaston kanssa jatkuvaksi. Menetelminä voisi olla esimerkiksi olennaiseksi todetun tiedon tuottaminen uusilla raporteilla, uusien tiedon jakamiskanavien käyttöönotto tai palaverikäytäntöjen muuttaminen.

2.3 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksessa havainnot tarkastellaan vain tietyistä, eksplisiittisestä näkökulmasta. Tätä erityistä näkökulmaa kutsutaan teoreettiseksi viitekehyyksi. (Alasuutari 2011, 79.) Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa tarvitaan ja sen tärkeyttä ei voi kiistää. Teoreettisen viitekehyyksen on tarkoitus kuvata tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välillä olevia suhteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

Viitekehysenä tässä työssä on talous- ja liiketoimintaosaaminen ja sen merkitys organisaatiolle. Teoriassa käsitellään, miksi talous- ja liiketoimintaosaaminen on tärkeää ja mikä on toivottu seuraus, mikäli osaamista kehitetään. Seurauksena on oletettavasti ainakin tehokkuuden, kannattavuuden, taloudellisuuden ja kokonaisuuksien hahmottamisen parantuminen.

Ennen kehittämismenetelmien valintaa pitää selvittää osaamistarpeet ja kartoittaa nykyinen osaamisen taso. Tavoitteena on yhteisöllisten osaamisen kehittämismenetelmien kautta kehittää talous- ja liiketoimintaosaamista ja synnyttää organisaatioiden välillä vuorovaikutusta ja yhteistä osaamista. Vuorovaikutus ja oppiva organisaatio on keskeisessä roolissa tässä kehittämistehtävässä ja niiden merkitystä avataan teoriaosuudessa. Lopputuotoksena laaditaan kehittämissuunnitelma, jonka avulla on mahdollista saavuttaa ketterästi oppiva organisaatio, jossa osaamista jaetaan tiimien ja yksilöiden välillä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimus

Tässä kehittämistehtävässä toteutetaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista on, että se on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineistoa kerätään todellisista tilanteista esimerkiksi havaintojen ja haastattelujen avulla. Tutkittavaa kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksena, vaan kohdejoukon valinta tehdään tarkoitukseen sopivien kriteerien mukaan. Tavoitteena on käsitellä tapauksia ainutlaatuisina ja saada tutkittavien näkökulmat esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162-164.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä ovat usein kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Aineistonkeruumenetelmäksi voi valita tutkittavaan ongelman ratkaisuun parhaiten soveltuvan ja menetelmiä saa eri tavoin yhdistellä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata jotain ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa ja hakea sille teoreettinen tulkinta. Tämä edellyttää, että aineistoa kerätään niiltä henkilöiltä, joilla on tutkimuksen kohteesta mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

3.2 Lähestymistapa

Lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, koska kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämissuunnitelma. Tapaustutkimuksen neljä vaihetta ovat 1. Alustava kehittämistehtävä tai –ongelma. 2. Ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa. Kehittämistehtävän täsmennys. 3. Empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä: haastattelut, kyselyt, havainnot. 4. Kehittämissuositukset tai –malli. Erilaiset haastattelun muodot ovat tapaustutkimuksissa usein käytetty hyvä tiedonkeruumenetelmä, jonka etuna on, että kehitettävän kohteen asiantuntijat itse voivat kuvata ja selittää sitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54-55.) Tapaustutkimuksissa aineistonkeruumenetelminä tyypillisistä käytetään monia eri menetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja ja dokumenttien tutkimista. (Hirsjärvi ym. 2009, 134).

Koska olen töissä talousorganisaatiossa, minulla on selvästi aktiivinen rooli kehittämisessä. Voisi sanoa, että tutkimuksen lähestymistavassa on myös toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksessa keskeisessä roolissa on tutkijan vaikuttaminen, mukanaolo ja osallistuminen organisaation arkipäivässä esimerkiksi tutkijan työroolin kautta. (Eskola & Suoranta 2003, 234-235.) Toimintatutkimus on tutkijan ja sen kohteen yhteistyössä tavoittelema muutoksen aikaansaaminen (Järvinen & Järvinen 2004).

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tämän kehittämistehtävän tiedonkeruumenetelmänä ovat haastattelut. Haastatteluissa tietoja kerätään niin, että tutkittava on tietolähde, jonka kanssa tutkija keskustelee ja tutkijan tehtävänä on viedä keskustelua eteenpäin. (Järvinen & Järvinen 2011, 146.) Ero normaaliin keskusteluun on se, että haastattelu suunnitellaan etukäteen, sillä on tavoite ja päämäärä, joka pyrkii tiedon keräämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 42).

Haastattelutilanteessa on mahdollista toistaa kysymyksiä, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä ja käydä dialogia haastateltavan kanssa. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on joustava, ja se sopii tämän vuoksi moniin eri tutkimustarkoituksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tästä syystä on mahdollista saada selville vastauksiin vaikuttavia motiiveja ja tilanne luo mahdollisuuden ohjata tiedonhankkimista haastattelun aikana. Ei-kielelliset signaalit auttavat tulkitsemaan vastausten merkityksiä ja joskus jopa muuttavat alussa ajateltua merkitystä toiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.)

Erilaisia haastatteluja ovat muun muassa lomakehaastattelu, syvähaastattelu ja teema-haastattelu. Niiden avulla tutkitaan erilaisia ilmiöitä ja haetaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Riippuen siitä miten tarkasti ja tiukkaan kysymykset on ennakkoon suunniteltu, haastattelut jaotellaan avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin. Strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja kysymykset käydään valittujen henkilöiden kanssa läpi saman suunnitelman mukaan. Avoimessa haastattelussa taas tutkimusteemat ohjaavat haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu sisältää sekä avoimia teemoja, joista keskustellaan, että struk-

turoituja kysymyksiä. (Järvinen & Järvinen 2011, 145.) Haastatteluja voidaan käytännössä toteuttaa yksilöhaastatteluina, joka tavanomainen tapa, mutta myös ryhmähaastatteluina, joka on monessa tutkimuksessa yhtä toimiva menettely. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61.)

Haastateltaville tulisi antaa kysymykset ja teemat hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi. Näin voidaan edesauttaa, että haastattelussa saadaan tutkittavasta asiasta mahdollisimman kattavasta tietoa. Vähintään haastateltavien tulisi saada tutustua etukäteen teemoihin ja haastattelun aiheeseen. Eettisestä näkökulmasta katsottuna on myös tärkeää, että haastateltavat tietävät mitä aiheita käsitellään. Haastattelun aikana on mahdollista suorittaa havainnointia, eli kirjoittaa muistiin sanomisten lisäksi myös sen, mitä eleet ja ilmeet kertovat, ja millä tyyllillä ja painotuksilla asioista puhutaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelussa menetelmänä on myös heikkouksia. Haastateltava voi kokea haastattelun nuuskimiseksi tai tavaksi valvoa toimintaa ja siksi jättää kertomatta olennaisia seikkoja. Toisaalta haastateltava voi haluta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja puhua muunnettua totuutta esimerkiksi miellyttääkseen tutkijaa. Myös tutkija voi haastattelussa menetellä niin, että hän kiinnittää huomionsa vain asioihin, jotka hän haluaa kuulla. Näistäkin puutteista huolimatta, haastattelu on tärkeä ja toimiva tiedonkeruumenetelmä. (Järvinen & Järvinen 2011, 146.) Tässä kehittämistehtävässä tiedonkeruumenetelminä käytetään avoimia ryhmähaastatteluja ja yksilöille tehtäviä teema-haastatteluja.

3.3.1 Avoin ryhmähaastattelu

Strukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa haastattelijan tehtävänä on päästä syvemmälle haastateltavien vastauksiin. Haastattelun jatkoa voidaan muokata ja rakentaa vastausten perusteella. Tämän tyyppinen haastattelu muistuttaa keskustelua. Siinä edellinen vastaus johtaa seuraavaan kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 45-46.)

Haastattelulajina ryhmähaastattelut ovat monissa tapauksissa käyttökelpoinen menetely. Ryhmähaastattelu on keskustelua, jossa tavoite voi olla hyvinkin vapaamuotoinen. Ryhmähaastatteluun osallistuvat voivat kommentoida asioita aika spontaanisti. He antavat monitahoista tietoa tutkimukseen. Ryhmähaastatteluissa voi olla mahdollista, ettei kiinnostukseen kohteena ole yksittäisen henkilön ajatukset, vaan tutkija on kiinnostunut enemmän kollektiivisesta näkemyksestä tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61.)

Täsmäryhmähaastattelu on yksi ryhmähaastattelun alalaji. Täsmäryhmähaastattelu koostuu muutamasta ihmisestä, jäsenet ovat tarkasti valittuja ja heidän kutsutaan keskusteluun. He ovat asiantuntijoita, joiden asenteilla ja mielipiteillä on merkitystä tutkittavaan asiaan. Ryhmälle on määritelty tavoite, ja se on ilmoitettu myös ryhmän jäsenille. Täsmäryhmiä käytetään monesti, kun tavoitteena on kehittää uusia ideoita tai kehittää uusia palveluja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61-62.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusosa aloitetaan avoimilla täsmäryhmähaastatteluilla. Täsmäryhmä koostuu tässä tapauksessa nikkelisulaton avainhenkilöistä, sillä he ovat kohdeorganisaation tuotannon asiantuntijoita. Itse haastattelun vetäjänä edustan ryhmässä talousosastoa.

Tutkimusosiossa avointen ryhmähaastattelujen yhtenä tavoitteena on avata kohdeorganisaation henkilöille tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta. Lisäksi on tarkoituksena yhdessä keskustella mikä talous- ja liiketoimintaosaamiseen liittyvä tieto vaikuttaisi päivittäiseen päätöksentekoon ja voisi tuoda lisäarvoa liiketoiminnalle. Koska yksi tutkimuksen olennaisista tavoitteista on kehittää talousosaston ja kohdeorganisaation välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteistä osaamista, avoin ryhmähaastattelu ja keskustelut tukevat tavoitetta. Toisin sanoen tässä tapauksessa tutkimusmenetelmä aloittaa yhteistyön ja vuorovaikutus kulttuurin kehittymisen.

3.3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaan ja teemoihin liittyvien syventävien kysymysten avustuksella.

Käytettävien teemojen tulisi tukea vastausten löytämistä tutkimuskysymyksiin ja niiden pitäisi perustua tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemahaastattelua varten etukäteen laadittu haastattelurunko, edesauttaa löytämään tutkimusongelmaan liittyviä ilmiöitä. Suoria vastauksia kysymyksiin ei välttämättä haeta, vaan keskustelu pyörii teemojen ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Teemahaastatteluilla on iso rooli tässä kehittämistehtävässä. Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja teemat ovat jaettuna kolmeen eri osa-alueeseen teoreettisen viitekehyksen ja keskeisten teemojen mukaan. Niiden avulla pyritään saamaan käsitys talousosaston ja nikkelisulaton yhteistyön nykytilasta ja toiveista sen kehittämiseksi. Teemana tulee olemaan myös osaamistarpeiden kartoitus ja olennainen osaaminen. Olennaisella osaamisella tarkoitan tässä kehittämistehtävässä lisäarvoa liiketoiminnalle tuovaa osaamista. Tärkeänä teemana on myös osaamisen kehittämismenetelmät ja yhteistyö osaamisen kehittämisen välineenä. Haastattelujen kohteena on nikkelisulaton avainhenkilöt.

4 TALOUSJOHTAMINEN JA LIKETOIMINTAOSAAMINEN

Tänä päivänä talousjohtaminen ei ole pelkästään numeroiden analysointia, vaan tavoitteena on koko organisaation talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen. Talousjohtamista lähestytään vuorovaikutuksena, organisaation sisäisestä näkökulmasta. Tässä luvussa käsitellään, mitä positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan voidaan saavuttaa, kun yrityksen eri asiantuntijoiden talous- ja liiketoimintaosaamista kehitetään ja yhteistyötä talousorganisaatiossa parannetaan.

Talous- ja liiketoimintaosaaminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Molemmilla yritetään vaikuttaa yrityksen taloudellisuuden, tehokkuuden ja kannattavuuden positiiviseen kehittymiseen. Termillä sisäinen talous- ja liiketoimintaosaaminen tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation liike- ja operatiivisen toiminnan kannalta olennaista osaamista ja tiedon hallintaa.

4.1 Talousjohtaminen ja vuorovaikutus

Kun tavoitetta ei voi saavuttaa yhden ihmisen voimavaroilla, tarvitaan organisointia ja organisaatiota. Nämä taas vaativat johtamista. Johtamista ei nähdä enää vain ylimmän johdon tehtävänä. Koko organisaatiolla ja sen jäsenillä on osansa johtamisessa. Pellisen mukaan johtaminen voidaan käsittää ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Tämän vuorovaikutuksen avustuksella heidät saadaan tekemään yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pellinen 2017, 8.)

Talousjohtamisen ensisijaisena tavoitteena on tehokkuus, tuloksellisuus ja taloudellisuus. Myös talousjohtaminen perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Johtajat ja muu henkilöstö tekee töitä tavoitteiden toteuttamiseksi ja talousjohtamisella siihen yritetään vaikuttaa. Toisin sanoen talousjohtamisen prosessi auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Talousjohtaminen on hyvin oleellinen osa yleisjohtamista. (Pellinen 2017,14.)

Talousjohtamisen vaikutuspiiri suurentuu ja monimutkaistuu jatkuvasti. Kommunoinnin ja vuorovaikutuksen merkitys laskentainformaation tuottamisessa on lisääntynyt. Ei ole merkitystä onko kyse kustannusten hallinnasta, kannattavuuden kehittämisestä tai tehokkuuden parantamisesta, taloushallinnon ammattilaisilta odotetaan sanomallista viestintää ja liiketoimintaosaamista. Liiketoiminnalliseen päätöksen tekoon ja ongelmien ratkaisemiseen, odotetaan controllereilta näkemystä ja kannanottoja, joiden perustana on taloudellinen näkökulma. Hyvä taloushallinto uskaltaa haastaa ja osaa kiteyttää olennaiset asiat. (Partanen 2007, 11.)

Vuoden 2013 talousjohtaja Mikko Puolakka Outotecista luennoi Talousjohtaja 2014 tapahtumassa ja mainitsi luennossaan: ”Nykyään ei ole riittävää, että talousosasto osaa. Talousjohdon keskeinen tehtävä on talousosaamisen kehittäminen yhtiön sisällä” (Hakanen 2014).

4.2 Liiketoimintaosaaminen

Jos jokin tieto on yritykselle arvokasta, sitä voidaan nimittää liiketoimintaosaamiseksi. Liiketoimintaosaaminen on tietoa, jonka perusteella tehdään toimenpiteitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Organisaatioiden menestyksen kannalta osaaminen, tieto ja tietämys on yksi arvokkaimmista pääomista. (Pellinen 2017, 169.) Liiketoimintaosaamisen edelleen kehittäminen ja ymmärtäminen kuuluvat koko organisaatiolle. Liiketoimintaosaaminen syntyy, siirtyy ja muuttuu vain koko yksikön toiminnan kautta, eikä ole vain kokonaisuuksista vastaavien henkilöiden vastuulla. (Näsi & Neilimo 2008, 60.)

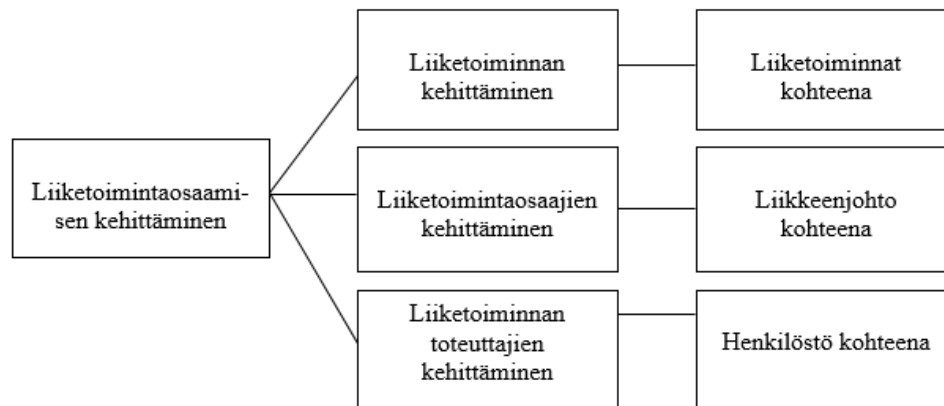
Liiketoimintaosaamisessa on kyse henkilökohtaisesta osaamisen tasosta. Mitkä ovat yksilötason taidot ja tiedot? Hyvä liiketoimintaosaaja ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen toimintaan ja näiden asioiden välisiä suhteita. Lisäksi hän tiedostaa miten omalla toiminnallaan voi vaikuttaa, ja ymmärtää yrityksen sisäistä toimintaa. On ymmärrettävä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavia toiminnan osatekijöitä. Nykyään monen työtehtävän ja ammatin olennaisena perustana on liiketoimintaosaaminen. Hyvä liiketoimintaosaaja kehittää toimintaa ja hoitaa työtehtäviään niin, että tehokkuus, taloudellisuus ja asiakaslähtöisyys kohenevat. (Viitala & Jylhä 2013, 12-13.)

Näsi ja Neilimö määrittelevät liiketoimintaosaamisen käsitteen muun muassa seuraavalla tavalla: ”Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa yrityksen ansaintatarkoitusta palvelevia kollektiivi- ja yksilövalmiuksia, kykyjä ja tekemistä; se on tiedon ja taidon näyttöä soveltamista sosiaalisessa kontekstissa”. (Näsi & Neilimö 2008, 72.) Liiketoiminnan päätoimija on itse yritys, mutta sitä harjoittavat myös organisaatiot ja yksilöt.

Yksilön liiketoimintaosaaminen on siis osaamisen kokonaisuus. Tämä kokonaisuus muodostuu tarpeellisesta liiketoiminnallisesta tiedosta, taidosta soveltaa tietoa käytännön tilanteissa ja valmiudesta käyttää tuota osaamista. Osaamisen kokonaisuus perustuu oikealaiseen tietoon, joka auttaa ymmärtämään liiketoimintaan ja auttaa tekemään johtopäätöksiä. Pitäisi tuntea myös toimiala ja liiketoiminnan logiikka. (Viitala & Jylhä 2013, 13.)

Tarkoituksena on selvittää kuinka hyvin kohdeorganisaation henkilöt tuntevat Boliden Harjavallan nikkeli liiketoiminnan ansaintalogiikan ja selvittää onko heillä kattavasti tietoa, jotta he ymmärtävät oman toimintansa vaikutukset kokonaisuuteen. Kun mennään yksilötason osaamiseen, olennaista on ymmärtää, mistä liiketoiminnallisesta tiedosta saadaan lisäarvoa päivittäiseen tekemiseen ja miten tätä tietoa pystytään soveltamaan käytännön tasolla. Nikkeliliiketoiminta on ollut Boliden hallussa vasta muutamia vuosia. Oletukseni on, ettei esimerkiksi liiketoiminnan ansaintalogiikkaa välttämättä ymmärretä yksilötasolla tarpeeksi.

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen voidaan jäsentellä kolmeen eri tasoon. (Kuvio 4).



Kuvio 4. Liiketoimintaosaamisen kehittämisen jäsentäminen (Näsi & Neilimö 2008, 182)

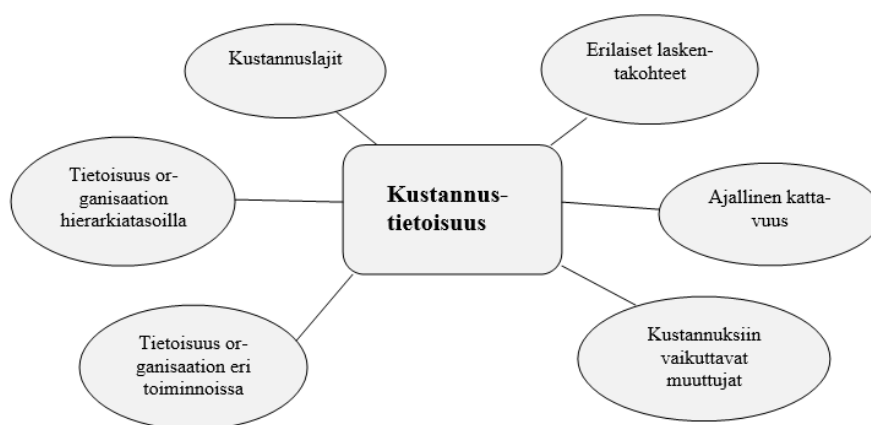
Kehittämistehtävän kohdeorganisaation henkilöt ovat liiketoimintaosaajia, mutta myös liiketoiminnan toteuttajia. Liiketoiminnanosaajia ovat liiketoiminta-alueista vastaavat johtajat ja ”apulaisjohtajat”, osastojen johto ja avainasiantuntijat sekä kehittämistyön parissa toimivat henkilöt, jotka tukevat toiminnallaan kokonaisuusien johtamista. Liiketoiminnan toteuttajia on koko loppu henkilöstö. Henkilöstön osaaminen on korvaamatonta ja yhdessä tekemällä saadaan aikaan osaamista. Henkilöstö toimeenpanee ja toteuttaa liiketoiminnallisia linjauksia. Menestymisen edellytykset kasvavat, kun henkilöstön jäsenet ymmärtävät yksikkönsä, tiiminsä ja oman roolinsa osana yrityksen koko liiketoimintaa. (Näsi & Neilimö 2008, 182, 207, 216.)

4.3 Sisäinen talousosaaminen

Liikkeenjohdolle taloustieto on yleensä itsestään selvää tietoa. Huipulla nähdään esteettä. Kun mennään organisaatiossa alemmaksi tiiminvetäjiin ja asiantuntijoihin, tilanne muuttuu. Tietoa ei saada yhtä esteettömästi kuin ylimmässä johdossa, ja osa faktoista saattaa korvautua mielikuvilla. Jos tuttuja taloudellisia raportteja luetaan ilman analyysia ja kritiikkiä saattaa todellisuus hämärtyä. Numeroiden takana on aina syytekijöitä, jotka pitäisi ymmärtää. On sitten kyse tuotoista tai kustannuksista. Talousraportoinnilla on aina omat rajoitukset ja rajansa, ja nämä tulisi tiedostaa. (Lehtonen 2007, 5-7.)

Taloulosasto tuottaa laskelmillaan paljon tietoa. Jotta tämä tieto voidaan tulkita oikein pitää ymmärtää taustatekijöitä. Väärät tulkinnat ja johtopäätökset ovat mahdollisia, mikäli taustalla vaikuttavia tekijöitä ei tiedetä. Talousinformaatioon pitää perehtyä, jotta luku tai muu data on mahdollista ymmärtää oikein. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2018.) Näistä syistä talousosaamista pitäisi saada levitettyä mahdollisimman laajalle organisaatiossa, huomioiden vastaanottajien tehtävä ja rooli organisaatiossa. Yksilöiden tulisi ymmärtää oman osastonsa ja roolinsa vaikutukset taloudellisiin lukuihin. Ilman ymmärrystä on vaikea motivoitua ja lähteä kehittämään toimintaa taloudellisesti tehokkaammaksi tai kannattavammaksi.

Tuottoja ja kustannuksia lasketaan, koska tuotetun tiedon uskotaan auttavan tekemään onnistuneempia liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Laskelmista syntyy parempi kustannus- ja kannattavuustietoisuus. Yrityksissä kustannustietoisuus on moniulotteinen asia ja sen alle mahtuu melkein mitä tahansa. (Kuvio 5.) On tarpeen tietää mitä eri resurssit maksavat ja toisaalta mitä lopputuotteiden valmistamisen kokonaiskustannukset ovat. Joskus on tärkeää tuntea eri asiakkaiden aiheuttamat kustannukset tai tuntea omien toimittajien kustannusrakenteen. Kustannustietoisuutta voidaan katsoa yrityksen tai muun laajan kokonaisuuden kannalta tai toisaalta yksittäisten tilanteiden kannalta, joka tarkoittaa tilanteeseen liittyvää olennaista kustannustietoisuutta. (Suomala ym. 2018.)



Kuvio 5. Kustannustietoisuuden ulottuvuudet (Suomala ym. 2018)

Kustannusosaamista voidaan lähteä parantamaan monessa eri ulottuvuudessa. Voidaan esimerkiksi ajatella, että erilaisten laskentakohteiden osaamisen taso on riittävä,

mutta osaamista kehitetään niin, että tietoisuus kaikissa työntekijäryhmissä olisi tasaisempaa. Toisaalta voidaan ajatella, ettei ymmärretä tarpeeksi miten erilaiset yrityksen sisäiset tai ulkopuoliset muuttujat vaikuttavat kustannuksiin, ja lähdetään kehittämään osaamista tältä osin. (Suomala ym. 2018.)

Strategisessa kustannustenhallinnassa on tärkeää ymmärtää mitä vahvuusalueita kannattaa kehittää, jotta menestyään. Jos tavoitellaan kustannustehokkuuden parantamista, avainasemassa on koko henkilöstön sitouttaminen pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Kaikkien organisaatiossa olisi opittava ymmärtämään, kuinka kustannuksiin voidaan vaikuttaa. On sitten kyse johdosta, toimihenkilöistä tai työntekijöistä. Myös työntekijöiden rooli on merkittävä pitkäjänteisessä kustannusten hallinnassa ja heidät pitäisi saada mukaan keksimään tapoja pitää kustannukset hallinnassa. Jos työntekijöitä käytetään suhdannepuskurina ja yrityksessä ei sitouduta pitkäaikaisiin työsuhteisiin, edellytykset työntekijöiden avoimuuteen ja osaamisen käyttöön etenkin pitkällä tähtäimellä ovat huonot. (Pellinen 2005, 195.)

Sisäistä talousosaamista tarvitaan läpi organisaation, esimerkiksi silloin kun yrityksessä laaditaan budjettia tai toimintasuunnitelmia. Niiden laatimisessa voidaan käyttää erilaisia toimintatapoja. Yleisesti puhutaan demokraattisesta, autoritaarisesta ja yhteistyömenetelmästä. Menetelmien keskeisenä erona on, kuinka laajasti yrityksen eri osastot ja asiantuntijat ovat mukana budjetin ja suunnitelmien laadinnassa. Tänä päivänä hyvä yritysjohto toteuttaa yhteistoimintamenetelmää. Siinä jokainen henkilö osallistuu oman osastonsa toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Yhteistoimintamenetelmä alkaa yksilöstä, tiimistä, yksiköstä ja päättyy koko yrityksen tasoon. Tämä on mahdollista, mikäli johto viestittää strategian kentälle selkeästi ja ymmärrettävästi. (Vilkkumaa 2005, 393.)

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen sisältää kaikki toimenpiteet ja prosessit, joiden avulla yrityksen tarvitsemaa osaamista kehitetään. (Viitala 2021). Osaamista voidaan tarkastella yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta. (Kupias ym. 2014, 50). Osaamisen kehittäminen voi olla jatkuvaa toimintaa tai esimerkiksi projektien kautta kehityshyppäyksiä tapahtuva prosessi (Viitala & Jylhä 2013, 303). Kilpailu on kovaa, ja jotta yritykset voivat menestyä pitää uudistua ja kehittyä. Kehityksen pitää olla jatkuvaa myös henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen osalta. Osaamisen kehittämisen lisäksi tärkeää on kehittää kykyä lisätä uutta osaamista. (Hyppänen 2013, 107.)

Organisaation osaamisen johtamiselle tavoitteet asetetaan liiketoimintastrategiassa. Osaamisen johtaminen on vastuullinen ja laaja kokonaisuus, eikä sitä toteuta vain johto ja esimiehet. Suuntaviivat tulevat liiketoimintastrategiasta, mutta henkilöstöllä on myös omaa vastuuta osaamisestaan. Tätä pitää korostaa. Työntekijä usein odottaa, että työnantaja panostaa hänen osaamiseensa ja kehittymiseensä. Näin hänen työmarkkina-arvonsa ei laske ja hän pystyy sitoutumaan työnantajaan. Työnantaja voi taas olettaa henkilöstönsä olevan sitoutuneita oman osaamisensa antamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Hyppänen 2013, 114-115.) Osaamisen soveltaminen käytäntöön on tärkeää. Yksilöillä pitää olla kykyä yhdistää työssään tiedot ja taidot niin, että se tuottaa hyötyä. (Kupias ym. 2014, 50.)

Työelämä ja työpaikat ovat täynnä erilaisia asiantuntijoita, sillä monia työntekijöitä voidaan nimetä omalla osaamisalueellaan asiantuntijoiksi. Asiantuntijoilta edellytetty osaaminen voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen:

- muodolliseen tietoon,
- kokemukselliseen tietoon
- kykyyn arvioida omaa toimintaansa sekä oppia siitä (metakognitiivinen tieto).

Muodollisella tiedolla tarkoitetaan koulutuksen ja kirjojen kautta opittua tietoa. Kokemuksellinen tieto taas opitaan tekemällä niin sanotusti ”kantapään kautta”. Kun puhutaan todellisesta asiantuntijasta, hän tiedostaa mitä osaamista hänellä on, ja mitä hän

ei osaa. Hän kykenee yhdistelemään muodollisesti opitun tiedon kokemukseräisen tiedon kanssa ja toimii sen perusteella johdonmukaisesti. Voidaan sanoa, että hänen omaan tietämiseensä kohdistuva tieto on kehittyntä. Metakognitiivisten taitojen avulla osaamistaan pystyy kehittämään itseohjautuvasti. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan, että henkilöt tietävät mihin osaamiseen pitää panostaa ja tietävät missä mennään oman kehittämisensä suhteen. (Kupias ym. 2014 56-57, 243.)

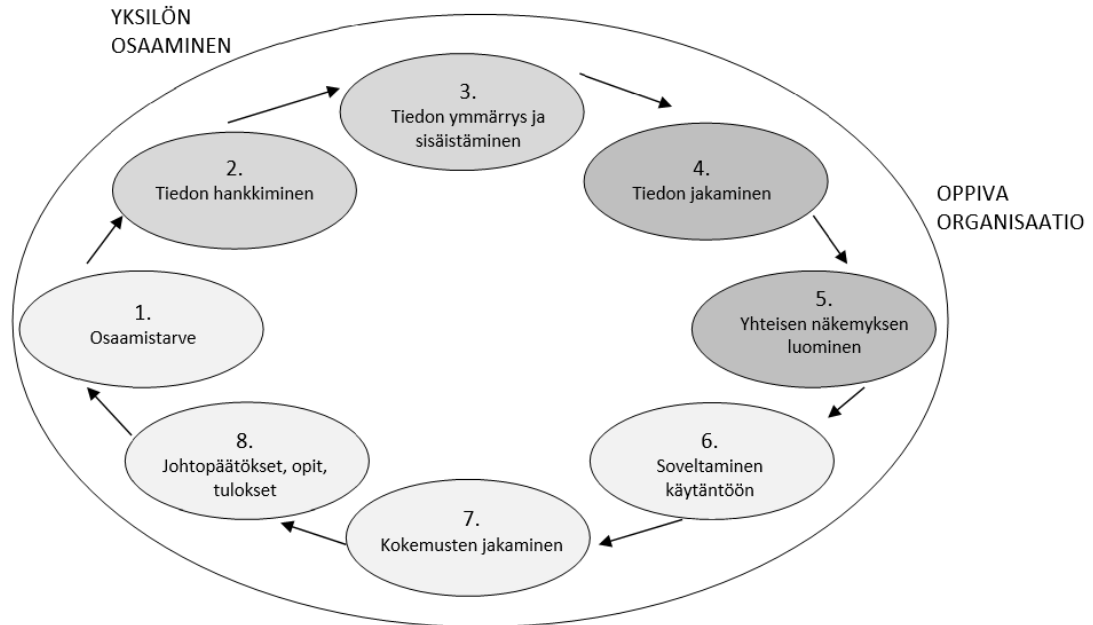
Tämän kehittämistehtävän lähtökohtana on kohdeorganisaation avainhenkilöiden oma havainto siitä, että heillä on tarve ja halu kehittää omaa liiketoiminta- ja talousosaamistaan. Asiantuntijoina he ovat ymmärtäneet uudet tiedon tuomat mahdollisuudet ja lisäarvon. He ovat olleet itseohjautuvia tuodessaan tämän tarpeen esille ja voimme todeta kohdeorganisaation henkilöillä olevan metakognitiivisia taitoja. He ovat jo ottaneet vastuuta omasta osaamisestaan.

5.1 Ketterästi oppiva organisaatio

Organisaation osaaminen on yhteinen näkemys tai käsitys asioista. Voidaan puhua yhteisesti omaksutuista toimintatavoista. On tärkeää muuttaa yksilöiden osaaminen organisaation osaamiseksi. Se tapahtuu, kun yksilöt yhdistävät ja jakavat osaamistaan. Osaamista kehitetään edelleen yhdessä ja osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja lopulta toiminnaksi. Organisaatiolta tämä vaatii toimintatapoja ja rakenteita, jotka mahdollistavan tämän. Kun henkilöstö on hajallaan eri puolilla organisaatiota, muodostuu organisaation osaaminen tässä tapauksessa hajautuneesta asiantuntijuudesta. Hajautunutta asiantuntijuutta pitää johtamisella ja rakenteilla tuoda yhteen. (Ojala 2008, 53.) Tiimeihin kannattaa koota toisiaan täydentävää osaamista. On myös tärkeää kehittää yrityksen sisällä kulttuuria, joka tukee tiimien osaamisen jatkuvaa kehittymistä. Silloin voidaan saada sekä tehokkaasti oppivia ja osaavia yksilöitä, että oppivan organisaation. (Viitala 2021.) Boliden Harjavallassa monet osastot ja yksilöt toimivat hajallaan toisistaan. Tehdasalue on laaja ja koostuu useasta eri rakennuksesta. Lisäksi organisaation jäsenet toimivat sekä Harjavallassa että Porissa.

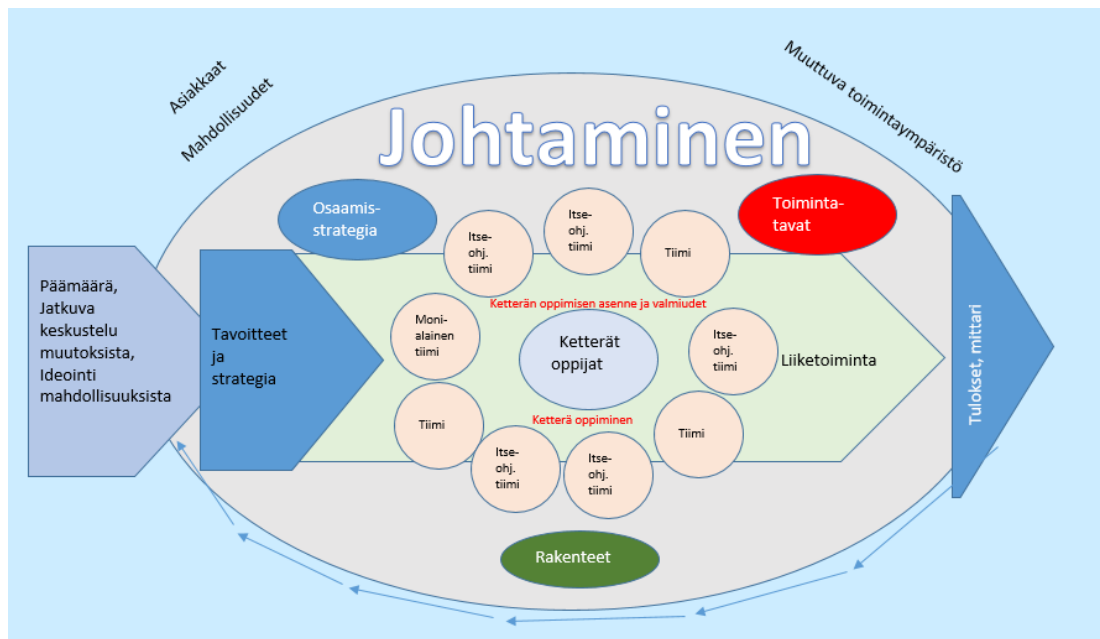
Osaamisen jakaminen on tärkeää ja puhutaan oppivasta organisaatiosta. Oppivassa organisaatiossa uutta tietoa luodaan, hankitaan ja siirretään. Tämän uuden tiedon ja ymmärryksen perusteella ryhdytään toimenpiteisiin ja muutetaan omaa käyttäytymistä. Ilmapiiri oppivassa organisaatiossa on avointa keskustelua edistävä. Siellä käydään rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten käsittelyä. (Viitala & Jylhä 2013, 298-299.) Kun organisaation yhdessä osassa opittua asiaa halutaan jakaa, tarvitaan toimintatapoja, rakenteita ja välineitä. Niiden avulla oppia pystytään jakamaan muihin tiimeihin, yksiköihin ja lopulta koko organisaatioon. Tällöin voidaan puhua skaalautuvasta oppimisesta – eli ketterästi oppivien henkilöiden ja tiimien oppimisesta, joka voidaan nopeasti jakaa läpi organisaation. (Ojala 2018, 24.)

Pääkohteena tässä kehittämistehtävässä on kohdeorganisaation avainhenkilöiden liiketoiminta- ja talousosaaminen, mutta yhtä lailla osaaminen kehittyy talousorganisaatiossa. Tarkoituksena on vahvistaa yhteistyötä talousosaston ja kohdeorganisaation välillä. Osastot toimivat hajallaan, eli toimivat fyysisesti eri paikassa. Tavoitteena on näiden organisaatioiden asiantuntijoiden osaamisen yhdistäminen ja yhdessä kehittäminen ja yhteisen näkemyksen luominen. Osaamista tulisi jakaa niin, että yksilöiden osaamisesta tulee koko nikkelisulaton organisaation osaamista. Kuviossa 6 on kuvattuna vaiheet, miten yksilön uusi osaaminen voidaan saada työyhteisön käyttöön. Kun yksilö on hankkinut tietoa, hänen pitää ensin itse ymmärtää ja sisäistää se. Tämän jälkeen tietoa voi jakaa ja tiedosta luodaan muiden kanssa yhteisen näkemyksen. Tietoa sovelletaan käytäntöön ja kokemuksia jaetaan. Lopussa tehdään yhdessä johtopäätökset ja käydään läpi mitä on opittu.



Kuvio 6. Yksilön osaamisesta työyhteisön osaamiseksi. (Hyppänen 2013, 134)

1980-luvulla oppivasta organisaatiosta tuli tunnettu termi. Tuolla aikakaudella aloitettiin puhumaan organisaatioiden oppimisprosesseista ja prosessien vastuuhenkilöistä. Organisaatioiden uusiutumista haluttiin vahvasti edistää. Tänä päivänä organisaatioiden pitää olla entistä nopeammin ja ketterämmin oppivia. Ketterästi oppivassa organisaatiossa oppiminen ja uusiutuminen on jatkuvaa ja sitä tapahtuu pieninä palasina. Muodollista organisaation oppimisprosessia vastuuhenkilöineen ei enää tarvita. Ketterää oppimista voidaan toteuttaa erilaisissa toimintatavoissa, kun tekemisen ohella kehitetään osaamista ja toimintaa. Oppia jaetaan ja levitetään organisaation sisällä, tätä tukevien organisaation rakenteiden ja toimintatapojen avulla. Kuviossa 7 on kuvattu ketterästi oppivaa organisaatiota. Kuva näyttää kalalta. Otalan mukaan se voisi olla oikeastaan kalaparvi. Organisaatiot ovat verkostomaisia tiimirakenteita, jotka kalaparven lailla liikkuvat yhdessä samaan suuntaan kohti tavoitteita. Esteen tullessa vastaan parven tavoin muutetaan suuntaa ja löydetään uusi reitti eli mahdollisuus. (Ojala 2018, 125.)



Kuvio 7. Ketterästi oppiva organisaatio (Ojala 2018, 126)

Tarkoituksena on löytää kohdeorganisaatioon sellaiset osaamisen kehittämismenetelmät, jossa yhteistyön tekemisen kautta kehitetään osaamista ja toimintatapoja. Muutokset toimintatavoissa, vuorovaikutuskulttuurissa ja vanhat ajatusmallit tiimirakenteista eivät välttämättä muutu nopeasti organisaatioissa, joilla on pitkä historia ja ovat toimineet samalla tavalla useita vuosia. Jos yritys haluaa kehittyä kohti parempaa vuorovaikutuskulttuuria ja parantaa koko organisaation yhteistyötä on tärkeää tuoda tämä esille jo toimintaperiaatteissa.

Yritykset ja yhteisöt voivat määritellä toiminnalleen arvoja. Arvojen tehtävänä on kertoa erityisesti omalle henkilöstölle, minkä periaatteiden mukaan yritys haluaa toimittavan tai käyttäytyvän. Arvot ovat siis yrityksen toimintaa kuvaavia tärkeitä periaatteita. Henkilöstöä on syytä ottaa mukaan keskusteluun, kun valitaan yritykselle arvoja. Näin arvoihin sitoudutaan lähtökohtaisesti paremmin. Arvojen toteutumista tulisi seurata ja toiminnan pitäisi kehittyä niiden mukaisiksi. Tämän vuoksi arvokeskustelut on tärkeitä kaikilla tasoilla. (Vilkkumaa 2005, 25-26.)

Boliden julisti vuoden 2020 lopussa uudet arvot. Ne ovat huolenpito, rohkeus ja vastuu. Olemme keskustelleet uusista arvoista arvotyöpajoissa läpi organisaation vuoden 2021 aikana. Arvojen kautta voidaan auttaa organisaatiota omaksumaan uusia toimintatapoja ja edistää esimerkiksi ketterän oppimisen kulttuuria. Esimerkkinä Bolidenin

Q3-henkilöstöinfon aluksi esitetty arvojen mukainen ohjeistus tilaisuuteen. (Kuva 1.) Tässä ohjeistuksessa nousee hienosti esille arvojen kautta myös yhteisen osaamisen kehittäminen.

Teemme infon yhdessä – arvojemme mukaisesti!



Kuva 1. Boliden Harjavalta Q3- henkilöstöinfo (Boliden Harjavalta Oy intranet-sivut, 2021)

5.2 Organisaation osaamistarpeet

Koko osaamisen johtamisen prosessi pitää sisällään osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arviointi, kehityssuunnitelman tekemisen, kehittämismenetelmien valinnan, kehittymistä tukeva johtamisen ja seurannan. Ensimmäinen vaihe on siis osaamistarpeiden tunnistaminen. (Hyppänen 2013, 115-116.)

Organisaation tulisi selvittää mitä osaamista se tarvitsee toimiakseen tehokkaasti. Osaamistarpeita pitäisi miettiä säännöllisesti ja arvioida mitä osaamista tarvitaan huomenna, jotta menestytään jatkossa. Toimintaympäristö ei pysy vakiona ja teknologia kehittyy nopeasti. On tärkeää myös osallistaa ihmiset tulevaisuuden haasteiden, mahdollisuuksien ja osaamistarpeiden pohtimiseen. Asiantuntijuus kehittyy samalla kun olennaisista osaamistarpeista puhutaan ja ne tehdään näkyväksi. (Ojala 2018, 171-172.)

Jotta osaamistarpeita voidaan tunnistaa, pitää ensin määritellä osaaminen: Mitä osaaminen tarkoittaa kohteena olevassa organisaatiossa? (Hyppänen 2013, 116). Osaamis-

tarpeet eri organisaatioissa ja tiimeissä eivät ole samanlaista. Tiimien sisälläkin jäsenien työtehtävistä ja asemasta riippuu minkä tasoista ja minkälaista osaamista he tarvitsevat. Osaamisvaatimuksista tulisi olla selkeä ymmärrys, jotta osaamista voidaan tehokkaasti kehittää. Mitä selkeämmin on tarvittava osaaminen kuvattu, sitä helpommin osaamista voidaan kehittää ja arvioida. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 64.)

Tässä kehittämistehtävässä osaamistarpeiden tunnistamisen kautta selvitetään, minkälainen talous- ja liiketoimintaosaaminen on kohdeorganisaation toiminnan kannalta olennaista ja keskeistä sekä mikä toisi lisäarvoa liiketoiminnalle.

Yhdellä kertaa ei voi keskittyä kaikkien osaamisalueiden kehittämiseen. Monesti joudutaan määrittelemään, mitkä ovat yrityksen kannalta tärkeimmät osaamisalueet, joihin suunnataan resursseja. Kun tämä on tehty, voidaan jatkaa täsmentämistä tehtäväkohtaisesti, esimerkiksi kysymysten kautta: Mikä on keskeistä osaamista? Mistä se koostuu? Missä sitä on? Millä tasolla se nyt on? Miten sitä kehitetään? Kuka on vastuussa? Millä aikataululla? Miten resursoidaan ja miten sitä seurataan? (Viitala & Jylhä 2013, 302-303.) Keskustelu osaamistarpeista pitäisi olla osana kaikessa toiminnassa, kaikissa projekteissa ja hankkeissa. Olennaista on kysyä mitä osaamista tässä projektissa tarvitaan? Onko tarvittava osaaminen olemassa? Miten tarvittava osaaminen voidaan hankkia? (Ojala 2018, 171-172.)

5.3 Osaamiskartoitus

Osaamisen arviointi on prosessi. Tulevaisuuden vision lisäksi pitää kartoittaa henkilöstön osaamisen nykytilaa. Osaamiskartoituksessa kerätään tietoa yksilöiden osaamisesta, taidoista, kyvyistä, pätevydestä ja kehityspotentiaalista. (Kaartinen 2011, 7.) Kun on selvitetty osaamisen nykyinen tila ja mitä tavoitellaan, osaamisen kehittäminen on mahdollista. Osaamiskartoitusten avulla tutkitaan yksilöiden osaamista ja miten sitä tulisi kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 302.) Jos halutaan muodostaa selkeä käsitys myös tiimien osaamisesta ja työnkuvasta, on osaamiskartoitus tarpeen. Se sisältää työtehtävien ja osaamisalueiden listauksen työn kannalta oleellisimmista asioista ja arviointikriteerit osaamistasoille. (Kauhanen 2006, 142.)

Osaamiskartoitus laaditaan jokaisen organisaation omien tarpeiden perusteella. Riittää että osaamiskartoituksessa kuvataan osaamisalueet ja niihin liittyvät osaamiset. Tämän jälkeen niiden tavoiteltava ja nykyinen taso arvioidaan numeerisesti osaamiskeskusteluissa. (Hyppänen 2013, 118.) Osaamistasoja on yleensä 0-5. 0 tarkoittaa tilannetta, jossa osaamista ei ole. 5 kuvaa taasen tilannetta, jossa osaaminen on vahvinta. Osaamisen nykytason ja tavoitetason erotus kertoo, onko osaamisen lisäämistarvetta. (Kaartinen 2011, 13.) Osaamiskartoitusten tekemisessä voidaan käyttää tietokone- tai muuta järjestelmää. Niihin avulla pystytään toteuttamaan osaamisen erittely ja systemaattinen arviointi. (Viitala & Jylhä 2013, 302.)

Henkilöstön tämänhetkisen osaamisen kartoittamisen lisäksi, osaamiskartoitus on hyvä työkalu, kun halutaan kirkastaa ydinosaamista. Mahdollista on myös selvittää, miten nykyinen osaaminen on hankittu. Lähteenä voi olla esimerkiksi tutkinto, koulutus, kurssi, perehdytys tai työn äärellä oppiminen. (Kupias ym. 2014, 70.)

6 OSAAMISEN KEHITTÄMISMENETELMÄT

Osaamiskartoitusten avulla valitaan sopivia osaamisen kehittämismenetelmiä. Se, kehitetäänkö yksilöitä vai tiimejä, vaikuttaa kehittämismenetelmien valintaa. Tiimien kehittäminen on yhtä tärkeää kuin yksilöiden. Näin organisaation osaamista voidaan parantaa yhteistä tietopohjaa hankkimalla ja oppimalla yhteisiä tapoja työskennellä. Kehittämissuunnitelmaan merkitään osaamiskartoituksen edellyttämät kehittämistoimenpiteet ja keskusteluissa mahdollisesti nousseet yksilökohtaiset kehittymistarpeet. (Hyppänen 2013, 119, 125.)

Erilaisia henkilöstön kehittämismenetelmiä on runsaasti. Ne eivät yleensä ole riippuvaisia henkilön peruskoulutuksesta, taloudellisesta asemasta tai sijaintipaikasta. Kauhanen jakaa osaamisen kehittämismenetelmät kahteen pääryhmään: työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen ja työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. Työpaikoilla olisi tärkeää huomioida kaikki mahdolliset tilanteet, joissa osallistujilla on tilaisuus oppia uutta. Se on tilanteiden hyväksikäyttöä osaamisen kehittämiseksi. (Kauhanen 2012, 154.) Tässä kehittämistehtävässä keskitytään osaamisen kehittämiseen työnohessa ja yhteisöllisten kehittämismenetelmien kautta. Vuorovaikutuksella ja ketterällä oppimisella on keskeinen rooli.

6.1 Osaamisen kehittäminen yhteistyöllä ja työn ohessa

Osaaminen kehittyy työelämän eri tilanteissa. Oppimista voi tapahtua osana työtä, jolloin siihen ei tarvitse erikseen panostaa suunnittelua tai rahaa. (Kuvio 8.) Oppiminen voi olla osin tiedostamatonta, silloin kun työelämässä ratkotaan ongelmia tai vastaan tulee muutos. Ne auttavat oppimaan. Voidaan puhua kokemusperäisestä ja epäformaalista oppimisesta. Sitä voidaan vahvistaa ottamalla käyttöön oppimista auttavia palaverikäytäntöjä, ongelmanratkaisutekniikoita, ryhmätyömenetelmiä, systemaattisia innovaatioprosesseja ja arviointikäytäntöjä. Osaamista kehitetään myös tavoilla, jotka vaativat resurssointia ja suunnittelua. Sisältö, aika, paikka ja tavoitteet on määritelty etukäteen. Uutta tietoa ja oppia otetaan haltuun osittain myös työtehtävien ulkopuolella. Puhutaan formaalista kehittämisestä. Viitala on sijoittanut nelikenttään erilaisia

osaamisen kehittämiskeinoja. Yrityksillä on paljon käyttämätöntä potentiaalia, varsinkin kuvion oikeanpuoleisissa kehittämismenetelmissä. Eli miten opitaan tehokkaasti osana toimintaa. (Viitala 2021.)



Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen keinoja (Viitala 2021)

Tässä kehittämistehtävässä on tarkoitus kehittää osaamista yhteistyön tekemisen kautta ja työnohessa. Osaamisen kehittämiskeinoista Viitalan mallin mukaan tähän soveltuvat nelikentän oikeaan reunaan sijoittuvat työyhteisötason epämuodolliset kehittämismenetelmät. Keskiössä on kuitenkin yhteistyön parantaminen, vuorovaikutus ja yhdessä oppiminen talousosaston kanssa.

70-20-10 tarkoittaa mallia, jonka mukaan aikuinen oppii 70 % työssä, työkokemuksien kautta ja ongelmien ratkaisutilanteissa. 20 % oppimisesta tapahtuu vuorovaikutustilanteissa palautteiden ja keskustelujen avulla ja 10 % koulutustilanteissa, lukemalla ja kursseilla. Työssä oppimisen menetelmät ovat siis vahvoja vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen. (Hyppänen 2013,125.)

Hyvässä yhteistyössä otetaan huomioon monenlaisia ajatuksia ja mielipiteitä. Parhaimmillaan tiimissä yksilöiden osaamiset yhdistyvät tiimiä hyödyttävällä tavalla ja

samalla kehittyvät tiimin toimintatavat. Yhteistyöllä kahden tai useamman henkilön osaaminen voi yhdistyä niin, että se on enemmän kuin osiensa summa. Voidaan puhua uutta luovasta dialogista, kun yhteistyö toimii ja kaikki tulee kuulluksi. (Kupias yms. 2014, 54.)

Jotta saavutetaan yhteinen näkemys, yksilöiden tietoa ja osaamista pitää siirtää yhteiseksi osaamiseksi. Ojala luetteloi erilaisia tapoja jakaa osaamista ja luoda yhteistä näkemystä:

- Kokoukset ja foorumit
- Keskinäiset esitelmät; saman osaamisalueen sisällä ja osaamisalueiden välillä
- Projektit ja projektitiimit, erityisesti osaamisalueiden välillä
- Osaajayhteisöt, osaamisyhteisöt
- Sosiaalinen media, erityisesti wiki, blogi; suunnitellut ja ohjatut sekä vapaasti muotoutuvat
- Henkilökohtaiset verkostot
- Henkilöstölehti, sisäinen tv
- Yhteisölliset tiedonluomisprosessit
- Yhteisölliset oppimismenetelmät (Ojala 2008, 239.)

Edellä mainituista osaamisen jakamisen tavoista Boliden Harjavallassa on jo osa käytössä. Kokouksia ja esityksiä järjestetään runsaasti, henkilöstölehti ilmestyy vuorovierokoin ja sosiaalisessa mediassa on aktivoitu voimakkaasti viimeisen kahden vuoden aikana. Pohtia voi, pystyykö ja onko tarkoituksen mukaista valjastaa näitä menetelmiä myös talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen.

6.2 Vuorovaikutuksessa oppimista

Vuorovaikutus on kaiken oppimisen perusta. Jotta ihminen oppii hän käyttää älyllisiä resurssejaan eli aivoja, mieltä ja vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutusta voi tapahtua yhtä lailla ihmisen, tietokoneruudun tai vaikkapa ympäristön kanssa. Kehittymistä ei tapahdu tyhjiöissä ja sosiaaliset kontaktit ovat meidän perustarpeemme. Ilman vuorovaikutusta puuttuisi tieto, mitä välittäjäaineet välittävät hermosoluista toiseen. Vuorovaikutus auttaa ja etenkin nopeuttaa kaikkea oppimista. (Ojala 2018, 60,69,297.)

Työpaikoilla jokainen henkilöstön jäsen on osana moninaista vuorovaikutusverkostoa ja kuuluu osaksi yhteisöä. Yhteisön jäsenenä ollaan aina tilivelvollisia myös muille. Omaa toimintaa pitää pystyä perustelevaan, selittämään ja raportoimaan toisille. (Pelinen 2017, 169.) Oppiminen tehostuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Oivalluksia ja ideoita syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Laajempi näkökulma tulee huomioitua alusta asti, kun kokemuksia ja palautteita käsitellään muiden kanssa. (Ojala 2018, 48-49.)

Asiat ovat usein monitahoisia. Kattavan kokonaiskuvan saamiseksi tarvitaan monesti enemmän kuin yhden ihmisen havainnot. Ajatusten vaihtoa tarvitaan, jotta havaitsemme uusia tietoja. Käsitteet aiheesta laajenee ja saadaan uusia näkökulmia, kun asioita pohditaan ja ”pallotellaan” muiden kanssa. Tästä syystä resursseja ja aikaa tulisi varata vuorovaikutukseen, yhteydenpitoon ja yhdessä olemiseen. Ketterän oppimisen elinehto on vuorovaikutus. (Ojala 2018, 87.)

Vuorovaikutus ei ole aina helppoa ja voi joskus olla myös haastavaa, sillä kaikki ihmiset eivät ole luonteeltaan sosiaalisia. Vuorovaikutuksen kannalta introverttius ei automaattisesti ole huonompi asia kuin ekstroverttiys. Meillä on vain erilaiset tavat toimia. Tiimien jäsenten ja esimiesten pitää omalla toiminnallaan varmistaa, ettei kukaan jää ajatustensa kanssa ulkopuoliseksi. Monet introvertit ovat löytäneet tietotekniikan avuksi kommunikointiin. Tietotekniikan avulla voi olla yhteydessä toisiinsa osajiin, jakaa ideoita ja kehittää yhdessä. Tarvitsemme myös virtuaalivuorovaikutusta. (Ojala 2018, 49-50.)

6.3 Palaverit kehittämismenetelmänä

Palaverit ovat myös yksi yhteisöllinen osaamisen kehittämisen keino. Palavereja tulisi järjestää vain silloin, kun niillä on jokin selkeä tarkoitus. Tavoitteena voi olla esimerkiksi ideointi, tiedottaminen, yhdessä oppiminen tai ongelmien ratkaisu. (Kupias ym. 2014, 83.) Kokous on hyvä oppimisympäristö, missä osaamista voidaan jakaa henkilöiden kesken. Osa palaveriin tarkoitettuun ajasta voidaan omistaa osaamisen ja toimintojen kehittämiseen. Palavereihin voidaan yhdistellä erilaisia teemoja. Vaihtelua

kokouksiin saadaan käyttämällä vierailevia puhujia tai vaihtamalla kokouksen vetäjiä. (Viitala 2012, 203.)

Onnistunut ja hyvä palaveri innostaa, antaa tarpeellista tietoa, kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antaa osallistujille energiaa. Onnistuneet palaverit muodostuvat sekä tiedosta että tunteesta. Palaverien tavoitteen tulisi näkyä käytettävässä ajassa. Kun kaikki pääsevät kehittämään ja osallistumaan, muuttaa se suhtautumista palaveriin. Aktivointi ja osallistaminen ovat tärkeitä. (Kupias ym. 2014, 83.) Seuraava kuva havainnollistaa hienosti, millä tavoin ajankäyttöä kannattaa ohjata palaverissa, joissa edetään yhdessä oppien kohti tavoitetta.



Kuvio 9. Palaverien ajankäyttö ja kehittäminen (Kupias ym. 2014, 83)

Kokousten hyvänä puolena on samansisältöisen tiedon jakaminen monelle henkilölle samanaikaisesti. Etukäteen kokouksiin kannattaa valmistautua hyvin. Näin voidaan tehostaa sekä ajankäyttöä että viestintää. Kokouksessa asiat tulee esittää selvästi ja viestiä tuetaan esimerkiksi graafin avulla. Kokouksissa vuorovaikutukselle tulee jättää oma tilansa. Asioista täytyy keskustella ja mahdollisia väärinkäsityksiä pitää voida oikoa. Osallistujille kannattaa kertoa käsiteltävät asiat etukäteen. Näin he voivat miettiä mahdollisia kysymyksiä etukäteen. Avoin ja hyvä keskustelukulttuuri mahdollistaa rakentavan keskustelun ja tiedon paremman sisäistämisen. (Joki 2021,168.)

Säännölliset palaverikäytännöt jokaisessa työyhteisössä ovat tärkeitä. Joskus organisaatioissa kuvitellaan tiedon liikkuvan jäsenten välillä muutenkin, mutta usein näin ei ole. Palaverit helpottavat tiedon kulkua ja luovat alustan, jossa kaikki voivat ottaa kantaa asioihin. Palaverit myös mahdollistavat toisten kokemusten kautta oppimisen. (Joki 2021, 169.)

Eri tiimien kokouspöytäkirjat voidaan tallentaa niin, että ne olisivat kaikkien halukkaiden saatavissa ja luettavissa. Tämä tukisi avointa viestintää. Olennaista ei ole kuitenkaan kaiken tiedon jakaminen kaikille, vaan pitää miettiä tarpeellisuutta ja hyötyjä. Organisaatioissa voi olla meneillään erilaisia kehittämisprojekteja, joista saatavat opit olisi syytä jakaa koko organisaation hyödyksi. (Joki 2021, 167.)

Vaikka toimittaisiin etäällä toisistaan, on yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen yhtä tärkeää kuin fyysisesti samassa paikassa toimittaessa. Tällöin on järjestettävä yhteistapaamisia teknisiä viestintävälineitä apuna käyttäen. Tekniikka on kehittynyt ja uutta teknologiaa kannattaa hyödyntää etäkehittämisessä. Sähköiset alustat mahdollistavat ajantasaisen kirjallisen kommentoinnin ja esimerkiksi kysymysten esittämisen yhteisellä foorumilla. Tiimeissä voidaan sopia, että joku tiimin jäsenistä alustaa valitusta temasta ja kaikki ovat valmistautuneet keskusteluun ja kommentointiin. (Kupias ym. 2014, 68-69.)

6.4 Kehittämismenetelmiä yhteisen näkemyksen luomiseen

On paljon erilaisia kehittämisen keinoja, joilla yksilöiden tietoa ja osaamista siirretään yhteiseksi osaamiseksi. Seuraavaksi käsitellään niistä muutamia.

Yhteisen osaamisen synnyttäminen on tärkeää. Osaaminen yritysten sisällä koostuu usein eri paikoissa olevien ihmisten yhteisestä osaamisesta, muistista ja tiedosta. Tällaista hajautuneena olevaa asiantuntijuutta voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi osaamisaluekohtaisten yhteenvetojen avulla. Siinä vastuut jaetaan olennaisista osaamisalueista. Jokainen seuraa oman osaamisalueensa uutta tietoa ja tekee siitä säännöllisesti yhteenvetoa. Yhteenvetoja käydään läpi muun tiimin kanssa. Yhdessä voidaan pohtia

uusien asioiden vaikutuksia, merkityksiä ja niiden aiheuttamia toimenpiteitä. (Ojala 2008, 241.)

Osaajayhteisöllä tarkoitetaan kontaktiverkostoja joko organisaation sisällä tai organisaatioiden välillä. Osaajayhteisön tehtävänä on kehittää yhteistä asiaa, ja sen jäsenet muodostuvat kehitettävän aihepiirin osaajista. He yhdessä ratkaisevat ongelmia, jakavat tietoa ja oppivat yhdessä. Osaajayhteisön jäsenet voivat jakaa tietoa toisillensa vuorovaikutuksessa, projekteissa tai vaikkapa yhteisessä wikissä. (Ojala 2008, 240-241.) Digitaalisuus mahdollistaa yhdessä kehittämisen ja yhteisen osaamisen synnyttämisen, vaikka ihmiset olisivat hajallaan. Hajallaan toimivia osaajayhteisöjä kutsutaan myös ”parviksi”. Osaajayhteisöjä ja -parvia voidaan pitää vapaampina kuin tiimejä, joilla on selkeä tavoite tai tehtävä. ”Parvet” keskittyvät jakamaan jokaisen osaamista ja kehittämään edelleen yhteistä osaamista. (Ojala 2018, 225-226.)

Organisaation sisäisillä johtamisprosesseilla voidaan edesauttaa uuden tiedon luomista ja yksilöiden tietämyksen jakamista. Tällaista johtamisprosessia kutsutaan yhteisölliseksi tiedonluomisprosessiksi. Esimerkiksi budjetoitintiprosessi voi olla yhteisöllinen tiedonluomisprosessi. Pellisen mukaan prosessin vaiheet myötäilevät kokemuksellisen oppimisen päävaiheita, jotka ovat 1. Yksilöille kerääntyä omia kokemuksia ja tietoa päivittäisissä työtilanteissa. 2. jokainen tuo omat ajankohtaiset kokemukset, asiat ja ongelmat kokouksiin, joissa niitä voidaan yhdessä analysoida ja ratkaista sekä peilata yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan. 3. kokouksessa yhdessä ratkaistaan ongelmia ja luodaan yhteinen näkemys ja strateginen toimintatapa. 4. tuloksena syntyy yksiköille uusia toimintamalleja ja tavoitteita ongelmien selvittämiseksi. (Pellinen 2017,171.)

Learning Cafe on yksi toimintatapa yhteisen ajattelun kehittämiseksi ja on yhteisöllinen tiedonluomisprosessi. Siinä ihmiset istuvat pienissä ryhmissä, nimensä mukaan kahvilamaisissa olosuhteissa. Tavoitteena on vapautunut ja keskusteleva ilmapiiri. Näin edesautetaan sitä, että ihmiset uskaltavat tuoda omat mielipiteensä julki. Kaikki pöytäryhmät saavat tehtäväkseen pohtia samaa asiaa ja listaavat siihen liittyvät keskeiset näkökannat. Yhteisesti keskustelemalla valitaan näkökulmista tärkeimmät. Jotta mukaan saadaan hiljainen tieto, valinnat pitää priorisoida ja ne pitää perustella. Priorisointia ohjaa osaltaan arvot ja uskomukset. Sitten ryhmän jäsenet vaihtavat pöytää, yhtä lukuun ottamatta. Hän esittelee tuotoksen uusille ryhmän jäsenille. Uudet jäsenet

taas esittävät oman edellisen pöydän näkökannat. Tämän jälkeen ryhmä tekee jälleen uudet valinnat yhteisistä tärkeimmistä asioista. Lopuksi eri ryhmien jalostuneet näkemykset vedetään yhteen. Learning Cafen avulla näkökulmia saadaan ketterästi koottua yhteisiksi näkemyksiksi. Learning Cafe on täysin mahdollista pitää myös verkossa ja virtuaalisesti. (Ojala 2018, 227-229.)

6.5 Talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämismenetelmiä

6.5.1 Talousviestintä ja -raportit

Laskentatoimella ja talousviestinnällä on erilaisia käyttötapoja. Sitä käytetään vaikuttamiseen, vastausten antamiseen, perusteluihin, ideoiden synnyttämiseen ja oppimiseen. Laskentatoimen informaatio oppimisroolissa on tärkeä. Aina päätöksentekijät tai vastuuhenkilöt eivät ymmärrä eri tekijöiden vaikutussuhteita toisiinsa. Talousviestinnän avulla lisätään tietoa kokonaistaloudellisista vaikutuksista ja pyritään jäsentämään päätöstilanteita. (Partanen 2007, 34-35.)

Talousviestinnässä tulisi aina ottaa huomioon viestin vastaanottajan tietämys taloushallinnon asioista. Viesti pitää muotoilla niin, että se sisäistetään, ymmärretään ja siirretään käytäntöön. Talousorganisaatiolle voi olla haasteellista tuottaa tietoa niin, että erilaiset asiantuntijaryhmät ymmärtävät sen merkityksen. Taloudellinen viesti tulisi ymmärtää oman työnsä ja osaamisen kehittämisen kannalta. Taloudellisen tiedon avulla asiantuntijoiden pitää kyetä keskustelemaan kehittämismahdollisuuksista, ja samalla osata ottaa huomioon muiden näkökulmat. (Partanen 2007, 23-24.)

Talousinformaatio tukee tuloksen tekoa, kannattavaa kasvua ja jatkuvaa parantamista. Hyvä ja toimiva talousviestintä luo vuorovaikutusta, ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. Talousinformaatiolla on oma tärkeä rooli, kun puhutaan arvoa tuottavista toimintatavoista ja keinoista. Taloudellisen datan pitäisi kohdistua tekijöihin, jotka tuovat lisäarvoa. Prosessien kehittämisessä talousinformaatiolla ja sitä kautta talousosaamisella on nouseva merkitys. (Partanen 2007, 19-20, 29.)

Organisaatioilla ja tiimeillä on tavoitteita ja niitä kuvaavia mittareita. Omaa toimintaa kuvaavia tietoja tarvitaan, sillä sen perusteella voidaan tietää, miten omaa toimintaa tulisi muuttaa. Organisaatiossa jokaisen tulisi oppimia ymmärtämään mittaritietoja ja tunnuslukuja. On tärkeää tunnistaa, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin mittariin. Yhdessä keskustelemalla ja päättelemällä voidaan oppia näkemään, miten erilaiset toimenpiteet vaikuttavat yhteiseen tulokseen. Yksilöt voivat oppia näkemään, mitkä asiat ovat tärkeitä omassa työssä ja mihin toimintaan huomiota kannattaa kiinnittää. Tiedolla johtaminen voi olla tehokasta oppimista, kun yhdessä mietitään syitä heikkoihin tai hyviin tuloksiin. (Ojala 2018, 191,278.) Operatiivisissa tehtävissä esimiehillä ja avainhenkilöillä voi olla joskus vaikeuksia saada henkilöstöä innostumaan omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Usein ne eivät ole selkeästi nähtävissä. Siksi onkin tärkeää löytää jokaiseen vastuualueeseen ja yksikköön sopivat tavoitteet ja mittarit. Sellaiset, jotka kuvaavat toimintaa asiaankuuluvasti. Ideaali tilanteessa jokaiselle tuloksentekijälle avautuu näin mahdollisuus vaikuttaa juuri häntä motivoivalla tavalla. (Lehtonen 2007, 275.)

Organisaatiolle olennainen tieto tulee suodattaa ymmärrettävään muotoon controllerin toimesta. Lisäksi taloudellista informaatiota tulisi tuottaa tekijöistä, jotka synnyttävät mahdollista lisäarvoa. Esimerkiksi prosessien kehittämisessä talousinformaation merkitys on lisääntynyt. Hyvä talousviestintä kyseenalaistaa itsestäänselvyyksinä pidettyjä toimintaperiaatteita. Vaikuttavalla viestinnällä voidaan haastaa avainhenkilöitä ajattelemaan asioita uudelta kantilta. Viestien määrä saattaa organisaatioissa olla suuri ja silloin tavallaan kaikki viestit kilpailevat keskenään. Tästä syystä talousviestinnän huomionarvoon ja fokuksen valintaan pitää erityisesti panostaa. Viestin voi pukea pysähdyttävään ja ytimekkääseen muotoon. Fokus on järkevämpi keskittää kahden viestin kunnolla läpi saamiseen, kuin viestiä monta asiaa pinnallisesti ja epäselvästi. (Partanen 2007, 29-31.)

Organisaation oppimisen kannalta taloudellista viestintää ja laskelmia ei kannata käyttää vain huonojen suoritusten osoitteluun. Oppiminen pysähtyy, jos ihminen alkaa varautua puolustautumiseen, usein peittelemällä tai vähättelemällä ongelmia. Organisaation oppimisen kannalta, taloudellisia laskelmia ei siis kannata käyttää yksilöiden syytelyyn muiden edessä, vaan apuna kun esitetään vaikeita kysymyksiä ja asioita, tai kun haetaan uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. (Pellinen 2017, 171.)

Organisaatioissa laaditaan usein laajoja kuukausiraportteja. On tutkittu kuinka paljon liikkeenjohtajat yleensä kuukausiraportteja hyödyntävät. Tutkimuksessa raporttien käyttö jaoteltiin täysimääräiseen käyttöön, rajoitettuun käyttöön ja käyttämättömyyteen. Lopputuleman mukaan vain pieni vähemmistö liikkeenjohtajista käytti raportteja täysimääräisesti. Kuukausiraportit ovat tarpeellisia valvonnan näkökulmasta, mutta niiden käyttöä päätöksenteossa on yleensä liioiteltu. Johtajat saattavat käyttää epävirallista tietoa virallisen tiedon sijasta. Virallista tietoa ei aina osata organisaatiossa käyttää. Joskus tiedon tuottamisen hitaus tai tiedon vaikeaselkoisuus ovat ongelmia. Tietojen summautuneisuus, määrälliseen tietoon keskittyminen ja organisaation sisäisiin asioihin painottuminen ovat myös virallisten tietolähteiden heikkouksia. (Pellinen 2017,165.)

Taloudellisia raportteja kehitettäessä, joskus ilmenee, ettei joitakin talousosaston laatimia raportteja käytetä juuri lainkaan tai ollenkaan. Tilanne on voinut muodostua huomaamatta, kun henkilöitä on vaihtunut organisaatiossa. Tarpeettomien raporttien laadinta kertoo, ettei organisaatiossa ole riittävästi dialogia siitä, mitä olennaisia tietoja tarvitsee todella tuottaa. (Partanen 2007, 44.)

Kuukausiraportteja tarvitaan, mutta osaamisen kehittämisen kannalta ja tiimien tarpeiden kautta, pitäisi kehittää omat tiivistetyt raportit, jossa on vain heidän osaltaan olennaista tietoa. Tulisi myös huolehtia, että raportin käyttäjät ymmärtävät itse syy-seuraussuhteet numeroiden ja tietojen takaa. Kohdeorganisaatiossa tätä pystytään kehittämään talousorganisaation ja nikkelisulaton yhteistyöllä.

6.5.2 Talousjärjestelmät

Tieto ei ole ilmaista. Yhteiskunnan teknistyessä tietotekniikoiden käyttö on lisääntynyt laskentatoimissa. (Pellinen 2017, 13). Organisaatiolla pitää olla käytössään toimivat taloudellisen ohjauksen välineet, jotta liiketoiminnan taloutta voidaan johtaa ja tietoisesti ohjata. Yrityksissä talous muodostuu yrityksen reaalitoiminnoissa, ei taloushallinnossa. Tämän vuoksi talouden johtamiseen tarvitaan kahta asiaa:

- Taloushallinnolla on halua ja osaamista kehittää toiminnan ohjaukseen hyvät työkalut.
- Henkilöstöllä on oltava halua ja osaamista käyttää talouden ohjausvälineitä toimintansa ohjaukseen.

Molemmat edellytykset vaativat henkilöiltä paljon osaamista. Taloushallinnon pitää tuntea liiketoiminta, jotta he kykenevät kehittämään oikeita työkaluja asiantuntijoille. Asiantuntijoiden taas pitää panostaa hyvään taloudelliseen osaamiseen, joka ei tule itsestään. Tärkeää on myös halukkuus ohjausvälineiden käyttöön. (Kamensky 2015.) Ihmisten taidot ja mahdollisuudet käyttää erilaisten järjestelmien tuottamaa tietoa ovat rajalliset. Ohjaus- ja laskentajärjestelmien arvo mitataan lopulta sillä, miten paljon ne tuovat hyötyä organisaation toimintaan, ennakoitavuuteen ja tehokkuuteen. Tekniikan kehittyessä joskus saattaa unohtua, että kaikkein olennaisimmassa roolissa ovat kuitenkin ihmiset. (Pellinen 2017, 13-14.)

Ketterästi oppivaan organisaatioon liittyy sellaiset järjestelmät, jotka tuottavat kaiken aikaa tietoa tiimien suorituksista, ja jakavat tätä tietoa suoraan tiimeille. Nykyään tietoa voidaan kerätä melkein mistä asiasta tahansa, ja tuottaa tieto sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan käyttää ajattelun ja oppimisen työkaluna. Tärkeää on osata valita kohdeorganisaation kannalta olennaiset tiedot, joilla on vaikuttavuutta tiimin toimintaan. Samalla tulee muistaa, että liika ja turha tieto voi kuormittaa. (Ojala 2018, 278-279.) Laskentajärjestelmät keräävät dataa ja informaatiota, mutta niiden pääasiallinen tehtävä on tuottaa jalostettua tietoa. Informaatio muokataan sellaiseen muotoon, että se tukee asiantuntijoita päätösten tekemisessä. Tämän päivän tietotekniikoilla dataa voidaan tuottaa ja kerätä lähes rajaton määrä. Olennaisen tiedon esille nostaminen tästä määrästä voi olla ongelmallista ja haastavaa. Taloushallinnon kannattaa tuottaa jalostunutta tietoa, jolla on merkitystä strategisten valintojen toteuttamisessa, seurannassa ja opiksi ottamisessa. (Vilkkumaa 2005, 49-50.)

Ketterästi oppivassa organisaatiossa on vahva tietotekniikkainfrastruktura ja järjestelmät. Ne ovat tärkeä työväline ja tuki oppimisessa. (Ojala 2018, 276.) Työssäoppiminen pohjautuu aina tekemiseen, eli sillä tarkoitetaan kaikkia eri tapoja, joissa ihmiset oppivat tekemisen ohessa tai tekemisen kautta. Enää ei vuorotella opin hankinnan ja tekemisen kesken, vaan opimme samalla kun teemme. (Ojala 2008, 223-224.)

Boliden Harjavallassa otettiin käyttöön vuonna 2019 uusi ohjelmisto budjetointia, ennustamista ja toteumaseurantaa varten. Aikaisemmin budjetointi suoritettiin pääasiassa talousosastolta käsin. Uusi järjestelmäratkaisu on auttanut siirtämään budjetoinnin tekemisen suoraan jokaisen kustannuspaikan vastaavalle. Järjestelmä on suomenkielinen ja helppo käyttää. Kun osastojen ja kustannuspaikkojen vastaavat joutuvat itse suoraan ohjelmaan budjetoimaan ja ennustamaan kustannuksia, lisää se ymmärrystä ja osaamista. Tekemällä itse oppii parhaiten.

6.5.3 Liiketoimintaosaajien ja liiketoiminnan toteuttajien kehittäminen

Liiketoimintaosaamisen tärkein osaamisalue on kokonaisuuksien käsittäminen. Kokonaiskuvan hahmottaminen ei tapahdu hetkessä, vaan kypsytetyn käsityksen synnyttäminen vie aikaa. Kokonaisuuksien käsittäminen on sitä parempaa mitä prosessoidumpaa, tietoisempaa ja laaja-alaisempaa se on. Oivalluksia voi tulla hetkessä, mutta kokonaiskuvan saamiseksi tarvitaan aikaa ja menetelmiä. Kokonaiskuvan hahmottamista edesauttaa vuoropuhelut, päättelyt, johtopäätökset, täsmennykset ja vertailut. (Näsi & Neilimo 2008, 208.) Varsinkin isommat yritykset muodostuvat useista osastoista ja monista eri organisaatioiden toimijoista. Liiketoimintaosaamisen kannalta on tärkeää ymmärtää oman funktionsa tehtävät ja merkityksen osana yrityksen kokonaisuutta. Mitä me tuomme kokonaisuuteen ja miten me autamme menestymään? Se on tärkeämpää kuin ymmärtää muiden yksittäisten funktioiden toimintaa. (Näsi & Neilimo 2008, 209.)

Liiketoimintaosaajaksi voi kehittyä liiketoiminnan ohessa, ilman erityisiä koulutuksia tai tietoista oppimista. Näsi on listannut potentiaalisia tietoisia työnoheiskehittämisen muotoja kuviossa 10. (Näsi & Neilimo 2008, 214.)



Kuvio 10. Työnoheiskehittämisen muotoja (Näsi & Neilimo 2008, 214)

Tämän kehittämistyön kannalta tärkeä työnoheiskehittämisen muoto on vuorovaikutuskulttuurin luominen.

Jos liiketoimintaosaamista katsotaan vuorovaikutuksena, voidaan osaamisen johtamisen tavat luokitella kolmeen ryhmään:

1. Osaamisen koodaus; Tässä tiedon ajatellaan olevan hyödyke, jota välitetään kommunikaatio- ja tietotekniikoiden avulla. Liiketoiminnassa tarvittava tieto tulisi olla saatavilla oikea-aikaisesti, oikean sisältöisenä ja oikeilla ihmisillä. Osaamisen johtamisen keinoina voi olla dokumentoinnin ja tietojenkäsittelyn kehittäminen. Tai sitten voidaan kehittää tiedon välittämisen tekniikoita. 2. Edellytysten luominen oppimisprosessille; Osaamisen johtamisen kohteena on tiedon vaihdantaprosessit. Tavoitteena on henkilökohtaisen sanattoman tietämyksen muuttaminen oppimisprosessien tuloksena jaetuksi tietämykseksi. Liikkeenjohdon on tärkeää edesauttaa ja mahdollistaa henkilöiden ja organisaatioiden välistä kommunikointia ja tiedon vaihdantaa. 3. Keksiminen; Ajattelutavassa tärkeintä on uusien ratkaisujen keksiminen ja tiedon luominen. Liiketoiminta uudistuu yritysten ja erehdysten kautta, kun uusia ratkaisuja etsitään ja kekeillaan. Johto voi vahvistaa luovaa toimintaa ja kannustaa henkilöstöä heidän tavoitteissaan. (Pellinen 2017, 169-170.)

Liiketoiminnan toteuttajien eli työntekijöiden merkitys on erittäin tärkeä, eikä sitä pidä unohtaa. Osaamisen taso pitää huomioida myös työntekijöiden osalta. Henkilöstön tehtävänä on toteuttaa linjaukset. Mitä suurempi joukko ymmärtää itsensä osana liiketoimintaa, sitä paremmassa tilanteessa ollaan. (Näsi & Neilimo 2008, 216.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja tuloksia. Kehittämistehtävän tutkimusosaan kerättiin dataa avoimilla ryhmähaastatteluilla ja yksilöille tehdyillä teema- haastatteluilla. Taulukossa 1 on kuvattuna tutkimusosiossa käytetyt tiedonkeruumenetelmät, niiden tarkoitus ja toteutuksen ajankohta.

Taulukko 1. Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmä	Kohde-ryhmä	Tarkoitus	Ajankohta
Avoimet ryhmähaastattelut	Täsmäryhmä Nikkelisulaton avainhenkilöt 4 hlö	<ul style="list-style-type: none"> • Talousosaston ja nikkelisulaton vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittyminen • Kohdeorganisaation perehdyttäminen tutkimuksen tarkoitukseen. • Selvittää mikä sisäiseen talous- ja liiketoimintaosaamisen liittyvä tieto tuo lisäarvoa liiketoiminnalle ja vaikuttaisi kohdeorganisaation päivittäiseen päätöksentekoon. • Ideointi talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämismenetelmistä. 	Maaliskuu - Joulukuu 2021 6 kpl
Teema- haastattelut yksilöille	Nikkelisulaton avainhenkilöitä 3hlö	<ul style="list-style-type: none"> • selvittää talous- ja liiketoimintaosaamisen nykytila ja osaamistarpeet • millä tavalla ja millä kehittämismenetelmillä avainhenkilöiden talous- ja liiketoimintaosaamista tulisi kehittää. • miten yhteistyötä nikkelisulaton ja talousosaston välillä tulisi kehittää? • miten osaamista tulisi organisaatiossa jakaa? 	Helmikuu 2022 3kpl

7.1 Avointen ryhmähaastattelujen toteutus

Kehittämistehtävän tutkimusosio aloitettiin avoimilla täsmäryhmähaastatteluilla. Täsmäryhmä koostui nikkelisulaton avainhenkilöistä, sillä he ovat kohdeorganisaation

tuotannon asiantuntijoita, joiden mielipiteillä on merkitystä tutkittavaan asiaan. Avainhenkilöitä ovat siis nikkelisulaton käyttöpäällikkö, nikkelisulaton tuoteinsinööri ja aluetyönjohtajat. (Kuvio 2.) He ovat myös henkilöitä, jotka ovat mukana raportoimassa nikkelisulaton toiminnasta sisäisesti eteenpäin. Tutkimuksen tekijä toimi haastattelijana ja keskustelun vetäjänä, mutta myös kohdeyrityksen controllerina, edustaen täten talousorganisaatiota. Näiden keskusteluiden tärkeimpänä tavoitteena oli avata vuorovaikutussuhde talous- ja nikkelisulaton organisaatioiden välillä. Organisaatiot toimivat fyysisesti eri paikoissa, eli säännöllistä spontaania tapaamista organisaatioiden jäsenten välillä ei tapahdu. Voidaan sanoa, että yhteistyön kehittäminen alkoi jo näiden haastattelujen avulla.

Ryhmähaastatteluita toteutettiin kuusi kappaletta vuoden 2021 aikana. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams – videopalaverina ja kutsut lähetettiin sähköpostitse. Jokaiseen ryhmähaastatteluun valmisteltiin oma aineisto, joka esitettiin haastateltaville powerpoint-muodossa. Aineistojen aihealueet ovat listattuna liitteessä 3. Ryhmähaastattelujen aineistot sisälsivät erilaista liiketoiminnallista- ja taloudellista dataa, joka liittyy nikkelisulaton toimintaan. Aineisto toimi avoimen ryhmäkesustelun pohjatuksena. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa käytiin lävitse itse opinnäytetyöprosessia ja kehittämistehtävän tavoitetta. Muissa ryhmähaastatteluissa keskusteltiin nikkeliliiketoimintaan liittyvistä luvuista, kuten tuotoista, tuloksesta ja kuluista, lisäarvoa tuottavasta tiedosta, tunnusluvuista, metallitaseista ja erilaisista raporteista. Näiden yhteisten avointen keskustelujen tarkoituksena oli auttaa kohdeorganisaation avainhenkilöitä hahmottamaan, mitä kaikkea dataa on mahdollista saada ja mikä tieto voisi olla olennaista heidän toimintansa kannalta. Ryhmähaastatteluissa haettiin myös yhteistä näkemystä olennaisesta osaamisesta ja mahdollisista osaamisen kehittämismenetelmistä. Haastattelujen kulusta ja keskeisistä kommentteista kirjoitettiin muistiinpanot.

Avointen ryhmähaastatteluiden tavoitteena oli myös pohjustaa tutkimuksen kohdeorganisaation jäseniä teemahaastatteluihin. Ryhmähaastatteluiden avulla yhteistyön kehittäminen aloitettiin, ja haastateltavilla oli aikaa pohtia ja pureksia ryhmähaastatteluissa nousseita teemoja. Teemahaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina samoillem avainhenkilöille, jotka osallistuivat ryhmähaastatteluun. Sekä avointen ryhmähaastattelujen, että teemahaastattelujen tuloksia käydään lävitse samassa yhteydessä, sillä tutkimuksen tuloksia käydään lävitse teemoittain. Nämä teemat ovat osaamisen nykytila

ja tarpeet, lisäarvoa tuottava osaaminen, yhteistyön kehittäminen ja osaamisen kehittämisenmenetelmät. Haastattelujen vastauksien sisältöä ryhmiteltiin teemoihin ja niistä poimittiin ja tiivistettiin keskeiset asiat.

7.2 Teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joten haastatteluun valmistautuminen aloitettiin määrittelemällä käytettävät keskeiset teemat. Teemojen valinta perustui tutkimuksen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin. Teemat jaettiin kolmeen osa-alueeseen: 1. Sisäinen talous- ja liiketoimintaosaamisen osaamiskartoitus, -tarpeet ja olennainen osaaminen 2. Liiketoiminta- ja talousosaamisen kehittämismenetelmät. 3. Yhteistyön kehittäminen talouden ja tuotannon välillä, ja osaamisen jakaminen. Teemahaastatteluihin laadittiin ennakkoon haastattelurunko tai apusarjasto (LIITE 1), joka auttoi haastattelun läpi viemistä, ja tuki pyrkimystä etsiä vastauksia tutkimustehtävään.

Teemahaastattelut olivat yksilöhaastatteluja, ja ne suoritettiin luottamuksellisina ja kahdenkeskinä. Teemahaastatteluja oli kolme kappaletta ja haastateltavat olivat nikkelisulaton käyttöpäällikkö, nikkelisulaton tuoteinsinööri ja nikkeli- ja alumiinialueen aluetyönjohtaja. Ennen haastattelua haastateltaviin oltiin yhteyksissä puhelimitse, käytiin läpi haastattelun tarkoitusta, kysyttiin suostumusta haastatteluun ja selvitettiin sopiva toteutusaika. Tämän jälkeen kutsu haastatteluun lähetettiin sähköpostitse (LIITE 2). Sähköpostissa kerrottiin myös haastattelun teemat. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams – palaverina. Haastattelun aikana käytettiin videoyhteyttä ja haastattelut myös nauhoitettiin. Nauhoittamiseen pyydettiin lupa haastattelun aluksi ja kaikki haastateltavat myös suostuivat tähän. Haastattelujen kesto oli 30-40 minuuttia.

Teemahaastattelun aineisto purettiin kuuntelemalla haastattelun tallenteet ja haastattelut litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla melko sanatarkasti. Litteroinnista jätettiin pois täytesanat, toistot ja selkeästi kontekstiin liittymätön keskustelu. Litteroinnin jälkeen tekstiä käytiin läpi useaan kertaan, ja tekstistä korostettiin väreillä tutkimuskysymyksiin liittyviä vastauksia. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet Bolidenillä useamman vuoden. Työssäoloajat olivat 5, 9 ja 27 vuotta. Kaikki olivat työskennelleet Bolidenillä

sisällä myös muualla kuin nikkelisulatossa ja nykyisissä työtehtävissä. Seuraavissa luvuissa läpikäydään haastattelun tuloksia.

7.3 Kohdeorganisaation osaamisen nykytila, tarpeet ja osaamiskartoitus

Olellaisena osana tutkimusta oli selvittää nikkelisulaton avainhenkilöiden talous- ja liiketoimintaosaamisen lähtötaso. Osaamisen nykyisen tilan arviointi on tärkeää, jotta osaamisen kehittäminen olisi mahdollista. Osaamiskartoitusten avulla selvitetään, millaista osaamista yksilöillä ja tiimeillä on. (Viitala & Jylhä 2013, 302.) Teemahaastatteluuissa keskusteltiin jokaisen sisäisen talous- ja liiketoimintaosaamisen tasosta. He saivat itse arvioida oman osaamisensa nykytilaa ja kertoivat missä olisi eniten kehitettävää.

Ennen haastatteluja, osaamiskartoitusta varten kuvattiin nikkeli liiketoimintaan- ja sisäiseen talousosaamisen liittyvät osaamisalueet (LIITE 4). Teemahaastattelussa näistä keskusteltiin ja haastateltavat saivat, sanallisen arvioinnin lisäksi, arvioida osaamistaan numeerisesti tasoissa 1-5. 1 kuvaa tilannetta, jossa osaaminen on vähäistä tai sitä ei ole ja 5 tilannetta, jossa osaaminen on vahvinta.

Numeerisessa osaamisen itsearvioinnissa oli kaksi osaamisaluetta. Nikkeliliiketoiminnan osaamisalueelta piti arvioida osaamisen tasoaan ansaintalogiikasta, nikkelikivi asiakkaista ja sopimuksista, nikkeli rikasteiden toimittajista ja sopimuksista sekä nikkeli liiketoiminnan merkityksestä koko Boliden Harjavalta Oy:ssä. Sisäisen talousosaamisen alueelta piti arvioida osaamistaan kustannusosaamisen osalta, raporttien lukutaitoa, syy-yhteyksien ymmärtämistä ja nikkelisulattoon liittyvien tunnuslukujen ja hanskavakioiden tietämyksen tasoa. Itsearvioinnin tulokset on ilmoitettu haastateltavien antamien arvosanojen keskiarvona. (Kuvio 11.)

Osaamisalueet	Oleellisimmat asiat	Itsearviointi osaamisen tasosta 1-5 (haastateltavien keskiarvo)
Liiketoimintaosaaminen		
	Nikkeli liiketoiminnan ansaintalogiikan	3,3
	Nikkelikiven asiakkaat ja heidän sopimuksensa	3,0
	Nikkelirikasteiden toimittajat ja heidän sopimuksensa	2,0
	Nikkeliliiketoiminnan merkitys osana BOHA:n kokonaisuutta	3,7
Sisäinen talousosaaminen		
	Nikkelisulaton kustannusosaamisen taso	3,3
	Raporttien lukutaito	3,0
	syy-yhteyksien ymmärtäminen. Kuinka hyvin ymmärtääkö miten erilaiset sisäiset tai ulkoiset muuttajat vaikuttavat kustannuksiin?	3,0
	Nikkeliliiketoimintaan liittyvät tunnuslukujen/ hanskalukujen tietämyksen taso	2,7

Kuvio 11. Talous- ja liiketoimintaosaamisen osaamiskartoituksen tulokset

Molempien osaamisalueiden osaamisen tason keskiarvoksi tuli 3. Liiketoiminta puolella eniten osaamisen vajautta koettiin olevan nikkelikaste toimittajien ja heidän sopimustensa ymmärtämisessä ja niiden vaikutuksesta liiketoimintaan. Talousosaamisen puolella alhaisimmalla tasolla oli nikkelisulattoon liittyvien olennaisten tunnuslukujen ja hanskavakioiden tietämys. Hanskavakioilla tarkoitetaan yleispätevää euromääräistä vaikuttavuutta tuotannon jossain toiminnassa. Esimerkkinä hanskavakiosta on katetuotto menetys per rikastesyöttötonni, jos linja seisoo.

7.3.1 Liiketoimintaosaamisen nykytila ja tarpeet

Teemahaastattelussa kaikki haastateltavat kokivat, että heidän sisäinen talous- ja liiketoimintaosaamisensa taso on kehittynyt eteenpäin muutaman viimeisen vuoden aikana, vaikka parannettavaa on vieläkin. Positiiviseen kehittymiseen on vaikuttanut muun muassa vuoden 2021 aikana pidetyt avoimet ryhmähaastattelut, joissa taustamateriaalina käytiin lävitse nikkeli liiketoimintaan liittyviä taloudellisia lukuja ja raportteja. Ryhmähaastatteluiden kautta aloitettu yhteistyö ja vuorovaikutus talousosaston ja nikkelisulaton välillä on lisännyt ymmärrystä etenkin ansaintalogiikkaan ja nikkeli liiketoimintaan.

toiminnan merkitykseen osana yhtiön kokonaisuutta. Aiemmin keskusteluissa on keskitytty tuotantomääriin, mutta nyt mukaan on saatu myös euromääräistä ymmärrystä. Ryhmähaastatteluiden kautta aloitettu yhteistyö talousosaston ja nikkelisulaton välillä on saanut jatkoa, ja nyt controller käy läpi nikkeli liiketoiminnan tulosta ja lukuja yhdessä nikkelisulaton organisaation kanssa kuukausittain. Haastateltavien mukaan ennen puhuttiin vain koko yrityksen luvuista, eikä keskitytty erikseen nikkelisulattoon ja -liiketoimintaan.

Vaikka osaaminen on lisääntynyt, haastateltavat toivoivat lisää perehdytystä ansaintalogiikkaan. Sen koettiin olevan asia, josta halutaan ymmärtää enemmän. Eräs haastateltava koki, että perusteet ovat jollakin tasolla tiedossa, mutta mitään sen syvällisempää tietämystä ei ole. Hän myös kommentoi ”fokusointi on ollut lähinnä maksullisten raaka-aineiden syötössä, eli tuotantomäärien maksimoimisessa”.

Osaamista on myös kehittänyt viikoittaiset nikkeli palaverit, joihin osallistuvat myös nikkeli rikasteiden hankinnoista ja nikkelikivien myynnistä vastaavat hallinnon henkilöt Tukholmasta. Vuoropuhelu ja keskustelu heidän kanssaan koetaan tärkeäksi. Olenainen uusi tieto sopimuksista ja markkinoista tulee usein tästä palaverista. Nikkelikivien myyntisopimusten osalta toivottiin, että olennaisia ja vaikuttavia ehtoja nostettaisiin esille myös talousosaston toimesta. On kyse sitten tiettyjen metallien asiakaskohteisista metallien maksullisuuksista tai sanktiorajoista ja sakoista. Tiedolla on merkitystä etenkin silloin, jos on mahdollista valikoida kenelle asiakkaalle tietyn laatuinen nikkelikivi kannattaa lähettää.

Vaikka nikkeli rikasteiden hankintasopimuksista ja niiden vaikuttavuudesta tiedettiin aika vähän, ei kenenkään haastateltavan puheissa noussut tämän kehittäminen merkittävään osaan. Yksi syy saattaa olla se, että eri rikastetoimittajia nikkeli puolella on kohdalaisen vähän. Sulatusuuniin syötettävien rikasteiden seokseen ei voida tästä syystä kovin paljon vaikuttaa, jolloin ei ole tarvetta miettiä mahdollisimman kannattavaa syöttöseosta, kun vaihtoehtoja ei ole.

Kehitettävää löytyi asiakasnäkökulman lisäämisessä. Yksi haastateltavista koki, että asiakastietoisuutta pitäisi saada enemmän koko sulaton toimintaan mukaan. Työntekijätason tulisi tiedostaa, että meillä on asiakkaita, jotka odottavat tietty speksit täyttävää

nikkelikiveä. Toiminta on ollut hyvin sulatuspaineista, mikä todennäköisesti juontaa juurensa siihen, että ennen vuotta 2015 myytiin vain sulatuspalvelua. Nykyään ostetaan itse rikasteet ja myydään itse nikkelikivet eteenpäin. Asiakas tarvitsee mahdollisimman hyvää ja puhdasta kiveä. Asiakkaiden tarpeista pitäisi puhua enemmän läpi nikkelisulaton organisaation. Haastateltava kommentoi: ”Meidän pitäisi kertoa useammin työntekijöille, että jokaisen panos tärkeä ja merkityksellinen. Me teemme kaikki tärkeää työtä ja meillä on asiakkaita, jotka haluavat meidän kiveämme. Jokainen on arvoketjussa tärkeä. Sitä ajatusta meidän pitää vahvistaa”

7.3.2 Sisäisen talousosaamisen nykytila ja tarpeet

Haastateltavien kustannusosaamisen taso oli kohtalaisen hyvä. Avainhenkilöt kokivat, että kustannustietoisuus on lisääntynyt viime vuosina toimihenkilötasolla, mutta työntekijätason kustannustietoisuudessa on paljon parannettavaa. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia kustannuksiin pitäisi nostaa esille enemmän. Hyvänä koettiin talousosaston kuukausittain toimittama tuotannon kustannusraportti, jossa verrataan nikkelisulaton toteutuneita kustannuksia budjettiin ja edelliseen vuoteen. Enemmän tietoa kaivattiin kuitenkin määrällisistä energian ja tarveaineiden kulutuksista ja trendeistä. Halutaan ymmärtää paremmin mikä on euromääräinen vaikutus, jos tiettyjen tarveaineiden tai energian kulutusmääriin yritetään vaikuttaa esimerkiksi tuotannon ajoparametrien muutoksilla. Tätä kautta myös sisäisten muuttujien vaikutuksia kustannuksiin ymmärrettäisiin paremmin.

Viime vuosien aikana osastojen avainhenkilöitä on vaadittu ottamaan enemmän vastuuta oman kustannuspaikkansa kuluista, niiden budjetoinnista ja ennustamisesta. Tätä tukemaan Boliden Harjavallassa otettiin käyttöön vuonna 2019 uusi ohjelmisto, jonka avulla kustannuspaikkavastaavat voivat käyttäjäystävällisesti itse budjetoida ja ennustaa kulujaan. Tämä on lisännyt ymmärrystä ja osaamista etenkin kulupuolesta niillä avainhenkilöillä, jotka ovat prosessissa mukana. Vaikka tästä prosessista on aiheutunut lisätöitä avainhenkilöille, pidettiin nykyistä toimintatapaa hyvänä, koska sen mukaan tuoma osaamisen kehittyminen on ollut hyvää.

Ulkoisten muuttujien vaikutuksista kustannuksiin on yhden haastateltavan mukaan vaikea välillä seurata tai tietää. Isossa organisaatiossa tieto ei aina kulje kuten pitäisi, ja joskus saattaa tulla yllätyksiä esimerkiksi sopimusten sisältöjen kautta. Hintojen muutoksistakin tieto tulee yleensä jälkikäteen. Viestintä on yleisellä tasolla vaikea laji.

Nikkeliliiketoiminta ja -sulattoon liittyvien tunnuslukujen- ja hanskavakioiden ympärille toivottiin jatkuvaa keskustelua. Kun luvuista keskustellaan aktiivisesti, jää ne paremmin mieleen ja tietoa tulisi hyödynnettyä arjen toiminnoissa. Nyt usein tieto pitää etsiä, eikä se tule niin sanotusti takaraivosta. Nikkelisulaton tunnusluvuista ja olennaisista mittareista keskusteltiin ryhmähaastatteluissa. Tätä käsitellään enemmän luvussa 7.4.1.

Taloudellisten raporttien lukutaidon haastateltavat kokivat olevan kohtalaisen hyvällä tasolla. Ne raportit, jotka ovat heidän jatkuvassa käytössä, ovat hyvin hallussa. Tosin avainhenkilöille tulevien taloudellisten raporttien määrä ei ole kovin suuri. Kaikki haastateltavat olivat myös itse ajaneet järjestelmistä taloudellisia raportteja, eli he eivät ole olleet vain heille valmiina lähetettyjen taloudellisten raporttien varassa. Raportteja ajetaan itse sekä Cognos- että SAP-järjestelmästä. Yksi haastateltava nosti esille sen, että sisäisen laskennan raporttien lukutaito on hyvä, koska lukujen takana oleva toiminta ja syy-yhteys on lähellä omaa osastoa ja toimintaa, mutta ulkoisen laskennan raporttien lukutaito on vain kohtalainen. Ulkoisen laskennan lukuja tulee enemmän esille raporteissa ja esityksissä, jotka koskevat koko yhtiötä.

7.4 Lisäarvoa tuottavan osaamisen määrittäminen

Kuten teoriaosan luvussa 6.5.1 todettiin, taloudellisen datan pitäisi kohdistua tekijöihin, jotka tuovat lisäarvoa. Prosessien kehittämisessä talousinformaatiolla ja sitä kautta talousosaamisella on nouseva merkitys. (Partanen 2007, 19-20, 29.)

Avoimissa ryhmähaastatteluissa keskusteltiin siitä, mikä osaaminen ja tieto olisi nikkelisulaton avainhenkilöille sellaista, joka tuottaisi lisäarvoa liiketoiminnalle. Ryhmä-

haastatteluissa käytiin läpi erilaista nikkeli liiketoimintaan liittyvää aineistoa, joka auttoi viemään keskustelua eteenpäin (LIITE 3). Seuraavissa luvuissa käydään lävitse, mikä osaaminen ja tieto nostettiin haastatteluissa olennaiseksi.

7.4.1 Nikkelisulaton toiminnalle olennaiset taloudelliset tunnusluvut

Nikkelisulaton mahdollisista tunnusluvuista ja hanskavakioista keskusteltiin useammassa ryhmähaastattelussa ja avainhenkilöiltä tuli ehdotus auki laskettavista ja seurattavista tunnusluvuista. (Kuvio 12.) Tarkoituksena on, että tunnuslukujen kehitystä tullaan seuraamaan kuukausittain. Lukujen pitäisi olla olennaisia nikkelisulaton toiminnalle ja niitä ei määrällisesti saisi olla liian monta. Ketterästi oppivassa organisaatiossa melkein mistä asiasta tahansa voidaan kerätä tietoa, ja tulostaa se muotoon, missä se toimii ajattelun ja oppimisen välineenä. Kuitenkin pitäisi osata valita tiedot, joilla on vaikutusta ja merkitystä yksikön tai tiimin toimintaan. Liika ja turha tieto voi kuormittaa. (Ojala 2018, 278-279.) Kuviossa 12 on kaikki tunnusluvut, jotka päätettiin ottaa seurantaan. Laskentaperusteet käytiin ryhmähaastatteluissa läpi, jotta yhteinen ymmärrys lukujen laskentatavasta saavutetaan.

Yksi olennaisimmista luvuista todettiin olevan katetuoton ymmärtäminen. Katetuotto tullaan seuraamaan syötettyä rikastettonnia kohden, ja tuotannollista tuntia eli käyntiaikaa kohden. Yksiköt ovat eur/dmt ja eur/h. Rikasteista puhuttaessa käytetään määräyksikköinä yleensä joko lyhennettä wmt eli märkättonni tai dmt eli kuivattonni. Rikaste kuivataan ennen sulattamista, ja tästä syystä tunnusluvut lasketaan kuivattonnien mukaan.

Katetuotto -per rikastesyöttö tonni	eur/DMT
Katetuotto - per tunti (käyntiaika/tuotanto)	eur/h
Ni sulaton opex / rikastesyöttö tonni	eur/DMT
Nikkeliliiketoiminnan opex/ rikastesyöttö tonni	eur/DMT
EF- kivien myyntituotto per tonni	eur/DMT
FSF -kivien myyntituotto per tonni	eur/DMT
Sähköunikuonan mukana hävitty metalli	ton ja eur

Kuvio 12. Nikkelisulaton seurattavat tunnusluvut

Opex-kuluja eli operatiivisia kuluja tullaan seuraamaan rikastesyöttö tonnia kohden. Niitä seurataan kahdella eri tunnusluvulla. Toisessa tunnusluvussa otetaan huomioon vain nikkelisulaton omille kustannuspaikoille kirjatut kustannukset. Näihin kustannuksiin avainhenkilöt pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan eniten. Toisessa tunnusluvussa huomioidaan koko nikkeliliiketoiminnan kulut. Näihin kuluihin tulee mukaan kaikkien niiden organisaatioiden kuluja, joiden kustannuksia vyörytetään osaksi nikkeliliiketoimintaa. Noin 60 % nikkeliliiketoiminnan opex-kuluista kirjautuu suoraan nikkelisulaton kustannuspaikoille.

Myytävä tuote on nikkelikivi ja nikkelikiveä toimitetaan kahta eri laatua. FSF-kivi tuotetaan liekkiuunista ja EF-kivi on sähköuunista saatava kivi. Näiden tuottojen kehitystä tullaan seuraamaan euromääräisesti per myyty tonni.

Sähköunikuonan mukana kaatopaikalle menee myös jonkin verran metalleja. Mitä parempi on metallien talteen saanti, sitä vähemmän sähköunikuonan mukana päätyy metalleja kaatopaikalle, ja sitä kannattavampaa toiminta on. Sähköunikuonan metallipitoisuutta seurataan aktiivisesti. Nikkelisulaton avainhenkilöt halusivat, että sähköunikuonan mukana hävityt eurot lasketaan auki, ja aloitetaan seuraamaan potentiaa-

lista säästää, jos esimerkiksi kuonan metallipitoisuutta saadaan vähennettyä kymmenesosan. Kun vaikuttavuus ymmärretään, se mahdollisesti motivoi löytämään ratkaisuja kuonan alhaisempaan metallipitoisuuteen.

7.4.2 Kulujen seurannan kehitys

Kulujen seurannasta olennaiseksi tiedoksi ja myös kehityskohteeksi nostettiin tiettyjen tarveaineiden ja energioiden kulutuksen seuraamisen parantaminen. Esimerkkinä haastattelussa nousi sähköuunin energian käyttö, johon hyvällä kustannustietoisuudella pystyttäisiin mahdollisesti vaikuttamaan. Haastateltavan mukaan energian käyttöä mietitään enemmänkin niin, että ajetaan tarpeeksi lämpöä, jotta sula saadaan pihalle, kun voisi myös optimoida sitä niin, että pienempikin teho riittäisi. Eli tuotannon ajoparametreja muuttamalla pyritään samaan tulokseen pienemmällä energiankulutuksella. Tuotannonoperaattoreilla voisi olla myös mahdollisuuksia vaikuttaa öljyn ja koksen kulutuksiin, jos vain ymmärrystä taloudellisista vaikutuksista olisi enemmän. Tällä hetkellä kustannustietoisuus yksittäisten kuluerien osalta ei ole kovin korkealla.

Haastatteluissa nousi esiin, että enemmän pitäisi myös kiinnittää huomiota käyttöhyödykkeiden kulutuksiin rikastesyöttötonnia kohden. Tämä on tekemisen laadun mittari. Olennaista olisi saada tietoon, miten yksikkökulutukset ja –kustannukset muuttuvat, kun raaka-aineet eli rikasteet muuttuvat tai prosessin ajopisteitä muutetaan. Haastatteluissa nikkelisulaton osalta merkittäviksi käyttöhyödykkeiksi nostettiin sähkö, öljy, koksi, paineilma ja happi.

Avainhenkilöillä voi operatiivisissa tehtävissä olla välillä vaikeuksia saada henkilöstö innostumaan omille vaikutusmahdollisuuksilleen, jos niitä ei näe. On tärkeää, että löydetään vastuualueeseen ja yksikköihin oikeat asiaankuuluvat mittarit. Henkilöstölle eli jokaiselle tuloksentekijälle avautuu näin mahdollisuus vaikuttaa juuri häntä motivoivalla tavalla. (Lehtonen 2007, 275.)

7.5 Haastateltavien ajatuksia yhteistyöstä ja osaamisen kehittämismenetelmistä

7.5.1 Palaverit kehittävät osaamista

Kokoukset ja palaverit ovat haastateltavien mielestä toimiva ja hyvä menetelmä talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Vuorovaikutus talousosaston ja nikkelisulaton välillä saatiin avattua ryhmähaastatteluiden avulla. Keskusteluiden hyödyt huomattiin ja yhteistyötä on päätetty jatkaa. Nikkeliliiketoiminnan controller osallistuu kerran kuukaudessa nikkelisulaton käyttöpäällikön organisoimaan Nikkelin kuukausikatsaukseen. Kokouksessa on nyt oma osuus talouslukujen läpikäymiseen ja controller valmistelee tähän materiaalin. Palaveriin osallistuu nikkelisulaton ja kunossapidon toimihenkilöitä. Osallistujia on noin 14 henkilöä. Tämä foorumi yhdistää hyvin eri asiantuntijoita, jotka kaikki tekevät työtä nikkeliliiketoiminnan edistämiseksi.

Eräs haastateltava koki tärkeäksi, että palaverissa nimenomaan controller käy lukuja läpi. Hän kommentoi ”se tuo tietynlaista uskottavuutta siihen, ja pystytään heti kysymään, jos luvuissa on jotain epäselvää mihin oma tietotaito ei riitä.” Aikaisemmin kuukausipalaverissa nikkelin käyttöpäällikkö oli lyhyesti kertonut taloudellisesta tilanteesta.

Palavereita järjestetään tänä päivänä runsaasti ja niiden määrä on kalentereissa lisääntynyt koronapandemian mukanaan tuoman uusien toimintamallien vuoksi. Kun kasvokkaiset kohtaamiset ovat koko organisaatiossa vähentyneet, monista asioista sovi- taan järjestetyissä teams-palavereissa. Siksi palaverien tarpeellisuuteen ja määrään pitää haastateltavien mukaan kiinnittää huomiota. Palaverien sisältö pitää olla myös hyvin suunniteltu. Controllerin mukaan ottaminen Nikkelin kuukausikatsaukseen pidettiin tästäkin näkökulmasta hyvänä asian. Osio otettiin mukaan jo olemassa olevaan palaverikäytäntöön, eikä uutta kokouskäytäntöä tarvinnut aloittaa.

Sellainen uusi palaverikäytäntö koettiin tarpeelliseksi, johon kokoontuisi, controllerin lisäksi, nikkelisulaton avainhenkilöt ja mahdollisesti raaka-aineista vastaava henkilö. Palaverissa voisi käydä lävitse yksityiskohtaisempia tietoja sopimuksista, metallita-

seista, raporttien kehittämistä, analyyseistä tai muista nikkeli liiketoimintaan liittyvistä ajankohtaisista aiheista. Tässä myös pystyisi kehittämään avainhenkilöisen osaamista niillä osaamisalueilla missä koettiin olevan puutteita. Tähän riittäisi keskustelu esimerkiksi kerran kvartaalissa.

Kuten teoriaosuudessa luvussa 6.3 on käsitelty, kokous on hyvä yhteisöllinen osaamisen kehittämismenetelmä, koska osaamista voidaan jakaa henkilöiden välillä. Ideoita ja syy-yhteyksiä voidaan pallotella ja yhdessä ratkaista mahdollisia ongelmia. Palaverissa tietoa saadaan tehokkaasti jaettua. Hyvä palaveri motivoi ja antaa tarpeellista tietoa. (Kupias ym. 2014, 83.)

7.5.2 Taloudellisten raporttien merkitys osaamisen kehittämisessä

Haastateltavien mukaan raportit voivat kehittää osaamista ja antavat tärkeää tietoa päivittäiseen toimintaan. Raporttien sisältö on olennainen asia ja raportit eivät saisi sisältää liikaa dataa, jolloin tärkeät asiat eivät saa tarpeeksi fokuksia. Eli raporttien määrä ei ole tärkeää vaan laatu.

Osaamista kehittämään toivottiin uusia raportteja. Yhdeksi tärkeimmäksi tarpeeksi nousi raportti tarveaineiden ja energioiden kulutusten seurantaan esimerkiksi syötettyä rikastettonnia kohden. Trendi pitäisi olla helposti nähtävillä. Jotta raportit kehittäisivät osaamista, pitäisivät ne olla nopeasti ja helposti saatavilla. ”Itselläni on haaveena, että saisimme jollakin helpolla automaattioraportilla generoitua tietoa kentälle MBO:n lisäksi. Nyt siellä on hyviä mittareita laatuun ja turvallisuuteen liittyen, mutta jos saisi esim. yksikkökustannuksiin ja -määriin liittyvän raportit” kommentoi yksi haastateltavista.

Raportteja ja niiden olennaisia lukuja tulisi käydä läpi palavereissa. Näin voidaan yhdessä pohtia syy-yhteyksiä numeroiden takana. Kaikki voivat kommentoida ja muutoksille / trendeille tulee näin sanallinen selitys ja asiat jäävät myös paremmin mieleen. Raportit usein kuvaavat jo mennyttä aikaa. Keskusteluissa nousi toive, että tietoa saataisiin myös siitä mihin nikkeli liiketoiminnassa ollaan menossa, mitä ennustetaan ja miltä näyttää lähitulevaisuus.

7.5.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Talousviestinnällä on eri käyttötarkoituksia. Sen avulla voidaan vaikuttaa, antaa vastauksia, perustella asioita, tuottaa tietoa ja auttaa oppimaan. Taloudellisen tiedon avulla pyritään jäsentämään päätöstilanteita ja lisäämään ymmärrystä kokonaistaloudellisista vaikutuksista. (Partanen 2007, 34-35.) Hyvä viestintä luo vuorovaikutusta. Tietoa tulisi tuottaa niin, että eri asiantuntijat ymmärtävät sen merkityksen omassa työssään ja osaamisen kehittämisen kannalta. Tavoitteena on, että asiantuntijat pystyisivät taloudellisen tiedon avulla keskustelemaan kehittämismahdollisuuksista muiden näkökannat ymmärtäen. (Partanen 2007, 23-24.)

Viestintä ja vuorovaikutus talousorganisaation ja nikkelisulaton avainhenkilöiden välillä on parantunut huomattavasti tämän kehittämistyön aikana, koska keskustelua käydään enemmän. Vuorovaikutus ja yhteydenotot puolin ja toisin ovat lisääntyneet, kun henkilöt ovat tulleet toisilleen paremmin tutuiksi ja yhteydenottoihin on kannustettu. Viestintään ja vuorovaikutukseen ihmisten välillä vaikuttaa aina persoonat. Kun toimitaan etäällä toisistaan, on viestintä aina haasteellisempaa kuin samassa tilassa toimimassa. Haastatteluissa tuli ilmi, että organisaatioiden välisiä rajapintoja pitäisi enemmänkin rikkoa.

Haastateltavien mukaan etenkin työntekijöiden talousosaamista pitäisi kehittää viestinnän avulla. Nykyään viestintä toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on keskitynyt enemmän turvallisuus ja tuotantolukuihin, mutta keskusteluun pitäisi saada mukaan enemmän rahapuolta ja tietoa käyttöhyödykkeiden kulutuksista. Nikkelisulaton avainhenkilöt ovat pääasiallisia viestin viejiä sulaton työntekijöille. Viestintää tapahtuu tuotannossa päivittäisissä kohtaamisissa. Näihin kohtaamisiin olisi hyvä tuoda pienissä osissa tietoa, joka kehittäisi toimintaa ja osaamista ja kasvattaisi tietoisuutta esimerkiksi asiakkaista.

Eräs haastateltava kommentoi, että työntekijöiden suuntaan pitäisi kommunikoida eri tavalla kuin toimihenkilöille. Monet toimihenkilöt pitävät numeroista, mutta työntekijätasolle täytyisi pystyä enemmän sanallistamaan. Tarinoilla ja kerronnalla, tulisi elävöittää keskustelua. ”Viestin pitäisi koskettaa enemmän, numerot harvoin koskettavat”.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

8.1 Johtopäätökset tutkimuskysymyksiin

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation eli tässä tapauksessa nikkelisulaton avainhenkilöiden sisäistä talous- ja nikkeli liiketoiminnan osaamista ja kehittää kohdeorganisaation ja talousosaston välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteistä osaamista. Tavoitteen saavuttamiseksi piti vastata viiteen eri tutkimuskysymykseen. Teoriaosassa käsiteltiin laajasti vastausta kysymykseen ”Miksi sisäinen talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen on tärkeää?” Talusjohtamisen tärkeimpinä tavoitteina on tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus (Pellinen 2017,14). Sisäistä talousosaamista tarvitaan, jotta jokainen pystyisi omalta osaltaan vaikuttamaan menestymiseen. Talousosaston tuottaman tiedon ymmärtäminen edellyttää tietoa taustatekijöistä ja syy-yhteyksistä. Mikäli sitä ei ole, riskinä on, että raporteista tehdään vääränlaisia johtopäätöksiä. (Suomala ym. 2018.) Talousosasto tarvitsee myös muiden organisaatioiden tukea, jotta he voivat tuottaa liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa päätöksen teon tueksi.

Liiketoimintaosaamisessa tärkeintä on kokonaisuuksien hahmottaminen. Pitää ymmärtää miten oma toiminta tai oma osasto vaikuttaa yrityksen kokonaisuuteen ja sen menestymiseen. Hyvä liiketoimintaosaaminen on sellaista, että hoitaa oman työnsä mahdollisimman tehokkaasti, taloudellisesti ja asiakaslähtöisesti. Tärkeää olisi ymmärtää etenkin kannattavuuteen liittyviä tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2013, 12-13.)

Tutkimusosassa haastatteluiden avulla haettiin vastausta kysymyksiin ”Mikä on kohdeorganisaation sisäisen talousosaamisen lähtötaso ja mikä talous- ja liiketoimintaosaamiseen liittyvä tieto vaikuttaisi kohdeorganisaation päivittäiseen päätöksentekoon ja voisi tuoda lisäarvoa liiketoiminnalle?” Osaaminen oli kohtalaisella tasolla ja se oli kohentunut avointen ryhmähaastatteluiden aikana. Kehitettävää eri osaamisalueista löytyi etenkin ansaintalogiikan ymmärtämisessä, kustannusosaamisessa kun mennään yksityiskohtaisempaan tietoon ja tunnuslukujen /hanskavakioiden hyödyntämisessä. Haastatteluissa määriteltiin mitkä tunnusluvut ovat nikkelisulaton päivittäisen toiminnan kannalta olennaisia ja voisivat luoda lisäarvoa (Kuvio 12). Tunnuskuja aletaan

seuraamaan kuukausittaisissa palavereissa. Olennaista osaamista olisi myös ymmärtää tiettyjen käyttöhyödykkeiden kulutusta. Sekä euromääräistä että määrällistä kulutusta. Tällaisiksi käyttöhyödykkeiksi määriteltiin sähkö, koksi, öljyt, happi ja paineilma. Lisätiedolla näiden kulutuksiin voisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli yhteisöllisten osaamisen kehittämismenetelmien kautta kehittää talous- ja liiketoimintaosaamista. Yhteisöllisten kehittämismenetelmien avulla synnytetään myös organisaatioiden välillä vuorovaikutusta ja yhteistä osaamista. Yksi tutkimuskysymys oli ”Mitkä ovat parhaimmat yhteisölliset kehittämismenetelmät sisäisen talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen?” Tärkein osaamisen kehittämismenetelmä on vuorovaikutuskulttuurin luominen. Vuorovaikutus on ketterän oppimisen elinehto. (Ojala 2018, 87.) Organisaatioiden ja yksilöiden pitää jakaa tietoa toisilleen. Vain sitä kautta voidaan luoda yhteinen näkemys asioista ja osaamisesta tulee yhteistä. Johdon tehtävänä on kannustaa organisaatioita kommunikointiin ja osaamisen jakamiseen. Nykyään tietoa voidaan välittää helposti tietotekniikoiden avulla. Olennainen tieto tulisi olla saatavilla oikea-aikaisesti, oikeilla ihmisillä. (Pellinen 2017, 169-170.) Hyvät raportit edistävät osaamista, mutta tärkeää olisi käydä raporttien antamaa tietoa läpi yhdessä eri osa-alueiden asiantuntijoiden kanssa. Säännölliset sisällöltään hyvin suunnitellut palaverit ovat hyviä oppimisympäristöjä, missä osaamista ja tietoa voidaan jakaa. Hyvä palaveri myös motivoi ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palavereissa on tärkeää saada mahdollisimman monen ääni kuuluviin. (Kupias ym. 2014, 83.) Ketterää oppimista toteutetaan siis erilaisissa toimintatavoissa ja ketterästi oppivassa organisaatiossa uusiutumista tapahtuu pieninä askelina jatkuvasti, ilman muodollista organisaation oppimisprosessia vastuuhenkilöineen (Ojala 2018, 125).

Tutkimuskysymykseen ”Miten vuorovaikutusta tulisi kehittää nikkelisulaton- ja talousorganisaation välillä, jotta synnytetään myös yhteistä osaamista?” löytyi vastaus tutkimuksen toteutuksen aikana. Vuorovaikutus kehittyy, kun vain kommunikoimme säännöllisesti. Kehittämistehtävän seurauksena controller osallistuu jatkossa kuukausittain pidettävään palaveriin, joka kulkee nimellä nikkelisulaton kuukausikatsaus. Taloudella on palaverissa oma osionsa. Lisäksi vuorovaikutusta lisätään avainhenkilöiden ja talousorganisaation välillä kvartaaleittain pidettävillä yhteistyöpalavereilla,

joissa käydään syvällisemmin läpi nikkeli liiketoimintaa ja talousosaamiseen liittyviä ajankohtaisia kysymyksiä.

8.2 Kehittämissuunnitelma

Tämän kehittämistehtävän lopputuotoksena laadittiin kehittämissuunnitelma kohdeorganisaation talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Kehittämissuunnitelma perustuu sekä haastatteluissa nostettuihin osaamistarpeisiin ja kehittämissuunnitelmiin, että teoriaosuuden materiaaliin. Kehittämissuunnitelman sisältöä on noussut esiin jo edellisissä luvuissa, mutta tässä menetelmät ja ajatukset kootaan vielä yhteen.

Kehittämissuunnitelmassa on määritettyä osaamisalueet ja kuvattu millä keinoilla osaamista kehitetään. (Taulukko 2.) Kehittämissuunnitelmasta oli tarkoituksena tehdä sellainen, jonka avulla on mahdollista saavuttaa ketterästi oppiva organisaatio, jossa osaamista jaetaan tiimien ja yksilöiden välillä. Osaamisen kehittymisen tulisi olla jatkuvaa ja osana päivittäistä toimintaa. Kehittämissuunnitelmaa ei tässä tapauksessa ole tehty tietylle ajanjaksolle, vaan tässä ollaan luomassa pysyvämpiä tiedon luomisprosesseja.

Taulukko 2. Nikkelisulaton talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämissuunnitelma

OSAAMISALUE	MILLÄ KEINOILLA KEHITETÄÄN?
Nikkelisulaton tunnusluvut / hanskavakiot	<ul style="list-style-type: none"> -Olellaiset tunnusluvut määritetään yhteistyössä talousorganisaation ja tuotannon kanssa -Tunnuslukuja seurataan ja niistä keskustellaan Nikkelin kuukausikatsaus-palaverissa -Tunnuslukuja kehitetään tarvittaessa nikkelisulaton ja talous yhteistyöpalaverissa.
Kustannusten seuranta	<ul style="list-style-type: none"> - Laaditaan olennaisten käyttöhyödykkeiden seurantaan uusi raportti; sähkö, koksi, öljy, happi ja paineilma Raportti tehdään yhteistyössä talousorganisaation ja tuotannon kanssa. Pyritään saamaan raportista automaattisesti generoituva, jolla tietoa voidaan jakaa myös työntekijöille

	<p>-Kustannuksista keskustellaan Nikkelin kuukausikatsaus-palavereissa ja selvitetään syy-yhteyksiä</p> <p>-Uusien raporttien tarpeista keskustellaan tarvittaessa nikkelisulaton ja talousorganisaation yhteistyö-palavereissa.</p>
Liiketoiminta-osaaminen; sopimukset, asiakkaat ja toimitajat, metallitaseet ja ansaintalogiikka	-Yhteistyöpalaveri kerran kvartaalissa nikkelisulaton avainhenkilöiden ja talousorganisaation välillä. Käydään läpi ajankohtaisia asioita eri osaamisalueilta. Palaverin kokoon kutsujana toimii controller.
Yhteisen osaamisen synnyttäminen	<p>-Nikkelin kuukausikatsaus-palaveriin osallistuu henkilöitä useammasta eri organisaatiosta; tuotannosta, kunnossapidosta, taloudesta</p> <p>Taloudella palaverissa oma osio, jonka controller käy läpi.</p> <p>Palavereissa osallistetaan henkilöitä aktiiviseen keskusteluun</p> <p>-Yhteistyöpalaveri kerran kvartaalissa nikkelisulaton avainhenkilöiden ja talousosaston välillä; vahvistaa yhteistä näkemystä ja osaamista</p>
Osaamisen jakaminen	<p>-Nikkelisulaton henkilöt viestivät jatkossa enemmän talous- ja liiketoimintaan liittyvistä asioista työntekijöille.</p> <p>-Talousorganisaatio tukee viestin vientiä, esimerkiksi auttamalla kehittämään raportteja ja tuottamalla jaettavaa olennaista informaatiota avainhenkilöille.</p>

Kehittämissuunnitelma perustuu pitkälle palaverikäytäntöihin, joiden kautta luodaan vuorovaikutussuhteita eri tiimien ja yksilöiden välillä. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvattiin osaamisen ja tiedon kulkemista joka suuntaan. Tiedon jakamisesta muodostuu vuorovaikutusta ja ketterästi oppiva organisaatio. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Osa teoreettisesta viitekehyksestä.

Vuorovaikutusta tapahtuu ihmisten välillä ja me kaikki olemme erilaisia. Joskus vuorovaikutus voi olla myös haaste, koska kaikki eivät ole sosiaalisia. Tiimien ja esimiesten pitää varmistaa, ettei ketään jää ulkopuoliseksi. Nykyään monet introvertit ovat löytäneet tietotekniikan avuksi kommunikointiin. Tietotekniikankin avulla voi olla yhteydessä toisiin osaajiin, jakaa ideoita ja kehittää yhdessä. Yhtä lailla tarvitaan virtuaalivuorovaikutusta. (Ojala 2018, 49-50.)

8.3 Tulosten hyödynnettävyys

Talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittyminen alkoi jo tämän kehittämistehtävän aikana. Vuorovaikutus ja yhteistyö lisääntyi nikkelisulaton ja talousorganisaation välillä. Kehittämistyön seurauksena controller osallistuu jatkossa nikkelin kuukausikatsaukseen ja yhteistyöpalavereita tullaan pitämään kerran kvartaalissa. Positiivista oli huomata, että kiinnostusta talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen löytyi ja yhteistyö jatkuu tämän tutkimuksen päätyttyäkin.

Nikkelisulaton määriteltiin tutkimuksen aikana uusia seurattavia tunnuslukuja. Ajan kanssa nähdään, miten niitä voidaan hyödyntää ja onko tarvetta laatia uusia mittareita. Tässäkin yhteistyö ja vuorovaikutus osastojen välillä on tärkeää. Kulunseuranta raporteja tullaan kehittämään nikkelisulaton toiveiden mukaan vuoden 2022 alkupuoliskolla. Niiden uskotaan lisäävään kulutusten syy-yhteyksien ymmärtämistä.

Tässä tutkimuksessa laadittua kehittämissuunnitelmaa nikkelisulaton talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen, voisi laajentaa käyttöön mahdollisesti myös muille osastoille. Esimerkiksi kuparisulaton ja talousosaston välille voisi lähteä rakentamaan

samantyyppistä yhteistyötä, hyödyntämällä kokemuksia tästä tutkimuksesta. On hyvä huomioida, että vuorovaikutus on kiinni myös persoonista. Esimerkiksi controllerit ovat erilaisia ja heidän kommunikointi tyylinsä voivat erota toisistaan huomattavastikin. Yhteistyöstä muodostuu aina sen jäsenten näköistä. Yhdessä pitää löytää tiimille sopivin ja tehokkain tapa toimia.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino

Boliden Harjavalta intranet-sivut 2021. Viitattu 15.1.2021. <http://intranet.boliden.internal/fi>

Boliden www-sivut 2021. Viitattu 25.11.2021. www.boliden.com

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttaja-tutkimuskeskus

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Hakanen, P. 2014. 'Johtamisen ytimessä – Talousjohtaja, moniosaaja ja strategiataituri' Petri Hakanen Blogi 19.11.2014. Viitattu 3.2.2021
<https://www.hakanen.eu/blog/2014/11/talousjohtaja-moniosaaja-ja-strategiataituri/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy

Joki, Maritta. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy. Viitattu 1.11.2021 [https://kauppakamaritieto-fi.lilukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)si-kirja](https://kauppakamaritieto-fi.lilukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)si-kirja)

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kaartinen, L 2011. Osaamista kehittämään – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki. Suomen kuntaliitto. Viitattu 14.2.2021
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991180586605968>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy. Viitattu 4.11.2021 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lilukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TI-MANTTI\(\(20\)/piste:b5](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lilukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:MENESTYKSEN((20)TI-MANTTI((20)/piste:b5)

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 1.11.2021 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBHXBTGDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVARO-JEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBHXBTGDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVARO-JEN((20)JOHTAMINEN((20)

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonnäköä. Helsinki: Talentum.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WS Bookwell Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino Menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Helsingin Kamari Oy

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Alma Talent Oy. Viitattu 21.4.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JACBXXBTABDE#kohta:TALOUS-JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b1188](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JACBXXBTABDE#kohta:TALOUS-JOHTAMINEN((20)/piste:b1188)

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 3.2.2021

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen Jouni. 2018. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 27.09.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762537>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 16.12.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Vartiainen, M., Hakonen, M. & Kokko, N. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä Porvoo: Bookwell

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 01.11.2021 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

Viitala, R & Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Teemahaastattelun runko

Teema 1. Sisäinen talous- ja liiketoimintaosaaminen: osaamiskartoitus, - tarpeet ja olennainen osaaminen

- ansaintalogiikan tuntemus
- nikkelikivien asiakkaat
- nikkelikasteiden toimittaja
- nikkeli liiketoiminta osana koko BOHA:n kokonaisuutta
- oma rooli osana liiketoimintaa
- kustannusosaaminen
- oma vaikuttavuus
- näkeekö numeroiden taakse
- syy-yhteyksien ymmärtäminen
- katetuotto
- raporttien lukutaito
- nykytila
- kehitys lähivuosina
- tunnusluvut/hanskavakiot

Teema 2. Liiketoiminta- ja talousosaamisen kehittämismenetelmät. (yhteisölliset, työnohessa)

- palaverit ja niiden tehokas toteutus
- talousjärjestelmien käyttö, SAP Cognos
- raporttien käyttö päätöksenteossa
- budjetointi ja ennusteprosessi
- jalostettu tieto

Teema 3. Yhteistyön kehittäminen talouden ja tuotannon välillä. Osaamisen jakaminen

- toiveet yhteistyön tasosta
- vuorovaikutuksen kehittäminen
- yhteistyö työntekijöiden kanssa
- palaverit
- yhteisen näkemyksen luomisen ongelmat

Kutsu teemahaastatteluun

Send Update	Title	Teemahaastattelu - sisäinen talous- ja liiketoimintaosaaminen		
	Required	[REDACTED]		
	Optional			
	Start time	ti 22.02.2022	11:30	<input type="checkbox"/> All day <input type="checkbox"/> Time zones
End time	ti 22.02.2022	12:00	Make Recurring	
Location	Microsoft Teams Meeting			

Hei,

Viitaten perjantaiseen puhelinkeskusteluunne.

Teen YAMK lopputyötä sisäisen talous- ja liiketoimintaosaamisen kehittämisestä. Teoriaan perehtymisen lisäksi, lopputyöhön kuuluu tutkimusosio, johon kuuluu teemahaastattelut. Tarkoituksena haastatella nikkelisulaton avainhenkilöitä.

Haastattelussa keskustellaan seuraavista teemoista:

- Teema 1. Sisäinen talous- ja liiketoimintaosaaminen: osaamiskartoitus, - tarpeet ja olennainen osaaminen
- Teema 2. Liiketoiminta- ja talousosaamisen kehittämismenetelmät. (yhteisölliset, työohessa)
- Teema 3. Yhteistyön kehittäminen talouden ja tuotannon välillä. Osaamisen jakaminen.

Terveisin
Taina
|

Microsoft Teams meeting

Join on your computer or mobile app

[Click here to join the meeting](#)

Join with a video conferencing device

teams@boliden.com

Video Conference ID: 129 788 475 7

[Alternate VTC instructions](#)

Avoimissa ryhmähaastatteluissa esitetyn materiaalin aihealueet:

Ajankohta	Aineiston sisältö
30.3.2021	<ul style="list-style-type: none">- YAMK loppuöaiheen esittely- Kehittämistehtävän tavoitteet
15.4.2021	<ul style="list-style-type: none">- Nikkeli liiketoiminta Q1 2021 tulos- tulojen muodostuminen- Nikkelisulaton metallitase- Nikkeli Q1 vapaat metallit- Tuotannon kustannusraportti
17.5.2021	<ul style="list-style-type: none">- Nikkeliliiketoiminnan huhtikuun tulos, erot budjettiin- Nikkelisovelluksen analyysitiedot- Metallitaseen talteensaannit- FC2 – ennustaminen ja sen raportointi
30.6.2021	<ul style="list-style-type: none">- Nikkeliliiketoiminnan toukokuun tulos, erot budjettiin- Nikkelikivi asiakkaiden sopimusten päivitykset- Nikkelisulaton kuluraportti- Metallitase- Kuparikakkujen palautus prosessi
31.8.2021	<ul style="list-style-type: none">- Tuotannon kustannusraportti- Ni mahdolliset tunnusluvut /hanskaluvut- Nikkeliliiketoiminta budjetointi- Nikkeliliiketoiminnan heinäkuun tulos, erot budjettiin- FC3- ennustaminen ja sen raportointi- Metallitase

16.12.2021

- Nikkeliliiketoiminnan lasketut tunnus- ja hanskaluvut
- Nikkeliliiketoiminnan marraskuun tulos, erot budjettiin
- Nikkeli budjetti 2022
- Metallitase
- Vapaat metallit, erot metalleittain
- Rikasteiden toimittajat 2022
- Nikkelikivi asiakkaat 2022
- Opex-kulut

Osaamiskartoitus osaamisalueittain

OSAAMISKARTOITUS		Itsearviointi osaamisen tasosta 1-5 (haastateltavien keskiarvo)
Osaamisalueet	Oleellisimmat asiat	
Liiketoimintaosaaminen		
	Nikkeli liiketoiminnan ansaintalogiikan	
	Nikkelikiven asiakkaat ja heidän sopimuksensa	
	Nikkelirikasteiden toimittajat ja heidän sopimuksensa	
	Nikkeliliiketoiminnan merkitys osana BOHA:n kokonaisuutta	
Sisäinen talousosaaminen		
	Nikkelisulaton kustannusosaamisen taso	
	Raporttien lukutaito	
	syy-yhteyksien ymmärtäminen. Kuinka hyvin ymmärtääkö miten erilaiset sisäiset tai ulkoiset muuttajat vaikuttavat kustannuksiin?	
	Nikkeliliiketoimintaan liittyvät tunnuslukujen/ hankalukujen tietämyksen taso	