

Hong Kuusisto

Taloussosaston dokumentinhallinnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

16.3.2016

Tekijä(t) Otsikko	Hong Kuusisto Talousosaston dokumentinhallinnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	53 sivua + 9 liitettä 16.3.2016
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat(t)	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Opinnäytetyön kohdeorganisaatio oli Bosch Rexroth Oy:n talousosasto. Kehittämistehtävässä haluttiin parantaa ja tehostaa talousosaston dokumentinhallintaa sekä varmistaa päivittäisen työn sujuvaa suorittamista. Tutkimusongelmana oli yhteisen toimintamallin puute. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda ja kehittää toimintamalleja dokumentin elinkaaren eri vaiheisiin. Tavoitteena oli kuvata osaston dokumentinhallinta prosessia ja laatia sille tavoitetila. Tavoitteena oli muun muassa yhdenmukaista dokumenttien hallinnointia, vähentää paperidokumenttien käsittelyä ja vähentää dokumentin hakuun käytettävää aikaa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelmiä olivat osallistuvaa havainnointi, teemahaastattelu ja kysely. Teoreettinen viitekehys koostui kolmesta osasta, jotka olivat tiedonhallinta, laatujohtaminen ja muutosviestintä. Timanttimalli toimi ”karttana”, joka antoi riittävät näkökulmat kehittämistyöhön projektin aikana. Tiedon elinkaaren avulla määriteltiin osaston ongelma- ja kehityskohteita dokumentinhallinnassa. Demingin ratkaisumallia hyödynnettiin ongelmien ratkaisussa. Proaktiivisella viestinnällä löydettiin osaston sisällä yhteisymmärrystä muutoksen taustoista ja tavoitteista.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Osaston dokumentinhallinnan nykytila kuvattiin ja luotiin uusi tavoitetila. Dokumentinhallintaa yhdenmukaistettiin sopimalla yhteisistä toimintaperiaatteista. Osaston arkistotila järjestettiin ajan tasalle ja vanhat aineistot hävitettiin. Dokumentinhallinta selkeytyi yleisesti sekä osasto- että yksilötasolla. Paperidokumentin käsittely väheni, josta seurasi myös kustannussäästöjä. Dokumentin hakuun käytetty aika tehostui noin 14 prosenttia. Kaiken kaikkiaan vastaajat kokivat, että kehittämissuunnitelma paransi talousosaston dokumentinhallintaa.</p>	
Avainsanat	Dokumentti, dokumentinhallinta

Author(s) Title	Hong Kuusisto Developing Document Management for Finance Team
Number of Pages Date	53 pages + 9 appendices 16 March 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>The research object of the present thesis was Rexroth Ltd's finance department. The development task was to improve and enhance the document management in the finance department and to ensure smooth performance of daily work. The research problem was the lack of a common approach. The aim of this thesis was to establish and develop business models in different stages of the document lifecycle. The aim was to describe the process of document management of department and to draw up the target state. The aim was also, to harmonize the management of documents, reduce processing of paper documents and reduce the time needed for document search.</p> <p>The research method used was action research and data collection methods were participatory observation, interviews and questionnaires. The theoretical framework consisted of three parts, which were information management, quality management and change communications. The Diamond Model was used as "a map", which gave adequate perspectives of development work during the project. Information lifecycle was used in defining the departments' problem and development areas in document control. Deming's solution model was used to solve the problems. Proactive communication within the department helped to form a common understanding on the background and objectives of the change.</p> <p>The thesis objectives were achieved. The department profiled the current state of document management and created a new target. The document management was standardized by agreeing on common principles. The department archive was organized and old materials were destroyed. The document management clarified in general, as well as on departmental and individual level. Paper document handling decreased, which resulted in cost savings. Time spent on document search was enhanced by approximately 14 percent. All in all, entrants felt that the development task improved the finance department document management.</p>	
Keywords	Document, document management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	1
1.2	Kehittämistehtävän lähdökohdat	2
1.3	Kehittämistehtävän rajaus	2
1.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.5	Kehittämistehtävän tavoitteet	4
2	Tutkimusmenetelmä	5
2.1	Toimintatutkimus	5
2.2	Aineistonhankinta- ja analysointimenetelmät	6
2.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	9
3	Teoreettinen viitekehys	10
3.1	Tiedonhallinta	10
3.1.1	Tiedonhallinnan käsitteitä	12
3.1.2	Tiedonhallinta palvelukehikko	13
3.1.3	Tiedonhallinta tasot	14
3.1.4	Dokumentin elinkaari	15
3.1.5	Timanttimalli	16
3.2	Laatujohtaminen	18
3.2.1	Prosessinkehittäminen	19
3.2.2	Jatkuva parantaminen	20
3.3	Muutosviestintä	21
3.3.1	Viestinnän tehtävät ja tavoitteet	21
3.3.2	Viestinnän keinot	22
3.3.3	Proaktiivinen viestintä	23
4	Nykytila-analyysi	24
4.1	Alkukysely	24
4.2	Teemahaastattelu	28
4.3	Nykytilan yhteenveto	30

5	Kehittämistehtävän toteutus	31
5.1	Dokumentinhallinnan nykytilan ja tavoitetilan kuvaaminen	33
5.2	Muutostoimenpiteet	34
5.2.1	Serverikansio	35
5.2.2	Osaston dokumenttien tiedot (Data concept of the Department)	38
5.2.3	Paperidokumentit	38
5.2.4	Arkistointi	41
5.2.5	Osaston yhteiset säännöt	42
6	Kehittämistehtävän tulokset	43
6.1	Tehokkuus	44
6.2	Laatu	45
6.3	Riskit	47
7	Yhteenveto ja arviointi	48
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	49
7.2	Jatkotoimenpiteet	50
7.3	Itsearviointi	51
	Lähteet	52
	Liitteet	
	Liite 1. Alkukysely: Dokumentinhallinnan nykytilan selvitys	
	Liite 2. Alkukyselyn frekvenssitaulukot	
	Liite 3. Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset	
	Liite 4. Haastatteluaineiston litteroinnit	
	Liite 5. Projektityökalu	
	Liite 6. CTG –kansion sisältökartta	
	Liite 7. Talousosaston “Data concept of the Department” -dokumentti	
	Liite 8. Mappien ja arkistolaatikoiden nimeäminen	
	Liite 9. Loppukyselyn frekvenssitaulukot	

1 Johdanto

Tässä luvussa esittelen perustietoja kohdeorganisaatiosta ja siitä, miten kehittämistehtävää on rajattu. Lisäksi kuvailen millaisesta lähtökohdista aloitin tutkimuksen tekemisen. Luvun loppupuolella olen määrittänyt tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset sekä asettanut tavoitteet kehittämistehtävällä.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Bosch Rexroth on voimansiirron, ohjauksen ja liikkeenhallinnan ratkaisujen maailmanlaajuinen markkinajohtaja, jonka myynti- ja huoltoverkosto sekä tuotantolaitokset kattavat yli 80 maata. Suomessa Bosch Rexroth Oy:n (jäljempänä yritys) tuoteohjelmaan kuuluvat hydrauliiikan, lineaari- ja kokoonpanotekniikan ratkaisut sekä sähkökäytöt ja ohjausjärjestelmät. Rexroth tarjoaa asiakkailleen kattavat neuvonta-, suunnittelu- ja kokoonpano- sekä huoltotoiminnot, jotka sisältävät myös käyttöönoton ja koulutuksen. Yrityksellä on myös laaja jälleenmyynti- ja alihankintaverkosto. Vuonna 2014 kokonaismyynti oli 83,3 miljoonaa euroa. Yrityksen toimipaikat sijaitsevat Vantaalla ja Tampereella, ja sen palveluksessa työskentelee 102 henkilöä. (Bosch Rexroth 2015.)

Talousosasto tuottaa tukipalveluja organisaation muille osastoille. Osaston tehtävänä on tuottaa ajallaan oikeanlaista, luotettavaa ja lainmukaista talouden tietoa. Tiedoilla tuetaan yrityksen toimintaa liittyvässä päätöksenteossa. Opinnäytetyön kehittämistehtävän kohteena on talousosaston dokumentinhallinnan parantaminen. Työskentelen itse talousosastolla sisäisen laskennan tehtävissä, joten lähtökohtani toiminnan kehittämiseen ovat hyvät. Osaston työskentelytavat ja prosessit ovat minulle entuudestaan tuttuja. Vuoden 2015 alussa yrityksen organisaationrakenne muuttui Nordic -organisaatioksi, joka käsittää Suomen, Ruotsin, Tanskan ja Norjan maayhtiöt. Aikaisemmin osaston kymmenen työntekijää työskentelivät sisäisen ja ulkoisen laskennan, henkilöstöhallinnon sekä tietoturvaluustehtävien parissa. Ulkoisen laskennan työt siirrettiin vuosien 2013–2014 aikana konsernin yhteiseen Nordic -palvelukeskukseen Tukholmaan, minkä myötä osaston henkilömäärä laski kuuteen.

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Kehittämishankkeen idea tuli kohdeorganisaation sisältä. Syksyllä 2014 henkilökunnan aloitelaatikkoon oli jätetty toive mappien nimeämiseen liittyen. Aloitteen tekijä toivoi, että yrityksellä olisi tässä asiassa yhtenäinen toimintatapa. Johtoryhmän kokouksessa aloite käsiteltiin, ja se päätettiin myös toteuttaa. Aloitteen toteutusvastuu annettiin talousjohtajalle. Olin samana syksynä juuri aloittanut ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ja kysynyt työpaikalta kehittämistehtävän aihetta opinnäytetyötä varten. Ajoitukseni osui sopivasti, ja esimieheni tarjosi hankkeen toteutuksen minulle.

Havainnoimalla työyhteisön toimintaa huomasin, että organisaatiolla on arkistossaan valtava määrä paperisia dokumentteja. Tämän lisäksi totesin, että mappien yhdenmukainen nimeämiskäytäntö puuttui kokonaan. Toimintatavan eroavaisuutta löytyi sekä osastojen että tekijöiden välillä. Tämän havainnon perusteella yrityksessä todettiin, että arkistoitavien dokumenttien määrää halutaan vähentää ja niiden hallinnointia selkeyttää.

Alun perin ajatuksena oli luoda yritykselle dokumenttihakemiston käsikirja. Mielestäni käsikirjan luominen koko yritykselle käytettävissä olevan ajan puitteissa olisi jäänyt liian yleiselle tasolle, eikä näin ollen olisi palvellut loppukäyttäjiä. Kehittämistehtävän edetessä tutkimuskohde ja toteutustapa tarkentuivat. Lopulta päätin rajata kehittämistehtävän koskemaan vain talousosastoa, jolloin pääsin hyödyntämään myös toimintatutkimuksen syklisyyttä. Kehittämistehtävän rajaaminen talousosaston toimintaan mahdollisti muutosvaikutuksien mittaamisen ja arvioimisen uskottavasti. Konsernissa on olemassa erinäisiä ohjeistuksia dokumenttien hallinnointiin, mutta niitä ei ole otettu järjestelmällisesti käyttöön. Kehittämistehtävän suunnitteluvaiheessa ajatuksena oli selvittää yrityksen dokumentinhallinnan nykytila, ja luoda sille oma dokumentinhallinnan prosessi.

1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Päädyin siihen, että minulle on luontevampaa toteuttaa kehittämistehtävää talousosastolla, koska työskentelin siellä. Etuna oli, että tunsin osaston prosessit, sillä tiedonhallinta kuuluu jokaiseen liiketoiminnan prosessiin. Lisäksi pystyin seuraamaan ja mittaamaan kehittämisen vaikutukset osaston toimintaan, jolloin toimintatutkimuksen syklien hyödyt pystyttiin hyödyntämään paremmin. Yritys ei kokenut tarvitsevansa

sähköistä dokumenttihakemistojärjestelmää, joten dokumentinhallintaa kehitettiin tehostamalla olemassa olevia toimintatapoja ja lisäämällä ohjeistusta. Tarkastelin ja kehitin toimintaa dokumenttikeskeisen työnkulun näkökulmasta. Osaston jäsenet osallistuivat toiminnan kehittämiseen ja toteutukseen. Toteutimme muutokset yhdessä ja minun vastuullani oli kehittämishankkeen eteenpäin vieminen.

Dokumenttien hallinta on vain yksi osa-alue organisaation tiedonhallinnan kokonaisuudesta. Kuvaan tiedonhallinnan palvelukehikkoa tarkemmin luvussa 3.1.2. Yrityksellä on käytössään SAP-toiminnanohjausjärjestelmä. Tutkimuksen kehittämiskohteena ovat paperiset dokumentit sekä ei-rakenteiset dokumentit, jotka ovat tallennettuina osaston verkkolevyille eli toisin sanoen dokumentit, jotka ovat tiedonhallinnan valmiustasolla 1. Tiedonhallinnan tasot on kuvattu luvussa 3.1.3. Dokumentit voivat olla esimerkiksi tekstimuotoisia dokumentteja, laskentataulukoita, esityksiä, sähköposteja ja muita vastaavia. Pääsääntöisesti ne ovat työntekijöiden eri toimisto-ohjelmilla muokkaamia, ja lisäksi sellaisia, joiden elinkaaren vaiheista työntekijä on itse vastuussa ilman toiminnanohjausjärjestelmän tukea. Tiedon elinkaari on kuvailtu luvussa 3.1.4.

1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tieteellisen tutkimuksen taustalla on aina tutkimusongelma, ja tutkimuksen toteuttaminen aloitetaan tutkimusongelman määrittelyllä ja rajauksella. Ongelman määrittely on hyvin tärkeää, koska se kuvaa opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen. Tutkimusongelma puretaan auki tutkimuskysymyksiä avulla. Tutkimusongelma tulee ratkaistuksi, kun tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. (Kananen 2014b, 32–37.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat ratkaisevana tekijänä tutkimuksen menestymisen tai epäonnistumisen kannalta. Ne ohjaavat koko tutkimusprosessia ja usein myös muuttuvat ja täsmentyvät tutkimuksen edetessä. (Flick 2014, 113.) Kananen mukaan toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksissä pitää ilmetä toimintaa kuvaavia sanoja. ”Mitä” -kysymykset sekä kuvailevat että täsmentävät tutkimusongelmaa ja ovat tutkimuksen lähtökohtana. ”Miten” -kysymykset liittyvät prosesseihin ja selittävät, miten ”mitä” -kysymykset toimivat tai vaikuttavat toisiinsa. (Kananen 2014a, 30–32, 44.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelmana oli talousosaston dokumentinhallinnassa ilmenevä yhteisen toimintamallin puute. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda

toimintamalleja osaston käyttöön. Tutkimusongelman voi kiteyttää yhteen kysymykseen: Miten talousosaston dokumentinhallintaa tulisi kehittää?

Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan tutkimuskysymyksien avulla, jotka ovat:

- Mikä on talousosaston dokumenttihakintaprosessin nykytila?
- Missä dokumentinhallinnan elinkaaren vaiheessa esiintyy ongelmia?
- Mikä on osaston dokumentinhallintaprosessin tavoitetila ja miten se kuvataan?
- Minkälainen ratkaisu tai toimintamalli sopii kyseiselle osastolle?

1.5 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää talousosaston toimintaa ja varmistaa päivittäisen työn sujuva suorittaminen. Tutkimusongelma saatiin ratkaistua selvittämällä dokumentinhallinnan nykytila ja kuvailemalla uusi tavoitetila. Niiden pohjalta kehitettiin dokumentinhallintaa paremmaksi. Tavoitteena oli luoda ja kehittää toimintamalleja, jotka tukevat dokumentinhallintaprosessin eri vaiheita. Toiminnan kehittämisessä huomioitiin konsernin ohjeistuksia ja yrityksen tietoturvaluustavoitteita. Kehittämistehtävän osatavoitteina oli:

1. yhdenmukaistaa dokumenttien hallinnointia
2. kuvata talousosaston dokumentinhallintaprosessia
3. selkeyttää dokumentinhallinnan kokonaiskuvaa sekä yksilö- että osastotasolla
4. vähentää dokumentin hakuun käytettävää aikaa
5. vähentää käsiteltävien paperidokumenttien määrää
6. nopeuttaa dokumentin tarkoituksenmukaista hävittämistä.

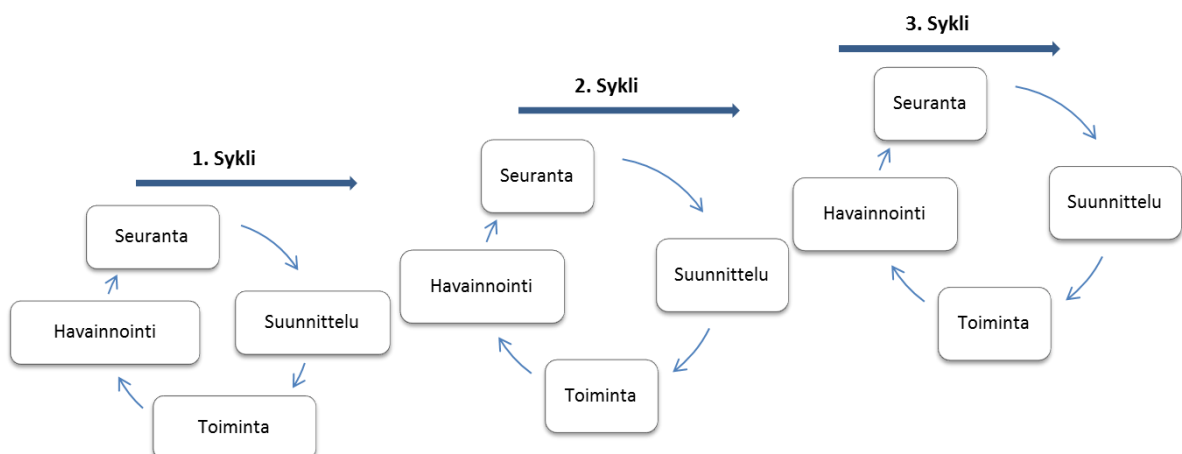
Kuten Jukka Lindén toteaa, jokainen työsuorite perustuu tiedon hyödyntämiseen. Työsuoritteiden tekeminen on samanaikaista, eikä niitä suoriteta aina loppuun samalla kerralla, vaan ne edistyvät limittäin ja pienissä osiossa pitkin työpäivää tai -viikkoa. Jos työn tekeminen on hankalaa ja työlästä, työsuoritteiden määrää luonnollisesti alenee ja tekeminen pitkittyy. Ihminen kokee hallinnan tunnetta, kun työn tekeminen on sujuvaa, mikä puolestaan lisää työtehoa ja työsuoritteiden määrää. Tämä edesauttaa tuottavuuden kasvua. (Lindén 2015, 20–22.)

2 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus. Tiedonkeruussa hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia, kyselyä ja teemahaastattelua. Tutkimuksen validiteettia varmistettiin oikean tutkimusmenetelmän ja mittareiden valinnalla. Kyselytuloksen frekvenssitaulukot ja haastatteluaineisto on raportin liitteissä. Näin lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimusaineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta.

2.1 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa, ja tavoitteena on tuottaa tietoa toiminnan kehittämiseksi ja kehittää käytäntöjä paremmiksi ja toimivammiksi. Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan, kokeillaan ja seurataan uusia toimintatapoja. Se pohjautuu vuorovaikutukseen, jossa yhteistyö on tärkeä elementti. Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys, jolloin suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta tehty parannettu suunnitelma. Peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien avulla voidaan toimintaa hioa paremmaksi. Tästä syntyy kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali, joka on hahmotettu kuviossa 1. (Kananen 2014a, 11 - 16.)



Kuvio 1: Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka tavoittelee jatkuvaan kehittämiseen ja muutokseen (mukaillen: Kananen 2014a, 13).

Tutkimusotteet jaetaan usein laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) tutkimusotteisiin. Toimintatutkimus kuuluu laadullisten tutkimusmenetelmien alle, ja se rinnastetaan kehittämistutkimukseen sekä tapaus- eli casetutkimukseen. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä, ja hän toimii organisaatiossa muutosagenttina. Toimintatutkimuksessa ongelman ratkaisutoimenpiteet testataan käytännössä, jolloin tapahtuu ns. interventio eli väliintulo. (Kananen 2014a, 20, 27 - 28.)

Tässä kehittämistehtävässä toimintatutkimus toteutettiin siten, että tutkimuksen alussa suunnittelin kehittämistehtävän toteutuksen. Tämän jälkeen tuli toimintavaihe, jossa toimin aktiivisena toteuttajana. Pyrin nostamaan ongelmakohdat kehittämiskohteessa esiin ja löytämään niihin ratkaisuvaihtoehtoja. Koko syklisen prosessin ajan olin vuorovaikutuksessa osaston jäsenten kanssa. Lopuksi havainnoin ja seurasin, miten ryhmä reagoi uusiin toimintatapoihin. Tätä kehittämissykliä tehtiin niin moneen kertaan, jotta saavutettiin toivottu tulos siinä aikataulussa, joka tässä tutkimuksessa oli käytettävissä eli toimintavaihe kesti kolme kuukautta.

Toimintatutkimuksen aikana vuoropuhelu jäsenten välillä oli aktiivista ja avointa. Tavoitteena oli rohkaista osaston jäseniä osallistumaan kehittämistehtävään. Olen pyrkinyt siihen, että kaikki osaston jäsenet olivat tietoisia vaikutusmahdollisuudestaan, koska muutokset koskevat heitä.

2.2 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmänä käytin laadullista tutkimusta, kuten jo aikaisemmin mainitsin, ja tiedonkeruumenetelminä käytin osallistuvaa havainnointia, teemahaastattelua ja kyselyitä. Tiedonkeruumenetelmänä osallistava havainnointi kuuluu aina toimintatutkimukseen. Osallistuvasta havainnoinnista on kyse silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Sen asteita on monia tutkijan roolista riippuen, mutta usein tutkija itse osallistuu toimintaan. Tutkijan osallistumisen hyötynä on se, että hän pääsee osalliseksi tutkittavaan ilmiöön, vaikkei itse kuuluisikaan työyhteisöön. Havainnoinnin avulla nähdään tutkittavan asian tila. Usein osallistuvaa havainnointia täydennetään haastatteluilla ja näin varmistetaan havainnoinnin pohjalta kumpuava oikea tulkinta. (Kananen 2014, 29, 80.)

Haastattelua käytetään alkukartoituksessa, jossa selvitetään ja tarkennetaan tutkimusongelmaa. Toimintasykliä jälkeen haastattelujen avulla voidaan selvittää intervention vaikutuksia. Kun muutoksen kohteena ovat ihmiset tai heidän toimintansa, vaatii muutoksen arviointi usein haastatteluja tai kyselyjä. Haastatteluja voidaan luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. Kysymystyyppien mukaan haastattelut voivat olla lomake-, teema- tai syvähaastatteluja. Lomakehaastattelussa haastateltava ja haastattelija ovat kasvokkain, ja kysymykset esitetään suullisesti. Lomakehaastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta määriteltyjä eli strukturoituja. Teemahaastattelu on kahden ihmisen välistä keskustelua eri aihepiireistä, ja haastattelujen teemat ovat etukäteen suunniteltuja. Syvähaastattelussa eli avoimessa haastattelussa keskustellaan ilman etukäteen suunniteltuja teemoja, jolloin keskustelu on vapaampaa. (Kananen 2014a, 87.)

Tämän kehittämistehtävän yhtenä tiedonkeruumenetelmänä oli kysely. Toimintatutkimuksessa sitä voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Kyselyt soveltuvat hyvin tutkimusprosessin nykytilan kartoitukseen, ja muutosten vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. (Kananen 2014a, 102 - 103.)

Kehittämistehtävän aikana yksi merkittävä aineistonhankintamenetelmä oli osaston jäsenten kanssa käyty kommunikointi. Tutkimusprosessin aikana pystyin tarkentamaan mahdolliset epäselvyydet jäsenten kanssa ja sain heiltä palautetta jo kehittämistehtävän aikana. Tämä toteuttaa ja vahvistaa toimintatutkimuksen tavoitetta. Tällä tavoin työskentelemällä löysimme yhdessä osastolle toimivan toimintamallin ja ongelmanratkaisut.

Kehittämistehtävän nykytilan selvittämiseksi käytin teemahaastatteluja ja kyselyä. Haastattelut ja kyselyt tehtiin koko osaston henkilökunnalle. Haastattelurunko suunniteltiin niin, että alussa keskusteltiin aiheesta yleisellä tasolla ja loppua kohden pureuduttiin aiheeseen tarkemmin. Kysely täydensi haastatteluja, ja sen avulla voitiin selvittää yksityiskohtaisemmin intervention vaikutuksia dokumentinhallintaan vertaamalla kyselytulosten muutosta. Lisäksi käytin osallistavaa havainnointia haastattelujen tukena koko kehittämistehtävän ajan.

Toteutin haastattelut yksilö- ja teemahaastatteluna. Nykytilan kartoittamista varten ilmoitin aiheen ja teemat etukäteen haastateltaville, jotta he osasivat valmistautua haastatteluun. Varmistin haastattelujen onnistumisen miettimällä etukäteen tarkentavia

kysymyksiä. Näitä kysymyksiä ei annettu haastateltavalle ennakoon, vaan käytin niitä vain tarvittaessa, jolloin pystyin pitämään keskustelun teeman sisällä ja sain tarkentavia vastauksia. Haastattelujen teemat ja tarkentavat kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysin tekemistä varten. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen aineistoa voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä joko manuaalisesti tai ohjelmallisesti. Litterointi voidaan jakaa karkeasti kolmeen tasoon:

- sanatarkka litterointi
- yleiskielinen litterointi
- propositiotason litterointi.

Tarkin litteroinnin taso on sanatarkka litterointi, jossa puheen sisällön lisäksi litteroidaan käydyt eleet ja äänenpainot, joita molempia kuvataan erikoismerkein. Propositiotasolla kirjataan ainoastaan puheen ydinsisältö. Usein litteroinnissa riittää karkea taso, jossa lauseen ydin esitetään tiivistetysti. Tässä kehittämistehtävässä propositiotason litterointi riitti nykytilan kartoituksen selvittämiseksi. (Kananen 2014a, 105–106.)

Litteroitu aineisto järjestetään niin, että sen pohjalta on mahdollista tehdä analyysi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään muun muassa koodaamalla, luokittelemalla tai teemoitelemalla. Aineistosta etsitään vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysillä aineisto kuvataan sanallisesti tiivissä ja yleisessä muodossa, ja sen tavoitteena on saada selkeä sanallinen kuvaus aineistosta. Sisällönanalyysin vaiheisiin kuuluvat aineiston pelkistäminen, klusterointi ja abstrahointi. Esimerkiksi klusteroinnissa koodatusta aineistosta etsitään samanlaisuuksia tai eroavaisuuksia. Abstrahoinnilla tarkoitetaan oleellisen tiedon eroittamista epäoleellisesta ja tiedon muodostamista teoreettiseen käsitteistöön. (Kananen 2014a, 107, 109, 111 - 113.)

Kehittämistehtävässäni käsittelin haastatteluaineistoa sisältöanalyysin menetelmällä, jossa järjestelin aineistoa teemojen mukaan. Teemat saattavat muistuttaa aineistonkeruun teemahaastattelurunkoa. Aineistosta saattaa joskus löytyä uusia teemoja, jotka eivät noudata tutkijan laatimaa järjestystä ja siksi ihmisten puheesta litteroitua tekstiä pitää tarkastella ennakkoluullottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa kuvaillaan ja pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään pyritä yleistykseen, kuten määrällisessä tutkimuksessa tehdään. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään havaintoyksikköä perusteellisesti, sillä siinä tutkitaan yksittäistapausta. Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointia tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Kananen 2014a, 21, 125.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Sillä todennetaan tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Validiteetilla pyritään osoittamaan tutkimustulosten oikeellisuutta eli sitä, että tutkitaan ja mitataan oikeita asioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kanasen mukaan kehittämistehtävän luotettavuutta varmistetaan sillä, että tutkimusasetelma laaditaan oikein. Tutkimusasetelman avulla tutkitaan niitä asioita, jotka liittyvät määriteltyyn tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmän ja mittareiden oikealla valinnalla lisätään kehittämishankkeen validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pysyvyyttä eli sitä, että tutkimustulos on sama tutkimusta toistettaessa. Toisin sanoen reliabiliteetilla varmistetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuus. (Kananen 2014a, 125 - 126.)

Kehittämistehtävän onnistumisen arvioinnissa käytettiin muun muassa laadun ja tehokkuuden mittareita. Mittarit esitellään kuviossa 2. Haastattelut ja kyselyt kohdistettiin koko osaston henkilökunnalle eli yhteensä viidelle henkilölle. Kyselytutkimuksen suorittaminen ennen muutosta ja muutoksen jälkeen antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen uskottavuutta.

Pyrin kirjoittamaan kehittämistehtävän raporttia loogisesti ja perustelemaan valintojani tutkimuksen eri vaiheissa. Haastatteluaineisto löytyy litteroituna opinnäytetyön liitteestä. Näin lukija pääsee arvioimaan, miten olen tutkijana päätenyt tulkintoihin, jolloin tutkimuksen luotettavuus lisääntyy. Kyselyn tavoitteena oli osoittaa tämän kehittämistehtävän pätevyyttä vain kyseisen tutkittavan kohteen eli talousosaston kohdalla.



Kuvio 2: Kehittämistehtävän muutoksen arvioinnin mittarit. Kuvaan on lisätty numeroidut kyselykysymykset, joilla mitatetaan mitattavaa asiaa. Kyselylomake on liitteessä 1.

3 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys koostui kolmesta osa-alueesta: tiedonhallinnasta, laatujohtamisesta ja muutosviestinnästä. Tiedonhallinta loi pohjan ja auttoi ymmärtämään tutkittavaa aihe kokonaisuutta. Laatujohtamisen mallin avulla kehitettiin toimintaa haluttuun suuntaan. Muutostilanteissa viestintään pitää kiinnittää erityisesti huomiota. Viestinnän merkityksen ymmärtäminen auttoi kehittämistehtävän toteuttamisessa.

3.1 Tiedonhallinta

Suomen kielessä tiedon ja informaation käsitteet ovat moniselitteisiä. Englannin kielessä tiedolle on monia vastineita, kuten data, knowledge, information ja fact. Suomen kielessä nämä kaikki tarkoittavat tietoa, mutta englannin kielessä niillä on toisistaan poikkeava merkitys. (Kaario & Peltola 2008, 4 - 6.) Luvussa 3.1.1 on avattu joitakin tiedonhallintaan liittyviä käsitteitä helpottamaan tämän raportin lukemista. Alla olevassa kuvassa ovat Kaarion & Peltolan määritelmät erilaisille tiedon muodoille.

Käsite	Engl. Vastine	Määritelmä
Data	Data	Lukuja ja sanoja, joilla ei ole laajempaa merkitystä ilman tulkintaa. Viesti, jolle ei ole annettu merkitystä, on raakadataa. Esimerkiksi numero 3 on raakadataa, mutta liitettynä lämpötilaan Celsius-asteikolla sille on annettu merkitys
Informaatio	Information	Informaatio on viesti, jolle vastaanottaja on antanut merkityksen. Kolmen asteen ulkolämpötila on tärkeää informaatiota henkilölle, joka on lähdessä ulos.
Tietämys	Knowledge	Tietämys on informaation tulkintaa. Joskus sitä voidaan kutsua jopa viisaudeksi. Jos henkilöllä on aikaisempaa kokemusta ulkoilusta kolmen asteen lämmössä, hän osaa varautua sopivalla vaatetuksella.
Tieto	~Knowledge	Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy tietoa.

Kuvio 3: Tietoon liittyviä määritelmiä (mukaillen Kaario & Peltola 2008, 6).

Tiedonhallinta voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Se voi tarkoittaa tietokantojen hallintaa, tietämyksen hallintaa tai liiketoimintatiedon hallintaa. Tiedonhallinta mielletään eri tavoin riippuen siitä, miten ihminen sanan tieto käsittää. Suurin osa ihmisistä tekee tietotyötä, jossa käytetään, käsitellään ja tuotetaan tietoa. Tiedonhallinnan näkökulmasta tietotyö on useista organisaation tietovarastoista tapahtuvaa tietosisältöjen etsimistä, tuottamista ja yhdistelemistä. (Kaario & Peltola 2008, 4 - 6.)

Organisaatiot ovat tiedonhallinnassaan usein keskittyneet tiedonhallinnan osakokonaisuuksien teknologiaalähtöiseen kehittämiseen. Tämä on johtanut muun muassa hajannaisiin ja toisistaan irrallisiin tietokokonaisuuksiin. Tieto voidaan jakaa karkeasti rakenteiseen tietoon eli strukturoituun ja ei-rakenteiseen eli strukturoimattomaan tietoon. Rakenteisen tiedon käsittelyä on jo pitkään pystytty automatisoimaan, kun taas ei-rakenteisen tiedon automatisointi on ollut vähäistä. Tiedon automatisoinnilla pyritään parantamaan työn tuottavuutta. Tietotyön tuottavuus on kasvanut hyvin hitaasti teollisuustyön tuottavuuteen verrattuna. Tietotyön tuottavuuden kasvun esteenä on ollut automatisointimahdollisuuksien puuttuminen, joka johtuu muun muassa tietosisältöjen yhteensopimattomuudesta ja työprosessien epämääräisyydestä. Tiedon siirron automatisointi vaikeutuu sitä mukaan, kun tiedon merkitys kasvaa. Hiljaisen tiedon siirtäminen automatisoidusti ihmiseltä toiselle on haasteellisinta, eikä se ole edes nykyteknikallakaan mahdollista. Esimerkiksi dataa on yksinkertaista siirtää, mutta viisautta ei pystytä siirtämään koneiden avulla. Siihen tarvitaan aikaa ja aivoja. (Kaario & Peltola 2008, 4, 8.)

Erilaiset dokumentit ja asiakirjat, kuten muistiot, raportit, ohjeet, sähköpostit ja kuvat muodostavat suuren osan tallennetuista tiedoista. Ne edustavat rakenteistamatonta tietosisältöä, joka on usein tallennettu sekalaisiin tietovarastoihin. Perinteisesti nämä tietovarastot kommunikoivat huonosti keskenään. Arvioiden mukaan 80 prosenttia organisaatioiden tallennetusta tiedosta on rakenteistamatonta, joten tällaisen tietosisällön merkitys on valtava. Kehittämistehtävässäni keskityin nimenomaan ei-rakenteisten dokumenttien hallintaan. (Kaario & Peltola 2008, 4.)

3.1.1 Tiedonhallinnan käsitteitä

Dokumentti (document)

”Dokumentti voidaan yleisesti määritellä ihmisen ymmärrettäväksi tarkoitetuksi loogiseksi ja merkitykselliseksi tallennetuksi tietokokonaisuudeksi, jota voidaan käsitellä yhtenä yksikkönä” (Kaario & Peltola 2008, 154). Toisin sanoen dokumentti on ihmisen tuottama ja muokattavaksi tarkoitettu tietokappale. Dokumentti muuttuu asiakirjaksi silloin, kun sitä ei voida muoka vapaasti, vaan joku laki tai sopimus edellyttää kyseisen dokumenttiversioiden säilyttämistä muuttumattomana. (Tolvanen 2010.)

Asiakirja (record)

”Asiakirja on organisaation virallinen, ja sen hallinnassa ja vastuulla oleva dokumentti. Asiakirja on sidottu organisaation tehtäviin, ja sillä voidaan olettaa olevan todistus- ja/tai käyttöarvoa myös tulevaisuudessa”. Asiakirjan ominaisuuteen kuuluu, että siihen voidaan liittää omistajuus sekä vastuu tietosisällöstä. Englannin kielessä asiakirjan termin eli record:in ja dokumenin termin välillä on selkeä ero. (Kaario & Peltola, 2008, 152.)

Rakenteinen asiakirja (structured document)

Rakenteisen asiakirjan tai dokumentin sisältö on määritelty niin, että se on tietokoneen tulkittavissa. Tämän johdosta asiakirjatyypille voidaan määrittää sisältörakenne, joka on muotoilultaan ja sisällöltään yhdenmukainen. Tämä mahdollistaa asiakirjojen sisältöjen yhdistelyn tai sisältöosien uudelleenkäytön. (Kaario & Peltola, 2008, 159.)

Ei-rakenteinen asiakirja (unstructured document)

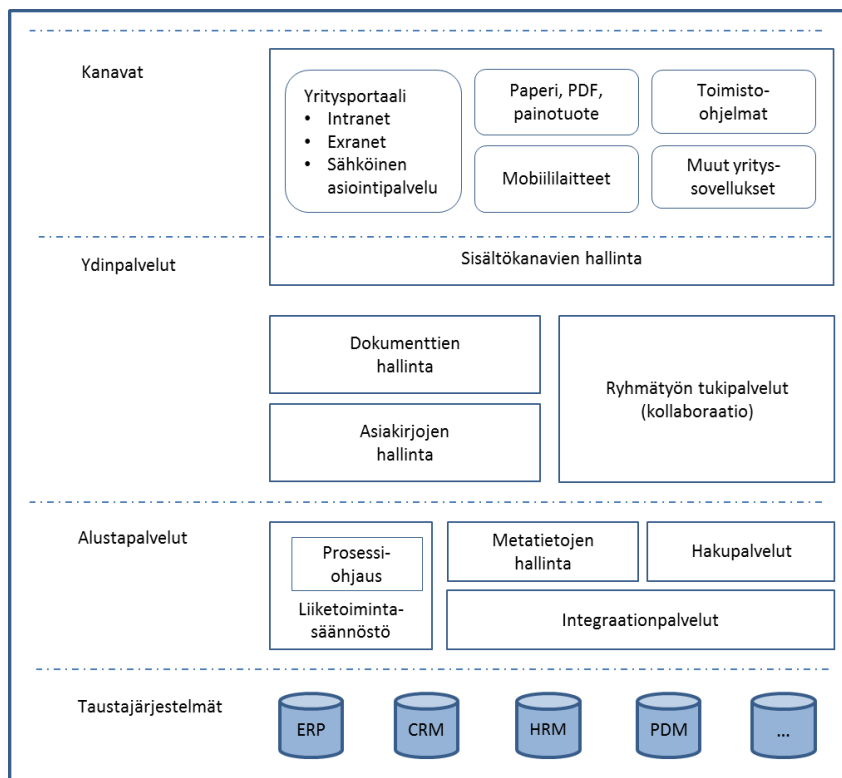
Ei-rakenteinen (rakenteistamaton) asiakirja on luotu sellaiseen muotoon, ettei tietokone pysty tunnistamaan asiakirjan rakenneosia. Toisin sanoen asiakirjassa ei ole tunnistettu ja merkattu sisältörakenteita, joita tietokone ymmärtää. (Kaario & Peltola, 2008, 155.)

Eheys (consistency, integrity)

Dokumentin eheys tarkoittaa sitä, että dokumentin sisältämä tietoja ei ole muutettu ilman valtuuksia tai ettei se ole tahattomasti muuttunut. Lisäksi kaikki muutokset pitää kyetä todentamaan. (Kaario & Peltola, 2008, 155.)

3.1.2 Tiedonhallinta palvelukehikko

Tiedonhallinta on kokonaisuus, joka koostuu toisiaan täydentävistä palveluista, kuten dokumenttien hallinnasta, arkistointiympäristöstä ja verkkosisällön hallinnasta. Kukin palvelu luo tärkeän toiminnallisen osansa organisaation tiedonhallintaan. Tiedonhallinnan palveluympäristössä eri rajapinnat ovat yhteydessä toisiinsa, kuten kuvio 4 osoittaa. Ydinpalvelut muodostavat tiedonhallinnan keskeisimmän osa-alueeseen, joka puolestaan hyödyntää alustapalvelujen tiedonhallintaa. Tietosisältöjä vastaanotetaan, tallennetaan ja jaetaan eri kanavien kautta. (Kaario & Peltola 2008, 18.) Palvelukehikko auttaa ymmärtämään tiedonhallinnan kokonaisuutta, joka muodostuu eri osa-alueista. Kehittämistehtävässä parannetaan yrityksen dokumenttien hallintaa, joka kuuluu tiedonhallinnan palvelukehikon ydinpalveluihin.



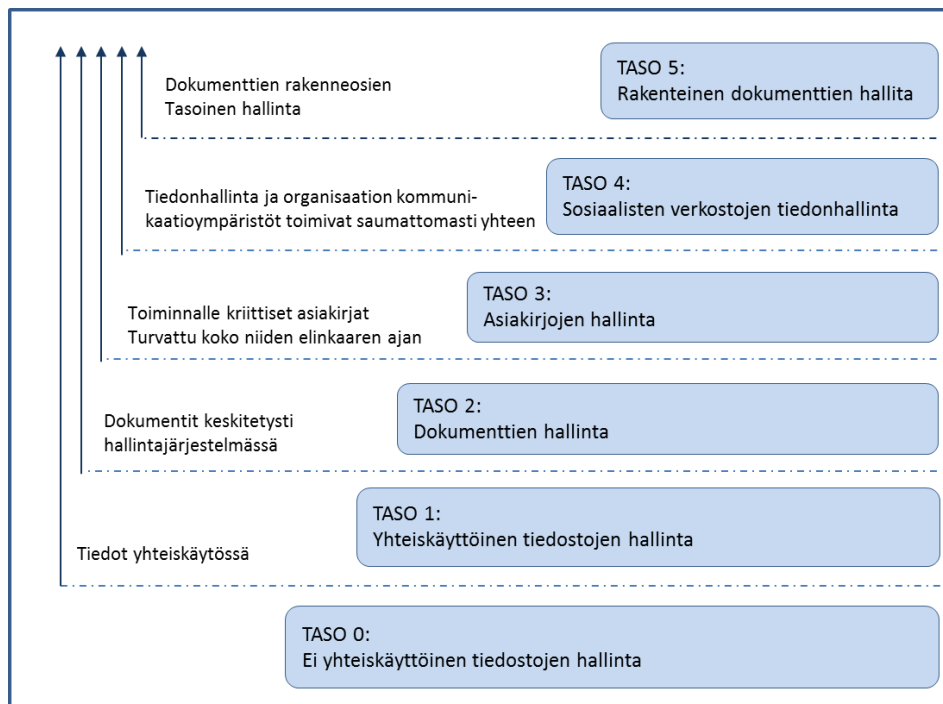
Kuvio 4: Organisaation tiedonhallinnan palvelukokonaisuudet (mukailten Kaario & Peltola 2008, 18).

3.1.3 Tiedonhallinta tasot

Organisaation tiedonhallinnan tasoja voidaan hahmottaa kypsyytstasomallin avulla, joka on hahmotettu kuviossa 5. Valmiustasoja on kuusi, joissa taso 0 edustaa alinta tasoa ja 5 ylintä tasoa. 0-tasolla dokumentit ovat lähes aina tallennettuina henkilökohtaisiin hakemistoihin tai sähköpostikansioihin, mikä estää tietojen yhteiskäyttöä. Tasolla 1 dokumentit tallennetaan yhteisen verkkolevyn kansioihin, mikä mahdollistaa tiedon yhteiskäytön. Kansioiden käyttöä voidaan tarvittaessa rajoittaa käyttöoikeuksilla. Verkkolevyn yhteiskäyttöön kohdistuu erilaisia käytettävyy-, ylläpito- ja tietoturvaongelmia. Edellä mainitut ongelmat voidaan ratkoa dokumenttien hallintatyövälinellä. (Kaario & Peltola 2008, 12.)

Kaario & Peltolan mukaan valmiustason ollessa 2 voidaan vasta puhua ensimmäisestä aidosta dokumenttien hallinnasta. Tällä tasolla dokumentit ovat tallennettuina keskitetysti dokumenttien yhteiskäyttöiseen hallintajärjestelmään. Tiedonhallinta ei ole tällöin sidottu organisaation toimintaan eikä organisaatorakenteeseen. Tasolla 2 dokumenttien versiointi tapahtuu helposti hallintajärjestelmän avulla, jolloin toiminta ei ole vain tiedostojen nimeämiskäytäntöjen keksimistä. Järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi dokumenttien kirjoittamisen ryhmätyönä erilaisten hallintatyökalujen, kuten lukitus ja muutos, avulla. Tason 2 hallittavien dokumenttien lukumäärä on suuri, ja tietoa välitetään erilaisten julkaisukanavien kautta niitä tarvitseville. (Kaario & Peltola 2008, 12 - 13.)

Taso 3 vaatii organisaatiolta kattavan hallintamenettelyn määrittämistä. Organisaation on varmistettava, että menettelyt ja tekniikat tukevat asiakirjan eheyttä ja muuttumattomuuden säilyttämistä. Valmiustaso 4 vaatii organisaatiolta sosiaalisten verkostojen merkityksen tunnistamista, ja organisaation tulisi myös näitä verkkoja käyttää. Tämä edellyttää esimerkiksi ryhmätyötä tukevia apuvälineitä, kuten pikaviestimiä ja ryhmätyötiloja. Ylimmällä tasolla (5) tietoa hallintaan kattavasti, eikä kyse ole pelkästään asiakirjojen tai dokumenttien hallinnasta. Tällä valmiustasolla dokumentit ovat rakenteisia, mikä mahdollistaa tietosisältöjen automatisoinnin. Esimerkiksi organisaatioiden toiminnanohjausjärjestelmät edustavat valmiustason ylintä tasoa. (Kaario & Peltola 2008, 13 - 14.)



Kuvio 5: Tiedonhallinnan valmiustasot (mukaillen Kaario & Peltola 2008, 13).

Kohdeorganisaation talousosastolla tietoja ja erilaisia dokumentteja hallitaan monella eri valmiustasolla. Osaston juoksevan kirjanpidon tositteet hallitaan toiminnanohjausjärjestelmällä. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää talousosaston dokumenttienhallintaa. Kohteena olivat verkkolevyille tallennetut dokumentit eli valmiustason 1 tiedostot. Näitä olivavat pääosin henkilöstön itse luomat dokumentit, kuten erilaiset raportit, muistiot ja taulukkolaskelmat. Kehittämistehtävän tavoitteena ei ollut nostaa näiden dokumenttien hallintatasoa seuraavalle valmiustasolle, vaan tarkoituksena oli kehittää dokumenttien hallintaa paremmaksi samalla valmiustasolla pysyen. Osaston verkkolevyn käyttäjiä on alle kymmenen henkilöä. Tämä puoltaa sitä, että yhteisillä säännöillä ja toimintatavoilla voidaan välttää verkkolevyn yhteiskäyttöön kohdistuvat ongelmat.

3.1.4 Dokumentin elikaari

Dokumentin tai tiedon elinkaari alkaa käsittelyprosessin käynnistymisestä ja päättyy, kun dokumentti arkistoidaan pysyvästi tai hävitetään (Arkistolaitos 2015). Tieto syntyy ajallisesta ja toiminnallisesta hetkestä, jonka jälkeen sitä voidaan muun muassa muokata, julkaista ja arkistoida (Linden 2015, 17). Työnkulku liittyy tiivisti dokumentteihin, ja se voi olla prosessi- tai dokumenttikeskeistä. Prosessikeskeiseen työnkulkuun voi liittyä useita työvaiheita ja dokumentteja. Dokumenttikeskeisessä

työnkulussa seurataan vain yhdelle dokumentille tehtäviä toimenpiteitä, eli dokumentin elinkaarta, ja siksi sitä kutsutaan myös dokumentin elinkaarimalliksi. (Kaario & Peltola 2008, 30, 140.) Kehittämistehtävässä toimintaa kehitettiin ja tarkasteltiin nimenomaan dokumenttikeskisen työnkulun näkökulmasta. Tiedon tai dokumentin elinkaaren vaiheet on kuvattu kuviossa 6. Kehittämistehtävässä käytin apuna tiedon elinkaarta, kun määrittelin ja kuvasin osaston nykyhetken dokumentinhallintaprosessia. Sen avulla määriteltiin osaston ongelma- ja kehityskohteita.



Kuvio 6: Tiedon elinkaari (mukaillen Kaario & Peltola 2008, 10).

3.1.5 Timanttimalli

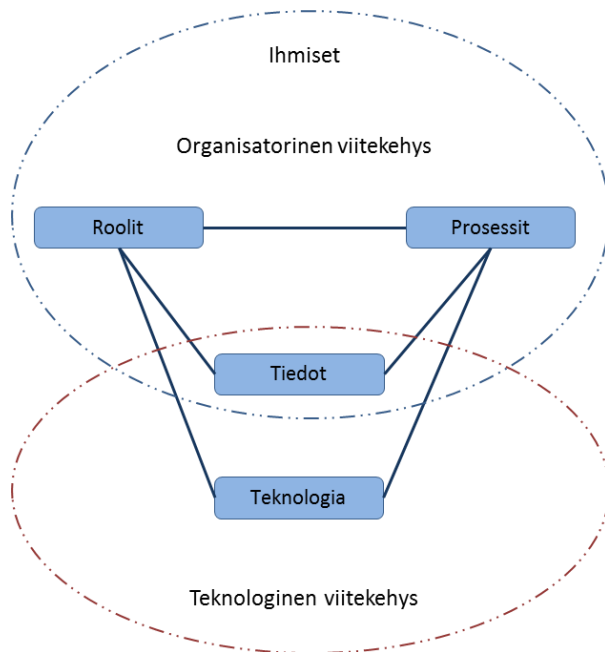
Timanttimalli on kehitetty Jyväskylän yliopistossa tutkimushanke METODI:ssa tehdyn tutkimustyön ja yritysten kanssa tehdyn yhteistyön tuloksena. Mallia on sovellettu ja jatkokehitetty tiedonhallinnan alueen tutkimuksissa ja käytännön asiakasprojekteissa. Malli on yksinkertainen, ja se sopii tiedonhallinnan kehittäjän muistilistaksi, joka varmistaa, että kaikki tärkeät näkökulmat tulevat huomioituiksi. (Kaario & Peltola 2008, 136.)

Timanttimalliä (kuvio 7) käytetään organisaation tiedonhallinnan kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. Mallin osat koostuvat rooleista, prosesseista, tiedoista ja teknologiasta. Ne edustavat tiedonhallinnan päätasoja ja muodostavat "timanttikuvion". Päätasojen taustalla ovat ihmiset, jotka muodostavat organisatorisen viitekehäksen kuvion yläpuolelle, ja päätasojen alapuolelle muodostuu teknologinen viitekehys. Nämä viitekehäykset yhdistyvät samaksi alueeksi tiedon päätasolla. Tieto tukee organisaation toimintaa, ja sitä muokataan ja hyödynnetään toiminnoissa eri roolien näkökulmasta. Teknologia mahdollistaa tehokkaan tiedon käsittelyn. (Kaario & Peltola 2008, 137 - 138.)

Rooleilla tarkoitetaan organisaation toimintaympäristössä toimivia ihmisiä tai organisaatioyksiköitä, joilla on erilaisia oikeuksia tiedonhallintaan liittyen. Rooleja voidaan löytää tehtävistä ja työnkuvista, ne voivat olla tunnistettuja ja kuvattuja ja niiden avulla voidaan määrätä muun muassa vastuuta ja oikeuksia. (Kaario & Peltola 2008, 138.)

Prosessilla tarkoitetaan organisaation tavoitteenmukaista ja toistuvaa toimintaa. Prosessit voivat käsitellä esimerkiksi materiaali- ja tietovirtoja. Ne muodostuvat ihmisten työsuoritteista, joilla saattaa olla ennalta määrätty suoritumisjärjestys. Tiedonhallinnan suunnittelussa on välttämätöntä tunnistaa prosesseja, sillä tieto liittyy aina johonkin prosessin kohtaan. Työnkulku termi liittyy läheisesti prosessiin. Työnkululla tarkoitetaan määrättyssä järjestyksessä suoritettavien tehtävien sarjaa. Käytännössä prosessi ja työnkulku on hankala erottaa toisistaan. Karkeasti voidaan sanoa, että prosessi on ”strategisen” tason toiminto ja työnkulku nähdään operatiivisina tehtäväsarjoina. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää ymmärtää dokumenttikeskeisen ja toimintakeskeisen työkulun erot. (Kaario & Peltola 2008, 139 - 140.)

Kuten aiemmin mainitsin, timanttimallin tietonäkökulma sijaitsee organisatorisen viitekehyksen ja teknologian viitekehyksen välimaastossa. Tieto on mallin keskiössä, koska prosessit tuottavat tietoa, roolit käyttävät tietoa monella tavoin ja teknologia mahdollistavaa tiedon nopeamman käsittelyn. Teknologia puolestaan kattaa käytettävät tietojärjestelmät ja laitteet. Teknologian näkökulma on tosin ongelmallinen ja haasteellinen, sillä teknologia kehittyy valtavan nopeasti, jolloin kehityssuuntien ennustaminen on vaikeaa. Nykyajan tiedonhallinnassa teknologiat ovat välttämättömiä työvälineitä, mutta niiden asemaa ei kuitenkaan pidä ylikorostaa, sillä tiedon tuottamisen taustana on aina inhimillisen työn tekemisen vaikutus. (Kaario & Peltola 2008, 143.)



Kuvio 7: Timanttimali (mukaiillen Kaario & Peltola 2008, 137).

Käytin timanttimalia talousosaston dokumentinhallinnan kehittämisessä. Kehittämistehtävässä keskityttiin enemmän ihmisten toimintaan ja organisatoriseen viitekehykseen. Tarkoituksena ei ollut ottaa käyttöön tiedonhallintajärjestelmää, vaan tavoitteena oli kehittää ja parantaa osaston dokumenttienhallintaa. Toki teknologinen viitekehyksellä on omat vaikutuksensa tiedon hallintaan, ja se pitää myös huomioida. Timanttimali toimi ”karttana”, joka antoi riittävät näkökulmat kehittämistyöhön projektin aikana.

3.2 Laatujohtaminen

Laatujohtamisessa organisaation toimintoja kehitetään prosessiajattelun kautta, jossa organisaation toiminta nähdään prosesseina. Prosessien ymmärtäminen on elintärkeää, ja tunnettu laatuasiantuntija Edwards Deming on todennut: ”Jos et osaa kuvata tekemistäsi prosessina, et tiedä mitä olet tekemässä.” (Lecklin & Laine, 2009, 39 - 40.)

Laatuun liittyy erilaisia odotuksia, ja se tarkoittaa erilaisia asioita eri ihmisille. Laatua voidaan määrittää monilla tavoilla. George D. Edwards kuvaa laatua kyvyksi tyydyttää asiakkaan tarpeita. Joseph M. Juranin mielestä laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen. (Lecklin & Laine, 2009, 15.) Kehittämistehtävän kohdeorganisaation talousosasto on määrittänyt laatukäsityksensä seuraavasti: Tuotetaan oikeanlaista, ajantasaista ja ymmärrettävää tietoa päätöksenteon tueksi asetettujen aikataulurajojen puitteissa.

Jatkuvan parantamisen taustalla on laatu ja sen kehittäminen. Toiminnan laatua voidaan arvioida vasta silloin, kun toiminnan tuloksia pystytään mittaamaan. Kansainvälisen standardointijärjestön (International Organization for Standardization eli ISO) ISO 9001 laadunhallintajärjestelmät ovat maailmanlaajuisesti hyvin suosittuja. Organisaatiot voivat hakea laatusertifikaattia, kun niiden laadunhallinta täyttää ISO:n laadun johtamisjärjestelmälle asetetut vaatimukset. Prosessit ja toiminnan jatkuva parantaminen ovat osa-alueita, jotka liittyvät laatujohtamiseen. (Lecklin & Laine, 2009, 37 - 38.) Kohdeyrityksellä on ISO 9001 laatusertifikaatti. Kehittämistehtävän aihe tuli nimenomaan yrityksen aloitelaatikon kautta, jonka ylläpitäminen kuuluu laatujohtamisen piiriin. Mielestäni tämä on osoitus siitä, että laatujohtaminen tukee organisaation toiminnan kehittämistä.

3.2.1 Prosessinkehittäminen

Prosessi on sarja suoritettavia tehtäviä, ja sitä kutsutaan myös toimintojen ketjuksi. Prosessit voidaan jakaa karkeasti ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen täyttämiseen, eli sillä on alku ja loppu. Prosessilla on aina jokin tavoite, ja sen lisäksi sillä on asiakas ja omistaja, jonka vastuulla prosessi on. Kokonaisuudessaan prosessi koostuu useista organisaation rajoja ylittävistä toiminnoista, joiden avulla voidaan johtaa ja kehittää toimintaa. Johtamisessa hyödynnetään prosessikarttaa, jonka avulla tunnistetaan organisaation tärkeimmät prosessit ja saadaan yleiskuva organisaation toiminnasta. Kartta, jossa on piirretty yhteydet sidosryhmien välille, sisältää ydinprosesseja ja tukiprosesseja. Kehittäminen edellyttää prosessin kuvailua tai mallintamista. (Sydänmaanlakka 2012, 288; Erkko 2014.)

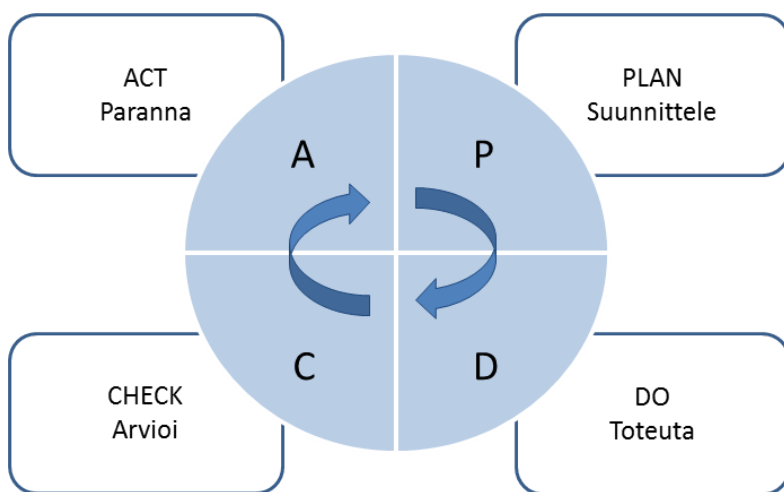
Prosessia voidaan kuvata erilaisilla mallintamistavoilla ja symboleilla. Mallintamisessa kuvataan, miten prosessin eri toiminnot liittyvät toisiinsa. Esimerkiksi vuokaaviokuvauksessa hyödynnetään symboleja. (Järvensivu 2014.) Prosessikuvauksia voidaan tehdä useilla tasoilla:

- Karkea taso kuvaa prosessia kokonaisuutena.
- Toimintotaso kuvaa prosessiin liittyviä työvaiheita.
- Työohjetaso kuvaa, miten toimintotason työvaiheita toteutetaan.
- Tarkistuslista-taso kuvaa tarkistuslistan suoritettavia töitä (Erkko 2014).

3.2.2 Jatkuva parantaminen

Jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan sitä, että organisaation toimintoja ja prosesseja arvioidaan säännöllisesti. Esille tulevien virheiden ja ongelmien syiden taustaa tulee selvittää, jottei samoja virheitä toisteta jatkossa. Virheistä pitää ottaa oppiksi ja kehittää toimintaa paremmaksi. Toiminnan kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun on käytössä eri ratkaisumalleja. Jatkuvan parantamisen malleista Demingin johtamismalli eli PDCA-ympyrä on yksi tunnetuimmista ratkaisumalleista.

PDCA-ympyrä on Edwards Demingin luoma johtamismalli (kuvio 8), ja sitä pidetään yleispätevänä johtamistoiminnan perustyökaluna. Malli alkaa suunnitteluvaiheesta (Plan), jonka jälkeen seuraa toteuttamisvaihe (Do). Kolmannessa (Check) vaiheessa arvioidaan toteutuksen tuloksia, ja viimeisessä (Act) vaiheessa arvioinnin ja oppimisen jälkeen toiminta kehitetään uudelleen. Näin PDCA-ympyrä sulkeutuu ja seuraava kierros, joka alkaa taas suunnitteluvaiheella, käynnistyy. (Lecklin & Laine, 2009, 32 - 33.)



Kuvio 8: Edwards Demingin johtamismalli eli PDCA -ympyrä (mukaiillen Lecklin & Laine 2009, 33).

Sovelsin Demingin ratkaisumallia kehittämistehtävässäni. Jatkuva parantaminen on tuttua osaston henkilöstölle ja Demingin johtamismallia on käytetty aikaisemminkin osaston ongelmien ratkaisuun ja sen toiminnan kehittämiseen. Mielestäni malli on helppo sisäistää, ja sitä voidaan soveltaa sekä pienien että suurempienkin ongelmien ratkomiseen. Suunnitteluvaiheessa kyselyn, teemahaastattelun ja SWOT-analysin

tuloksien pohjalta sain käsityksen siitä, mikälaisista ongelmista oli kyse. Tämän jälkeen mietimme yhdessä osaston jäsenten kanssa erilaisia toiminta- ja ratkaisumalleja. Kun suunnitteluvaihe oli tehty huolellisesti, voitiin siirtyä toteuttamisvaiheeseen luottavaisin mielin. Viimeisenä vaiheena parantaminen tapahtuu arvioinnin perusteella. Jatkossa toimintaa voidaan edelleen kehittää siirtymällä uudelleen suunnitteluvaiheeseen ja aloitetaan uusi parantamisen sykli.

3.3 Muutosviestintä

Työympäristö on jatkuvasti jonkinlaisessa muutos vaiheessa. Viestintää tarvitaan muutoksien läpi viemisessä. Muutos tarkoittaa sitä, että luovutaan jostain tutusta toiminta- tai ajattelumallista ja omaksutaan uusia toimintatapoja. Kuitenkin muutoksessa jää aina jotain vanhaa käytäntöä jäljelle. Muutos luo aina epävarmuutta henkilöstön keskuudessa ja jokainen meistä reagoi muutokseen omalla tavallamme. Toiset saattaa olla innostunut muutoksesta. Toisia ne saattaa ahdistaa, jonka myötä muutosvastarinta nousee esille. Muutosta saatetaan nähdä häiriötekijänä eikä mahdollisuutena. Usein muutoksen tavoitteena on korjata puutteita ja luoda parempia toimintatapoja. Muutoksessa viestinnän avulla ilmaistaan tarpeet ja tavoitteet. Muutos on mahdollista vain vuorovaikutteisella viestinnällä. (Juholin 2013, 338 – 391.)

3.3.1 Viestinnän tehtävät ja tavoitteet

Viestinnän ammattilaisilla on viestinnässä yleensä yksi tavoite alla listatusta neljästä päämäärästä, jotka ovat:

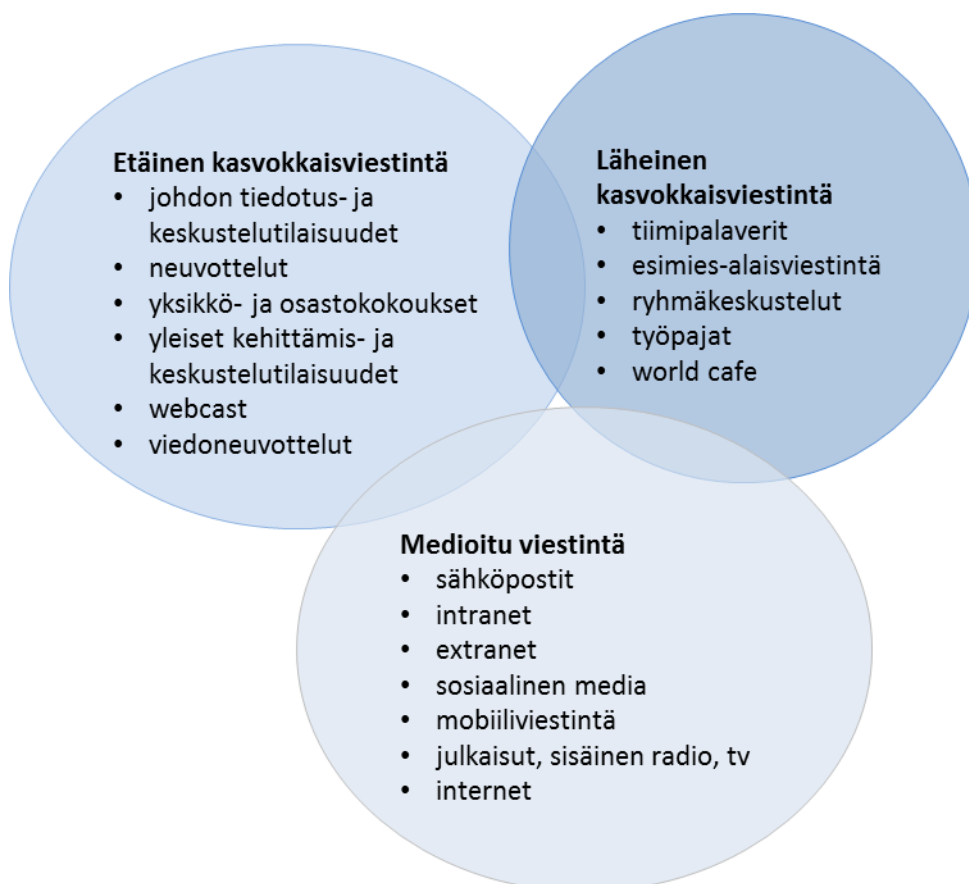
- tiedottaminen (to inform),
- vaikuttaminen (to influence or persuade),
- ohjeistaminen (to instruct),
- sitouttaminen (to engage) (Barrett 2014, 29).

Muutos tilanteissa viestinnän tehtävät muuttuvat projektin aikana. Muutosprosessin aikana tulee huolehtia ajantasaisesta tiedottamisesta. Lisäksi tärkeistä asioista pitää käsitellä esimiesten kanssa kasvokkain, jolloin helpotetaan asioiden kyseenalaistaminen tai kysyminen. Muutostilanteessa suositaan niitä viestintä keinoja, jotka kannustavat ja mahdollistavat työntekijän osallisuuden tunnetta ja vaikutusmahdollisuutta. Pelkällä viestinnällä ei ratkaista ongelmia. Sen avulla voidaan vähentää pelkoja ja motivoida

henkilöstöä näkemään muutosta mahdollisuutena. Viestintä on kaksisuuntaista ja muutostilanteessa korostetaan yhä enemmän yksilön vastuuta toiminnassa. Askarruttavia asioita ei pidä jättää odottamaan vaan itse voi myös olla aloitteellinen. Viestinnän avulla tavoitellaan yhteistä ymmärrystä asioista. Ilman sitä, ei synny myöskään sitoutumista asioihin. (Juholin 2013, 393 - 397.)

3.3.2 Viestinnän keinot

Muutosviestinnän foorumeja ja keinoja voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: etäiseen kasvokkaisviestintään, läheiseen kasvokkaisviestintään ja medioituun viestintään (kuvio 9). Muutostilanteissa tulisi suosia kasvokkaisviestinnän keinoja, joita ovat esimerkiksi tiimipalaverit, työpajat ja kahden keskeiset keskustelut esimies ja alaisen välillä. Medioituviestinnän keinot, kuten sähköpostit ja intranet käytetään täydentämään kasvokkaisviestintää. (Juholin 2013, 409.)



Kuvio 9: Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja (mukaillen Juholin 2013, 409).

3.3.3 Proaktiivinen viestintä

Viestintää voidaan karkeasti jakaa reaktiiviseen viestintään ja proaktiiviseen viestintään. Reaktiivisessa viestinnässä asioiden kommentointia ja selittämistä tehdään vasta asioiden tapahduttua. Proaktiivinen tapa taas varautuu etukäteen tilanteisiin ja hyödyntää viestintää muutoksen käytännön toteuttamisessa. Proaktiivinen viestintä ei ole vain yksittäinen tapahtuma vaan sitä nähdään prosessina. Proaktiivinen viestintää hyödyntää vuorovaikutteista ja kasvokkaisuviestintää. (Juholin 2013, 404.)

Proaktiivisen toimintakulttuurissa valmentavan ja vuorovaikutteinen esimies tai projektinvetäjä luo pohjan toiminnalle. Proaktiivisessa toimintakulttuurissa valtaa ja vastuuta jaetaan toimijoiden kesken. Ongelmiin on helpompi tarttua, kun toimijat tukevat toinen toisiaan, olipa hän esimiehen tai työntekijän asemassa. Proaktiivinen toiminnan tarkoituksena on kehittää toimintaa ennakoivasti. Ennakointi mahdollistaa sujuvat toimintatavat ja työmenetelmät. Tuottavissa yrityksissä toimintatavoista sovitaan, koska se luo pohjan joustavalle ja sujuvalle työn suorittamiselle. Toimintatavoista sovittaessa yhteistyön merkitys korostuu. (Kesti 2013, 102, 107.)

Proaktiivisen viestinnän tarkoituksena on löytää organisaation sisällä yhteisymmärrystä muutoksesta. Sen avulla tuodaan esiin sekä muutoksen taustat että tavoitteet. Viestinnällä luodaan ja ylläpidetään dialogia osapuolten välillä. Lisäksi se antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia. Muutostilanteessa tulee muistaa, että ihmiset eivät halua olla pelkästään viestinnän kohteena. He haluavat olla muutoksessa toimijoina ja se myös sitouttaa heidät paremmin muutokseen. Proaktiivisessa viestinnässä ratkaisuja ja toimintamalleja etsitään yhdessä. Usein ihmiset hyväksyvät ja sitoutuvat muutokseen tai uusiin toimintatapoihin paremmin mikäli he ovat itse olleet mukana muutoksen aikaan saamisessa. (Juholin 2013, 404 - 405.)

Proaktiivinen viestintä sopi mielestäni tähän kehittämistehtävään erinomaisesti, koska kehittämistehtävän päätavoitteena oli päivittäisen työn sujuvoittaminen. Tämä taas vaati muun muassa käytännön kokemusten jakamista ja hyödyntämistä, minkä pohjalta pystyttiin sopimaan yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä. Tutkimusmuotona toimintatutkimus myös painottaa nimenomaan vuorovaikutteista ja avointa viestintää toiminnan kehittämisessä.

4 Nykytila-analyysi

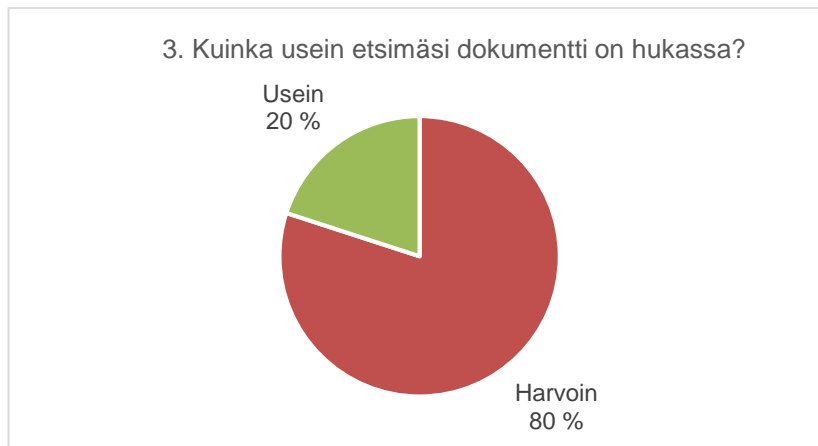
Nykytilan kartoittaminen tehtiin osaston kaikille työntekijälle lomakekyselyn ja teemahaastattelun avulla. Työntekijät työskentelivät henkilöstö-, laskenta- ja tietoturva työtehtävien parissa. Kyselyllä ja haastattelulla selvitettiin osaston dokumentinhallinnan nykytilaa. Teemojen ja kysymysten laadinnassa peilasin jatkuvasti tutkimuskysymyksiin, jotta osasin kysyä oikeita asioita. Niiden avulla osaston toimintaa kehitettiin paremmaksi. Tarkennetut haastattelukysymykset pohjautuivat dokumentin elinkaari ajatteluun. Kyselylomakkeen laadinnassa peilasin kyselyn kysymykset asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin.

4.1 Alkukysely

Lomakekysely lähetettiin työntekijöille sähköpostitse. Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden tapaa hallinnoida dokumentteja. Kysely tehtiin talousosaston viidelle työntekijälle. Kaikki työntekijät osallistuivat kyselyyn, mikä oli elintärkeää kehittämistehtävän kannalta. Kysymykset oli suunniteltu laatu-, tehokkuus- ja riskinäkökulmasta. Kysymykset oli laadittu siten, että kehittämistehtävän onnistumista voitiin mitata määriteltyjen mittareiden mukaisesti. Mittarit on määritelty kuvassa 2 ja niistä näkee kysymysten ja mittareiden yhteyden toisiinsa.

Analysoin kyselyn vastaukset samalla rakenteella kuin kysymykset oli laadittu, laatu-, tehokkuus- ja riskinäkökulmasta. Kysymyksiä oli yhteensä kymmenen ja suurin osa kysymyksistä olivat suljettuja kysymyksiä. Kyselylomake on liitteessä 1 ja kyselyn vastaukset löytyvät frekvenssitaulukkoina liitteestä 2. Työntekijöiden taustasta selvitettiin ainoastaan heidän työsuhteensa kesto. Karkeasti voidaan todeta, että kaikki ovat työskennelleet kohdeorganisaatiossa pitkään. Keskimääräinen palvelusaika on 14 vuotta ja pisin työsuhde on jatkunut 25 vuotta.

Tehokkuuden mittaaminen selvitettiin kysymällä: kuinka usein etsimäsi dokumentti on hukassa ja kuinka paljon dokumentin hakuun kuluu aikaa päivässä. Dokumentin hakuun kului keskimääriin seitsemän minuuttia päivässä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän etsimänsä dokumentti oli harvoin hukassa (kuvio 10). Lisäksi selvitettiin, kuinka usein vastaajat kokivat tulostavansa turhaan dokumentin paperille. Kuvio 11 mukaan lähes puolet vastaajista kokivat usein tulostavansa dokumentteja turhaan ja loput harvoin.

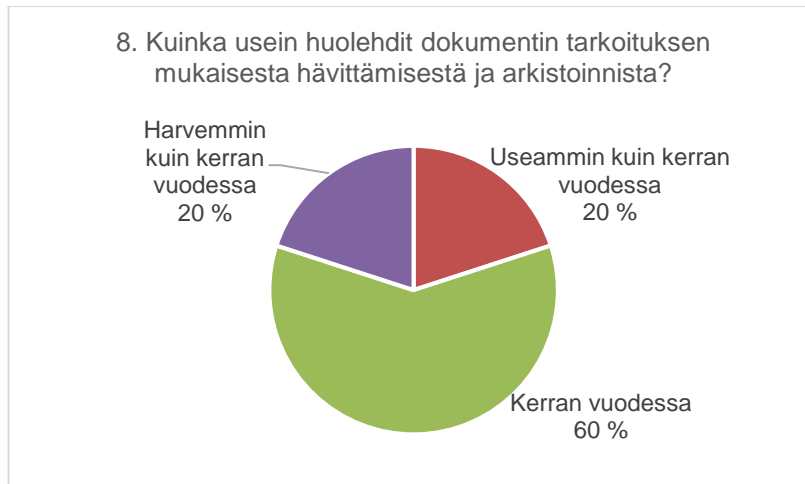


Kuvio 10: Kuinka usein etsimäsi dokumentti on hukassa?



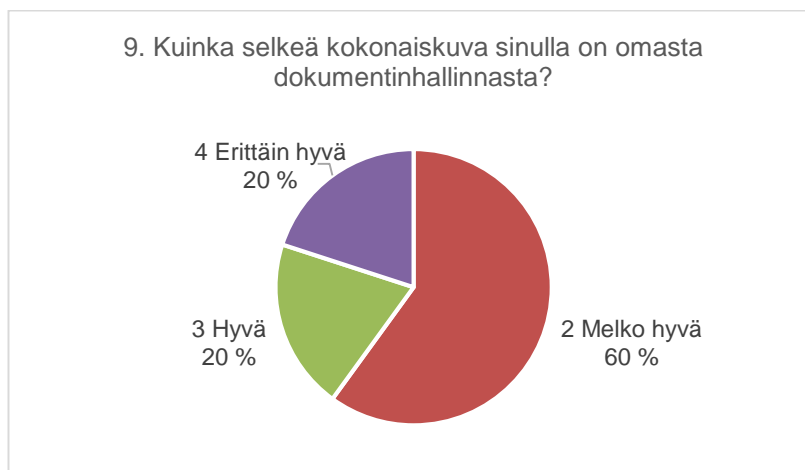
Kuvio 11: Kuinka usein koet, että tulostat dokumentteja ja arkistoit ne mappiin turhaan?

Dokumentinhallinnan laatua mitattiin neljän kysymyksen perusteella. Kyselyssä kartoitettiin, kuinka usein vastaajat huomaavat käsittelevänsä väärää dokumenttia. Suurin osa vastaajista ei kokenut versiohallintaa ongelmaksi ja osa ei tarvinnut ollenkaan versiohallintaa. Dokumentin tarkoituksen mukaisessa hävittämisessä on kehittämisen varaa. Reilu puolet kertoivat huolehtivansa arkistoinnista kerran vuodessa ja 20 prosenttia harvemmin kuin kerran vuodessa (kuvio 12).



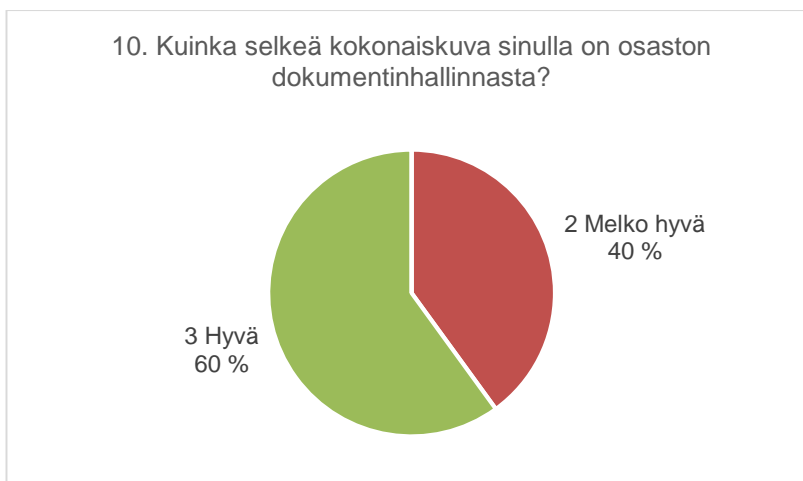
Kuvio 12: Kuinka usein huolehdit dokumentin tarkoituksen mukaisesta hävittämisestä ja arkistoinnista?

Kuviossa 13 vastaajia pyydettiin arvioimaan oman dokumentinhallintaa asteikolla 1 (huono) ja 4 (erittäin hyvä) välillä. Yli puolet olivat sitä mieltä, että heillä on melko hyvä kokonaiskuva omasta dokumentinhallinnasta.



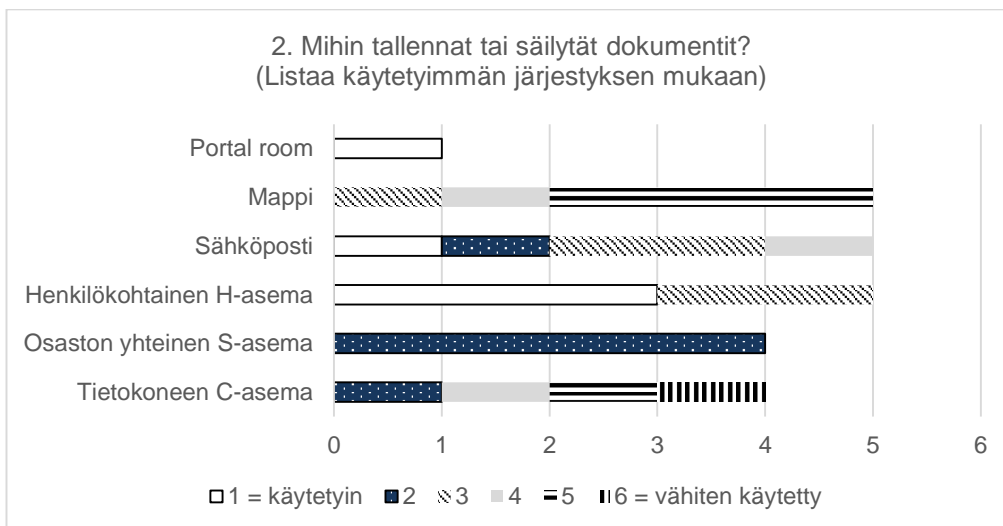
Kuvio 13: Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on omasta dokumentinhallinnasta?

Vastaavasti kuviossa 14 vastaajia pyydettiin arvioimaan osaston dokumentin hallintaa. Yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että osastotasolla heillä on hyvä kokonaiskuva. Osastotasolla ja yksilötasolla vastaukseksi saatiin kuitenkin sama keskiarvo, joka oli 2,6.



Kuvio 14: Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on osaston dokumentinhallinnasta?

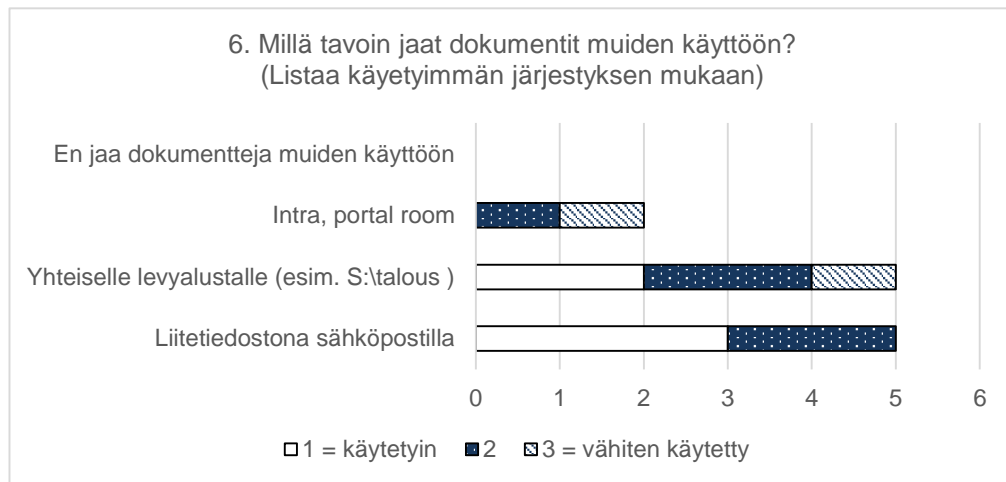
Dokumentinhallinnan riskejä kartoitettiin dokumentin säilytyspaikan ja jakelukanavan perusteella. Vastaajia pyydettiin listaamaan dokumentin säilytyspaikkaa ja jakelukanavaa käytetyimmän järjestyksen mukaan, jotka näkyvät kuviossa 15 ja 16. Käytetyin säilytyspaikka oli vastaajien henkilökohtainen levyalusta (serverikansio). Kaikkien vastaajien mielestä, toiseksi käytetyin säilytyspaikka oli osaston yhteinen levyalusta. Muita säilytyspaikkoja oli sähköposti, tietokoneen C-asema ja Portal room¹.



Kuvio 15: Mihin tallennat tai säilytät dokumentit?

¹ Portal room on Intranetissa toimiva yhteistyötila, jossa dokumentteja voidaan jakaa ja hallinnoida. Visuaalisesti Portal roon vastaa serverikansiota. Portal Roomin luoja voi itse määrittää kenelle hän jakaa käyttäjäoikeuksia ja niitä voidaan jakaa myös yli organisaation rajoja.

Vastaajista 60 prosenttia käyttivät eniten sähköpostia dokumentin jakelukanavana ja loput 40 prosenttia jakoivat dokumentit osaston serverikansioon. Nämä kaksi edellä mainitut jakelukanavat olivat myös toiseksi käytetyimmän joukossa. Muita jakelukanavia olivat Intra ja Portal room.



Kuvio 16: Millä tavoin jaat dokumentit muiden käyttöön?

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu tehtiin osaston työntekijöille yksilöhaastatteluna. Haastattelun teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla elokuun alussa. Sen pohjalta haastateltavat pystyivät valmistautumaan keskusteluun. Suurin osa haastatteluista tehtiin syyskuun aikana ja osa kesäkauden alussa. Haastattelu nauhoitettiin, jotta muistiinpanojen ylös kirjaaminen ei häiritse keskusteluun keskittymistä. Litteroin haastattelun propositiotasolla eli kirjaan ainoastaan keskustelun ydinsisältöä ylös. Tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja tallenne hävitettiin litteroinnin jälkeen.

Haastattelun teemat olivat seuraavat:

1. Dokumentinhallinta ja siihen liittyvät toimintatavat
2. Dokumentinhallinnan ongelmat ja haasteet
3. Dokumentinhallinnan kehittäminen
4. Muut asiat aiheeseen liittyen, mitä ei ole tullut esiin keskusteluista teemoista

Teemojen tueksi olin miettinyt etukäteen tarkentavia kysymyksiä. Niiden avulla ohjailin keskustelua tarvittaessa eteenpäin. Apukysymyksen avulla pystyin ohjaamaan

keskustelua myös takaisin teemojen pariin. Haastatteluja tehdessäni turvauduin apukysymysten käyttöön. Haastattelun tarkentavat kysymykset löytyvät liitteestä 3.

Litteroitu haastatteluaineisto on liitteessä 4, näin lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkijaan johtopäätöksiä. Haastatteluaineisto on jaettu kahteen teemaan. Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin dokumentinhallintaa ja siihen liittyviä toimintatapoja. Toisessa käsiteltiin dokumentinhallintaan liittyviä ongelmia ja kehittämistä. Tämän lisäksi aineistoa lajiteltiin ja selkeytettiin värikoodien avulla. Teemojen sisällä saman aiheiset asiat muokattiin samoilla väreillä, mikä helpotti aineiston analysointia. Aineistosta tuli selkeästi esiin neljää aihe-aluetta molemmista teemoista, jotka olivat:

1. Serverikansio ja sähköiset dokumentit
2. Arkistointi
3. Paperidokumentit
4. Ohjeistukset ja yhteiset pelisäännöt

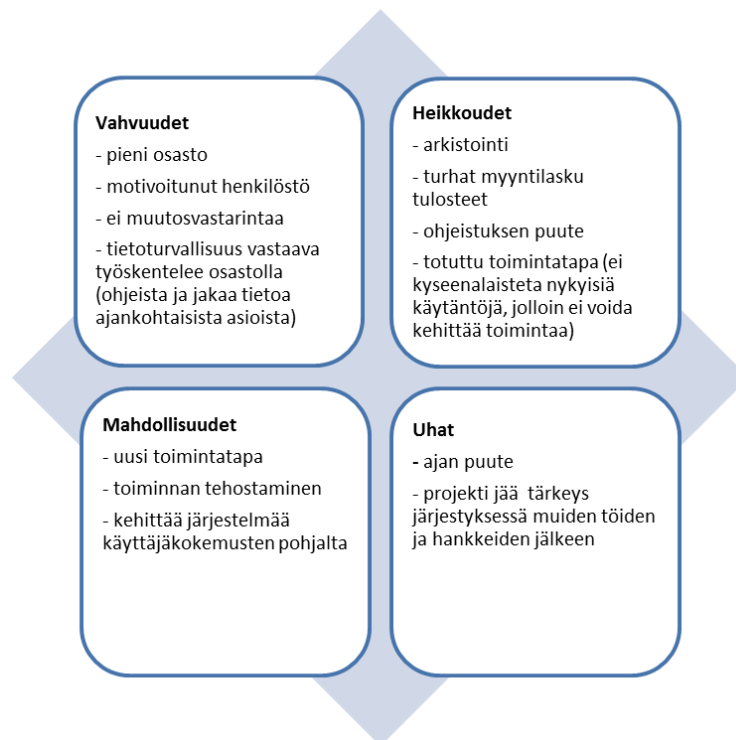
Yleisesti oltiin sitä mieltä, että osastolla on hyvä serverikansiorakenne. Kansiorakenne on jaettu karkeasti vastuualueiden mukaan. Kuitenkin työntekijät kaipasivat joidenkin alikansioiden osalta selkeämpää kansiorakennetta. Sähköisistä dokumenteista todettiin, että niitä säilytetään aika paljon ihmisten omissa sähköpostikansioissa. Toivottiin, että dokumentti tulisi säilyttää yhteisellä serverillä, jotta on tarvittaessa muiden käytössä. Sähköpostit tuottavat haasteita, erityisesti liitetiedostona tullut dokumentti jää usein henkilökohtaiseen sähköpostikansioon.

Osastolla, lähes kaikki tekivät eri työtehtäviä. Vain muutamat henkilöt tekivät lähes samaa työtä. Haastateltavien työnkuvat määrittävät paljon, mihin dokumentteja tallennetaan ja millä tavoin se jaetaan muiden käyttöön. Dokumentin elinkaaren vaiheista, dokumentin arkistointi ja hävittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Monet dokumentinhallinnan ongelmista ja haasteista liittyivät arkistointiin. Arkistotila ei ole järjestyksessä ja kukaan ei tiedä, miten tiedot on sinne järjestetty. Arkistointimappien nimeämiseen kaivattiin yhtenäistä ohjeistusta. Dokumentin säilytysaikoihin tarvitaan ohjeistusta ja tarkennusta. Haastateltavat toivoivat arkistointiin säännöllisyyttä ja aikaa, koska se jää usein muiden työtehtävien alle. Osastolla paperidokumenttien käsittely on vähentynyt verrattuna aikaisempiin vuosiin. Kuitenkin halutaan edelleen vähentää paperidokumenttien käsittelyä. Osastolla on edelleen työsuoritteita, joissa

paperitulosteiden määrää voidaan vähentää ja siirtyä käsittelemään sähköisessä muodossa. Yhteisiin toimintamalleihin ja sääntöihin toivottiin tarkennusta.

4.3 Nykytilan yhteenveto

Lokakuun alussa sain kyselyn ja haastattelun tulokset analysoitua. Tulosten pohjalta luonnostelin nykytilan SWOT-analyysillä ja esitin sen muille osastopalaverissa. Tiimityöskentelyllä kävimme analyysin kohdat läpi yksi kerrallaan ja täydensimme vielä yhdessä analyysia. Alla olevassa analyysissä on kuvattu nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



Kuvio 17: Talousosaston dokumentinhallinnan nykytila SWOT-analyysi.

Nykytilan selvityksen mukaan osaston dokumentinhallinta oli yleisesti hyvällä mallilla, mutta vielä oli kehittämisen kohteita. Osaston suurin heikkous oli dokumenttien arkistointi. Työntekijät ovat työskennelleet pitkään organisaatiossa, joka näkyi totuttuina toimintatapoina. Näissä huomattiin, että monia työvaiheita voitiin edelleen tehostaa. Osaston jäsenet olivat hyvin motivoituneita ja valmiita tuleviin muutoksiin. Mahdollisuuksina oli edelleen tehostaa työskentelytapoja. Uhkina nähtiin ajan puute. Projektin riskinä oli, että se jäi muiden töiden ja kiireiden alle.

Yrityksessä panostetaan ja kiinnitetään paljon huomioita tietoturvaan. Syyskuussa tietoturvallisuus vastaava järjesti koko henkilökunnalle tietoisuuskampanjan, joka toteutettiin samanaikaisesti Pohjoismaissa ja Baltiassa. Tapahtumassa keskityttiin ajankohtaisiin tietoturvallisuuteen ja yksityisyyden suojaan liittyviin aiheisiin. Yksi aiheista liittyi ”tiedonkalasteluun”, joka on tällä hetkellä yksi suurimmista uhista. Kehittämistehtävässä ei ollut tarpeellista keskittyä tarkemmin tietoturvallisuuteen, koska tapahtuma järjestettiin samoihin aikoihin kehittämistehtävän kanssa. Alkukyselyn tulokset myös tukevat tätä päätöstä. Kyselyssä dokumentteja säilytettiin osaston levyalustalla ja niihin tehdään säännölliset varmuuskopioinnit. Suosituimmat dokumenttien jakelukanavat olivat osaston levyalusta ja sähköposti. Vastaajista kukaan ei maininnut käyttävänsä muistitikkuja tiedon säilyttämisessä.

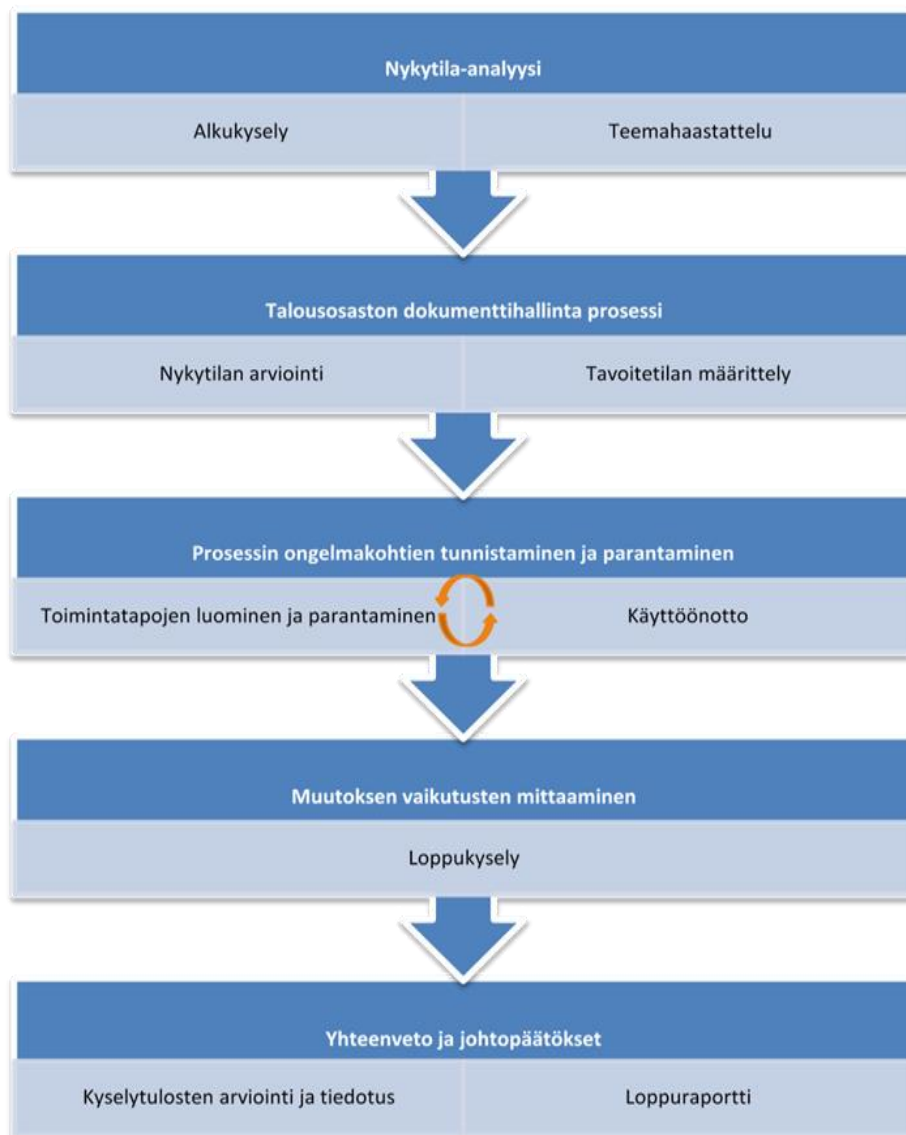
5 Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistehtävän suunnittelu alkoi aktiivisesti alkukevästä 2015. Opintoni oli edennyt pitkälle ja kehittämistehtävän käynnistäminen tuli ajankohtaiseksi. Alussa suunnittelin kehittämistehtävää talousjohtajan Hilikka Mattssonin kanssa. Hänen kanssa päätimme muun muassa siitä, mitä haastateltiin ja mitkä olivat yrityksen toiveet ja tavoitteet kehittämistehtävää kohtaan. Alun perin tarkoituksena oli toteuttaa kehittämistehtävää rauhassa ja pidemmällä aikavälillä. Aikataulu piti nopeuttaa, koska työtilanteeni muuttui kesken projektin. Siirryin vuoden 2015 lopussa toisen yrityksen palvelukseen. Kehittämistehtävää toteutettiin lyhemmällä aikavälillä kuin alun perin oli suunniteltu. Kehittämistehtävän aikataulu on kuvattu alla.

	2014	2015										2016					
PROJEKTI AIKATAULU	Syksy	Talvi	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4			
Aiheen valinta	■																
Tutkimussuunnittelu		■	■														
Tutkimusmetodi ja viitekehysten kirjoittaminen			■	■	■	■	■										
Nykytila-analyysi: haastattelu ja kysely				■	■	■	■										
Viitekehysesitys							■										
Kehittämistyö								■	■	■	■						
Loppukysely ja tulosten analysointi											■	■	■				
Tulosten esittely																■	
Opinnäytetyö valmis																	■

Kuvio 18: Kehittämistehtävän aikataulu.

Lähtötilanteessa tiesimme, että osastolla arkistoitii valtava määrä paperisia dokumentteja eikä kenelläkään ollut täsmällistä käsitystä arkistoitavien dokumenttien sisällöstä. Tiedossa oli myös työvaiheita, jotka tuottivat turhia paperitulosteita. Kiiren keskellä asiat jäivät helposti muiden työtehtävien alle. Osastolla tehtiin merkittävä päätös myyntilaskujen arkistoinnin lakkauttamisesta ennen kuin ehdin käynnistää kehittämistehtävää. Tämä toteutettiin keväällä 2015, eikä sitä haluttu lykätä myöhemmäksi, koska se säästi huomattavasti työaika ja arkistoitavien dokumenttien määrää. Kehittämistehtävän kannalta oli harmillista, että toimenpiteen vaikutus ei näkynyt tutkimustuloksessa. Kehittämistehtävä toteutettiin alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuvio 19: Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmä.

5.1 Dokumentinhallinnan nykytilan ja tavoitetilan kuvaaminen

Nykytila ja tavoitetilan kuvauksessa käytettiin Excel – taulukkoa (kuvio 20). Kuvauksen pohjana hyödynnettiin dokumentin elinkaaren vaiheita. Prosessin eri vaiheet on jaettu omille radoille, ja dokumentin käsittely etenee prosessissa alaspäin. Ratojen oikealle puolelle on kuvattu vaiheiden nykytila ja tavoitetila. Nämä ovat kukin omalla sarakkeella. Myöhemässä kehittämissvaiheessa taulukkoa hyödynnettiin projektityökaluna.

	Nykyinen	Tavoite
Dokumentinhallinnan elinkaari vaiheet	1. Taltiointi ja säilytys Käytetyin: on henkilökohtainen serverikansio 60%, sähköposti 20%, Portal room 20% Toiseksi käytetyin on osaston serverikansio 100% Muu taltiointikanava: mappi ja tietokoneen C-asema	Lisätään osaston serverikansio ja Portal room käyttöä Mapitetaan vain pakolliset dokumentit. Vältetään tietokoneen C-aseman käyttöä kokonaan Selkeytetään osaston serverin rakennetta Säilytysaika tarkennus data concept:in mukaisesti
	2. Ylläpito ja hallinta Dokumentit käsitellään pitkälti tiedosto muotoisena. Jonkin verran paperisena. Harvemmin dokumentit on hukassa tai käsitellään väärää dokumenttiversiota Dokumentin hakuun menee keskimäärin päivässä 7 min Mappien nimeämisessä ei ole yhteistä tapaa Ihmiset tietoisia tietoturvariskeistä ja toimintaperiaatteista. Käyttöoikeuksista on huolehdittu ja ovat ajantasalla	Yhä enemmän sähköisessä muodossa, vähennetään paperitulosteiden määrää. Myyntilaskut ja sisäinen tarkastus Selkeämpi dokumentin nimeäminen, helpottaa hakua Pienennetään hakuun käytetty aika Ohjeistus vähimmäisvaatimuksista
	3. Arkistointi Serverikansio Sähköpostit: Lähes kaikilla on sähköposti arkistointikansiot käytössä. Viestien määrä Inboxin kansioissa on suuri Arkisto on sekava ja sotkuinen. Epätietoisuus arkiston sisällöstä. Arkistointia tehdään vaihtelevasti, ei säännöllisyyttä eikä ole yhteistä toimintamallia SAP arkistoinnissa epätietoisuus ja rutiinit puuttuvat	Selkeämpi rakenne, sisältökartta, hyödynnetään data conceptin säilytysaika määritelmiä Luo kansiot suoraan arkistokansioiden alle, viestit poistuu sitten automaattisesti määritellyn ajan kuluttua. Mapit selkeästi järjestyksessä esim. vuosiluvun mukaan. Yhteinäinen mappien nimeäminen. Arkistointi lisätään vuosikelloon. Lisätään vuosikelloon ja parannetaan ohjeita
	4. Jakelu Käytetyin: sähköpostin liitetiedostona 60%, osaston serverikansio 40% Muu jakelukanava: Portal room, Intra	Jaetaan dokumentit ensisijaisesti serverikansioon

Kuvio 20: Nykytilan ja tavoitetilan kuvaus.

Nykytila-analyysin pohjalta olin listannut havaitsemani ongelmat ja esitin ne muille osaston jäsenille. Keskustelimme niistä yhdessä ja muokkasimme suunnitelmaa osaston

jäsenten toiveiden mukaisesti. Määrittelimme ongelmakohteet hyödyntämällä nykytilan SWOT-analyysia ja dokumentin elinkaaren eri vaiheita. Tämän pohjalta määrittelimme kehityskohteille tavoitetilan.

Mietimme kehittämiskohteita ensin osastotasolla. Lisäksi jokainen mieltii myös henkilökohtaisella tasolla, miten itse voisi tehostaa dokumentinhallintaa omassa toimenkuvassaan. Tässä hyödynsimme timanttimalia ja sen eri näkökulmia. Tutkimme, kuinka dokumentinhallintaa voitiin tehostaa dokumenttikeskeisen työkulun näkökulmasta. Yksilötasolla löytyi dokumentinhallintaan erilaisia kehittämistarpeita. Tavoitetilan määrittelyssä peilasimme jatkuvasti kehittämistehtävän tavoitteisiin ja mittareihin.

5.2 Muutostoimenpiteet

Käytimme PDCA-ympyrää ongelmanratkaisussa. Alussa suunnittelimme toimenpiteitä ja valitsimme vastuuhenkilöt. Tämän jälkeen toteutimme suunnitellut toimenpiteet. PDCA-ympyrän sykliä toistettiin niin kauan kuin kehittämistehtävän aikataulu antoi myötä tai kunnes olimme tyytyväisiä tulokseen. Kehittämistehtävän toteutuksessa hyödynsimme läheistä kasvokkaisviestintää koko projektin ajan. Jaoimme vastuuta keskenämme ja päätimme toimenpiteistä yhdessä. Ongelmia ratkaistiin henkilöiden kanssa, joita aihe kosketti. Osastopalavereissa tiedotettiin säännöllisesti projektiin etenemisestä ja keskusteltiin esiin tulevista ongelmista. Proaktiivista viestintää hyödynnettiin ja osaston jäseniä kannustettiin kertomaan mielipiteensä. Palavereissa ja ryhmätyöskentelyssä jäsenet jakoivat omia kokemuksiaan muille. Lisäksi koko kehittämistehtävän aikana kävin kahdenkeskisiä keskusteluja osaston jäsenten kanssa. Keskusteluista sain arvokasta tietoa, mikä auttoi kehittämistehtävän eteenpäin viemisessä.

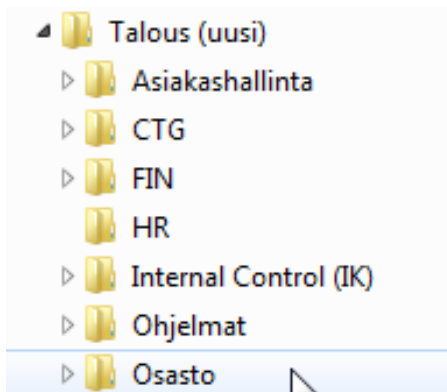
Dokumentinhallinnan nykytilan ja tavoitetilan taulukkoa hyödynnettiin kehittämisvaiheessa projektityökaluna (ks. liite 5). Taulukkoon lisättiin oma sarake toimenpiteille, joita toteutettiin tavoitetilan saavuttamiseksi. Lisäksi taulukosta näki vastuuhenkilöt ja missä vaiheessa oltiin toteutuksen kanssa. Liikennevalon värejä käytettiin kuvaamaan tätä tilannetta. Punainen tarkoitti, että toimenpidettä ei ole aloitettu. Keltainen kuvasi, että prosessi on käynnissä. Vihreä, kun toimenpide on suoritettu..

Kehittämistehtävässä ei ollut vain yhtä toimenpidettä, joka otettiin käyttöön tietyssä hetkenä. Kohdeorganisaation dokumentinhallinnan parantamiseksi luotiin lista eri toimenpiteistä. Niitä toteutettiin erillisinä ja yksittäisinä muutoksina. Kehitystyötä tehtiin vuoden loppuun asti ja suurin osa toimenpiteistä toteutettiin siihen mennessä.

Muutostoimenpiteitä oli yhteensä viisi ja ne käsittelivät niitä haasteita ja ongelmia, jotka nousivat esille teemahaastattelussa. Näillä toimenpiteillä osaston dokumentinhallintaa parannettiin. Toimenpiteet käsittelivät: serverikansion rakennetta, osaston dokumenttien tietoja, paperidokumenttien käsittelyn vähentämistä, arkistointia ja yhteisiä toimintaperiaatteita dokumentinhallintaan liittyen.

5.2.1 Serverikansio

Osaston kansiorakenteen päätasoa on kuvattu alla. Kansiorakenne on jaettu vastuualueiden mukaan, joita oli yhteensä seitsemän (kuvio 21). CTG²- ja FIN³-kansioiden osalta rakenne koettiin sekavaksi ja epäjohdonmukaisiksi. Muiden kansioiden osalta muutosta ei tarvittu, koska niitä käyttävät henkilöt olivat tyytyväisiä nykyiseen kansiorakenteeseen. Sisäinen kansiorakennemuutos tehtiin vain CTG-kansiolle.



Kuvio 21: Osaston kansiorakenne päätasolla. Sisäinen rakennemuutos tehtiin CTG-kansiolle.

² Kohdeorganisaatiossa CTG on lyhenne controlling toiminnalle eli sisäiselle laskennalle.

³ Kohdeorganisaatiossa FIN lyhenne tarkoittaa ulkoista laskentaa.

FIN-kansion osalta muutostoimenpidettä ei toteutettu henkilöstömuutosten takia, sillä kansion uudelleen järjestelyssä olisi tarvittu Nordic palvelukeskuksen esimiehen näkemyksiä. FIN-kansion käyttöoikeus on myönnetty myös osalle palvelukeskuksen työntekijöille. FIN-kansion uudelleen järjestely jää jatkotoimenpiteeksi palvelukeskuksen seuraavalle esimiehelle.

CTG-kansion uudelleen järjestämistä suunniteltiin ja toteutettiin Controlling tiimin jäsenten kanssa. Toteuttamissa hyödynnettiin HR -osaston kokemuksia. Aluksi käytiin kansioiden rakenne läpi, jossa tarkasteltiin jokaista alikansiota kerrallaan. Kansioiden sisältöä arvioitiin ja tarkasteltiin seuraavia asioita:

- Onko kansion tai tiedoston nimi kuvaava?
- Onko kansiorakenne looginen?
- Kuinka kauan dokumenttia pitää säilyttää?
- Mitä tietoa voidaan siirtää ”arkistoon” tai poistaa kokonaan?

Arvioinnin yhteydessä kirjattiin muistiinpanoja Excel-taulukkoon. Sinne kirjattiin, mitä tulevia muutoksia kyseiselle kansiolle tehdään. Päätasen kansioiden kuten CTG- ja FIN-kansioiden alle on luotu oma Vanhoja-kansio. Tiedostot, jotka eivät ole enää aktiivisessa käytössä siirrettiin Vanhoja-kansioon. Tämän jälkeen Vanhoja-kansiosta hävitettiin kaikki alikansiot ja tiedostot, joiden nimestä pystyi päättelemään, että kyseessä oli 10 vuotta vanhaa tietoa. Kansioista poistettiin vasta pieni osa ja hävitettävää kertyi kuitenkin yli 1300 tiedostoa.

Seuraavassa vaiheessa CTG-kansiorakenne muutettiin suunnitelmien mukaan. Suunnitteluvaiheessa todettiin, että puolet CTG-kansion alikansioista voitaisiin siirtää toiseen kansioon. Tätä varten luotiin CTG-kansion alle CFA-niminen kansio. Se sisälsi pitkälti tiedostoja, joita talousjohtaja käytti pääsääntöisesti ja muut henkilöt vain satunnaisesti. Kansiorakenteen muutoksessa turhia alikansioita poistettiin tai yhdistettiin samaan kansioon. Kansioita nimettiin myös uudelleen vastaamaan paremmin kansion sisältöä. Kuten kuvioista 22 näkyy, uudessa kansiorakenteessa alikansioita on puolet vähemmän kuin vanhassa.

CTG kansiorakenne

Ennen muutosta		Muutoksen jälkeen
Activity prices	MA PE lite	Activity prices
Analyysit	MEC työohjeet	Analyysit
Assessments and distributions in SAP	Norcic Figures	Assessments and distributions in SAP
BCO BoschCostControlling	OH planning and controlling	CCM
Benchmarking reports	OperatingPersCost	CF
Bonus tavoitteet	Org structure	CFA
BVM BoschValueManagement	Plan2015ff	Cost centers and profit centers
CCM	Plan2016ff	Ger reports 2015
Central Directives	Price updates	Internal reports
CO-PA	Product hierarchy, PDCL	Likviditeetti
Cost centers and profit centers	Raportoinnin taustat 2015	MM Data update
Estonia PnL	SAP projektit	Norcic Figures
Fit for the top	Service	Plan2015ff
Fixed costs	Tax	Plan2016ff
Ger reports 2015	Teknisen kaupan liitto	Price updates
HSE reports	Tilastokeskus	Raportoinnin taustat 2015
Hydrauliikka ja pneumatiikkayhd	Transfer prices	SAP projektit
IAP	Vanhoja	Service
IC agreements	Varianssianalyysit	Tilastointi
IFRS	V-ist	Vanhoja
Insurances	Volatility	YEC2014
Internal reports	YEC2014	
Investment		

Kuvio 22. CTG-kansiorakenne ennen ja jälkeen muutosta

Uudesta rakenteesta luotiin sisältökartta (liite 6). Sisältökartta kuvaa, mitä tiedostoja säilytetään missäkin kansiossa. Se auttaa hahmottamaan kansiorakennetta ja kansioden sisältöä. Sisältökarttaa hyödynnetään päivittäisessä työssä. Sillä pyritään muun muassa vähentämään ylimääräisten alikansioden luontia. Sisältökarttaa käytetään esimerkiksi uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Vastuu sisältökartan ylläpidosta kuuluu ensisijaisesti controllerille.

Kun muutokset saatiin päätökseen, asiasta tiedotettiin sähköpostilla osaston jäsenille. Uusi kansiorakenne otettiin heti käyttöön ja sen toimivuutta seurattiin aktiivisesti pari ensimmäistä viikkoa. Käyttöönoton jälkeen uudessa rakenteessa havaittiin vielä pientä epäloogisuutta esimerkiksi kansion nimessä ja sisällössä. Nämä epäkohdat korjattiin toistamalla PDCA-ympyrän syklin vaiheita uudelleen.

5.2.2 Osaston dokumenttien tiedot (Data concept of the Department)

Kohdeorganisaation ISP-konseptin (Information Security and Privacy = Tietoturvallisuus ja yksityisyyden suoja) tavoitteena on suojata ja ennaltaehkäistä muun muassa liiketoimintaan ja henkilöihin liittyvän tiedon vaurioituminen, vääristyminen, tuhoutuminen ja väärinkäyttö. Osastopäälliköt ovat vastuussa tiedon suojaamiseen ja tietoturvallisuuteen liittyvien toimenpiteiden suunnittelusta, käyttöönosta ja hallinnasta osastoillaan. Osaston kaikkien työntekijöiden on tunnettava osaston säännöt. Työntekijät ovat vastuussa työtehtäviensä osalta luottamuksellisten tietojen asianmukaisesta ja turvatusta käsittelystä.

Organisaation ohjeen mukaan osaston tiedot pitää luokitella osastokohtaisessa ”osaston tiedot” -dokumentissa. Tähän dokumenttiin on listattu osaston vastuulla olevat tiedot serverikansioissa, portaalihuoneissa, eri ohjelmissa ja paperidokumenteissa. Tiedoille on määritelty mm. suojausluokat ja tavoitekäyttöoikeudet käyttäjäryhmineen. Osastopäällikkö on vastuussa dokumentin ylläpidosta. ”Osaston tiedot” -dokumentissa määritetään esimerkiksi seuraavia tietoja (ks. liite 7):

- luottamuksellisuusluokka (miten dokumentteja tulee käsitellä)
- arkistointiaikaa (miten vanhempia dokumentteja/tiedostoja ei tule säilyttää ja miten ne tulee tuhota asianmukaisesti)
- serverikansioiden käyttöoikeudet.

Taloussektoreille on luotu ”osaston tiedot” -dokumentti, mutta se tarvitsi vielä tietojen täydentämistä ja muokkaamista. Talousjohtajan kanssa muokkasimme ja täydensimme dokumentin tietoja vastaamaan organisaation ISP-konseptin tavoitteita. Aluksi tutustuimme aiheeseen liittyviin konsernin ohjeistuksiin. Tämän jälkeen arvioimme nykyisen dokumentin tietoja aseteltuihin tavoitteisiin. Arkistointiaikojen osalta tehtiin täsmennyksiä. Dokumenttien arkistointiaika määriteltiin konsernin ohjeen mukaisesti. Tehdyt muutokset tiedotettiin osastopalaverissa ja asiaa käytiin läpi osaston jäsenten kanssa.

5.2.3 Paperidokumentit

Myyntilaskut

Ruotsissa toimiva Nordic palvelukeskus huolehtii pääosin kohdeorganisaation myyntireskontrasta. Suomen talousassistentin vastuulle on jätetty myyntilaskujen

postitus sekä hyvityslaskujen luonti. Yrityksen myyntilaskuista suurin osa lähetetään asiakkaille sähköisessä muodossa eli EDI-laskuina. EDI-lasku on lyhenne virallisesta EDIFACT-laskusta. EDI on kehitetty 80-luvulla. EDI-lasku ei ole verkkolasku vaan se on yksi sähköisen laskun muodoista. EDI perustuu kahden yrityksen väliseen hankintasanomien sähköistämiseen sekä niiden automaattiseen käyttöön kummankin tietojärjestelmissä. (Tieke 2015.) Muutamien asiakkaiden kohdalla myyntilasku kirjataan suoraan asiakkaan Internet pohjaiseen portaaliin. Loput laskuista lähetetään asiakkaille vielä paperilaskuina. Kaikki laskut tulostuvat automaattisesti printterille muutaman tunnin välein kahtena kappaleena; alkuperäinen ja kopio. Tämä epäkohta on ollut yrityksellä aikaisemmin tiedossa, mutta asian kanssa on vain totuttu toimimaan.

Myyntilaskujen tulostuminen kahtena kappaleena oli tarpeetonta, koska laskuja ei tarvitse enää arkistoida. Lisäksi suurin osa tulostuneista laskuista oli EDI-laskuja. Toisin sanoen ainakin puolet laskuista tulostuivat turhaan. Tämä hidasti myös myyntilaskujen kuoritusta ja postitusta, sillä talousassistentti joutui käsittelemään suurempaa laskumäärää. EDI-laskujen tulosteet heitettiin suoraan roskalaatikkoon, samoin muut kopiokappaleet. Tilanne aiheutti turhaa työtä talousassistentille. Päivässä heitettiin keskimäärin puoli riisiä (500 arkkia) paperia pois. Tästä aiheutui yritykselle turhia paperi-, tulostus- ja jätekuluja.

Ongelman ratkaisuun haettiin apua Ruotsissa toimivalta sisaryhtiöltä. Keskustelua käytiin Nordic-palvelukeskuksen esimiehen kanssa. Hän kertoi muun muassa kuinka Ruotsin maayhtiössä laskut tulostuivat yhtenä kappaleena ja mitä asetusmuutoksia SAP-järjestelmään piti tehdä. Nämä tiedot välitettiin myyntiprosessin vastuuhenkilölle, koska vain hänellä on oikeus tehdä prosessiin liittyviä muutoksia järjestelmään. Laskun kopio kappaleet saatiin ratkaistua nopeasti: Lokakuun puolesta välistä lähtien laskut tulostuivat vain yhtenä kappaleena. EDI-laskujen osalta ongelmaa ei saatu ratkaistua kehittämistehtävän aikana. EDI-laskut tulostuvat edelleen paperisena. Ongelmasta on tehty ilmoitus konsernin IT-osastolle ja se on edelleen käsittelytilassa.

Tämän toimenpiteen tuloksena talousassistentin työaika säästyy noin 15 min päivässä ja paperidokumenttia tulostetaan noin 250 arkkia vähemmän päivässä. Myyntilaskun kehitystoimenpide johtaa vuositasolla noin 2400 euron säästöihin vuodessa. Laskelma kertoo (kuviokuva 23), mistä osa-alueista säästöt muodostuvat. Laskelman esimerkissä kuvitteellinen palkkakustannus on 3500 euroa. Jäte- ja paperinkustannuksessa käytetään keskimääräisiä markkinahintoja. Yhden riisin (500 arkkia) hinta on 3 euroa ja

yhden tietosuojapaperiastian tyhjennys maksaa 45 euroa. Tulostuskulut perustuvat konserninsopimushintaan, joka on 0,005 euroa/arkki.

Esimerkki kustannussäästöistä:

Paperikulut

250 paperia päivässä,
 21 työpäiviä kuukaudessa
 12 kk vuodessa
 63000 paperia arkki vuodessa säästää
 126 riisiä vuodessa säästää (63000/500)
 3 riisin hinta
378 euron säästö vuodessa

Tulostuskulut

0,005 euroa/arkki
315 euron säästö vuodessa (63000*0,005)

Jätekulut



45 tietosuojapaperi astian tyhjentämisen hinta
 20 riisiä mahtuu yhteen roskaastiaan
 6 tietosuojapaperi astian tyhjennyksen säästöä vuodessa (126/25)
284 euron säästö vuodessa

Työkulut

3500 palkkakulu kuukaudessa
 167 euron palkkakulu päivässä (3500eur/21pv)
 15 minuutin työaika säästö päivässä
 8,4 työpäivän säästö vuodessa (15min*21pv*12kk/60min/7,5h)
1400 euron säästö vuodessa



2377 säästö yhteensä

Kuvio 23: Laskelma kustannussäästöistä.

Sisäkaupan tilastointi (Intrastat)

Tiedot Suomen käymästä kaupasta muiden EU-maiden kanssa kerätään yritysten antamalla tilastoilmoituksilla. Kohdeyrityksessä viennin Intrastat tilastointi on hoidettu ostopalveluna. Tietojen välittäminen palveluntuottajalle on talousosaston vastuulla. Aineiston toimittaminen palveluntuottajalle on hyvin manuaalista. Tiedon välittäminen palveluntuottajalle tapahtuu kerran viikossa. Talousassistentti ajaa SAP-järjestelmästä raportin myyntilaskuista, jotka ilmoitetaan viennin Intrastat-järjestelmään. Raportin perusteella talousassistentti tulostaa yhden myyntilaskun kerrallaan järjestelmästä ja skannaa laskut lähetettäväksi palveluntuottajalle. Tavoitteena on tehostaa ja

automatisoida prosessia. Tarkoituksena oli selvittää, miten laskujen tulostus ja skannaus vaiheita voisi tehostaa. Ratkaisumalli haettiin Ruotsin sisaryhtiöltä. Siellä viennin Intrastat tilastoinnista huolehditaan itse alusta loppuun.

Talousassistentilla kuluu kuukaudessa 1 – 1,5 tuntia työaikaa tilastointitiedon välittämisen palveluntuottajalle. Ruotsin kollegalla menee arvioltaan noin 2 tuntia kuukaudessa koko tilastoinnin tekemiseen. Ruotsin maayhtiön liiketoiminta vastaa kohdeyrityksen toimintaa, joten voisi olettaa, että kohdeyrityksellä kuluisi saman verran aikaa tilastoinnin tekemiseen. Intrastat tilastointi palvelu maksaa keskimäärin kohdeyritykselle 500 – 600 euroa kuukaudessa. Valitettavasti tätä toimenpidettä ei ehditty viedä loppuun kehittämistehtävän aikana ja jää talousassistentille jatkotoimenpiteeksi. On hyvin todennäköistä, että tulevaisuudessa yritys voisi luopua Intrastat palvelunostamisesta. Uskon, että Ruotsin toimintamallia pystytään myös hyödyntämään Suomessa. En näe mitään esteitä sille, koska yrityksen logistiikkaosasto huolehtii jo nyt itse tuonnin Intrastat tilastoinnista.

5.2.4 Arkistointi

Nykytilan selvityksen mukaan arkistointivaihe jäi kaikista vähimmälle huomiolle dokumentin elinkaaren aikana. Asiaan toivottiin muutosta ja sille aseteltiin kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli toteuttaa henkilökunnan aloite liittyen mappien nimeämiseen. Toisena tavoitteena oli hävittää vanhat dokumentit. Kolmantena tavoitteena oli luoda säännöllistä aikataulua dokumenttien arkistointia varten. Marraskuun viimeisellä viikolla osastolla käynnistettiin arkistointiprojekti. Olin tehnyt osaston työntekijöille kalenterivarauksen arkistointia varten. Lisäksi ohjeistusta lähetettiin kaikille sähköpostitse. Dokumenttien arkistoinnissa noudateltiin kymmenen vuoden arkistointiaikaa. Poikkeuksena olivat sisäisen tarkastuksen dokumentit, joiden arkistointiaika on 3 vuotta. Mappien ja arkistolaatikoiden nimeämisestä tehtiin ohjeistus ja se otettiin talousosastolla heti käyttöön. Mappien nimeämisessä on kolme vähimmäisvaatimusta, jotka ovat:

1. tiedon omistaja
2. sisältökuvaus
3. poistovuosi

Ohjeistus on luettavissa liitteessä 8. Tämä ohjeistusta hyödynnettiin myöhemmin koko yrityksen käyttöön. Näin henkilökunnan aloite saatiin myös päätökseen.

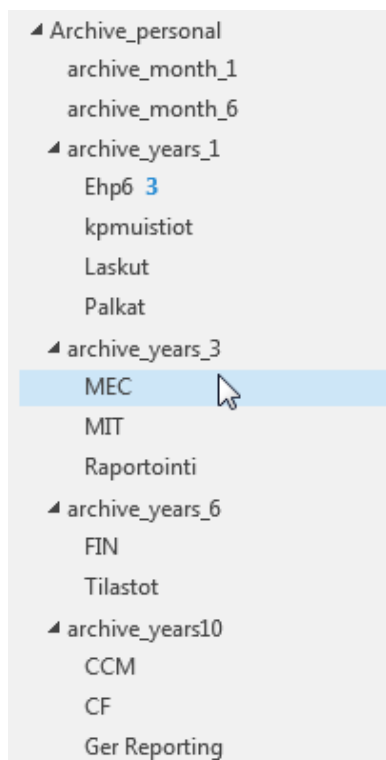
Arkistointiprojektiin varattiin kolme työpäivää. Ensimmäisenä päivänä jokainen työntekijä varasi aamupäivän omien dokumenttien arkistointiin ja hävittämiseen. Osalla varattu aika ei riittänyt vaan arkistointiin meni kokonainen työpäivä Toisena päivänä Vantaan toimipisteen arkistotilasta hävitettiin 10 vuotta vanhat dokumentit. Vantaalla hävitettävää materiaali kertyi noin 600 arkistolaatikkoon. Vantaan arkistossa jo olleita aineistoja ei järjestetty uudelleen. Todettiin, että uudelleen järjestelyyn kuluva aika ei anna vastaava hyötyä. Kolmantena päivänä vuorossa oli Tampereen arkiston uudelleen järjestäminen. Siellä hävitettiin kaikki talousosaston dokumentit, koska uusimmat dokumentit olivat vuodelta 2004. Tampereella hävitettiin noin 1000 arkistolaatikkoon ja suurin osa hyllytilasta ovat taas tyhjillään tulevia aineistoja varten. Sovittiin, että jatkossa uudet arkistoitavat aineistot pitää säilyttää vuosijärjestyksessä ja osaston omilla hyllypaikoilla sekä noudattaa mappien nimeämistä.

Arkistointi lisättiin osaston vuosikelloon. Jatkossa on tarkoitus järjestää osaston yhteistä arkistointipäivää kaksi kertaa vuodessa. Ajankohdaksi valittiin maaliskuu ja syyskuu. Arkistoinnin lisääminen vuosikelloon luo säännöllisyyttä ja varmistaa sen, että dokumentteja säilytetään ja hävitetään asianmukaisesti. Uuden nimeämiskäytännön myötä tiedon etsiminen ja hävittäminen helpottuu ja nopeutuu tulevaisuudessa. Pitkällä aikavälillä arkistotila selkeytyy, kun aineiston hävittäminen on säännöllisesti ja uudet aineistot säilytetään sovittujen sääntöjen mukaisesti.

5.2.5 Osaston yhteiset säännöt

Alkukyselyn ja haastattelun tuloksen pohjalta huomattiin, että dokumentinhallintaan tarvitaan yhteistä linjavetoa. Osaston henkilöstömäärä on pieni, minkä johdosta ei nähty tarpeelliseksi tehdä kirjallista ohjeistusta. Osaston toimintaan sopii paremmin, että talousjohtaja kävi aiheesta keskustelua henkilöstön kanssa. Osastopalaverissa keskusteltiin dokumentinhallinnan pelisäännöistä kuten dokumenttien säilytyspaikoista ja jakelukanavista. Päätettiin, että jatkossa ei käytetä tietokoneen C-asemaa vaan suositetaan henkilökohtaista H-asemaa, koska siitä otetaan säännöllisiä varmuuskopioita. Tavoitteena on valita tallennuspaikka sen mukaan, että se tavoittaa niitä käyttäjiä, joita dokumentti koskee. Sähköpostin arkistoinnin osalta suositeltiin, että kaikki ottavat sähköpostin arkistointityökalua käyttöön. Sen avulla sähköposti hävitetään

automaattisesti sen mukaan, mihin kansioon dokumentti on siirretty säilytettäväksi. Kansioiden säilytysaikoja ei pääse itse muokkaamaan. Kansio säilytysaika vaihtoehdot ovat: 1 kuukautta, 6 kuukautta, 1 vuosi, 3 vuotta, 6 vuotta ja 10 vuotta. Näiden kansioiden alle voi luoda omia alikansioita. Kuvio alla hahmottaa, miltä sähköpostin arkistointityökalu näyttää Outlookissa.



Kuvio 24: Sähköpostin arkistointityökalu

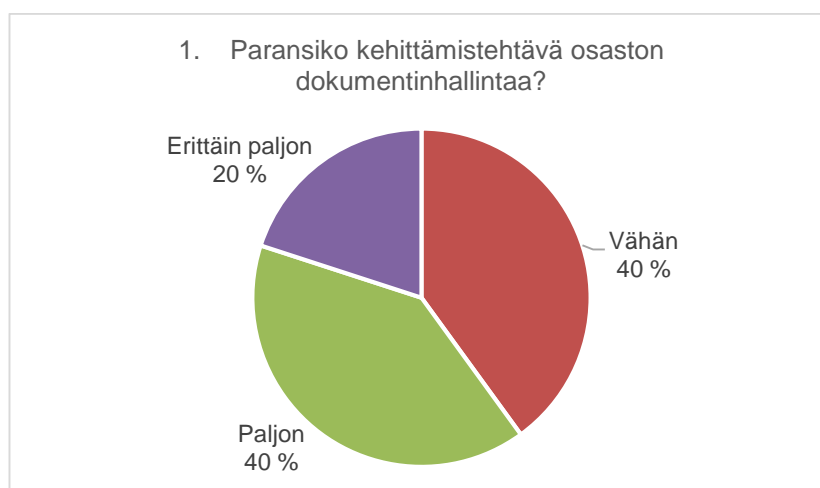
Sähköisten dokumenttien nimeämisessä sovittiin, että ne nimetään selkeästi ja johdonmukaisesti. Mikäli dokumentti koskee jotakin aikajaksoa, pitää tämä näkyä dokumentin nimessä. Esimerkiksi Myyntikateraportti_102015.xls. Osastopalaverissa kerrattiin samalla myös muita yleisiä konserniohjeistusta dokumentinhallintaan liittyen.

6 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävän onnistumista arvioitiin kyselyn ja havaintojen perusteella. Kyselyt tehtiin ennen ja jälkeen kehittämistoimenpiteitä. Havaintoja tehtiin koko kehittämistehtävän aikana. Kysely lähetettiin osaston kaikille työntekijöille sähköpostilla. Kyselyyn vastasi samat henkilöt kuin alkukyselyyn. Alkukyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1. Loppukyselyssä kysyttiin pääosin samoja kysymyksiä kuin alkukyselyssä.

Poikkeuksena on vain yksi lisäkysymys: ”Paransiko kehittämistehtävä osaston dokumentinhallintaa?”. Tällä kysymyksellä varmistin, että kehittämistehtävän onnistumista voidaan arvioida kokonaisuutena. Kyselyn lopussa vastaajilta pyydettiin myös vapaamuotoista palautetta kehittämistehtävästä. Kehittämistehtävän arviointi tehtiin ennalta määriteltyjen mittareiden mukaisesti tehokkuuden, laadun ja riskien näkökulmista. Loppukyselyn frekvenssitaulukot ovat liitteessä 9.

Avoimessa palautteessa vastaajat kokivat yleisesti kehittämistehtävän hyödylliseksi ja onnistuneeksi. Osa vastaajista totesi, että kehittämistä riittää vielä jatkossakin. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kehittämistehtävän vaikutusta osaston dokumentinhallintaan (kuvio 25) seuraavan asteikon mukaan: 1 (ei ollenkaan), 2 (vähän), 3 (paljon) ja 4 (erittäin paljon). Kyselyn perusteella kaikkien vastaajien mielestä kehittämistehtävä paransi osaston dokumentinhallintaa.



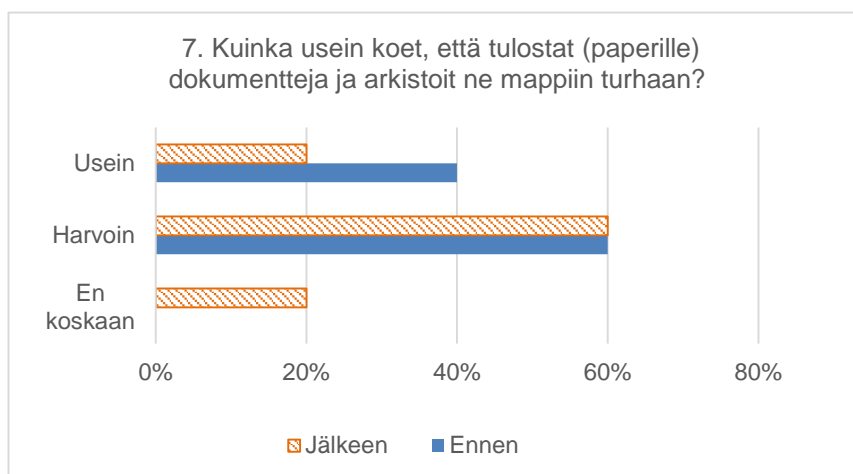
Kuvio 25: Paransiko kehittämistehtävä osaston dokumentinhallintaa?

6.1 Tehokkuus

Toiminnan tehokkuuden parantamista mitattiin kolmella kysymyksellä. Niissä kartoitettiin, kuinka kauan dokumentin etsimiseen menee aikaa päivässä sekä kuinka usein etsitty dokumentti on hukassa. Lisäksi tutkittiin vähenikö paperidokumenttien käsittely kehittämistehtävän myötä. Kehittämistehtävän jälkeen kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän etsimänsä dokumentti oli harvoin hukassa. Vastaavasti ennen kehittämistehtävää 80 prosentti vastaajista olivat sitä mieltä, että heillä oli dokumentti harvoin hukassa ja 20 prosentilla usein. Kokonaisuudessa muutos meni parempaan suuntaan alkukysely tuloksen nähden, vaikkakin muutos oli hyvin pientä. Keskimäärin

dokumentin hakuun kului enää kuusi minuuttia päivässä, kun se oli aikaisemmin seitsemän minuuttia. Prosentuaalisesti dokumentin haku tehostui 14,3 prosenttia.

Kyselytuloksen mukaan talousosastolla paperidokumenttien käsittely tehostui kokonaisuudessa. Merkittävin muutos näkyi siinä, että 20 prosenttia vastaajista ei kokenut koskaan tulostavansa dokumentteja ja arkistoivansa niitä turhaan mappiin (kuvio 26). Tulos oli odotettavissa, sillä paperidokumenttien muutostoimenpiteen (lue lisää kappaleesta 5.2.3) myötä yhden työntekijän kohdalla työtehokkuus parani noin 15 minuuttia päivässä.

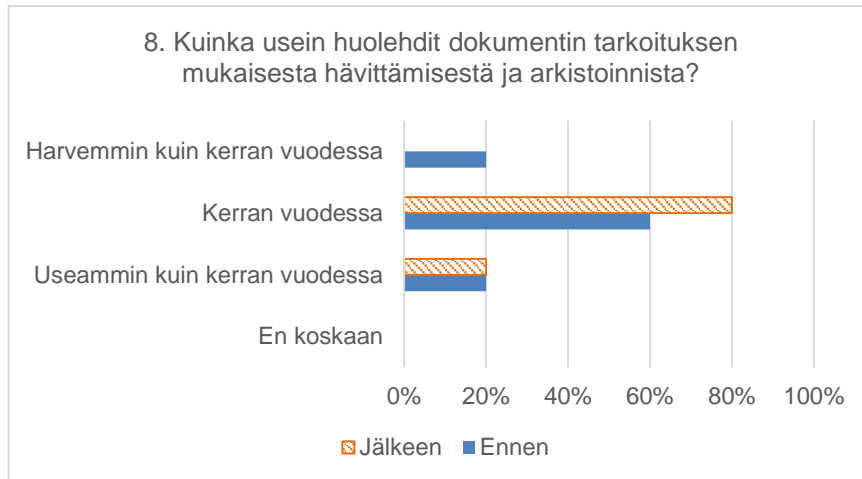


Kuvio 26: Kuinka usein koet, että tulostat dokumentteja ja arkistoit ne mappiin turhaan?

6.2 Laatu

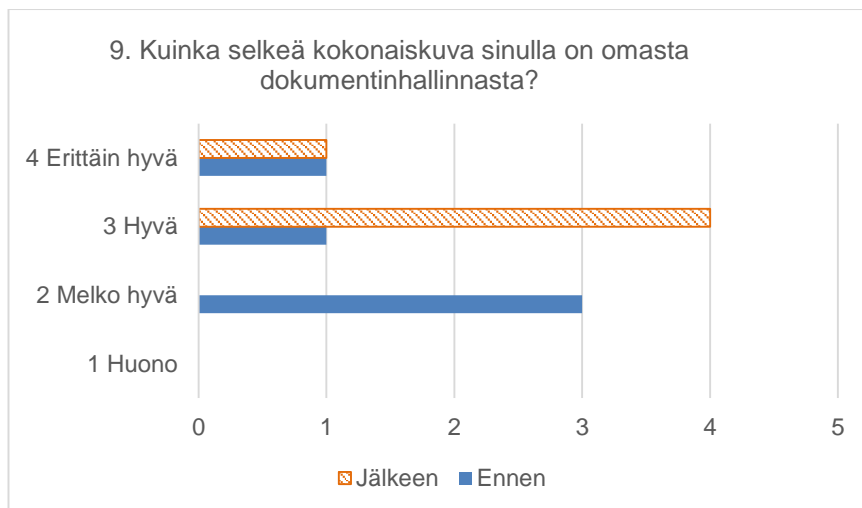
Kehittämistehtävän onnistumista arvioidaan laatumittarin avulla. Kyselyssä selvitettiin muun muassa kuinka usein käsitellään väärä dokumenttiversiota ja kuinka selkeä kokonaiskuva vastaajilla oli dokumentinhallinnasta ja siihen liittyvistä prosesseista kuten dokumentin hävittämisestä ja arkistoinnista. Kehittämistehtävällä ei ollut vaikutusta väärän dokumenttiversioiden käsittelyn vähenemiseen. Tulos pysyi samana sekä ennen että jälkeen kehittämistoimenpiteitä.

Tuloksen perusteella kaikki vastaajat huolehtivat vähintään kerran vuodessa dokumentin tarkoituksen mukaisesta hävittämisestä (kuvio 27). Ennen kehittämistehtävän toimenpiteitä 20 prosenttia vastaajista huolehtivat dokumentin hävittämisestä harvemmin kuin kerran vuodessa.

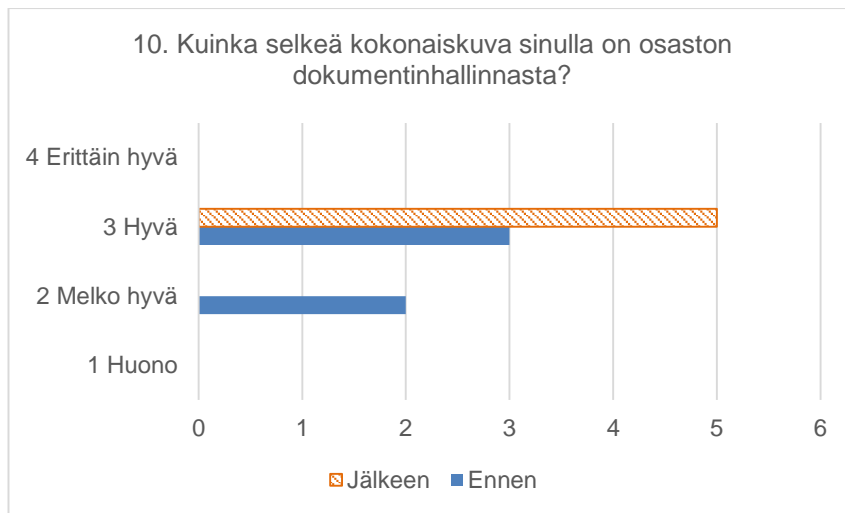


Kuvio 27: Kuinka usein huolehdit dokumentin tarkoituksen mukaisesta hävittämisestä ja arkistoinnista?

Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman ja osaston dokumentinhallintaa asteikolla 1 (huono) ja 4 (erittäin hyvä) välillä. Vastaajien mielestä heillä on selkeämpi kokonaiskuva dokumentinhallinnasta kehittämistehtävän jälkeen (kuvio 28 & 29). Loppukyselyssä tulos oli 3 osastotasolla ja yksilötasolla 3,2. Alkukyselyssä tulos oli sama 2,6 sekä osastotasolla että yksilötasolla.



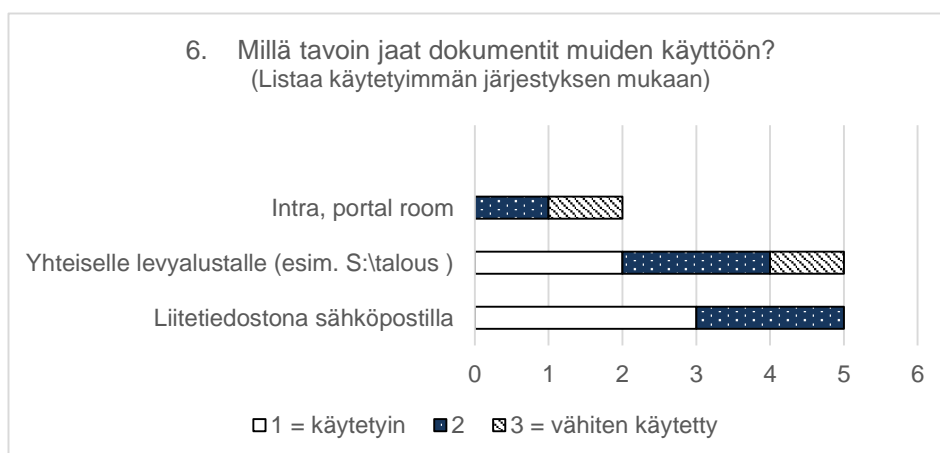
Kuvio 28: Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on omasta dokumentinhallinnasta?



Kuvio 29: Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on osaston dokumentinhallinnasta?

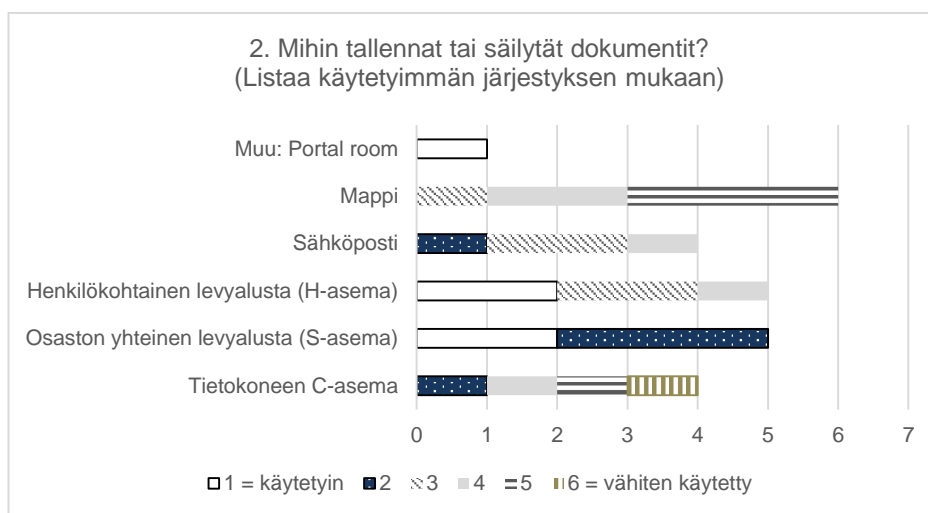
6.3 Riskit

Dokumentinhallinnan riskiä mitattiin kahdella eri mittarilla: dokumentin tallennuspaikalla ja jakelukanavalla. Tutkimustulos osoitti, että kehittämistehtävällä ei ollut vaikutusta siihen, millä tavoin vastaajat jakoivat dokumentteja muiden käyttöön. Vastaajista 60 prosenttia käyttivät eniten sähköpostia dokumentin jakelukanavana ja loput 40 prosenttia jakoivat dokumentit osaston serverikansioon (kuvio 30). Kaksi edellä mainittua jakelukanavaa olivat myös toiseksi käytetyimpien joukossa. Muita jakelukanavia olivat Intra ja Portal room. Vastaajat käyttivät täysin samoja dokumentin jakelukanavia sekä ennen että jälkeen kehittämistehtävää. Tulos ei ollut yllättävä, sillä osastolla suositellaan nimenomaan yhteisin levyalustan käyttöä.



Kuvio 30: Millä tavoin jaat dokumentit muiden käyttöön?

Tallennuspaikan suosio on hahmotettu kuviossa 31. Alkukyselyssä suosituin tallennuspaikka jaettiin henkilökohtaisen H-aseman (60 %) ja sähköpostin (20 %) sekä Portal roomin (20%) välillä. Loppukyselyssä sähköposti ei ollut enää suosituimman säilytyspaikan joukossa. Henkilökohtainen H-asema on edelleen suosituimman joukossa, mutta vain 40 % osuudella, joka on 20 % vähemmän kuin alkukyselyssä. Osaston yhteinen levyalusta eli S-asema nousi suosituimpien joukkoon 40 % osuudella. Tulos oli positiivinen projektin kannalta, sillä yksi kehittämistehtävän tavoite oli lisätä osaston yhteisen S-aseman käyttöä.



Kuvio 31: Mihin tallennat tai säilytät dokumentit?

7 Yhteenveto

Kehittämistehtävä oli tarpeellinen ja hyödyllinen organisaatiolle. Kyselytuloksen perusteella kaikki vastaajat kokivat, että kehittämistehtävä paransi osaston dokumentinhallintaa. Osaston henkilökunnan sitoutuminen projektiin ja halu kehittää osaston toimintaa vaikutti paljon kehittämistehtävän onnistumiseen. Tästä lähtökohdasta kehittämistehtävää oli hyvin mielekästä viedä eteenpäin. Lopputuloksena kehittämistehtävän tavoitteet saatiin toteutettua. Osaston dokumentinhallintaprosessi kuvattiin ja dokumentin hallinnointi on yhtenäisempää. Dokumentin hakuun käytetty aika tehostui noin 14 prosentilla. Paperidokumenttien käsittely väheni ja jatkossa dokumentin tarkoituksenmukainen hävittäminen sekä helpottuu että nopeutuu. Kokonaiskuva dokumentinhallinnasta selkeytyi niin yksilö- kuin osastotasolla. Nämä edesauttavat päivittäisen työn sujuvuutta.

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävä onnistui kokonaisuudessa hyvin. Kehittämistehtävä toteutettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti. Kehittämistehtävän viitekehys oli sopiva ja se tuki riittävästi kehittämistyötä. Teoreettinen viitekehys koostui kolmesta aihekokonaisuudesta: tiedonhallinnasta, laatujohtamisesta ja muutosviestinnästä. Tiedonhallinta-osio lisäsi ja syvensi ymmärrystäni tutkittavaan aiheeseen. Määrittelin talousosaston dokumentinhallinnan ongelmat ja kehityskohteet tiedon elinkaaren avulla. Tiedonhallinnan timanttimalli antoi näkökulmat kehittämistyöhön projektin aikana. Jatkuva parantaminen ja erityisesti PDCA-ympyrän avulla osaston toimintaa parannettiin. Muutoksen läpiviemisessä tarvitaan aina viestintää ja proaktiivinen viestintä sopii hyvin tutkittavaan kohteeseen.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Talousosaston dokumentihallintaprosessin nykytilaa kuvattiin. Sen avulla tunnistettiin dokumentin elinkaareissa esiintyvät ongelmakohdat. Osastolle luotiin dokumentinhallinnan tavoitetila. Tavoitetilan kuvauksessa hyödynnettiin dokumentin elinkaarta. Dokumentinhallinnan kehittämisessä luontevin toimintamalli osastolle oli proaktiivinen lähestymistapa. Osaston henkilöstömäärä on pieni, joka osalta tuki ja helpotti kasvoikkaisviestintää. Kehittämistehtävään liittyvät asiat kuten henkilöstön mielipiteet ja ideoinnit, aikataulu sekä vastuunjako käytiin läpi osastopalavereissa. Pienryhmissä ongelmia ratkaistiin tarkemmalla tasolla. Kehittämistehtävän toimenpiteitä tehtiin aina niiden kanssa, joita muutos koski.

Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin. Osastolle tehtiin dokumentinhallintaprosessin kuvaus. Arkistointikäytäntöjä yhdenmukaistettiin ja arkistointi lisättiin osaston vuosikelloon. Dokumentin hakuun käytettävä aika ja käsiteltävien paperidokumenttien määrä väheni. Yleisesti henkilöstö koki, että sekä osasto- että yksilötasolla dokumentinhallinnan kokonaiskuva selkeytyi. Kehittämistehtävän tuloksena osaston arkisto on ajan tasalla ja samalla toteutettiin myös arkistointiin liittyvä aloite. Myyntilaskun käsittelyn osalta, talousassistentin työaikaa pystyttiin tehostamaan 15 minuutilla päivässä ja kustannussäästöjä tuli yhteensä noin 2400 euroa vuositasolla.

Tutkimuksen pätevyys eli valideetti varmistettiin. Kehittämistehtävää tehtiin määritellyn tutkimusasetelman mukaisesti. Kehittämistehtävän onnistumisen arvioinnissa käytettiin laadun, tehokkuuden ja riskien mittareita. Haastattelu ja kyselyt kohdistettiin koko osaston henkilökunnalle. Kyselytutkimus tehtiin ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen uskottavuutta. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 100 % sekä alku- että loppukyselyssä. Kyselytulosten frekvenssitaulukot ovat raportin liitteenä. Kyselyn tavoitteena oli osoittaa kehittämistehtävän pätevyyttä vain kyseisen tutkittavan kohteen eli talousosaston kohdalla. Haastatteluaineisto löytyy myös litteroituna opinnäytetyön liitteestä. Lisäksi olen pyrkinyt kirjoittamaan kehittämistehtävän raporttia loogisesti ja perustelevaan valintojani. Näin lukija pääsee arvioimaan, miten olen tutkijana päätenyt tulkintoihin. Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia. Uskon, että kehittämistehtävässä päädytään samaan tutkimustulokseen sitä toistettaessa.

Osastolle projekti oli hyödyllinen, koska dokumentinhallintaan kiinnitettiin enemmän huomiota. Projekti osoitti myös henkilöstölle, kuinka pienillä muutoksilla saadaan aikaan yllättäviä kustannussäästöjä. Kehittämishankkeen suurempia haasteita oli ajankäyttö, sillä kehittämishanke meinasi jäädä muiden tärkeimpien työtehtävien alle. Henkilöstömuutokset loivat omat haasteensa kehittämistehtävän toteuttamisessa. Hanke olisi mielestäni onnistunut vielä paremmin, mikäli aikaa olisi ollut enemmän.

7.2 Jatkoimenpiteet

Kehittämistehtävän aikana kaikkia toimenpiteitä ei ehditty viedä loppuun asti. Keskenäiseksi jäi FIN-kansion uudelleen järjestäminen ja viennin Intrastat tilastoinnin tehostaminen. Näitä toimenpiteitä kannattaa toteuttaa lähitulevaisuudessa jos henkilöresursseihin saadaan vahvistusta. Kehittämistehtävän positiivisten kokemusten ja tulosten pohjalta suosittelen vastaavan projektin toteuttamista yrityksen muille osastoille. Uskon, että muut osastot saavat samankaltaiset tutkimustulokset ja hyödyt dokumentinhallinnanprojektin myötä.

Projektin aikana nousi esiin yksi kehittämiskohde, joka on sähköisen allekirjoituksen hyödyntäminen hyvitys- ja palautuspyynnön käsittelyssä. Nykyisessä prosessissa dokumentit käsitellään paperisena sekä skannataan sähköpostin liitteiksi. Tämän jälkeen hyväksyntä tehdään paperidokumentille. Sähköisen allekirjoituksen käytön myötä hyväksyntäprosessi voidaan tehdä missä tahansa toimipaikasta riippumatta..

Hyväksyntäprosessin läpimenoaika saattaa nopeutua eikä dokumentteja tarvitse käsitellä paperisena. Kehittämistoimenpiteiden vastuu kuuluu myyntiosastolle, koska prosessin omistajuus kuuluu sille. Kehitystyö tulisi toteuttaa yhteistyössä talousosaston kanssa, sillä osa prosessin työvaiheista tehdään talousosastolla.

7.3 Itsearviointi

Minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta projektin vastuuhenkilönä toimimisesta eikä dokumentinhallinnan kehittämisestä. Projektin positiivisin asia oli huomata, että pienistä muutoksista saa aikaan huomattaviakin hyötyjä. Mikäli haluaa muutosta aikaan on tavoite kirjattava ylös konkreettisesti. Tavoite kannattaa pilkkoa pieniksi osioiksi, jotta sitä kohti on helpompi kulkea. Näin onnistumisen kokemuksia kertyy enemmän muutoksen aikana. Kehittämistehtävä kehitti projektityöskentelytaitojani ja laajensi osaamistani dokumentinhallinnan osa-alueella. Tulevaisuudessa näistä taidoista on varmasti minulle hyötyä työelämässä.

Lähteet

Arkistolaitos. Keskeisiä käsitteitä. <http://www.arkisto.fi/fi/palvelut/julkaisuluettelo/d-verkko-oppaat/caf-itsearviointiopas/keskeisiae-kaesitteitae>. Luettu 19.8.2015

Barrett, Deborah J. 2014. Leadership communication. 4. painos. Mcgraw-Hill Education. New York.

Bosch Rexroth Oy. 2015. Rexroth Suomessa. <Http://www.boschrexroth.com/fi/fi/yritys/tietoa-bosch-rexrothista/rexroth-suomessa/rexroth-in-finland-1#>. Luettu 23.5.2015.

Erkko, Hanna 2014. Luentokalvot. Organisaation ja prosessien kehittämisen menetelmät. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Flick, Uwe 2014. An introduction to qualitative research. 5. painos. Sage Publications, Lontoo.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. painos. Management of Institute of Finland MIF Oy. Helsinki.

Järvensivu, Pauli 2014. Luentokalvot. Laadun kehittäminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014a. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyön? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja, toim. Teemu Makkonen.

Kananen, Jorma 2014b. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja, toim. Teemu Makkonen.

Kaario, Kimmo & Peltola, Tuomo 2008. Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. WSOYpro/Docendo-tuotteet. Jyväskylä.

Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy. Helsinki.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lindén, Jukka 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. 2. painos. Netera Consulting. Tampere.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/). Luettu 8.6.2015.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Economica-kirjasarja. Talentum Media Oy. Helsinki

Tieke (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry) 2015. Verkkolaskusanasto. <http://www.tieke.fi/display/verkkolasku/Verkkolaskusanasto>. Luettu 11.11.2015.

Tolvanen, P. 2010. Käsitteet ojennukseen: Dokumentti vai asiakirja? – keskeiset erot. <http://viidestaso.wordpress.com/2010/09/15/ksitteet-ojennukseendokumentti-vai-asiakirja-keskeiset-erot/>. Luettu 24.5.2015.

ALKUKYSELY: Dokumentinhallinnan nykytilan selvitys / Bosch Rexroth Oy**1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Rexrothin palveluksessa?**

2. Mihin tallennat tai säilytät dokumentit? Listaa käytetyimmän järjestyksen mukaan.

(1= käytetyin 6= vähiten käytetty)

 Tietokoneen C-asema Osaston yhteinen levyalusta eli S-asema/talous-kansio Henkilökohtainen levyalusta eli H-asema Sähköposti Mappi Muu, mikä _____**3. Kuinka usein etsimäsi dokumentti on hukassa?** Ei koskaan Harvoin Usein**4. Arvioi, kuinka paljon sinulla menee aikaa dokumentin hakuun päivässä?**

5. Kuinka usein huomaat käsitteleväsi väärää dokumenttiversiota? En koskaan Harvoin Usein Ei versiohallintaa

6. Millä tavoin jaat dokumentit muiden käyttöön? Listaa käytetyimmän järjestyksen mukaan.

(1= käytetyin 4= vähiten käytetty)

- Liitetiedostona sähköpostilla
- Yhteiselle levyalustalle esim. S-asema
- Muu tapa, mikä _____
- En jaa dokumentteja muiden käyttöön

7. Kuinka usein koet, että tulostat (paperille) dokumentteja ja arkistoit ne mappiin turhaan?

- En koskaan
- Harvoin
- Usein

8. Kuinka usein huolehdit dokumentin tarkoituksen mukaisesta hävittämisestä ja arkistoinnista?

- En koskaan
- Useammin kuin kerran vuodessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa

9. Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on omasta dokumentinhallinnasta? (esim. osaat listata vastuullasi olevat dokumentit, löydät heti etsimääsi yms.)

- 1 Huono
- 2 Melko hyvä
- 3 Hyvä
- 4 Erittäin hyvä

10. Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on osaston dokumentinhallinnasta? (esim. tiedät mistä mitäkin löytyy ja kenen vastuulla dokumentti on, yms.)

- 1 Huono
- 2 Melko hyvä
- 3 Hyvä
- 4 Erittäin hyvä

Alkukyselyn frekvenssitaulukot

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Rexrothin palveluksessa?			
	Vuotta		
	25		
	7		
	19		
	15		
	4		
	70		
2. Mihin tallennat tai säilytät dokumentit? (Listattu käytetyimmän järjestyksen mukaan)			
			1=käytetyin 6=vähiten käytetty
			<i>1 = käytetyin</i>
			<i>2</i>
			<i>3</i>
			<i>4</i>
			<i>5</i>
			<i>6 = vähiten käytetty</i>
	Tietokoneen C-asema	1	1 1 1
	Osaston yhteinen levyalusta eli S-asema/talous-kansio	4	
	Henkilökohtainen levyalusta eli H-asema	3	2
	Sähköposti	1 1	2 1
	Mappi		1 1 3
	Muu: Portal room	1	
3. Kuinka usein etsimäsi dokumentti on hukassa?			
	En koskaan	0	0 %
	Harvoin	4	80 %
	Usein	1	20 %
4. Arvioi, kuinka paljon sinulla menee aikaa dokumentin hakuun päivässä?			
	min		
	5		
	10		
	5		
	10		
	5		
5. Kuinka usein huomaat käsitteleväsi väärää dokumenttiversiota?			
	En koskaan	1	20 %
	Harvoin	3	60 %
	Usein	0	0 %
	Ei versiohallintaa	1	20 %

6. Millä tavoin jaat dokumentit muiden käyttöön? Listaa käytetyimmän järjestyksen mukaan.			
	1 = käytetyin	2	3 = vähiten käytetty
Liitetiedostona sähköpostilla	3	2	
Yhteiselle levyalustalle (esim. S:\talous)	2	2	1
Intra, portal room		1	1
En jaa dokumentteja muiden käyttöön			
7. Kuinka usein koet, että tulostat (paperille) dokumentteja ja arkistoit ne mappiin turhaan?			
En koskaan	0	0 %	
Harvoin	3	60 %	
Usein	2	40 %	
8. Kuinka usein huolehdit dokumentin tarkoituksen mukaisesta hävittämisestä?			
En koskaan	0	0 %	
Useammin kuin kerran vuodessa	1	20 %	
Kerran vuodessa	3	60 %	
Harvemmin kuin kerran vuodessa	1	20 %	
9. Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on omasta dokumentinhallinnasta? (esim. osaat listata vastuullasi olevat dokumentit, löydät heti etsimääsi yms.)			
1 Huono	0		
2 Melko hyvä	3		
3 Hyvä	1		
4 Erittäin hyvä	1		
10. Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on osaston dokumentinhallinnasta? (esim. tiedät mistä mitäkin löytyy ja kenen vastuulla dokumentti on, yms.)			
1 Huono	0		
2 Melko hyvä	2		
3 Hyvä	3		
4 Erittäin hyvä	0		

Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset

1. Talousosaston dokumentinhallinta ja siihen liittyvät toimintatavat

- Minkä tyyppisiä dokumentteja käsittelet työssäsi?
- Missä muodossa ja mistä kanavista (s-posti, porttaalin kautta ladattavat, paperisena) dokumentti tulee sinulle käsiteltäväksi? Vai luotko itse dokumentteja alusta alkaen?
- Kuvaile, miten hallinnoit dokumentteja?
 - a. Mihin tallennat dokumentteja?
 - b. Kuvaile, millä tavoin jaat dokumentteja muille käyttäjille?
 - c. Miten etsit tarvitsemasi dokumentin (hakutoiminto, muistinvarainen, kokeilemalla, kaverin apu)?
 - d. Millä tavoin dokumentteja käsitellään, kun siihen tarvitaan monen henkilön työpanosta, entä versio hallinta?
 - e. Kuvaile, miten arkistoit dokumentteja (paperiset ja tiedostomuotoiset)?
Onko joku logiikka/systeemi
 - f. Miten osastolla huolehditaan dokumentin tarkoituksen mukaisesta hävittämisestä?

2. Keskustellaan dokumentinhallinnan ongelmista ja haasteista

- Kerro ongelmista, joita kohtaat dokumentinhallinnassa
- Missä dokumentin elinkaaren vaiheessa esiintyy eniten ongelmia?
- Mitä haasteita siihen liittyy?

3. Dokumentinhallinnan kehittäminen

- Miten kehittäisit dokumentinhallintaa?
- Mihin asioihin toivot parannusta?
- Miten koet nykyiset ohjeet; luettavuus, riittävyys, saatavuus yms.?
- Mitä toiminnan kehittäminen mahdollistaa, mitä tuloksi tai vaikutuksia odotat?

- **Muut asiat aiheeseen liittyen, mitä ei ole tullut esiin keskusteluista teemoista.**

HAASTATTELUAINIESTON LITTEROINNIT

Dokumentinhallinta ja siihen liittyvät toimintatavat

Sähköisistä dokumenteista meidän serverikansio on mielestäni hyvällä mallilla. Siinä meillä on hyvä rakenne.

Meillä on ihan hyvä serverikansio rakenne, mutta kuitenkin on vaikea tietää esim. kumpaan CTG vai FIN kansioon, joku dokumentti on tallennettu.

Yhteisestä serverikansiosta käyn hakemassa tietoja, mutta en juuri tallenna talousosaston kansioon mitään. Ne tiedosto, mitä etsin löytyy mielestäni hyvin kansioista. Työtehtäviäni liittyen tallennan dokumentteja toisen osaston serveri kansioon. Siitä en tiedä, miten pitkäksi ajaksi niitä tulee säilyttää, haen kyllä niistä dokumenteista tietoja seuraaviin projekteihin.

Kaikki ohjeistukset ja työtehtäviin kuuluvat tärkeät dokumentit täytyy säilyttää osaston yhteisellä serverikansiollla. Tätä asia kaikkien työntekijöiden tulisi huomioida.

Talousosaston dokumentinhallinnasta en juurikaan tiedä, koska en käytä osaston tiedoista kuin muutamia tiedostoja. HR:n puolella meillä oma serveri kansio, jonka jaan toisen työntekijän kanssa ja lähimmän esimiehen kanssa. Meillä on hyvä kansiorakenne. Tiedot löytyvät kun vaan muistetaan tallentaa tiedot sinne. HR:llä on arkistointiasiat hyvin. HR:n dokumenteilla on pitkiä säilytysaikoja; 10, 15 ja 20 vuotta. Meitä on kaksi henkilö tekemässä ja käyttämässä samoja dokumentteja. Pystymme keskenämme sopimaan pelisäännöistä, kuten miten nimetään tiedostoja.

Ei ole tarkkaa kuvaa, mitä dokumentteja muut osaston jäsenet tuottavat, mutta toisaalta ei välttämättä ole tarvetta, jos omat käyttövaltuudet eivät yltä niihin esim. HR – tiedostot. Kuitenkin ei ole huono asia jos pystyy hahmottamaan suurta kokonaisuutta tärkeimmistä dokumenteista, joita osastolla tuotetaan.

Serveri kansioista meillä on kirjallinen kansiorakenteen sisältökuvaus yhdellä A4:lla, josta näkee missä kansiossa säilytetään mitään. Itselläni on sähköpostissa samanlainen kansiorakenne kuin serverillä.

Osaston kansio on jaettu selkeästi.

Tietojen hakeminen arkistosta kestää jonkun verran, koska ei ole tietoa, millä perusteella mapit on sinne järjestetty. Meidän osastolle on tehty johonkin tyhjää hyllytilaa. On sovittu, että mapit viedään sinne arkistoitavaksi.

Aikataulullisesti en välttämättä säännöllisesti hävitä tai arkistoi dokumentteja. Esimerkiksi nyt kesällä hävitin sisäisen tarkastuksen papereita, kun kuulin, että niitä ei tarvitse säilyttää kuin kuluvalta vuodelta ja kahdelta edeltäviltä vuodelta eli yhteensä kolmelta vuodelta.

Käyn kerran vuodessa tiedostot ja mapit läpi. Kansioiden nimeen voisi lisätä tieto säilytysajoista. Ranskan maayhtiössä on automaattinen järjestelmä, joka systemaattisesti poistaa tiedostoja sen mukaan kun säilytysaika kriteerit täyttyvät. Kansiot on nimetty 5v, 10v jne.

Nykyään paperidokumentteja syntyy osastolla vähän, sillä myyntilaskuja ei enää arkistoida. Paperisena on muistioita, sopimuksia ja sisäisen tarkastuksen liittyvää aineistoa.

Tulostan paperiset dokumentit hyväksyntää varten.

HR puolella tulevaisuudessa paperidokumentit tulevat vähentymään HR Global myötä. Tulevaisuudessa käytetään enemmän mm. sähköisiä lomakkeita, jolloin tiedot on mahdollista käsitellä ja säilyttää sähköisessä muodossa.

Meidän omat sisäiset prosessien takia, joudutaan tulostamaan dokumentit mappeihin, tilintarkastajia ja sisäisen tarkastusta varten. Koska heillä ei ole pääsyä esimerkiksi My Vismaan, missä dokumentit pidetään.

Mulla ei ole mitään varsinaista logiikka dokumenttien nimeämiseen. Olisi ehkä hyvä olla yhteinen pelisääntö, miten tiedostoja nimetään. Kuitenkin jonkun verran eri ihmiset tekevät samoja tehtäviä ja käyttävät samoja dokumentteja.

Tiedostojen nimeämisessä ei ole mitään yhteistä pelisääntöä. Toisaalta kaikki käsittelee hyvin erilaisia tiedostoja. Jos on useita henkilöitä, jotka työstävät samoja dokumentteja niin olisi hyvä jos he sopivat yhteisistä nimeämiskäytännöistä.

Dokumentin nimeämisessä ei ole varsinaista sääntöä. Pysin nimeämään niin, että se kuvaa tiedostoa parhaiten. Talousosaston tiedostoissa on usein vuosiluku, jota tiedot koskevat. Konsernilta tulevat dokumenttipohjat on valmiiksi nimettyjä. Näihin ei tehdä nimimuutoksia, koska niissä saattaa olla linkityksiä muihin tiedostoihin.

Sitä olen aina ihmetellyt, että miten voi nimetä tai arkistoida tavaraa sen mukaan koska ne saa poistaa. Tavallaan ymmärrän, kun meilläkin on raportti kansiot nimetty vuosien mukaan. Ei kaikkia tavaraa voida nimetä sen mukaan, mitä vuotta se koskee. Muuten tulee kamalasti kansioita ja se menee liian hankalaksi.

Hakutoimintoa en juuri käytä, mutta mikäli etsin jotain ohjeistusta niin käytän Socosta.

Käytän samoja dokumentteja ja olen tehnyt työpöydälle paljon pikakuvakkeita. Löydän tarvitsemani dokumentti nopeasti eikä tarvitse muistaa mihin ne on tallennettu.

Tallennan portal roomiin dokumentteja ja jaan Intran kautta paljon tietoa. Esimerkiksi sopimukset ovat sekä mapilla että portal roomissa.

Meitä on vain kaksi henkilöä, jotka työstävät samoja dokumentteja. Käsittelemme tiedostoja vuorotellen, emme koskaan samanaikaisesti. Tämä toimintatapa on sujunut hyvin. Jaan tiedostot muille sähköpostin liitetiedostona.

Käsittelen pitkälti digitaalisia tiedostoja työssäni, kuten Exceleitä ja Wordia. Dokumentit, joita työstän, tulee konsernilta valmiina raporttipohjana. Ne tulevat usein sähköpostin liitetiedostona tai niitä ladataan portaalista.

Luon itse jonkun verran dokumentteja itse alusta alkaen, esimerkiksi työohjeistukset.

Sähköpostista on helppo hakea dokumentteja esimerkiksi konsernin ohjeistukset. Kun hakukenttään voi syöttää mitä tahansa ja ohjelma löytää etsittävä tieto aika nopeasti. Serveri kansiossa en juuri käytä hakutoimintoa. Yritän löytää etsimäni tiedoston

kokeilemalla eri serverikansioita. Hakutoiminnolla sähköpostista löytää helpommin ja paljon nopeammin dokumentteja kuin serverikansiosta.

Sähköpostiin on saatavilla erillinen arkistokansio toiminto, mutta en käytä sitä. Luon Inbox kansion alle omia kansioita. Mulla ei tule niin paljon viestejä ja pyrin siihen, että kaikki turhat viestit tuhoan saman tien.

Dokumentinhallinnan ongelmat ja kehittäminen

Sähköpostin kautta tulee konsernilta paljon dokumentteja liitetiedostoina. Yleensä se, jonka työtehtäviin tai vastuu alueelle dokumentit liittyvät, huolehtii myös niistä. Konsernilta tulevat ohjeistukset en tallenna mihinkään levyasemalle. Arkistoin ne omaan sähköpostiin ja haen tarvittaessa ne sieltä.

Ihmisillä on omassa sähköpostissa sellaisia dokumentteja, joita ei ole muistanut tallentaa yhteiselle serveri kansiolle.

Esimerkiksi konsernilta tulevat ohjeistukset jäävät sähköpostiin. En tiedä kenelle kaikille viesti on mennyt, niin en tiedä pitäisikö tiedot tallentaa yhteiselle serverille.

Selkeä kansiorakenne serverillä, ettei ole liikaa niitä alikansioita. Kansioista voisi olla lyhyt kuvaus siitä, mitä ne pitävät sisällään. Jos oikeasti tehtäisi se työ, että käytäisiin alikansiot läpi, että mitä niissä kuuluisi olla. Sitten huomattaisiin niitä turhia dokumentteja.

Tiedot pitäisi tallentaa loogiseen paikkaan, varsinkin jos ei tiedä mistä hakea, niin on mahdollisuus löytää. Olisi hyvä jos vanhempi dokumentti säilytetään selkeästi jossain toisessa alikansiossa, ettei uusi ja vanha dokumentti mene sekaisin. Sitten ei oikein tiedä mikä näistä on se oikea dokumentti.

Serverikansion rakenteen osalta pitäisi käydä läpi datakonsepti, että onko se tarpeeksi tarkalla tasolla. Tällä hetkellä sieltä puuttuu, mitä pitäisi ehkä vielä tarkentaa, miten kauan mitäkin tietoa säilytetään. Me emme tietoisesti tuhotaan mitään dokumentteja kansioista.

Yhä enemmän yritän tallentaa kaikki mitä pystyy meidän yhteiselle serverikansiolle. Minun mielestä on vaarallista tallentaa omaan serverikansioon eli sitä H-kansiota. Eihän sitä tiedä jos joku sairastuu tai kuolee yllättäen. C-kansiota ei saisi käyttää ollenkaan. Pitäisi siivota H-kansiota ja siirtää tiedot yhteiselle kansiolle. Tosin jotain luottamuksellista ei pysty siirtämään. Tähänkin tarvitaan jokin siivouspäivä. Meillä on siivouspäivä tarve, johon ei koskaan muka ole aika.

Data conceptissa osastopäälliköt listaavat mm. serverikansioiden, portal room – kansioiden tietoturvaluokkaa konsernin ohjeistuksen mukaisesti. Lisäksi pitäisi määrittää niiden arkistointiaikaa ja tähän tarvitaan vielä tarkennuksia. Data conceptin tietoja voidaan käyttää hyödyksi myös arkistoinnissa.

Ohjeistus paperiarkistointiin, kuten mitä sinne viedään ja miten pitkäksi ajaksi. Lisäksi tarvitaan yhdenmukainen ohjeistus arkistomappien nimeämiskäytäntöön.

Arkisto on epäjärjestyksessä, sinne vaan laitetaan, missä on tyhjää tilaa. Yhteinen siivouspäivä voisi olla ratkaisu.

Meidän arkisto on sellainen sekasotku ja se on meidän heikko kohta. Arkistolle pitää tehdä jotain. Tarvitaan selkeää ohjeistusta, mitä säilytetään missäkin ja miten kauan.

Arkistointi pitäisi lisätä vuosikelloon, muuten jää tekemättä.

Arkistointi pitäisi huolehtia säännöllisesti ja hallitusti.

En juuri poistaa/hävitä tiedostoja, tämä osa-alue jää vähemmälle huomiolle, koska eivät ole fyysisesti näkyvillä kuten paperiset mapit. Tähän voisi kehitellä jokin yhteinen arkistointipäivä. Jokainen osasto pitää vähintään kerran vuodessa toteuttaa ja nimetä siihen vastuuhenkilön. Näin arkistoitava määrä pysyy hallinnassa eikä tila käy ahtaaksi.

Dokumentti tuhoaminen tulee vähän jälkijunassa, kun se ei tunnu niin tärkeältä ja sitä helposti lykkaa. Säännöllisyys puuttuu.

Tiedostojen arkistointiin ja hävittämiseen pitäisi varmaan kiinnittää enemmän huomioita. On niin helppoa siirtää ne vaan johonkin kansioon ja ne unohtuvat sinne. Paperiarkistoon

siirretään mappeja säilöön miten sattuu, sinne missä on tilaa. Pitäisi järjestää arkistotila uudelleen ja viedä vanhat dokumentit tuhottavaksi. Tiedot eivät ole minkäänlaisessa vuosi järjestyksessä. Jos sieltä pitäisi etsiä jotain tietoa, niin en haluaisi tehdä sitä.

Olen tehnyt arkistokansioita Outlookiin ja siirrän viestejä sinne, mutta pitäisi tehdä säännöllisemmin. Inbox kansio on hirveen paljon paisunut. Pitäisi olla kanssa Outlookin arkistointi päivä.

Nämä on myös persoona kysymyksiä. Jotkut osaavat pitää esim. lähtevät kansiot tyhjänä. Sähköposteissa tavoitteena, että saapuvat kansiot pysyvät hanskassa, koska sitä kautta työkin tehostuu. Saapuneissa viesteissä on myös sellaisia tärkeitä dokumentteja, joita pitäisi tallentaa serverikansiolle eikä säilyttää sähköposteissa. Sähköpostissa säilyttäminen on helppoa ja nopeata. Dokumentteja on erittäin vaikeata löytää minun sähköposteista, mikäli satun kuolemaan. Mutta toisaalta harva asia siihen kaatuu. Mutta on kuitenkin hyvä, että ne vietäisi heti serverikansioon säilöttäväksi. Tätä pitäisi harrastaa päivittäin, siivouspäivät eivät auta tähän. Se on iso homma, jos pitäisi siivota Outlook kansiota.

Meillä on hieno järjestelmä, mutta on kuitenkin jotain juttuja kuten tulos ja tase, mitä meidän pitää itse ajaa ja arkistoida. Itse asiassa en tiedä tarkalleen, mitkä tiedostot arkistoituvat automaattisesti ja kuka tekee ja mitä. En tiedä onko tästä asiasta dokumentoitu, mutta pitäisi ehdottomasti dokumentoida. Prosessin dokumentointi on hyvin tärkeä.

Tavoitteena on, että tulisi mahdollisimman vähän paperitulosteita.

Mitigating control tarkastuksessa meillä on aineistot papereina. Ei pitäisi olla mitään estettä sille, että ovat sähköisesti. Mitä enemmän sähköisesti, sen parempi. Osaston tavoitteena voisi olla, että mahdollisimman vähän paperitulosteita konsernin ohjeistuksen puitteissa.

Esimerkiksi toimittajapankkitilimuutokseen tarvitaan hyväksyntää, mutta järjestelmästä loppuu työkalut tähän. Hyväksyntää tehdään paperidokumenttiin ja nämä sitten mapitetaan. Järjestelmään pitäisi saada sähköinen hyväksyntä, niin päästään eroon paperi dokumenteista

Myyntilaskun tulostuksessa voimme säästää mm. työaika, ympäristöä ja kustannuksia.

Käsittelen myyntilaskuja, jotka lähetetään paperisena asiakkaille. Ne tulostuvat printterille. Sinne tulostuu paljon sellaisia, mitä ei tarvita ja jotka menevät tuhottaviin saman tien. Myyntilaskut tulostuvat kaikki paperisena vaikka ne lähetetään asiakkaille sähköisesti. Myyntilaskut tulostuvat kahtena kappaleena, alkuperäinen ja kopio. Kopio kappaleet voisivat olla kokonaan pois, koska niitä ei enää mapiteta. EDI-laskuista ei tarvita olleenkaan paperisena. Asiasta ollaan tietoisia ja on ollut puhetta, että asia hoidetaan samalla kun saadaan loputkin asiakkaat siirrettyä sähköisenlaskutuksen piiriin. Mielestäni, sitä ei pitäisi odottaa enää.

Ohjeita on paljon, mutta ehkä osastokohtainen ohjeistus dokumentinhallinnasta voisi olla paikallaan esim. nimeäminen, säilytysaika.

Olisi hyvä saada ohjeistus tietojen säilytysajoista.

Työtehtävän kuvauksen rinnalle voisi tehdä kuvaus tärkeimmistä dokumenteista, joita syntyy kyseisessä työkuvassa. Kuvaus sisältäisi dokumentin sijainti, mahdollinen deadline yms.

Odotan kustannus- ja työajan säätöjä. Tiedon menettämisen riskin pienentäminen eli jatkuvuuden takaaminen. Koskaan ei tiedä jos meistä joku sairastuu pitkäksi ajaksi tai muuta vastaavaa. Tiedostetaan, mitä pitää säilyttää ja huolehditaan siitä, että ne tulee myös tehdyksi.

Uskoisin, että pelkästään myyntilaskujen osalta työajastani säästyisi n. 15 minuuttia päivässä. Taloudellista säästöä tulee paperi- ja jätekuluissa.

Toivon siistiä ja järjestyksessä olevaa arkistoa, jossa on ajantasaiset tiedot.

Haasteita on tilanteissa kun kollega on poissa ja tieto ei ole tallennettu yhteiselle kansiolle. Käsitellään pitkälti henkilöstön luottamuksellisia asioita. Täytyy miettiä, mitä täytyy ja saa jakaa ja mitä ei. Lisäksi hoidetaan vielä kahden talon asioita, siinäkin pitää olla tarkkana, etteivät tiedot tallennu väärin paikkoihin. Tässä olisi kehittämisen varaa.

Haasteena on, että työtä suoritetaan tulevaisuudessa yhden henkilön varassa. Miten pitkät poissaolot ja henkilövaihdos tilanteissa tarvittava tieto löytyy?

Ainahan on ongelma jos joku lähtee organisaatiosta niin mitä tietoa sitten jää.

Sähköpostit ovat haastavia. Harvemmin on viestejä, joita voi suoraan poistaa. Usein niihin joutuu palaamaan. Osa viesteistä olen ohjannut suoraan kansioihin, mutta pitäisi automatisoida vielä enemmän. Arkistokansiot Outlookissa on tosi hyvä, kun viestit poistuvat automaattisesti määritellyn ajan kuluttua.

Viestin aiheen nimeämiseen pitäisi kiinnittää huomioita. Monet ihmiset käyttävät vanhaa sähköpostia uuden viestin luomiseen, vaikka aihe on uusi. Monet lähettävät viestit molemmille HR henkilöille ja se on turhauttavaa ja lisää viestien määrää. Ihmisten pitäisi miettiä, että kenen vastuulle asia kuuluu ja lähettää vain niille, joita se oikeasti koskee.

Totut toimintatavat muuttuvat tulevaisuudessa. Konsernilla on tulossa dokumentinhallintaan työkalu, Microsoft SharePoint. Aikataulusta ei ole tarkkaa tietoa. Portal room poistuu todennäköisesti sitä myötä.

Projektityökalu

		Nykyinen	Tavoite	Toimenpide	Status	Vastuhenkilöt
Dokumentin hallinnan elinkaari vaiheet	1. Taltiointi ja säilytys	Käytetyin: on henkilökohtainen serverikansio 60%, sähköposti 20%, Portal room 20%	Lisätään käyttöä: Osaston serverikansio, Portal room	Pelissäntöjen kertausta osastopalaveri	21.10.2015	
		Toiseksi käytetyin on osaston serverikansio 100%	Sähköposti, H-asema			
		Muu taltiointikanava: mappi ja tietokoneen C-asema	Mapitetaan vain pakolliset dokumentit. Vältetään tietokoneen C-aseman käyttöä kokonaan Selkeytetään osaston serverin rakennetta Säilytysaika tarkennus data concept:in mukaisesti	CTG- ja FIN -kansion selkeyttäminen ja Data concept	21.10.2015 28.10.2015	Hong ja Jenni Hilka, Hong
	2. Ylläpito ja hallinta	Dokumentit käsitellään pitkälti tiedosto muotoisena.	Yhä enemmän sähköisessä muodossa, vähennetään paperitulosteiden määrää. Myyntilaskut ja MIT-tarkastus	Myyntilaskut, ei kopiotulosteita, EDI -ko MIT tarkastus, materiaalit ja raportti sähköisenä	19.10.2012	Hong, Päivi, Tiina Hong
		Harvemmin dokumentit on hukassa tai käsitellään väärää dokumenttiversiota	Selkeämpi dokumentin nimeäminen, helpottaa hakua	Strax lähetettävät laskut: voiko automatisoida?		Hong, Päivi kysy, miten ruotsi sen tekee?
		Dokumentin hakuun menee keskimäärin päivässä 7,5 min	Pienennetään hakuun käytetty aika	hyvityspyyntöjen hyväksyntä sähköisesti		Hilka, Hong, Päivi
		Mappien nimeämisessä ei ole yhteistä tapaa ihmiset tietoisia tietoturvariskeistä ja toimintaperiaatteista.	Ohjeistus vähimmäisvaatimuksesta			
		Käyttöoikeuksista on huolehdittu ja ovat ajantasalla				
	3. Arkistointi	Serverikansio	Selkeämpi rakenne, sisältökartta, hyödynnetään data conceptin säilytysaika määritelmiä	FIN/CTG-kansion selkeyttäminen ja siivous & sisältökartta.	21.10.2015	Hong Jenni
		Sähköpostit: Lähes kaikilla on sähköposti arkistointi-kansiot käytössä. Viestien määrä Inboxin	Luo kansiot suoraan arkistokansioiden alle, viestit poistuu sitten automaattisesti määritellyn ajan kuluttua.	Pelissäntöjen kertausta osastopalaverissa. Tärkeät dokumentit tallennetaan		
		Arkisto on sekava ja sotkuinen. Epätietoisuus arkiston sisällöstä.	Mapit selkeästi järjestyksessä esim. vuosiluvun mukaan. Yhteinen mappien nimeäminen.	Dokumentin & mappien nimeäminen ja Arkiston siivominen ja ohjeistus	47 24-25.11	Hong Hong, Päivi, Raili, Hilka ja muut
		Arkistointia tehdään vaihtelevasti, ei säännöllisyyttä eikä ole yhteistä toimintamallia	Arkistointi lisätään vuosikelloon.	Vuosikelloon lisääminen: 2krt/vuodessa syys/maalisk.	23.11.2015	Hong lähettää kalenterivaraus Hilka tilaa roskalavat Onko arkistolaatikoita tilattu, Raili?
SAP arkistoinnissa epätietoisuus ja rutiinit		Lisätään vuosikelloon ja parannetaan ohjeita	Parannetaan ohjeita	49vko	Hong	
4. Jakelu	Käytetyin: sähköpostin liitetiedostona 60%, osaston serverikansio 40%	Jaetaan dokumentit ensisijaisesti serverikansion kautta	Pelissäntöjen kertausta osastopalaveri	21.10.2015		
	Muu jakelukanava: Portal room, Intra					

CTG - kansion sisältökartta

CTG kansiorakenne	
Arkistointiaika 10 vuotta	Sisältökuvaus
Activity prices	Vuosittainen aktiviteettihinintojen laskenta
Analysit	AB-raportti, Hilkan business review
Assessments and distributions in SAP	Vuosittainen allokointiprosenttien laskenta, COPAn prosentit, OH-prosentit
CCM	Sisäiset CCM-raportit ja BW-pohjat
CF	Ennusteet, RO verbal report
CFA	Muut kansiot (Hilkan käyttämiä), kts. CFA välilehti
Cost centers and profit centers	Kustannuspaikkarakenne, tulosityksikkö rakenne, kp-suunnittelu
Ger reports 2015	Kuukausiraportit, logistiikkaraportit Saksaan
Internal reports	Tulosraportti, VAB-raportti, markkinointikulut, HSE
Likviditeetti	
MM Data update	MM master datan muutokset (tulosityksikkö, hierarkia)
Norcic Figures	Pohjoismaiset raportit ja analyysit
Plan2015ff	Budjetti 2015
Plan2016ff	Budjetti 2016
Price updates	Vuosittaiset MTS-hintapäivitykset
Raportoinnin taustat 2015	MECiin liittyvä taustamateriaali ja ohjeet
SAP projektit	CO release, IDP
Service	Serviceen liittyvä materiaali ja raportit
Tilastointi	Hyd.&pneum.yhdistys, Teknisen kaupan liitto ja tilastokeskus
Vanhoja	Vanhoja
YEC2014	YEC 2015

Talousosaston ”Data concept of the Department” -dokumentti

Where is the data stored (Link)? (which file share? / which portal rooms? / which other IT applications?)	Definition and description of all data (incl. paper documents) (use one line for each category/group of data that has same content or security requirements)	Security Class Confidentiality	Security Class Availability	Security Class Integrity	Personal Data (y/n)	Authorized Persons / Groups of Persons (description of to-be situation)	Spec. Requirements (Backup etc)	Archiving (no of years or n. a.)	Access by the following IT-Roles (minimum requirement: description of critical or sensitive IT-roles; source: IT-concept)
ISP	ISP/AIM	ISP	ISP	ISP	ISP	AIM	ISP	QM	AIM
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
S:\Talous (uusij)\CTG	Controlling osaston tiedostot; raportit, analyysit, COPA tiedostoja	2	2	1	E	Muokkaus: CTG, FC, Shared Service Center group leader Luku: johtokunta	ei	10	Muokkaus: EMEA\Van_Controling_GF Luku: EMEA\Van_MMT_GF
S:\Talous (uusij)\CTG\Internal Reports	Sisäiset raportit	2	2	1	E	Muokkaus: CTG, FC, Shared Service Center group leader Luku: johtokunta, osastopäälliköt	ei	10	Muokkaus: EMEA\Van_Controling_GF Luku: EMEA\Van_MMT_GF Luku: EMEA\Van_DMG_GF
S:\Talous (uusij)\FIN	Kirjanpito-osaston tiedostot	1	2	1	E	Muokkaus: FIN, CTG Luku: johtokunta, sisäinen tarkastus	ei	10	Muokkaus: EMEA\Van_Controling_GF Muokkaus: EMEA\Van_Finance_GF Luku: EMEA\Van_MMT_GF Luku: Van_ADM_IK_all_GF
S:\Talous (uusij)\FIN\Luotonvalvonta	Luotonvalvonnan tiedostot	1	1	1	E	Muokkaus: Viron luotonvalvontaan osallistuvat, CTG, FIN Luku: johtokunta, sisäinen tarkastus	ei	10	Muokkaus: Van_Credit_GF Muokkaus: EMEA\Van_Controling_GF Muokkaus: EMEA\Van_Finance_GF Luku: EMEA\Van_MMT_GF Luku: Van_ADM_IK_all_GF

Mappien ja arkistointilaatikoiden nimeäminen

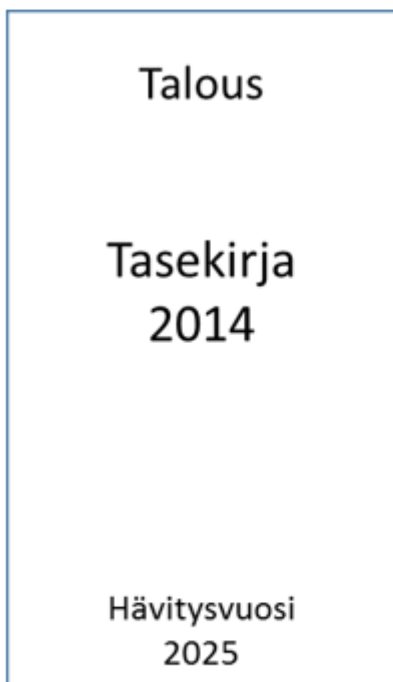
Ohjeistus mappien ja arkistolaatikoiden nimeämiseen

Vähimmäisvaatimukset:

1. **Osaston nimi**
2. **Sisältöä kuvaava nimi**
3. **Hävitysvuosi** eli milloin tietoa voidaan hävittää

Talousosaston dokumenttien säilytysaika on 10 vuotta. Poikkeuksena on sisäisen tarkastuksen dokumentit, joiden säilytysaika on 3 vuotta.

Esimerkki



I

6. Millä tavoin jaat dokumentit muiden käyttöön? Listaa käytetyimmän järjestyksen mukaan.			
	1 = käytetyin	2	3 = vähiten käytetty
Liitetiedostona sähköpostilla	3	2	
Yhteiselle levyalustalle (esim. S:\talous)	2	2	1
Intra, portal room		1	1
En jaa dokumentteja muiden käyttöön			
7. Kuinka usein koet, että tulostat (paperille) dokumentteja ja arkistoit ne mappiin turhaan?			
En koskaan	1	20 %	
Harvoin	3	60 %	
Usein	1	20 %	
8. Kuinka usein huolehdit dokumentin tarkoituksen mukaisesta hävittämisestä?			
En koskaan	0	0 %	
Useammin kuin kerran vuodessa	1	20 %	
Kerran vuodessa	4	80 %	
Harvemmin kuin kerran vuodessa	0	0 %	
9. Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on omasta dokumentinhallinnasta? (esim. osaat listata vastuullasi olevat dokumentit, löydät heti etsimääsi yms.)			
1 Huono	0		
2 Melko hyvä	1		
3 Hyvä	3		
4 Erittäin hyvä	1		
10. Kuinka selkeä kokonaiskuva sinulla on osaston dokumentinhallinnasta? (esim. tiedät mistä mitäkin löytyy ja kenen vastuulla dokumentti on, yms.)			
1 Huono	0		
2 Melko hyvä	0		
3 Hyvä	5		
4 Erittäin hyvä	0		