

ARKISTOINNIN UUDISTAMINEN VIENTIYRITYKSEN TILAUS- TOIMITUSOSASTOLLA

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vestman, Arto	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2020
	Sivumäärä 49	
Työn nimi Arkistoinnin uudistaminen vientiyrityksen tilaus- toimitusosastolla		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena on arkistoinnin uudistaminen kohdeyrityksen, eli Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahden tilaus- toimitusosastolla. Opinnäytetyössä selvitetään mitä osastolla tulee arkistoida, arkistoinnin nykytila osastolla, kar- toittaa vaihtoehtoja arkistoinnille tulevaisuudessa ja suunnitella paperin käyttöä vä- hentävä, uusi arkistointitapa. Opinnäytetyön kehityshanke on laadullinen tapaustutkimus. Tietoperusta on kerätty kirjallisten lähteiden, kuten lakien, säädösten, aiheeseen liittyvien tutkimusten, artikke- lien, blogien ja haastatteluiden avulla. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Kehityshankkeessa selvitettiin järjestelmä, johon asiakirjat ja muut tiedot voidaan jat- kossa arkistoida. Tilaus- toimitusosastolla arkistointitarvetta säätelevät lait ja säädök- set sekä asiakaspalvelu. Järjestelmän on oltava helppokäyttöinen, jotta arkistointiin käytettävää työmäärää saadaan vähennettyä nykytilanteeseen verrattuna. Järjestel- mältä vaadittuja ominaisuuksia selvitettiin lisäksi haastatteluiden avulla. Lopullinen ehdotus tulevasta arkistointijärjestelmästä tehtiin kolmen järjestelmävaihtoehdon vä- lillä. Paperin kulutusta vähentämään tehtiin arkistointijärjestelmäehdotuksen lisäksi ERP-järjestelmän parannusehdotuksia haastatteluissa selvinneiden työtekotapojen perusteella. Opinnäytetyön kehityshankkeen lopputuloksena kohdeyritys tietää arkistointiuudistuk- sen hyödyt ja arkistoinnin vaatimukset. Opinnäytetyön kehitysehdotusten sekä arkis- tointijärjestelmäehdotuksen pohjalta kohdeyritys voi selvittää uudistuksen kannatta- vuuden ja edetä kehityshankkeen toteuttamisvaiheeseen.		
Asiasanat arkistointi, paperiton toimisto, digitalisaatio		

Abstract

Author(s) Vestman, Arto	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 49	
Title of publication Developing Methods of Archiving at the Order and Delivery Department of an Export Company		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract The subject of the thesis is developing archiving methods at the Order and delivery department of an export company. The offeree company of the thesis is Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. The target was to define which information and documents the department is required to archive. Target was also to examine current archiving methods, define new methods of archiving and develop a new method for archiving in the future. The thesis is a qualitative case study. Theoretical basis of the thesis has been gathered from different written sources like laws, statutes, studies, articles, blogs and interviews. The interviews have been theme interviews. The result of this study is a recommendation of a new electronic archiving system for the department. Laws and statutes define which documents and information needs to be archived at the department. Also, information needed for the demands of customer service has been considered. The new archiving system must be easy to use so the department can reduce the amount of work which they use for archiving. Other demands concerning the archiving system were examined at the interviews. The final suggestion of the new archiving system was made after comparing three different systems. The thesis also includes a few suggestions of improvements to be made to the company's ERP-system to help the employees at their work. With benefit of the results of the thesis the company is aware of the benefits what a new archiving system would deliver and about the requirements related to archiving. Based on the results the company can study the financial aspects of the overhaul and start implementing the system.		
Keywords Archiving, Paperless office, Digitalization		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSKYSYMYKSET, KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT JA RAJAUS	2
3	KÄSITTEET JA LYHENTEET	3
3.1	Keskeiset käsitteet	3
3.2	Käsitteitä ja lyhenteitä	3
4	ARKISTOINTI	6
4.1	Miksi arkistoidaan?	6
4.2	Arkistointiin liittyvät lait ja säädökset	6
4.3	Säilytettävät asiakirjat ja säilytysajat	10
4.3.1	Kuusi vuotta säilytettävät asiakirjat ja tiedot	10
4.3.2	Yli kuusi vuotta säilytettävät asiakirjat ja tiedot	11
5	SÄHKÖINEN ARKISTOINTI	12
5.1	Sähköisen arkistoinnin vaatimukset	12
5.2	Sähköisen arkistoinnin hyödyt	13
5.3	Sähköisen arkistoinnin haasteet	14
6	MUUTOSJOHTAMINEN	16
6.1	Johtaminen muutoksessa	16
6.2	Muutosvastarinta	18
6.3	Muutosta helpottavat tekijät	19
6.3.1	Muutosviestintä	20
6.3.2	Osallistaminen	21
7	KEHITYSHANKKEEN ESITTELY JA TAVOITTEET	23
7.1	Kohdeyrityksen esittely	23
7.1.1	Sandvik Group	23
7.1.2	Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti	23
7.1.3	Sandvik Lahden tilaus-toimitusosasto	24
7.2	Sandvik Lahden Tilaus-toimitusprosessi	24
7.2.1	Prosessin kuvaus	25
7.2.2	Prosessin vaiheet selitettynä	26
7.3	Kohdeyrityksen tavoitteet kehityshankkeelle	27
8	KEHITYSHANKKEEN SUUNNITTELU	28
8.1	Käytettävät menetelmät	28
8.1.1	Työntekijöiden osallistaminen	28

8.1.2	Benchmarking.....	28
8.2	Arkistoinnin nykytilan selvittäminen.....	28
8.3	Ongelmien ratkaisu.....	30
9	KEHITYSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	32
9.1	Tito:n työntekijöiden toiveet uuteen arkistointitapaan liittyen	32
9.2	Asiakirjat ja tiedot, joita Tito:n tulee säilyttää.....	33
9.3	Järjestelmä muistiinpanoille ja tuleville työtehtäville	35
9.3.1	Perustelut järjestelmätarpeelle.....	35
9.3.2	Microsoft OneNote.....	35
9.3.3	Microsoft Sticky Notes	36
10	JATKOKEHITYSEHDOTUKSET.....	39
11	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
	LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Yritysten eri toiminnot tuottavat jatkuvasti erilaista tietoa, dokumentteja, kuvia ym. Osa näistä tiedoista on hyödyllistä säilyttää yrityksen toiminnan kannalta, jotta historiatiedot säilyvät. Myös lait ja säädökset edellyttävät joidenkin tietojen ja dokumenttien säilyttämistä.

Näiden tietojen säilyttämistä varten yrityksellä on oltava oma arkisto, johon edellä mainitut tiedot ym. saadaan säilöön. Arkisto voi olla paperinen, sähköinen tai niiden yhdistelmä. Digitalisaation myötä nykyisin on saatavilla erilaisia sähköisiä arkistointijärjestelmiä, joiden myötä yritykset voivat saada toimintaansa tehostettua dokumentinhallinnan osalta. Sähköiseen arkistointiin liittyy myös ympäristönäkökulma, joka on tärkeä monen yrityksen toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön kehittämishanke koskee uuden arkistointitavan luomista kohdeyrityksen tilaus- toimitusosastolle. Tavoitteena on päästä nykyisestä paperiarkistoinnista eroon ja saada tilalle ratkaisu, joka yksinkertaistaa osaston työntekoa, sekä vähentää paperin käyttöä osastolla. Tiedot ja dokumentit on jatkossa saatava kätevästi arkistoon ja niiden on oltava sieltä helposti löydettävissä. Toimeksianto kehityshankkeeseen tuli kohdeyrityksen operatiiviselta logistiikkapäälliköltä.

Kehityshankkeessa selvitetään kirjallisuuden, artikkeleiden ja haastatteluiden avulla arkistointitarpeet, arkistointijärjestelmältä vaadittavat ominaisuudet sekä keinoja paperinkäytön vähentämiseen sekä työnteon helpottamiseen. Näiden tietojen pohjalta selvitetään paras vaihtoehto uudeksi arkistointijärjestelmäksi ja luodaan uusi arkistointitapa sekä työskentelytapa osastolle kohdeyrityksessä. Olennaisena osana muutoksessa on myös muutosjohtaminen, joka on otettu huomioon hankkeen tekemisessä.

2 TUTKIMUSKYSYMYKSET, KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT JA RAJAUS

Opinnäytetyön kehityshanke on laadullinen tapaustutkimus. Hankkeen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä lakeja ja säännöksiä on noudatettava kohdeyrityksen tilaus-toimitusosastolla sähköisen arkistoinnin osalta ja millä tavoin ne otetaan huomioon, kun otetaan käyttöön uusi arkistointitapa?
- Mitkä asiat on otettava huomioon, jotta kohdeyrityksen tilaus-toimitusosaston käyttöön saadaan heidän haluamansa työn tehokkuutta parantava, yksinkertainen ja paperinkäyttöä vähentävä arkistointitapa, jonka käyttämiseen myös työntekijät sitoutuvat?

Opinnäytetyössä selvitetään arkistointiin liittyvät säännökset, joita arkistoinnissa tulee noudattaa jatkossa. Opinnäytetyössä on tavoitteena ottaa huomioon asioita, jotka tekevät arkistoinnista sujuvaa ja saavat myös työntekijät huomaamaan, että muutos arkistointitapaan hyödyttää heidän työntekemistään.

Opinnäytetyössä on myös ohjeita ja neuvoja uuteen arkistointitapaan ja työskentelytapaan liittyen, jotta sen mahdollinen käyttöönotto tulevaisuudessa on helpompaa. Tämän tarkoitus on madaltaa käyttöönoton kynnyksiä.

Tutkimusmenetelmänä hankkeessa käytetään laadullista tutkimusta haastattelun muodossa. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja sen avulla päästään suoraan vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa, joita kehityshanke tulee koskemaan. Haastattelutilanne luo mahdollisuuden ohjailla tiedonhankkimista itse tilanteessa ja lisäksi vastausten taustalla olevien motiivien selvittäminen helpottuu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastattelumuoto, jota käytetään, on teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluissa haastateltaville esitetään samat kysymykset eikä siinä ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltavat pääsevät siis vastaamaan kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Teemahaastattelu tehdään ennalta määriteltyjen aiheiden mukaisesti. Teemahaastattelussa huomioidaan, että ihmisten käsitykset tutkittavista asioista ja heidän niille antamansa merkitykset on otettava huomioon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Haastattelun tavoitteena on myös osallistaa työntekijät mukaan kehittämiseen. Haastateltavia henkilöitä ovat kohdeyrityksen tilaus-toimitusosaston työntekijät ja esimies, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän palveluntarjoajan kontaktihenkilöt sekä talousosaston edustaja.

3 KÄSITTEET JA LYHENTEET

Tässä osiossa käydään läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Lisäksi käydään läpi muita tekstissä esiintyviä käsitteitä sekä lyhenteitä ja selvitetään niiden merkitys.

3.1 Keskeiset käsitteet

Arkistolla on käsitteenä kolme eri merkitystä. Ensimmäinen merkitys on, että se voi olla huone, jossa arkistoidaan. Toiseksi se voi olla organisaatio tai laitos, joka säilyttää erilaisia arkistoja tai yhtä arkistoa. Kolmanneksi se voi olla jonkin yhteisön toiminnasta tai tehtävistä syntyneiden asiakirjallisten tietojen kokonaisuus. (Kansallisarkisto 2009.)

Paperisella arkistoinnilla tarkoitetaan arkistointitapaa, jossa dokumentteja säilytetään fyysisesti esimerkiksi jonkin organisaation varastossa. Dokumentit ovat yleensä arkistoitu aiheen, päivämäärän, nimen tai muun vastaavan tiedon mukaisessa järjestyksessä, jotta tarvittava tieto voidaan jälkeenpäin löytää tarvittaessa. Sähköinen arkistointi eroaa paperisesta arkistoinnista siten, että siinä dokumentaatio arkistoidaan digitaalisessa muodossa erilliseen sähköiseen arkistointijärjestelmään. (Al-Azawi 2012.)

3.2 Käsitteitä ja lyhenteitä

OEM-asiakas termillä tarkoitetaan yritystä, joka valmistaa osia tai tuotteita myytäväksi toisille yrityksille niiden omalla nimellään tai brändillään. OEM on lyhenne englanninkielisistä sanoista Original Equipment Manufacturer. (Cambridge University Press 2019.)

Opinnäytetyössä olevan kehityshankkeen kohdeyritys Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti myy valmistamiaan Rammer ja Bretec brändätyjä tuotteita maailmanlaajuisen vientiedustajaverkoston avulla. Näitä vientiedustajia, kutsutaan **Global Direct-asiakkaiksi**, joka on vakiintunut termi yrityksen toiminnassa. Global Direct- myynti tarkoittaa myyntiä jälleenmyyjien tai jakelijoiden kautta. Sandvik Lahti myy tuotteet vientiedustajilleen, jotka myyvät tuotteet omalla myyntialueellaan joko omille edustajilleen tai suoraan loppukäyttäjille. (Lopez 2018.)

ERP-järjestelmä, eli toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen toimintojen ohjaamiseen tarkoitettu tietojärjestelmä. Yrityksen kaikki eri toiminnot käyttävät järjestelmää, jolloin ne linkittyvät yhteen toiminnanohjausjärjestelmän yhteisen tietokannan kautta. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla ohjataan ja järjestellään yrityksen toimintoja sekä se mahdollistaa läpinäkyvyyden koko organisaatioon. (Logistiikan Maailma 2019b.)

Toiminnanohjausjärjestelmää käytetään parantamaan yrityksen toiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta, asiakaspalvelua ja toimitusvarmuutta. Sen avulla voidaan saada yrityksen

kapasiteetille parempi käyttöaste, kohdistaa resursseja tehokkaammin sekä esimerkiksi luvata asiakkaille tarkat toimitusajat. (Logistiikan Maailma 2019b.)

ERP-järjestelmiä on saatavilla runsaasti. Yritysten tulee määrittää omat tavoitteensa ja tarpeensa tarkasti ennen ERP-järjestelmän käyttöönottoa, jotta se saadaan vastaamaan juuri heidän tarpeitaan. (Logistiikan Maailma 2019b.)

Metatieto on tietoa, joka kuvailee tiedostoa tai muuta tietoa. Metatieto voi olla muun muassa teoksen nimi tai tekijä, julkaisuvuosi, jokin tiedoston sisältämä avainsana tai muu vastaava tieto. Näiden metatietojen avulla esimerkiksi internetin hakukoneet löytävät haettavan kohteen. (Krekelä 2017.)

Yrityksissä metatietojen hyödyntäminen auttaa tarvittavan tiedon löytymistä. Yrityksien toiminnossa luodaan uusia dokumentteja, muokataan ja tallennetaan niitä. Metatietojen hyödyntämisellä voidaan automatisoida dokumenttikäsittelyn prosesseja. Dokumentit saadaan ohjautumaan työnkulun mukaisesti seuraavaan paikkaan tai vaikkapa arkistoon. (Krekelä 2017.)

Metatietojen luominen voi olla manuaalista tai automaattista. Joihinkin dokumentteihin vain dokumentin luoja pystyy asettamaan metatiedot. Jatkuvien prosessien tuottamiin dokumentteihin on mahdollista suunnitella metatiedot valmiiksi, jolloin niiden tallentaminen voidaan tehdä ohjatusti tai automaattisesti. (Krekelä 2017.)

Prosessi on toisiinsa liittyvien tapahtumien tai tehtävien muodostama kokonaisuus. Prosessi on toistuva. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen toteuttamiseen. (Logistiikan maailma 2019a.)

Prosessikaavioiden avulla yrityksissä kuvataan prosesseja graafisesti. Niiden avulla on helpompi ymmärtää prosessin toiminnot, tapahtumien kulku sekä tuotokset. Se auttaa näkemään toimintojen järjestyksen sekä niiden yhteyden toisiinsa. (JUHTA 2002.)

Benchmarking on arviointia, jossa yritys tai sen osa vertaa omaa toimintaansa tai prosesseja jonkin toisen yrityksen kanssa. Benchmarkingia voi tehdä myös organisaation sisällä, jolloin eri osastot vertaavat toimintaansa keskenään. Benchmarking tunnetaan myös nimillä vertailuanalyysi ja vertaiskehittäminen. Vertailtava yritys valitaan yleensä sen perusteella, että se on jossain suhteessa kehittyneempi kuin oma yritys. Yrityksen toimialalla ei ole merkitystä. (Itä-Suomen Yliopisto 2020.)

Benchmarkingin avulla yritys voi tunnistaa heikkouksia omassa toiminnassaan ja niiden pohjalta luomaan kehityssuunnitelmia parantaakseen niitä. Benchmarkingia voi toteuttaa vierailuilla toisessa yrityksessä, haastatteluilla tai jonkinlaisen yhteistyöverkoston kautta.

Onnistuneinta benchmarking on silloin, kun molemmat osapuolet hyötyvät siitä. (Itä-Suomen Yliopisto 2020.)

Parikka ja Sauristo (2014) ovat listanneet blogissaan Benchmarkingin hyötyjä ja haittoja. Kehittyneemmän organisaation kaikki toimintatavat voivat ensin vaikuttaa todella hyviltä. Tässä vaiheessa on syytä muistaa, että toimintatavat eivät sellaisenaan sovellu oman organisaation käyttöön vaan niitä joudutaan soveltamaan yrityksen omiin toimintatapoihin ja yrityskulttuuriin. On tärkeää erottaa toisen yrityksen toiminnasta ne oleelliset seikat, joita voidaan soveltaa ja joista on hyötyä omassa toiminnassa. Toimintatapojen suora siirtäminen omaan toimintaan voi aiheuttaa heikomman lopputuloksen kuin ennen benchmarkingin aloittamista. (Parikka & Sauristo 2014.)

4 ARKISTOINTI

4.1 Miksi arkistoidaan?

Arkistointi turvaa yritysten, yhdistysten sekä valtion toimintaa. Sen avulla historiatiedot ovat tutkittavissa jälkikäteen ja siten voidaan löytää syyt erilaisten päätösten taustalla vielä vuosienkin jälkeen. Arkistoa voidaan kutsua yrityksen tai muun toimijan muistiksi. (Yksityiset keskusarkistot 2019.)

Yritysten sisäisen tiedon säilyttämistarpeen lisäksi arkistointia edellytetään myös juridisista ja taloudellisista syistä. Yritysten, yhdistysten ja valtion arkistointitarpeita säätelevät lait ja viranomaiset. (Kononen 2003.)

4.2 Arkistointiin liittyvät lait ja säädökset

Poikonen (2012) on listannut pro gradu tutkielmassaan Sähköinen arkistointi ja pitkäaikaissäilytys Suomessa valmisohjelmilla, erilaisia lakeja ja säädöksiä, jotka vaikuttavat arkistointiin. Hän kirjoittaa, että arkistointia ja pitkäaikaissäilytystä sivuavia lakeja on monta ja niitä on sekä suomalaisia että kansainvälisiä. Pääasiassa lait ohjeistavat mitä täytyy säilyttää, sekä kuinka kauan täytyy säilyttää. (Poikonen 2012, 26.)

Suomessa toimivien yritysten täytyy noudattaa Suomen lainsäädäntöä sekä myös Euroopan Unionin asettamia direktiivejä. Jotkut yritykset tosin joutuvat toiminnassaan soveltaamaan myös kansainvälisiä lakeja, jos ne on esimerkiksi listattu New Yorkin pörssiin tai heidän liiketoiminta-alueensa ohjaillaan Yhdysvaltojen laeilla. (Poikonen 2012, 26.)

Poikonen (2012) onkin listannut tutkielmassaan muutamia Yhdysvaltojen lakeja, joissa on mainintoja arkistointiin liittyen. Näitä ovat muun muassa Sarbanes-Oxley Act, 2002 (SOX) sekä Security and Exchange Commission's Rule 17a (SEC 17a). (Poikonen 2012, 26.)

Sarbanes-Oxley-laki on Yhdysvaltain liittovaltion laki, joka antaa määräyksiä kaikille yrityksille, jotka on noteerattu pörssissä Yhdysvalloissa. Laki keskittyy siihen, että yritysten tulee pystyä todistamaan tietojen alkuperäisyys sekä muuttumattomuus. Laissa ei määritetä tarkasti mitä asiakirjoja ja tietoja tulee säilyttää, mutta asettaa niiden vähimmäissäilytysajaksi viisi vuotta. Laki myös määrittää rangaistukset väärinkäytöksistä tai muuten puutteellisesta toiminnasta, jos yrityksen toiminta ei täytä lain määrittämiä ohjeita. (Poikonen 2012, 26.)

Security and Exchange Commission's Rule määrittää arkistointia koskien Yhdysvaltojen arvopaperimarkkinoita. Sen artiklat 17a-3 ja 17a-4 määrittelevät asiakirjat, joita pitää tehdä ja säilyttää, sekä miten niitä pitää käsitellä ja säilyttää. (Poikonen 2012, 27.)

Poikonen (2012) on listannut tutkielmassaan myös suomalaisia lakeja, jotka vaikuttavat arkistointiin ja pitkäaikaissäilytykseen. Näitä ovat Kirjanpitolaki, Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä, Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa sekä Arkistolaki. (Poikonen 2012, Liite 1.)

Kirjanpitolaissa on määritelty kirjanpitoaineiston säilyttäminen. Tositteita, kirjanpitoa sekä muuta kirjanpitoaineistoa tulee käsitellä ja säilyttää niin, että niiden sisältöä voi vaikeuksitta tarkastella ja tarvittaessa tulostaa selväkielisessä muodossa. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 7 §.)

Tositteen, kirjanpidon tai muun kirjanpitoaineiston sisältöä ei saa muuttaa tai poistaa tilinpäätöksen laatimisen jälkeen. Poikkeustapauksessa tositteiden, kirjanpidon ja muun kirjanpitoaineiston muotoa voi muuttaa, jos sen käsittely, siirto tai säilytys sitä edellyttää. Tässä tapauksessa on huolehdittava sisällön ja kirjausketjun säilymisestä. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 7 §.)

Tositteet ja muu kirjanpitoaineisto on säilytettävä huolellisesti. Niiden tarkastelu Suomesta käsin on oltava mahdollista viranomaiselle ja tilintarkastajalle ilman aiheetonta viivettä. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 9 §.)

Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä sisältää ohjeistuksen koneelliseen arkistointiin (Poikonen 2012, Liite 1). Ohjeistus käydään läpi opinnäytetyön luvussa, jossa käsitellään sähköisen arkistoinnin vaatimuksia. Seuraavassa tiedot mihin Lakia sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (24.1.2003/13) sovelletaan sekä miten se sivuaa arkistointia.

Tätä lakia sovelletaan hallintoasian, tuomioistuinasian, syyteasian ja ulosottoasian sähköiseen vireillepanoon, käsittelyyn ja päätöksen tiedoksiantoon, jollei muualla laissa toisin säädetä. Lakia sovelletaan soveltuvien osin myös muussa viranomaistoiminnassa. (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13, 2 §.)

Sähköinen asiakirja on arkistoitava siten, että sen alkuperäisyys ja säilyminen sisällöltään muuttumattomana voidaan myöhemmin osoittaa (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13, 21 §).

Kansallisarkisto voi antaa tarkempia määräyksiä 1 momentissa säädettyjen vaatimusten teknisistä toteuttamistavoista (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13, 21 §).

Arkistolaki koskee seuraavia arkistonmuodostajia.

1) valtion virastoja, laitoksia, tuomioistuimia ja muita lainkäyttöelimiä sekä muita valtion viranomaisia;

2) kunnallisia viranomaisia ja toimielimiä;

3) Suomen Pankkia, Kansaneläkelaitosta, muita itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia ja yliopistolaissa tarkoitettuja säätiöyliopistoja.

4) valtion ja kunnan liikelaitoksia;

5) ortodoksista kirkkokuntaa ja sen seurakuntia; sekä

6) muita yhteisöjä, toimielimiä ja henkilöitä niiden suorittaessa julkista tehtävää lain tai asetuksen taikka lain tai asetuksen nojalla annetun säännöksen tai määräyksen perusteella siltä osin kuin niille tämän tehtävän johdosta kertyy viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetussa laissa tarkoitettuja asiakirjoja.

Eduskuntaan, eduskunnan oikeusasiamiehen kansliaan, valtiontalouden tarkastusvirastoon ja kansainvälisten suhteiden ja Euroopan unionin asioiden tutkimuslaitokseen sovelletaan kuitenkin vain 6 ja 7 §:ää sekä 8 §:n 1 ja 2 momenttia.

Tasavallan presidentin arkistoista säädetään erikseen.

Valtioneuvosto ja ministeriöt ovat yksi arkistonmuodostaja. (Arkistolaki 831/1994, 1 §.)

Arkistolaki määrittää mitä asiakirjalla tarkoitetaan, sekä minkälaiset asiakirjat kuuluvat arkistoon. Laki ohjeistaa myös arkistonmuodostajien arkistojen suunnittelusta, sekä säilytystavoista.

Arkistoon kuuluvat asiakirjat, jotka ovat saapuneet arkistonmuodostajalle sen tehtävien johdosta tai syntyneet arkistonmuodostajan toiminnan yhteydessä. (Arkistolaki 831/1994, 6 §).

Asiakirjalla tarkoitetaan tässä laissa kirjallista tai kuvallista esitystä taikka sellaista sähköisesti tai muulla vastaavalla tavalla aikaansaatua esitystä, joka on luettavissa, kuunneltavissa tai muutoin ymmärrettävissä teknisin apuvälinein (Arkistolaki 831/1994, 6 §).

Arkistonmuodostajan on määrättävä, miten sen arkistotoimen suunnittelu, vastuu ja käytännön hoito järjestetään. Arkistonmuodostajan on määrättävä tehtävien hoidon tuloksena kertyvien asiakirjojen säilytysajat ja -tavat sekä ylläpidettävä niistä arkistonmuodostussuunnitelmaa. Asiakirjojen säilytysaikoja määrättäessä on otettava huomioon, mitä niistä on erikseen säädetty tai määrätty. (Arkistolaki 831/1994, 8 §.)

Asiakirjoja on säilytettävä siten, että ne ovat turvassa tuhoutumiselta, vahingoittumiselta ja asiattomalta käytöltä. Pysyvästi säilytettäviä asiakirjoja on säilytettävä sellaisissa arkistotiloissa kuin arkistolaitos erikseen määrää. (Arkistolaki 831/1994, 12 §.)

Henkilötietojen keräämistä, säilyttämistä ja hallinnointia säätelee EU:n Yleinen tietosuoja-asetus GDPR. Asetuksessa olevia vaatimuksia sovelletaan EU:ssa sijaitsevia organisaatioita, jotka käsittelevät ihmisten henkilötietoja EU:ssa sekä myös EU:n ulkopuolisiin organisaatioihin, joissa tietojen käsittely koskee EU:n alueella asuviin henkilöihin. (Euroopan Unioni 2019.)

Yleistä tietosuoja-asetusta sovelletaan, jos

yritys käsittelee henkilötietoja ja sijaitsee EU:ssa, riippumatta siitä, missä itse henkilötietojen käsittely tapahtuu (Euroopan Unioni 2019).

yritys sijaitsee EU:n ulkopuolella, mutta käsittelee henkilötietoja, jotka liittyvät tavaroitten tai palvelujen tarjoamiseen henkilöille EU:ssa, tai yritys seuraa yksilöiden käyttäytymistä EU:ssa (Euroopan Unioni 2019).

Henkilötiedoilla tarkoitetaan tietoja, jotka koskevat tunnistettua tai tunnistettavissa olevaa henkilöä. Henkilötietoja ovat muun muassa nimi, osoite, henkilökortin tai passin numero, tulot, kulttuurinen profiili, IP-osoite sekä sairaalan tai lääkärin hallussa olevat tiedot. (Euroopan Unioni 2019.)

Yleisessä tietosuoja-asetuksessa on tiukat säännöt siitä, että tietojenkäsittely perustuu suostumukseen. Näiden sääntöjen tarkoituksena on varmistaa, että henkilö ymmärtää, mihin hän suostuu. Tämä tarkoittaa, että suostumus olisi annettava vapaaehtoisesti, yksilöidysti, tietoisesti ja yksiselitteisesti vastauksena selkeällä ja yksinkertaisella kielellä esitettyyn pyyntöön. Suostumus olisi annettava suostumusta ilmaisevalla toimella, kuten rastittamalla ruutu verkkosivuilla tai allekirjoittamalla lomake. (Euroopan Unioni 2019.)

Kun henkilö hyväksyy henkilötietojensa käsittelyn, tietoja voidaan käsitellä vain niitä käyttötarkoituksia varten, joihin suostumus on annettu. Henkilölle on myös annettava mahdollisuus peruuttaa suostumuksensa. (Euroopan Unioni 2019.)

Opinnäytetyön kehittämishanke tehdään vientiyrityksessä osastolle, joka tekee ja käsittelee vientidokumentteja. Tällöin myös tullin määräykset dokumenttien säilytyksestä on huomioitava.

Tullin ohjeistus asiakirjojen säilytystapaan liittyen on, että asiakirjat voidaan säilyttää asiakirjamuotoisina, joko paperisena tai sähköisenä. Poikkeuksena on, että luvat tai muu

viranomaisen allekirjoituksella, leimalla tai muulla samankaltaisella tavalla vahvistettu lupa tai asiakirja säilytetään alkuperäisessä muodossaan (esim. EUR.1., GSP Form A jne.). (Hartikainen & Lillman 2016.)

Tarvittaessa sähköisenä tallennettavat asiakirjat on voitava tulostaa selkokielenä paperille. Asiakirjat on arkistoitava siten, että asiakirjojen luotettavuus ja alkuperäisyys säilyvät ja niiden on oltava yleisesti käytössä olevassa tallennusmuodossa. Arkisto on myös suojattava ja järjesteltävä asianmukaisesti. (Hartikainen & Lillman 2016.)

Tullaukseen liittyviä arkistoitavia asiakirjoja ovat kaikki tullausasiakirjat ja tuontiin liittyvät kaupalliset asiakirjat. Näitä ovat esimerkiksi tullaus- ja luovutuspäätös, rahti- ja kuljetusasiakirjat, alkuperäselvitykset sekä muutoksenhakuun liittyvät oikaisupäätökset. (Tulli 2011.) Erilaisia vientiasiakirjoja ovat esimerkiksi kauppalasku, alkuperätodistus, konossementti, merirahtikirja, kansainvälinen autorahtikirja ja lentorahtikirja (Logistiikan maailma 2018).

4.3 Säilytettävät asiakirjat ja säilytysajat

4.3.1 Kuusi vuotta säilytettävät asiakirjat ja tiedot

Kirjanpitolaki määrittää, että yrityksen tilikauden tositteita, liiketapahtumia koskevaa kirjeenvaihtoa sekä muuta kirjanpitoaineistoa on säilytettävä minimissään kuusi vuotta sen vuoden lopusta, jolloin tilikausi on päättynyt. Tämä sääntö on voimassa, jos muualla kirjanpitolaissa ei ole määriteltynä pidempää aikaa dokumenttien ja asiakirjojen säilyttämiselle. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 10 §.)

Kirjanpidon tosite voi olla yksi tai useampi asiakirja, tiedosto tai niiden yhdistelmä. Jos jokin kirjanpitoon liittyvät tapahtumat ovat toistuvia, samaa asiakirjaa voidaan käyttää niiden tositteena. Kerbs (2017) on listannut, että tositteita ovat esimerkiksi rahalaitoksen antamat tiliotteet, sekä niiden liitteenä olevat erittelyt, laskujen maksupalvelun erittelyt, erittelyt toistuvaissuorituksina maksetuista palkoista, käteiskassatositteet sekä käteiskassan päiväkohtaiset yhteenvedot. (Kerbs 2017.)

Myyntiin liittyviä tositteita ovat muun muassa myyntilaskut sekä myyntiraportit, joissa on kirjanpitolain arvonnäisäverolain edellyttämiä tietoja. Lähetteet, jotka liittyvät myyntilaskuihin ovat tositteita siinä tapauksessa, jos laskusta ei selviä tietoja myydystä tavarasta tai palvelusta ja milloin luovutus asiakkaalle on tapahtunut. Sama periaate on myös ostoihin liittyvissä tositteissa, eli mikäli ostolaskusta ei ilmene ostetun hyödykkeen tietoja, ostolaskujen lähetteet sekä ostotilaukset ovat säilytettäviä tositteita. Jos osto perustuu sopimukseen ja erillistä laskua ei tehdä, sopimus on säilytettävä tosite. (Kerbs 2017.)

Liiketapahtumia koskevaa kirjeenvaihtoa ovat kirjanpidon perusteella tehdyt viranomaisilmoitukset ja eläkevakuutusyhtiöille annetut ilmoitukset. Myös yhtiökokouksen ja hallituksen pöytäkirjat ovat kirjeenvaihtoa. Ne voivat olla myös tositteita, jos niiden perusteella on tehty kirjauksia. (Kerbs 2017.)

Tullin määrittämien ja tullaukseen liittyvien säilytettävien asiakirjojen säilytysaika on kuusi vuotta kuluvan kalenterivuoden päättymisestä lähtien. Muut Tullille annettavat asiakirjat kuin tullimenettelyyn liittyvät on säilytettävä kirjanpitolainsäädännön mukaisesti. (Hartikainen & Lillman 2016.)

Kauppakamari määrittää, että alkuperätodistuksen hakijan on säilytettävä alkuperätodistuksen copy-sivu kuusi vuotta sen kalenterivuoden päättymisestä, jolloin päätös tavaroiden luovutuksesta vientimenettelyyn on tehty. Kauppakamarit säilyttävät alkuperätodistushakemuksia saman ajan. Alkuperätodistuksen tarkoitus on osoittaa tavaroiden alkuperä tullauksen ja kaupallisten vaatimusten mukaisesti. (Kauppakamari 2017.)

4.3.2 Yli kuusi vuotta säilytettävät asiakirjat ja tiedot

Yrityksen tilinpäätös, kirjanpidon materiaalit, toimintakertomus, tililuettelo sekä kirjanpidoista ja aineistoista tehtävä luettelo on säilytettävä Kirjanpitolain mukaan vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 10 §). Kerbsin (2017) mukaan arvonlisäverolainsäädäntö edellyttää, että kiinteistöinvestointeja koskevat dokumentit on säilytettävä 13 vuotta sen vuoden jälkeen, kun arvonlisäverolain mukainen tarkistuskausi on alkanut. Palkkakirjanpito on säilytettävä 10 vuotta sen jälkeen, kun tilikausi on päättynyt. Jos tietyistä tositeaineistoista on useita vaatimuksia säilytysajan suhteen, noudatetaan pisintä säilytysaikaa. (Kerbs 2017.)

Kirjanpitokirjoja ovat päivä- ja pääkirjat. Niitä voivat olla lisäksi osakirjanpidosta laaditut päivä- ja pääkirjat. Näitä on säilytettävä 10 vuotta, kuten myös tilinpäätös, tase-erittelyt ja liitetietojen erittelyt sekä konsernitilinpäätöksen yhdistelylaskelmat. (Kerbs 2017.)

5 SÄHKÖINEN ARKISTOINTI

5.1 Sähköisen arkistoinnin vaatimukset

Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä pitää si-
sällään osion koneellisten tietovälineiden hyväksi käyttämisestä.

Koneellisella tietovälineellä tarkoitetaan:

- 1) optista levyä, magneettilevyä tai -nauhaa taikka muuta vastaavaa tietokoneessa käytettävää välinettä (tietoväline);*
- 2) filmiä, jolle on pienennettynä tulostettu tietovälineellä ollut aineisto; sekä*
- 3) filmiä, jolle on pienennetty selväkielisenä paperilla ollut aineisto (Kauppa- ja teolli-
suusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 47/1998, 1 §).*

Käytettäessä koneellista arkistointia, kirjanpitovelvollisella pitää olla tietojärjestelmä tai menetelmä, jolla kirjanpitoaineistosta valitut tiedot tai tapahtumat voidaan tarvittaessa saada tarkastettavaksi tai siirtää sähköiselle tietovälineelle ilman viivytyksiä. Paperilta skannatun tai kuvatun tositteen tai muun kirjanpitoaineiston tietojen täytyy olla tulostetta-
vissa paperille selkeässä alkuperäisessä muodossa. (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 47/1998, 2 §.)

*Tietovälineelle laaditun tositteen tulee olla tulostettavissa selväkielisenä paperille si-
ten, että kaikki kirjanpitolaissa ja muussa laissa tositteelta edellytetyt tiedot ovat
nähtävissä muuttamattomina, vaikka tositteen muoto ei vastaa alkuperäistä tositetta
(Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä
47/1998, 2 §).*

*Kirjanpitomerkinnät saadaan tehdä koneelliselle tietovälineelle siten, että konekieli-
sesti säilytettävään tositteeseen yhdistetään tositteen numero, päiväys ja muut kir-
janpitomerkinnät sekä muut liiketapahtuman käsittelyä ja hyväksymistä koskevat tie-
dot (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetel-
mistä 47/1998, 3 §).*

Kirjanpitoaineisto on säilytettävä kahdella koneellisella tietovälineellä. Yksi koneellinen tie-
toväline riittää siinä tapauksessa, jos kirjanpitoaineisto säilytetään myös paperisessa muo-
dossa. Tietoväline voi olla sellainen, jolle on mahdollista tallentaa tietoja uudestaan. Jos
yritys on ulkoistanut kirjanpitonsa, voi kirjanpitäjä säilyttää useamman kirjanpitovelvollisen
tietoja. (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä
47/1998, 4 §.)

Se, jonka tehtäväksi kirjanpito on toimeksiannolla uskottu, saa säilyttää useamman kirjanpitovelvollisen tietoja samalla koneellisella tietovälineellä (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 47/1998, 4 §).

Koneelliselle tietovälineelle tallennettuja kirjanpitotietoja ei saa muuttaa. Tietovälineiden on oltava sellaisia, joissa tallennettuja tietoja ei voida korvata uusilla tiedoilla. Tietojen muuttumattomuus on voitava todistaa. (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 47/1998, 5 §.)

Koneellisen tietovälineen kunto on tarkistettava määräajoin. Laitteiston vaihtamisen yhteydessä tiedostot on muunnettava tai tiedot on tulostettava muuhun kirjanpitolain sallimaan muotoon, jos järjestelmä tai menetelmä ei ole yhteensopiva uuden laitteiston kanssa. Jos koneellisella tietovälineellä olevan tiedon tekninen taltiointimuoto muuttuu, on muunnon jälkeen varmistettava tiedon muuttumattomuus. (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 47/1998, 6 §.)

Koneellinen tietoväline on säilytettävä turvallisessa tilassa, joka ei ole välittömässä yhteydessä tilaan, jossa toinen samansisältöinen koneellinen tietoväline säilytetään (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 47/1998, 6 §).

5.2 Sähköisen arkistoinnin hyödyt

Toimivalla sähköisellä arkistoinnilla voi olla yrityksen toiminnassa monia etuja, kuten tilan säästäminen, säästöt paperin kulutuksessa sekä helpottaa arkistoinnista aiheutuvaa vaikeaa. Yrityksen varastotilaa säästyy, jos siellä ei tarvitse säilyttää dokumentaatioita monien vuosien ajalta, sekä tulostamiseen tarvittavia papereita. Myös vanhoja arkistoja voidaan tarvittaessa muuttaa digitaaliseen muotoon. (Al-Azawi 2012.) Sähköinen arkistointi on paperin säästön, arkistointitilojen energiankulutuksen, tulostimien käytön sekä arkistoihin liittyvien kuljetusten osalta myös ekologisempi ratkaisu kuin paperinen arkistointi (Lahti & Salminen 2008, 28).

Useimmissa tapauksissa itse arkistointiprosessi on digitaalisena vähemmän aikaa vievä kuin perinteinen paperiarkistointi. Tietyn ajan säilytettäviä dokumentteja on myös helpompi hävittää digitaalisessa ympäristössä, kun arkistointivelvollisuus on päättynyt. Sähköinen arkistointi onnistuu omalla tietokoneella muutamalla näppäimen painalluksella. Dokumentit ovat arkistoinnin jälkeen löydettävissä hakukoneen avulla. (Al-Azawi 2012.)

Sähköisenä oleviin arkistoiuihin tietoihin on siis nopeampaa päästä käsiksi. Niitä on myös mahdollista tutkia ajasta ja paikasta riippumatta silloin kun tietoa oikeasti tarvitaan.

Sähköisestä arkistosta on myös kätevämpää hakea tiedot esimerkiksi raportointia varten. (Lahti & Salminen 2008, 29, 167.)

Sähköiseen arkistointiin saattaa sisältyä enemmän tietoturvauhkia kuin paperiseen arkistointiin, mutta ajantasaisella tietoturvajärjestelmällä uhkat pystytään minimoimaan (Sherman 2018). Digitaaliset arkistot ovat sitä vastoin paremmin turvassa onnettomuuksilta, kuten tulipaloilta ja vesivahingoilta (Al-Azawi 2012).

5.3 Sähköisen arkistoinnin haasteet

Arkistointia määrittävien lakien vaatimusten toteuttamisen lisäksi sähköiseen arkistointiin liittyy myös muita haasteita. Yksi tärkeä haaste on saada arkistoidut aineistot säilytettyä siten että niiden käytettävyys on turvattu. (Liukkonen 2014, 8.)

Ensiksi sähköisen arkistointijärjestelmän käyttöliittymä on saatava sellaiseksi, että aineiston siirto järjestelmään on sujuvaa. Tämän jälkeen voidaan keskittyä järjestelmän käytettävyyden parantamiseen. Arkistoinnilla ei ole merkitystä, jos siellä olevaa aineistoa ei voida käyttää, tai sen käyttäminen on kohtuuttoman hankalaa. (Liukkonen 2014, 46.)

Sähköisen arkistointijärjestelmän käyttöönotto on suunniteltava huolellisesti ja siihen on panostettava. Jos näin ei tehdä, on mahdollista, että sinne aletaan alusta asti keräämään tietoja siten, että niiden hyödyntäminen on hankalaa. On myös mahdollista, että sinne kerätty tietoja, joille ei ole tarvetta tai tarvittavia tietoja ei löydetä, koska ne on tallennettu väärään paikkaan. Tällöin kirjanpitolaissa vaadittavaa tietojen muuttumattomuutta ei voida taata ja ne voivat lisäksi olla tietoja tarvitsevien tahojen ulottumattomissa. (Pohjola, Hakala & Harvilahti 2008, 106.)

Yrityksissä on huomioitava, että arkistonmuodostus ja aineiston siirtäminen sähköiseen arkistointijärjestelmään on oltava yksinkertaista, jotta siitä voi muodostua rutiinitehtävä. Arkistoon tallentamisen täytyy olla mahdollisimman lähellä normaalia tiedonsiirtoa, joka on helppo toteuttaa työtehtävien ohella. Käyttöliittymän on siis oltava mahdollisimman lähellä muita yrityksessä käytettäviä järjestelmiä. Jos mahdollista, käyttöliittymän tulisi ohjata sen käyttäjiä toimimaan oikein. Se voisi automaattisesti muistuttaa ja suositella tekemään tiettyjä arkistointiprosessiin kuuluvia vaiheita, jotta kaikki vaiheet tulisivat tehtyä. (Liukkonen 2014, 53, 56.)

Sähköisen arkistoinnin toimivuudessa myös yrityksen henkilöstöllä on suuri merkitys. Henkilöstön tulee ymmärtää arkistoinnin tärkeys yrityksen toiminnan kannalta. Sähköiseen arkistointiin siirryttäessä työntekijöille on tehtävä selväksi erot paperisen ja sähköisen arkistoinnin välillä. Kun arkistoitava aineisto luodaan oikein ja ne tallennetaan oikein, tietojen

hakeminen on helpompaa ja nopeampaa. Sähköisen arkistoinnin käyttöönotossa on siis huolellisen suunnittelun lisäksi huomioitava työntekijät ja heidän tarpeensa, jotta käyttöönotto helpottuu ja vältetään ongelmilta. (Chateblain & Garrie, 2007. Pohjola 2012, 27. mukaan.)

Sähköiseen arkistointiin siirryttäessä on huomioitava myös se, että yleisesti käytettävät tiedostojen tallennusmuodot voivat muuttua tulevaisuudessa. Ajan kuluessa voi käydä niin, että vanhoja tiedostoja ei enää pystytä avaamaan ja lukemaan koska yrityksessä käytettävät ohjelmat eivät enää tue niiden tiedostomuotoja. Tietojen luettavuuden takaminen vielä monen vuoden päästä tulevaisuudessa on iso haaste. (Chateblain & Garrie, 2007. Pohjola 2012, 21. mukaan.) Tämän vuoksi on suositeltavaa ottaa käyttöön mahdollisimman monitoiminen arkistointijärjestelmä, johon voidaan tallettaa ja siinä voidaan säilyttää tietoa missä tiedostoformaateissa tahansa (Liukkonen 2014, 26).

6 MUUTOSJOHTAMINEN

6.1 Johtaminen muutoksessa

Tässä opinnäytetyössä olevassa kehityshankkeessa tullaan suunnittelemaan muutos kohdeyrityksen tilaus- toimitusosaston toimintaan. Tällöin myös muutoksen sujuvuudesta on huolehdittava. Muutosjohtaminen on olennainen osa muutosta.

Yrityksissä ja niiden ympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Yrityksissä on toimijoita, jotka pyrkivät saamaan aikaan muutoksia, suuntaamaan niitä haluamaansa suuntaan sekä johtamaan niitä. Muutoksen kanavoiminen jatkuvaksi positiiviseksi voimaksi on haasteellisimpia asioita organisaatiossa. (Takala 2007.)

Vaikka muutoksia on nykyisin paljon, niihin on kuitenkin hankala tottua. Esimerkiksi toistuvat organisaatiomuutokset vaikuttavat kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Muutoksen aikana työntekijät tarkkailevat työilmapiiriä ja johdon antamien lupauksen pitävyyttä erityisen tarkasti. Myös työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat muutoksien kokemiin. Myönteisesti koettu muutos voi jopa lisätä työntekijöiden hyvinvointia. (Lehto 2013.)

Henkilöstön kesken on yhtä monta tapaa reagoida muutokseen kuin henkilöstössä on ihmisiä. Johdon ja esimiesten on tarkkailtava ja huomioitava yksilölliset reaktiot muutoksiin. Muutoksen negatiivisten puolien tunnustamisesta voi olla hyötyä, mutta tärkeintä on löytää jokaisen muutokseen liittyvän osapuolen kanssa positiivisia tekijöitä, jotka tekevät muutoksesta mielekkäämpää. (Silvo 2014.)

Muutosjohtamisessa on olennaista nähdä muutoksen kokonaiskuva. Muutokseen liittyvät yksilöt pitää kohdata ja rakentaa luottamus heidän kanssaan. Muutoksen osallisten kanssa täytyy olla riittävästi läsnä ja auttaa yksilöä näkemään muutos mahdollisuutena. Mahdollinen muutosvastarinta pitää pystyä käsittelemään. (Lehto 2013.)

Lehdon (2013) mukaan mielekkään muutosprosessin tärkeimmät tekijät ovat viestintä, osallistuminen ja tukitoimet. Muutoksen toteuttamistavat vaikuttavat muutoksien onnistumiseen ja seurauksiin. Muutokseen liittyvällä tuella ja osallistumismahdollisuuksilla on merkitystä. (Lehto 2013.)

Muutosjohtamisen haasteet henkilöstötyössä liittyvät muutostarpeiden ennakointiin ja määrittelemiseen, jatkuvaan muutokseen motivoimiseen sekä sitouttamiseen, osaamisen kehittämiseen, pysyvän muutosvalmiuden luomiseen sekä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen (Lehto 2013.)

Muutosjohtaminen onnistuu, jos johtaja saa vakuutettua organisaation toimijat tuekseen. Yksi keino tuen saamiseen on toimiminen mallina ja esikuvana kollegoilleen ja alaisilleen. Muutoksia ei tehdä pelkästään muutoksen vuoksi, niiden tarpeellisuus on tuotava selkeästi esille. Muutoksen onnistumista auttaakseen, johtajan on näytettävä mallia. Hänen on oltava mukava, jämäkkä, asiallinen ja innostunut muutoksesta. (Takala 2007.)

Silvon (2014) mukaan muutosviestinnän rooli muutoksessa on merkittävä. Toinen merkittävä rooli muutoksessa on itse tekemisellä. Tekeminen muuttaa ajattelua ja sitä kautta myös käyttäytymistä. Siksi sanoista on tärkeää päästä nopeasti myös tekoihin. (Silvo 2014.)

Muutostilanteessa perehdyttäminen on tärkeää. Perehdyttämisessä käydään läpi työhön liittyvät odotukset, tehtävään tulevat muutokset sekä muutoksen vaikutukset työntekijään ja työyhteisöön. Muutostilanteessa perehdyttäminen saattaa olla kehittämistä, jolla välitetään tietoa muutoksesta, selkeytetään toiminnan tavoitteita, tunnistetaan muutospaineita ja lisätään henkilöstön yhteenkuuluvuutta. (Lehto 2013.)

Muutosprosessissa vanhat käytännöt on tehtävä näkyviksi ja poistettava sitä mukaa kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön. Vanhat toimintatavat saattavat jäädä osin käyttöön ja sitä kautta heikentää uusien toimintatapojen toimivuutta. Esimiehen rooli on huolehtia vanhojen toimintatapojen poistamisesta ja valvoa että ne myös pysyvät poissa. (Silvo 2014.)

Jokainen muutosprojekti tai hanke vaikuttaa ihmisten mieliin ja asenteisiin tulevia muutoksia koskien. Jopa siinä tapauksessa, vaikka ne päätettäisiin lopettaa jo heti alkuvaiheessa. Tämän vuoksi epäonnistuneiden muutoksien avaaminen henkilöstön kesken on tärkeää. Syiden rehellinen analysointi vähentää negatiivista suhtautumista tuleviin muutoksiin, kun on hyväksytty, että kaikki ei mene aina niin kuin on suunniteltu. (Silvo 2014.)

Aura (2020) kirjoittaa blogissaan Muutosjohtaminen on tavoitteita, kommunikointia ja aktiivisuutta, että erillistä muutosjohtamista ei tarvita, vaan kaikki muutosjohtamisessa tarvittavat tekijät sitoutuvat hyvään johtamiseen yleisesti. Hän listaa, että nämä tekijät ovat tavoitteellisuus, kommunikointi ja aktiivinen johtaminen. Hyvässä johtamisessa tavoitteiden, roolien ja vastuiden määrittäminen on tärkeää henkilöstötuottavuuden kannalta. (Aura 2020.) Henkilöstötuottavuuden elementit ovat motivaatio, työkyky ja osaaminen. Näihin elementteihin vaikuttavat johtajuus yleisesti, sekä organisaation ilmapiiri ja kulttuuri. (Leino 2019.)

Hyvässä johtamisessa tavoitteiden tulee olla konkreettisia. Tavoitteiden tulee liittyä henkilöstötuottavuuden lisäksi yrityksen ilmapiiriin, työturvallisuuteen, töiden sujuvuuteen sekä liiketoiminnan tuloksellisuuteen. (Aura 2020.)

Kommunikointi pitää sisällään esimiesten ja alaisten väliset keskustelut. Keskusteluita pitää käydä tavoitteisiin ja vastuisiin liittyen. Myös työntekijöiden osaaminen ja kehittämisideat tulee käydä läpi. Esimiehen on annettava palautetta alaisilleen, motivoitava heitä, sekä kuunneltava silloin, kun alaisella on sanottavaa. (Aura 2020.)

Johtamisen aktiivisuudella tarkoitetaan työn organisoinnin ja käytettyjen työskentelytapojen kehittämistä sekä toimialan kehityksen seuranta. Aktiivisuuteen kuuluu lisäksi asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen sekä asiakkailta saatuun palautteeseen reagoiminen. (Aura 2020.)

Hyvässä johtamisessa reagoidaan muutoksiin sujuvasti, sekä johdetaan työntekijöitä ympäristössä, joka muuttuu. Hyvää johtamista tarvitaan yrityksen jokaisella tasolla ylimmästä johdosta lähtien. (Aura 2020.)

6.2 Muutosvastarinta

Jokaisen muutoksen yhteydessä voi esiintyä muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on termi, jolla selitetään ihmisten käyttäytymistä muutostilanteissa. Se tarkoittaa sitä, että ihmisille on tyypillistä ja luontevaa pitää kiinni omista tavoistaan, asenteistaan ja käsityksistään. (Järvinen 2016.)

Joissakin tilanteissa vanhoista tavoista kiinni pitäminen saattaa olla ihmisen oman edun vastaista. Muutosvastarinta saattaa usein vaikuttaa yllättävältä, koska sitä voi olla tilanteissa, joissa muutokset ovat välttämättömiä. Toisaalta on myös tilanteita, joissa vastustetaan muutoksia, jotka eivät ole järkeviä. Tällöin kyse ei ole muutosvastarinnasta, vaan kriittisestä ja järkevästä toiminnasta. Valittaminenkaan ei ole välttämättä muutosvastarintaa, se voi olla opittu elämänasenne. (Järvinen 2016.)

Erilaista muutosvastarintaa on monenlaista. Muutosviestintä voi olla puutteellista, eikä henkilöstöllä ole tietoa muutoksen hyödyistä. Tässä tapauksessa sitä ei ole perusteltu riittävästi, jonka seurauksena muutosta ei nähdä tarpeellisena. Puutteelliset tiedot saattavat tuoda lisäksi mukanaan spekulatioita, jotka eivät pidä paikkaansa. Henkilöstö voi esimerkiksi luulla, että muutoksesta seuraa menetyksiä. Tämä on omiaan lisäämään pelkoa seurauksista omalle työlle ja työympäristölle. (Lehto 2013.)

Muutosvastarintaan voi olla muitakin syitä. Muutoksessa ihmiset joutuvat totuttelemaan johonkin tuntemattomaan. Tuntematon aiheuttaa ihmisissä usein epävarmuutta siitä,

miten uudessa tilanteessa tulee pärjäämään. Ihminen voi myös kokea menettävänsä muutoksessa jotakin itselleen tärkeää. Muutos vaatii myös vaivannäköä, sillä niiden seurauksena joudutaan opettelemaan uusia asioita ja toimintatapoja. Tämä ei ole monille ihmisille positiivinen asia. Nämä huolet ja lisätyö aiheuttavat, sen että muutokset ovat monille enemmän uhka kuin mahdollisuus. (Järvinen 2016.) Lehto (2013) on listannut, että muutosvastarintaa saattavat aiheuttaa myös haluttomuus luopua nykyisestä toimintavasta, epäily oman osaamisen riittävydestä, huonot kokemukset aiemmista muutoksista, epäluottamus muutosjohtajaa kohtaan tai kyllästyminen jatkuviin muutoksiin (Lehto 2013).

Johtajien ja esimiesten on muutosvastarintaa kohdatessaan muistettava, että ihmiset ovat erilaisia. Jotkut tarvitsevat muutoksia työtehtäviinsä jatkuvasti, jotta he eivät kyllästy ja jotkut tuntevat lähes kaiken uuden ja tuntemattoman epämiellyttävänä. Muutosvastarinnan poistamiseen täytyy panostaa huolellisesti, mutta muutoksen toteutus voi viivästyä liikaa, jos edetään kaikkein hitaimpien omaksujien ehdoilla. (Silvo 2014.)

Muutos voi joskus kohdata vastustusta, joka ei ole tavallista muutosvastarintaa. Jokin taho ei välttämättä halua muutosta ollenkaan tai haluaa erilaisen ratkaisun. Tällöin tarvitaan kompromissiratkaisu. (Silvo 2014.)

Muutosvastarinta voidaan nähdä myös hyvänä asiana. Jos muutosvastarintaa ei ole, se voi kertoa, siitä, että henkilöstöllä ei ole enää mielenkiintoa ja intohimoa työhönsä. Eli he voivat olla luovuttaneet siten, että heille riittää vain minimityömäärän tekeminen ja tämän mahdollisten seurausten hoitaminen jätetään yrityksen johdon selvittäväksi. Hasu (2015) käyttää tästä termiä näennäinen mukautuminen. (Hasu 2015.)

Kritiikin kuunteleminen voi olla yrityksen johdolle vaikeaa, mutta oikein käsiteltynä siitä voi saada esiin parannusehdotuksia ja innovaatioita. Tällöin muutosvastarinnasta on saatu hyötyä yrityksen toimintaan. (Hasu 2015.)

6.3 Muutosta helpottavat tekijät

Muutoksen toteutuksessa olennaisia asioita ovat vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön osallistaminen ja erilaiset tukitoimet. Näihin asioihin panostamalla voidaan vähentää muutokseen liittyviä epävarmuuksia, helpottaa muutokseen liittyvän työn määrää, ylläpitää hyvää työilmapiiriä, edistää ymmärrystä muutoksen syistä, kehittää yksilöiden voimavaroja sekä auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutokseen. (Työterveyslaitos 2019.)

6.3.1 Muutosviestintä

Muutoksen onnistumisen takaamiseksi on pyrittävä käsittelemään sen aiheuttamat pelkotilat. Ihmisten kokemia uhkakuvia muutoksessa voi helpottaa parhaiten hyvillä perusteluilla, asiallisella tiedolla ja faktoilla. Kun suurimmat huolet on saatu helpottamaan, ihmiset ovat valmiita miettimään myös muutokset hyviä puolia. (Järvinen 2016.)

Muutosjohtamisen ongelmat liittyvät monesti viestintään. Muutoksesta saatetaan viestiä liian myöhään, vasta kun kaikki yksityiskohdat ovat selvillä. Viestintätapaa ja viestin muotoilua ei ole mietitty kunnolla. Viestin kohderyhmä ei ole riittävä, eikä viestintäkanavat ole oikeat suhteessa viestin tärkeyteen. Viestin perillemeno ei myöskään varmenneta, vaan luotetaan siihen, että asianosaiset lukevat viestin automaattisesti. (Kukkola 2016.)

Muutoksen aikana tietoa ei voi olla liikaa. Kaikki tieto auttaa ymmärtämään syitä miksi muutos tehdään juuri nyt ja mihin sen avulla pyritään. Onnistunut muutosviestintä on yrityksen eri tasoilla tapahtuvaa vuoropuhelua muutosprosessin etenemisestä. Työntekijöitä kiinnostaa erityisesti muutoksen merkitys hänen omalle työlleen ja työympäristölleen. Esimiehen tehtävä on pitää muutokseen liittyvä keskustelu rakentavana. (Työterveyslaitos 2019.)

Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa vähentämään muutokseen liittyvää pelkoa. Tässä viestinnässä esimiehellä on suuri rooli. Muutosviestinnässä tulee keskittyä kertomaan rehellisesti perustelut muutokselle ja sen välttämättömyydelle. Pelkkä tiedon jakaminen johdolta muulle henkilöstölle ei riitä, vaan tarvitaan myös yhteistä pohdintaa ja muutokseen liittyvien asioiden käsittelyä. Lisäksi muutokseen liittyvien tuntemuksien läpikäynnistä on hyötyä. (Kukkola 2016.)

Muutosviestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, mikä sen tavoite on ja miksi se tehdään. Muutosviestinnän tavoitteena on myös henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen muutoksen toteuttamisessa. Yhteiset keskustelutilaisuudet auttavat saamaan tietoa muutokseen liittyen puolin ja toisin. (Kukkola 2016.)

Kukkola (2016) on listannut ohjeita muutosviestintään, jotka auttavat esimiehiä viestimään muutoksessa.

No news is bad news – uutisten täytyy olla huonoja, koska meille ei kerrota mitään”. Kerro asianomaisille mahdollisimman nopeasti, jotta huhut eivät pääse leviämään.

Älä panttaa tietoa. Ole avoin. Kerro kaikki, minkä voit. Sano ääneen myös se, että sinulla ei ole lupa kertoa tai et tiedä kaikkea.

Viesti ja toista yhä uudelleen keskeiset viestisi varsinkin epävarmoissa tilanteissa. Tietoa ei ole koskaan liikaa.

Pyri olemaan johtajana ja esimiehenä lähellä henkilöstöä ja helposti tavoitettavissa.

Piirrä kartta ja kuvaa visio. Henkilöstö haluaa kokonaiskuvan.

Hyväksy myös hankalat kysymykset. Älä torju niitä. Valmistaudu niihin.

Ole rehellinen. Puhu aina totta, vaikka totuus olisi epämiellyttäväkin, sillä tekojen ja puheiden on oltava tasapainossa. Luottamus ratkaisee ja faktat ovat rautaa.

Älä anna katteettomia lupauksia. Ne murentavat uskottavuuttasi.

Luo tilaa keskustelulle ja hyväksy eri näkemykset. Noteeraa pienetkin onnistumiset ja kuvaa etenemisen vaiheet.

Onnistumiset vahvistavat itseluottamusta. Käytä viestinnän keinoja monipuolisesti vain yksi tapa ei riitä. Erityisen tärkeää on viestiä kasvokkain.

Tunnista todelliset kysymykset, jotta voit viesteissäsi tarttua oikeisiin asioihin.

Anna tilaa tunteille, omille ja toisten, mutta älä jää niiden valtaan.

Valmistaudu kohtaamaan vastakkaisia näkemyksiä. Pyri huomioimaan kaikki kysymykset.

Oikaise virheelliset tiedot faktoilla, mutta arvosta mielipiteitä. Suunnittele etukäteen, miten aiot käsitellä ne. (Kukkola 2016.)

Muutosviestintä on onnistunut silloin, kun henkilöstö on sitoutunut muutokseen ja ymmärtänyt välttämättömyyden. Onnistunut muutosviestintä säilyttää luottamuksen kaikkien organisaatiotasojen välillä. (Kukkola 2016.)

6.3.2 Osallistaminen

Osallistamista pidetään tavoitteellisena ja tehokkaana johtamisena. Sen tavoitteena on aikaansaada parempia tuloksia yksittäisten työntekijöiden työssä sekä koko organisaatiossa. Osallistaminen tarkoittaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Osallistamisen ajatuksena on, se että jos kaikki pääsevät osallistumaan päätöksentekoon, päätökset hyväksytään lähes aina. Jos esimerkiksi johto tekee päätöksen yksin, se aiheuttaa huomattavasti enemmän muutosvastarintaa. (Lehtinen 2017.)

Osallistamista pystytään hyödyntämään yrityksen toiminnassa monella eri tavalla. Sen hyödyt tulevat esiin johtamisessa, strategiatyössä, markkinoinnissa, viestinnässä,

asiakaspalveluissa, tuotekehityksessä, päätöksenteossa ja budjetoinnissa. Henkilöstön osallistaminen kannattaa, sillä yhdessä tekemällä voidaan saada käyttöön kaikki saatavilla oleva asiantuntemus. Tämä tuo hyötyä koko organisaatiolle. Mitä useammat aivot ovat mukana ideoimassa uutta ja tekemässä päätöksiä, sitä parempia ovat myös tulokset. (Lehtinen 2017.)

Osallistaminen muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa voi kaikkein yksinkertaisimmillaan tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä huomioidaan. Henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin sitouttavat henkilöstöä. Tämä helpottaa organisaation toimimista muutosprosessin jälkeen, koska henkilöstölle ei jää tunnetta, että he eivät saaneet vaikuttaa muutokseen mitenkään. (Työterveyslaitos 2019.)

Henkilöstön osallistuminen muutokseen riippuu, myös organisaation kokoluokasta. Jos organisaatio on iso, yrityksen johto ei kykene keskustelemaan jokaisen kanssa erikseen. Johdon on tällöin varmistettava, että kaikki tulevat kuitenkin kuulluksi jotain muuta kautta, kuten esimiesten tai työntekijöiden edustajan kautta. Yrityksen johto voi myös käyttää kyselylomakkeita henkilöstön mielipiteiden selvittämiseksi. (Työterveyslaitos 2019.)

Lehtisen (2017) mukaan osallistaminen on kolmen eri tekijän yhteistulos. Siihen vaaditaan motivaatiota, sitoutumista ja halua osallistua, sekä johdon, että henkilöstön puolelta. Johto ei voi olettaa, että henkilöstö haluaa automaattisesti osallistua päätöksentekoon. Osallistaminen vaatii henkilöstön oman halun sitoutua yhteisiin päätöksiin, jotta siitä saadaan paras hyöty. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työolot, johtaminen ja työn organisointi. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, henkilöstö on motivoitunut ja haluaa sitoutua yritykseen. Vastavuoroisesti johdon on oltava motivoitunut ja sitoutunut osallistamiseen. (Lehtinen 2017.)

Johdon, muutosjohtajan tai esimiehen rooli osallistamisessa on tärkeä. Johtajan pitää olla innostuva ja kyetä saamaan ihmiset mukaan tekemään yhdessä. Osallistava johtaja ei korosta itseään tai paremmuuttaan vaan pyrkii tasavertaisuuteen. Osallistavassa ympäristössä johtajan on osattava kuunnella työntekijöitään, pyrkii saamaan erilaisista ihmisistä parhaat puolet esiin, näyttää omaa esimerkkiään ja luottaa omaan tiimiinsä. Hänen on oltava auktoriteetti, mutta pystyttävä silti tasavertaiseen keskusteluun tiiminsä keskusteluissa. (Lehtinen 2017). Parhaimmassa tapauksessa muutoksessa jokainen pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja tuomaan esiin oman osaamisensa (Työterveyslaitos 2019.)

7 KEHITYSHANKKEEN ESITTELY JA TAVOITTEET

7.1 Kohdeyrityksen esittely

7.1.1 Sandvik Group

Sandvik on vuonna 1862 perustettu korkean teknologian teollisuuskonserni, joka toimii kansainvälisesti ja sillä on noin 43,000 työntekijää (Sandvik Group 2018a). Sandvik kehittää tuotteita, joiden tarkoituksena on parantaa asiakkaiden kannattavuutta, tuottavuutta ja turvallisuutta. Liikevaihto vuonna 2017 oli n. 9,3 miljardia euroa. (Sandvik Group 2018c.)

Sandvikilla on kolme liiketoiminta-aluetta. Sandvik Machining solutions valmistaa työkaluja ja järjestelmiä teolliseen metallin työstöön. Sandvik Mining and Rock Technology valmistaa koneita, kalustoa, palveluja ja teknisiä ratkaisuja kaivos- ja urakointiteollisuuksille. Sandvik Materials Technology tekee ruostumattomia teräs ja erikoisseosmateriaaleja sekä tuotteita teolliseen lämpökäsittelyyn. (Sandvik Group 2018b.)

7.1.2 Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti

Opinnäytetyössä tehtävä kehittämishanke koskee Sandvik Group-konserniin kuuluvaa yritystä Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti, joka on osa Sandvik Mining and Rock Technology -liiketoiminta-aluetta. Yrityksestä käytetään jatkossa tekstissä lyhennettä Sandvik Lahti. Sandvik Lahti on vientiyritys, joka valmistaa ja myy hydraulivarsaroita, sekä myy puomeja ja leikkurimurskaimia. Laitteita käytetään maanalaiseen ja maanpäälliseen louhintaan sekä murskaukseen. Myös laitteiden varaosien valmistus ja myynti on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. (Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti 2017.)

Asiakkaina yrityksellä on vientiedustajia, eli Global Direct-asiakkaita, sekä muita Sandvikin tytäryhtiöitä, jotka myyvät ostamansa tuotteet eteenpäin omille edustajilleen tai loppukäyttäjille. Lisäksi asiakkaina on OEM-asiakkaita, jotka ostavat yrityksen tuotteita ja myyvät ne oman brändinsä nimissä eteenpäin. (Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti 2017.)

Yritys perustettiin vuonna 1978 nimellä Rammer Oy. Vuonna 1984 se siirtyi Outokumpu Oy:n omistukseen ja vuonna 1997 Tamrock Oy:n omistukseen. Sandvik osti Tamrock Oy:n vuonna 1998. (Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti 2017.)

7.1.3 Sandvik Lahden tilaus-toimitusosasto

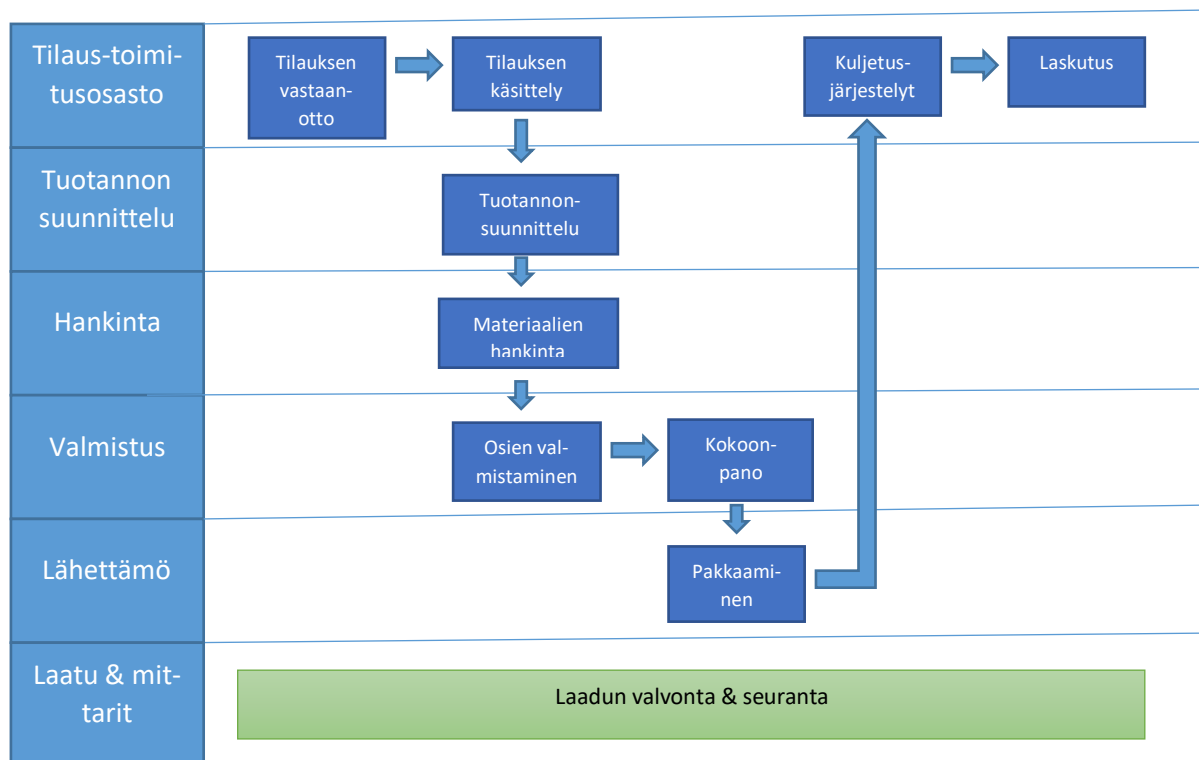
Sandvik Lahden tilaus-toimitusosastosta käytetään opinnäytetyössä jatkossa lyhennettä Tito. Tito:ssa työskentelee logistiikkakoordinaattoreita sekä heidän esimiehensä, joka on yrityksen operatiivinen logistiikkapäällikkö. Osaston työtehtäviin kuuluvat:

- tilausten käsittely
- toimitusaikojen selvittäminen tilauksiin liittyen
- erilaiset asiakaspalvelutehtävät
- kuljetusten järjestäminen tilauksille
- vientiasiakirjojen tekeminen
- laskutus
- erikoismaksuehdoissa vaadittavien dokumenttien tekeminen
- erilaiset yrityksen sisäiset selvitystyöt (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Osaston pääasiallinen työkalu töiden tekemiseen on yrityksen ERP-järjestelmä, jonka kautta hoidetaan tilausten käsittely ja laskutus. Kuljetusjärjestelyt hoidetaan kuljetusyritysten omien tilausjärjestelmien tai asiakasportaalien kautta. Asiakaskyselyihin vastataan sähköpostilla tai puhelimitse. Remburssidokumentit tehdään yleensä Excelin tai Word ohjelmien avulla. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

7.2 Sandvik Lahden Tilaus-toimitusprosessi

Kuviossa 1 on kuvattuna Sandvik Lahden tilaus-toimitusprosessi prosessikaavion avulla. Prosessikaaviosta käyvät ilmi kaikki prosessin vaiheet.



KUVIO 1. Sandvik Lahden tilaus-toimitusprosessi (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019).

7.2.1 Prosessin kuvaus

Prosessin kuvauksessa ja vaiheiden selittämisessä on käytetty lähteenä Sandvik Lahden johtamisjärjestelmää. Prosessin tarkoituksena on käsitellä tilaus, sekä valmistaa ja lähettää yrityksen tuotetarjonnan mukaisia tuotteita, joita asiakkaat ovat tilanneet. Prosessin omistaja on yrityksen Tehtaan johtaja. Hänen vastuualueeseensa kuuluu yrityksen Supply-organisaatio, joka vastaa tuotannon, varastojen ja logistiikan toiminnoista. Prosessi käynnistyy asiakkaalta saadun tilauksen vastaanottamisesta. Tilauksella ovat mainittuina tilatut tuotteet, toimitustiedot ja muut yleiset tilauksilla olevat tiedot. Yritys ei myy loppuasiakkaille vaan asiakkaina toimivat erilaiset vientiedustajat, joiden kanssa myyntiehdot ovat ennalta sovittuja. Prosessin keskeiset toimijat ovat vientikoordinaattorit, tuotannon suunnittelija, ostajat, tuotannon työntekijät, osastojen esimiehet, tuotannon sekä logistiikan alihankkijat. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Prosessi päättyy tilauksen laskuttamiseen. Tilaus-toimitusosasto tekee laskun ja lähettävät sen asiakkaalle (sähköposti, verkkolasku, posti). Tässä vaiheessa tilattu tuote/tuotteet ovat lähtövalmiina ja niiden kuljetus eteenpäin on järjestettynä tai asiakasta on pyydetty järjestämään kuljetus. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

7.2.2 Prosessin vaiheet selitettynä

Prosessi alkaa tilauksen vastaanottamisesta. Tito:n työntekijä vastaanottaa tilauksen sähköpostilla tai asiakkaan omasta järjestelmästä. Suurin osa tilauksista tulee yrityksen verkkokaupasta suoraan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Tito:n työntekijä tarkistaa tilauksella olevat tuotteet, joiden perusteella hän katsoo toimitusajat ERP-järjestelmästä tai laittaa toimitusajat selvitykseen yrityksen tuotannonsuunnittelijalle. Tuotannonsuunnittelija selvittää toimitusajat yhdessä vastuullisten toimihenkilöiden kanssa ja ilmoittaa ne Tito:lle. Hankinta selvittää toimitusajat tavarantoimittajien kanssa ja ilmoittaa ne Tito:lle. Toimitusajat saatuaan Tito:n työntekijä syöttää ja hyväksyy tilauksen ERP-järjestelmään saamiensa toimitusaikojen perusteella. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Tilaus-toimitusosaston työntekijä lähettää tilausvahvistuksen asiakkaalle samaa kanavaa käyttäen mistä tilaus on tullut. Verkkokaupan kautta tulleista tilauksista vahvistus lähtee automaattisesti asiakkaalle. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Tilauksen tiedot tulevat seuraavaksi tuotannonsuunnittelijan työjonoon. Hän hienokuormittaa tuotannon työjonon tilauksella olevien tuotteiden perusteella. Hankinta tekee tarvittavat ostotilaukset tavarantoimittajille. Toimittajat vahvistavat tilaukset. Toimitusajat päivittyvät automaattisesti ERP-järjestelmään. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Osavalmistusosastot saavat valmistuspyynnöt työjonoonsa, josta he ottavat ne käsitteilyyn. Osan valmistuttua se raportoidaan valmiiksi ERP-järjestelmään. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Tuotannon kokoonpano-osasto saa tilauksen perusteella työjonoonsa kokoonpanopyynnön. He kokoavat tuotteet, kun kaikki osat ovat saatavilla. Valmistumisen jälkeen tuote/tuotteet raportoidaan valmiiksi toiminnanohjaus-järjestelmään. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Lähetämö seuraa tilauksia toimituspäivien mukaan ja pakkaavat tilauksilla olevat tuotteet valmiiksi pyydettyinä päivämääränä. He syöttävät pakkaustiedot ERP-järjestelmään ja tekevät pakkauslistan. Tämän jälkeen tilaus raportoidaan valmiiksi ERP-järjestelmässä. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Tito saa ilmoituksen omaan työjonoonsa, kun tilaus on valmiina lähetettäväksi. Jokaisella Tito:n työntekijällä on oma työjononsa, jonne hänen käsittelemänsä tilaukset tulevat valmistuttuaan. He aloittavat kuljetusjärjestelyt asiakaskohtaisten ohjeistuksien ja

säännösten perusteella. He hoitavat kommunikaation kuljetusliikkeiden ja huolitsijoiden kanssa ja valvovat että tavarat saadaan lähtemään. Lähettämö hoitaa lastauksen, kun tavaraita tullaan noutamaan. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

Samassa vaiheessa Tito hoitaa myös laskuttamisen. Lasku tehdään ERP-järjestelmässä. Tito arkistoi lähetysdokumentit sekä lähetyksiin liittyvän kommunikaation asiakaskohtaisiin mappeihin paperisena. Prosessi päättyy tähän ja toistuu jokaisen tilauksen kohdalla. (Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä 2019.)

7.3 Kohdeyrityksen tavoitteet kehityshankkeelle

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on kohdeyrityksen Tito:n paperiarkistoinnin vähentäminen ja uuden arkistointitavan kehittäminen. Arkistointi on tarkoitus siirtää mahdollisimman suurelta osin sähköiseen muotoon. Arkistointitavan kehittämisen yhteydessä toivotaan, että paperin käyttö osastolla vähenee kokonaisuudessaan.

Pyyntö kehityshankkeen tekemiseen on tullut yrityksen operatiiviselta logistiikkapäälliköltä, joka antoi kehityshankkeelle seuraavia tavoitteita: Arkistoinnin nykytilan arviointi, osaston työntekijöiden arkistointitapojen selvittäminen, arkistoinnin todellisten vaatimusten selvittäminen, paperiarkistoinnin vähentäminen sekä osaston arkistointitavan yhtenäistäminen. Uusi toimintatapa arkistoinnissa ei saa lisätä työntekijöiden tehtäviä, vaan toteutus on tehtävä mahdollisimman yksinkertaiseksi.

8 KEHITYSHANKKEEN SUUNNITTELU

8.1 Käytettävät menetelmät

8.1.1 Työntekijöiden osallistaminen

Työntekijät halutaan osallistaa kehittämiseen, jotta muutoksen läpivieminen olisi sujuvaa ja he pääsisivät vaikuttamaan lopputulokseen. Osallistaminen tapahtuu haastatteluiden avulla. Jokainen Tito:n työntekijä haastatellaan ja heiltä kysytään toiveita ja tuntemuksia liittyen kehityshankkeeseen.

Työntekijöitä pyritään myös pitämään kartalla siitä, minkälaisia arkistointiratkaisuja on kehitteillä. Heille kerrotaan hankkeen eri vaiheissa, miten hanke etenee ja kysytään mielipiteitä eri ratkaisujen vaikutuksista.

8.1.2 Benchmarking

Kehityshankkeessa pyrittiin saamaan ideoita uuteen arkistointitapaan benchmarkingin avulla. Suunnitteluvaiheessa haastateltiin Suomen muiden Sandvik-toimipisteiden vastaavat osastot, joissa käsitellään tilauksia tai hoidetaan toimituksia. Lisäksi haastateltiin yksi ulkopuolinen yritys, joka käyttää samaa ERP-järjestelmää kuin Sandvik Lahti.

Haastatelluissa yrityksissä ei missään ollut käytössä täysin sähköistä arkistointia, joten arkistointitavan luomisessa ei heidän toimintaansa voitu hyödyntää. Keskustelut liittyivät tämän takia pääasiassa eri dokumenttien säilyttämiseen ja säilytysaikoihin sekä työntekijöiden toimintatapoihin. Kiinnostusta sähköistä arkistointia kohtaan kuitenkin oli ja Sandvik Lahti lähettää opinnäytetyön kaikille osallistuneille yrityksille, kun kehityshanke on valmis.

8.2 Arkistoinnin nykytilan selvittäminen

Arkistoinnin nykytila selvitettiin pitämällä teemahaastattelu jokaisen Tito:n logistiikkakoordinaattorin kanssa erikseen. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään miten osaston työntekijät tällä hetkellä arkistoivat. Haastattelussa käytiin läpi myös työntekijöiden työskentelytapoja yleisesti, jotta mahdolliset muut paperinkulutukseen vaikuttavat työskentelytavat pystyttäisiin selvittämään. Haastatelluissa selvitettiin lisäksi työntekijöiden toiveita tulevaan uuteen arkistointijärjestelmään liittyen, sekä tietoja, joita he tarvitsevat päivittäisessä työnteossaan.

Työntekijöiden vastaukset arkistointiin liittyen erosivat jonkin verran toisistaan, joten täysin yhtenäistä arkistointitapaa ei ole käytössä. Yleisesti yhteen tilaukseen liittyvät dokumentit tulostetaan paperille ja kerätään yhteen muovitaskuun tilaus-toimitusprosessin edetessä.

Kun tilaus on toimitettu ja sitä myöten loppuun käsitelty, dokumentit nidotaan yhteen, rei'itetään ja laitetaan kansioon. Kansiot ovat asiakaskohtaisia, eli yhteen asiakkaaseen liittyvät dokumentit ovat samassa kansiossa. Kun asiakaskohtainen kansio on täynnä, kansion päälle merkataan tieto, minkä aikavälin tilaukset ovat kansiossa, jotta ne voidaan tarvittaessa löytää arkistointitiloista tulevaisuudessa. Tito:n omissa tiloissa säilytetään noin vuoden vanhat kansiot, jonka jälkeen ne siirretään yrityksen arkistointitilaan. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Ongelmia nykyisen arkistointitavan suhteen koettiin erityisesti oikean kansion löytämisessä Tito:n tiloissa arkistointia varten. Lisäksi ongelmaksi koettiin työmäärä, joka kansioiden siirtämisessä arkistointitiloihin kuluu. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Arkistoitavien dokumenttien osalta työntekijöiden vastauksissa oli eroavaisuuksia. Osa työntekijöistä arkistoi kaiken mahdollisen tilaus-toimitusprosessiin liittyen, eli tilauksen, tilausvahvistuksen, kuljetusasiakirjat, oleellisen sähköpostikirjeenvaihdon, pakkauslistan ja laskun. Osa arkistoi dokumentit asiakkaasta ja toimitusmaasta riippuen. Tällöin ei aina esimerkiksi arkistoida rahtikirjaa tai sähköpostikirjeenvaihtoa. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Asiakaspalvelun kantilta tarkasteltuna työntekijät pitävät olennaisina arkistoitavina dokumentteina tai tietoina lähetysten seurantanumeroita, rahtitarjouksia, laskuja ja pakkauslistoja tai niiden numeroita ja mahdollisia tilaus/kuljetuskohtaisia erikoisjärjestelyjä ja kuljetuksen järjestäneen huolitsijan nimi. Muutoin koetaan hyödylliseksi säilyttää rahtikirjat, konossementit sekä vientiselvitysdokumentit. Monesti osaston sisäisissä tuuraustilanteissa katsotaan mallia asiakkaan kansioista, kuinka edellinen tilaus tai toimitus on käsitelty ja hoidettu. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Työntekijöiden työpöydillä on arkistoitavien tilauskohtaisten dokumenttien keräämisen takia melko paljon paperia. Tämän vähentämiseen olisi kehittämishankkeen toimeksiannon mukaisesti myös pyrittävä. Näitä dokumentteja käytetään myös eräänlaisina muistilappuina, joita työntekijät käyttävät pysyäkseen perillä tulevista työtehtävistä. Tilauksia voi olla tilauskannassa usean kuukauden päähän, jolloin kuljetusten suunnitteluun tarvitaan tieto, minkälaisia lähetyksiä on tulossa. Työntekijöillä on jokaisella omat tapansa lajitella tulevat tilauksensa, jotta pystyvät niitä ajantasaisesti seuraamaan ja suunnittelemaan miten kuljetukset hoidetaan ja tavarat saadaan lähtemään haluttuna ajankohtana. Työpöydillä on myös tulostettuja sähköposteja, muistivihkoja tai post-it lappuja muistilappuina koskien asiakaskyselyitä, jotta niihin muistetaan vastata. Suurin osa työntekijöistä käyttää kuitenkin sähköpostin toimintoja pysyäkseen selvillä mitkä asiakaskyselyt vaativat

toimenpiteitä. Jotkut työtehtäviin liittyvät asiat saattavat olla pelkästään muistin varaisia. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Nykyiset toimintatavat ovat kehittyneet vuosien saatossa ja niitä on opetettu uusille työntekijöille heidän aloittaessaan työt osastolla. Koetaan myös, että yrityksen nykyiset järjestelmät eivät tue muuta toimintatapaa. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Uuden arkistointitavan ja työskentelytavan kehittämiseen suhtaudutaan varauksin positiivisesti. Työntekijät kokevat, että yrityksessä on tehty aikaisemmin joitakin muutoksia, joita ei ole koettu onnistuneiksi. Tämä aiheuttaa joskus epävarmuutta myös tulevia muutoksia kohtaan. Työntekijöiden mielestä huolellisesti tehty kehityshanke voidaan kuitenkin saada hyvin toimimaan. Hankkeen onnistuminen edellyttää kaikkien sitoutumista uusien toimintatapojen ja järjestelmien käyttämiseen. Erityisesti työntekijät korostivat, että uusien toimintatapojen ja järjestelmien on oltava helppokäyttöisiä. Niiden on lisäksi oltava selkeä parannus vanhoihin toimintatapoihin verrattuna. Tämän toteutuessa työntekijät ovat luottavaisia, että kehityshanke tulee onnistumaan. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

8.3 Ongelmien ratkaisu

Teemahaastatteluissa saadut vastaukset, tulokset ja ehdotukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Vastauksia voidaan pohtia pirullisten ongelmien kannalta, koska kaikkia toiveita ei välttämättä pystytä toteuttamaan

Erilaiset ongelmat on jaettu Rittelin ja Webberin (1973) mukaan kesyihin ja pirullisiin ongelmiin. Kesy ongelma on luonteeltaan selkeämpi kuin pirullinen. Sen lopputulos tiedetään jo ennen sen ratkaisemista ja se pystytään ratkaisemaan lopullisesti jo suunnitteluvaiheessa alan asiantuntijoiden avulla. Pirulliset ongelmat eroavat voimakkaasti kesyistä ongelmista. (Lindell 2013.)

Jeff Conklin (2005) on jakanut pirullisen ongelman määritelmän kuuteen eri piirteeseen:

- 1. Ratkaisuvaihtoehtojen punnitseminen auttaa ymmärtämään itse ongelmaa.*
- 2. Ratkaisut eivät ole lopullisia.*
- 3. Ratkaisut eivät ole oikeita tai väärä*
- 4. Pirulliset ongelmat ovat uniikkeja ja uudenlaisia*
- 5. Toimintatavat ovat ainutkertaisia*
- 6. Useita ratkaisuvaihtoehtoja*

Organisaatiota uudistettaessa ongelmia aiheuttaa eri yksiköiden, osa-alueiden ja intressien yhteensovittaminen. Muutokset vaikuttavat yleensä koko organisaatioon, joten on mietittävä, miten muutokset näkyvät organisaation muissa toiminnoissa. Organisaation sisäiset ja ulkoiset kilpailevat näkökannat muodostavat toisiinsa kietoutuneita osaongelmia, joita ei voi jättää huomiotta. Organisaatiot ovat avoimia sosiaalisia systeemejä, joka tarkoittaa, että ongelmia ei voida ratkaista kokeellisten menetelmien avulla. Toiminnalla on aina seurauksensa, jotka voivat olla peruuttamattomia. Ongelmien ratkaisujen kaikkia mahdollisia vaikutuksia on mahdotonta arvioida nopeasti, saati sitten täydellisesti. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 22-26.)

Pirullisissa ongelmissa tavoitteena on paras mahdollinen ratkaisu, joka tulee olemaan joidenkin mielestä hyvä ja toisten mielestä huono. Tärkeintä on tasapainon löytäminen uudistamisen hyötyjen ja riskien välillä. Kannattaa kuitenkin muistaa että, pirullisilla ongelmilla ei ole selkeää loppua, eivätkä niiden ratkaisut välttämättä ole lopullisia. Ongelman ratkaisuna syntyneitä toimintatapoja ja malleja voi kehittää edelleen ja pyrkiä parempaan lopputulokseen. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 22-26.)

Pirulliset ongelmat ovat uniikkeja ja uudenlaisia. Monilla ongelmilla on yhtenäisiä ja erityisiä piirteitä, mutta ratkaisuvaihtoehtoja miettiessä on muistettava, että se mikä toimii kerran, ei välttämättä toimi toista kertaa. Ei voida olettaa, että uudistukselle on olemassa standardeja, joita voidaan soveltaa tilanteesta toiseen. Aikaisemmin hyväksi todetut keinot ja tavoitteet eivät välttämättä enää toimi. Erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen punnitseminen auttaa ymmärtämään itse ongelmaa. Ratkaisujen laajempi ymmärrys johtaa siihen, että ehdotettuja ratkaisuja muokataan tai jopa laaditaan täysin uusia ratkaisuja. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 22-26.)

Saatavilla olevien resurssien määrittäminen ongelman ratkaisun avuksi on tärkeää, Pirullisia ongelmia ratkaistaessa voidaan löytää paljon toisistaan poikkeavia ratkaisuvaihtoehtoja. Tämä voi johtaa siihen, että niitä kaikkia ei voida punnita tarkasti. Rajoittavia tekijöitä ovat mm. taloudelliset ja ajalliset resurssit sekä aiheeseen liittyvä osaaminen tai sen puute. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 22-26.)

9 KEHITYSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

9.1 Tito:n työntekijöiden toiveet uuteen arkistointitapaan liittyen

Tito:n työntekijöille pidetyissä teemahaastatteluissa selvitettiin heidän toiveitaan uuden arkistointitavan sekä työskentelytapojen suhteen siirryttäessä pois paperien käytöstä. Haastattelussa saatuja ehdotuksia pyritään hyödyntämään kehityshankkeen tekemisessä mahdollisimman paljon. Jotkut ehdotuksista ovat niin laajoja toteuttaa, että niitä ei tämän kehityshankkeen puitteissa voida tehdä. Ne vaativat yhteistyötä muiden osastojen kanssa, jotka eivät ole osallisena kehityshankkeessa.

Uuteen arkistointitapaan liittyen toiveena olisi, että arkistointi voitaisiin jatkossa hoitaa yrityksen ERP-järjestelmässä. Koettiin että arkistointi hoituisi helpoiten, kun se voitaisiin tehdä samassa järjestelmässä kuin suurin osa muistakin töistä. Arkistointia halutaan myös tehdä vähitellen, eli järjestelmässä tulisi olla mahdollisuus tallentaa dokumentteja ja tietoja sitä mukaa, kun tilaus etenee tilaus-toimitusprosessissa. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Eniten huomioon otettavia asioita ja ehdotuksia tuli paperien poistamiseen yleisesti. Tällä siis tarkoitetaan työpöydillä olevia muistilappuja ja tilauksia sisältäviä muovitaskuja. Työntekijät kokevat, että ERP-järjestelmän kautta tulisi pystyä nykyistä paremmin seuraamaan tilausten etenemistä ja sitä, minkälaisia tilauksia on valmistumassa. Lisäksi olisi hyödyllistä saada jonkinlainen impulssi, silloin kun jokin työtehtävä tarvitsee toimenpiteitä. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Haastatteluissa saatiin myös yksityiskohtaisia ehdotuksia tiedoista, joita ERP-järjestelmästä haluttaisiin helposti saataville. Tuleviin kuljetuksiin liittyen halutaan mahdollisuus seurata kuluvan päivän ja viikon tilauksia, jotta niihin voidaan varautua ajoissa. Isoista lähetyksistä, jotka vaativat lastaamisen merikonttiin, tarvitaan tieto etukäteen. Lähetysjärjestelyjä varten tieto tarvitaan yksi tai kaksi kuukautta ennen tilauksen valmistumista. Tilauksia tulisi myös olla mahdollista hakea järjestelmästä mahdollisimman monilla hakuehdoilla ja rajauksilla. Nykyisin esimerkiksi nettopainoilla hakeminen ei onnistu. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Tulevista lähetyksistä tarvitaan helposti näkyville kaikki tilausvahvistuksella näkyvät tiedot. Näitä tietoja ovat tavaroiden muun muassa:

- asiakkaan tiedot,
- tiedot tilauksen sisältämistä tavaroista

- tilauksen nimikkeiden valmistumispäivämäärät
- nettopainot
- kuljetustapa
- toimitusehto
- maksuehto
- toimitusosoite.

Tuuraustilanteissa olisi myös hyödyllistä, jos näistä tiedoista olisi yksinkertaista päästä tarkastelemaan asiakkaan aikaisempia toimituksia. Aikaisemmista toimituksista on mahdollista selvittää toimintatavat, joita aikaisemmin on käytetty. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Tilauksen valmistuttua lähetysvalmiiksi järjestelmästä tulisi helposti saada selville valmiiden tavaroiden mitat ja painot. Toiveena oli myös, että järjestelmä ilmoittaisi, jos jokin tilauksella oleva nimike ei ole valmistunut ajallaan. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Manuaaliseen tilausten syöttämiseen järjestelmään tuli myös ehdotuksia. Ehdotuksena tuli sähköpostitse tulleiden tilausten muuttamiseksi Excel-tiedostoiksi, jotka voisi suoraan ladata ERP-järjestelmään. Toivottiin myös jonkinlaista viivaintyökalua helpottamaan tilausriivien lukemista pdf-tilauksista, jotka syötetään manuaalisesti. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

Muita toiveita oli muun muassa tarkempi näkymä tilauksen etenemisestä pakkaamisvaiheessa ja tarkka tieto, milloin tilaus varmasti valmistuu. Jälkitoimitusten valmistumisen seuraamisen helpottamiseen toivottiin myös ratkaisua. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

9.2 Asiakirjat ja tiedot, joita Tito:n tulee säilyttää

Uuden arkistointitavan suunnitteluun liittyy selvitys siitä, mitä dokumentteja Tito:n tulee säilyttää. Säilytettävät dokumentit saadaan selville lakien, säädösten ja haastattelujen avulla. Sandvik Lahden talousosasto vastaa kirjanpitoaineiston säilyttämisestä, joten heidän haastatteluiden avulla saadaan rajattua arkistoitavien dokumenttien määrää Tito:n osalta.

Kirjanpitolain mukaan arkistoitavia asiakirjoja ja dokumentteja ovat yrityksen tilikauden tositteet, liiketapahtumia koskeva kirjeenvaihto sekä muu kirjanpitoaineisto (Kirjanpitolaki

30.12.1997/1336, 10 §). Sandvik Lahden talousosasto tai Sandvikin muiden Suomen toimipisteiden talousosastot vastaavat esimerkiksi yrityksen tilinpäätöstietojen, kirjanpidon materiaalien, toimintakertomuksen, tililuettelon sekä kirjanpidoista ja aineistoista tehtävän luettelon on säilyttämisestä omissa järjestelmissään (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 10 §; Malm 2019; Oksanen 2019.)

Kirjanpitoon, myyntiin sekä ostoihin liittyvät tositteet kuten myynti- ja ostolaskut sekä lähetteet säilytetään Sandvik Lahden ERP-järjestelmässä. Myyntilaskujen sekä läheteiden osalta säilyttäminen järjestelmässä on luontevaa, koska kyseiset dokumentit myös tehdään siellä. Ostoihin liittyvien muiden dokumenttien säilyttämisestä vastaa Sandvik Lahden hankintaosasto. (Mynttinen 2017.) Sandvik Lahden ERP-järjestelmä täyttää kirjanpitolain vaatimukset arkistoinnin osalta (Blumenthal 2020).

Näiden tietojen perusteella pystytään listaamaan asiakirjat ja dokumentit, joita Tito:n tulee arkistoida. Taulukossa 1 on lueteltu arkistoitavat dokumentit sekä niiden säilytysajat.

TAULUKKO 1. Tito:ssa arkistoitavat dokumentit

Asiakirja	Säilytysaika
Rahti- ja kuljetusasiakirjat (esim. rahtikirjat, konossementti)	Kuusi vuotta kuluvan kalenterivuoden päättymisestä lähtien
Muutoksenhakuun liittyvät oikaisupäätökset	Kuusi vuotta kuluvan kalenterivuoden päättymisestä lähtien
Alkuperätodistukset (Copy-sivu) tai alkuperäselvitykset	Kuusi vuotta kuluvan kalenterivuoden päättymisestä lähtien
Kuljetuksiin ja tilauksiin liittyvä olennainen kirjeenvaihto sekä rahtitarjoukset	Kuusi vuotta kuluvan kalenterivuoden päättymisestä lähtien
Asiakastilaukset myynnin osalta	Kuusi vuotta kuluvan kalenterivuoden päättymisestä lähtien
Tullaus- ja luovutus päätökset	Kuusi vuotta kuluvan kalenterivuoden päättymisestä lähtien
Lähetysten seurantanumero	määrittelemätön

Tullaukseen liittyvien asiakirjojen arkistointi on Tullin määrittämä. He määrittävät tullaus- ja luovutus päätöksen, rahti- ja kuljetusasiakirjojen, alkuperäselvityksien sekä muutoksenhakuun liittyvien oikaisupäätösten säilyttämisestä. (Tulli 2011.) Tullin määrittämien ja tullaukseen liittyvien säilytettävien asiakirjojen säilytysaika on kuusi vuotta kuluva kalenterivuoden päättymisestä lähtien. (Hartikainen & Lillman 2016).

Kauppakamari määrittää, että alkuperätodistuksen hakijan on säilytettävä alkuperätodistuksen copy-sivu kuusi vuotta sen kalenterivuoden päättymisestä, jolloin päätös tavaroiden luovutuksesta vientimenettelyyn on tehty (Kauppakamari 2017). Myös yrityksen talousosasto korostaa alkuperätodistuksen säilyttämistä alv-tarkastuksia varten (Oksanen 2019).

Vientiasiakirjojen kuten konossementti, merirahtikirja, kansainvälinen autorahतिकirja ja lentorahतिकirja säilyttämistä edellyttää Sandvik Lahden talousosasto alv-säädösten vuoksi (Malm 2019; Oksanen 2019). Näiden asiakirjojen säilyttäminen nousi esille myös Tito:n työntekijöitä haastatellessa. He kokevat näiden säilyttämisen auttavan työssään, esimerkiksi asiakaspalvelua ajatellen. Asiakaspalvelun helpottamiseksi myös lähetysten seurantanumeroiden tulee olla helposti saatavilla. (Lamberg, Riikonen, Salli, Starckjohann 2019.)

9.3 Järjestelmä muistiinpanoille ja tuleville työtehtäville

9.3.1 Perustelut järjestelmätarpeelle

Työntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät käyttävät paperisia muistilappuja pysyäkseen selvillä tulevista työtehtävistä ja selkiyttääkseen niitä. Kehityshankkeen tavoitteena on vähentää paperin kulutusta, joten on olennaista tarjota mahdollisuutta siirtää myös muistiinpanot sähköiseen muotoon.

Seuraavassa käydään läpi kaksi vaihtoehtoa, jotka Sandvik Lahdella on käytössään tähän tarkoitukseen. Vaihtoehdot ovat Microsoft OneNote sekä Microsoft Sticky Notes.

9.3.2 Microsoft OneNote

OneNote on Microsoftin tekemä ohjelmisto, jota he kuvaavat digitaalseksi muistikirjaksi. OneNoten avulla voi tehdä muistiinpanoja, seurata esimerkiksi kokouksen muistiinpanoja, säilyttää verkkoleikkeitä, tehdä tehtäväluetteloita tai piirtää ja luonnostella ideoita visuaaliseen muotoon. (Microsoft 2020b.)

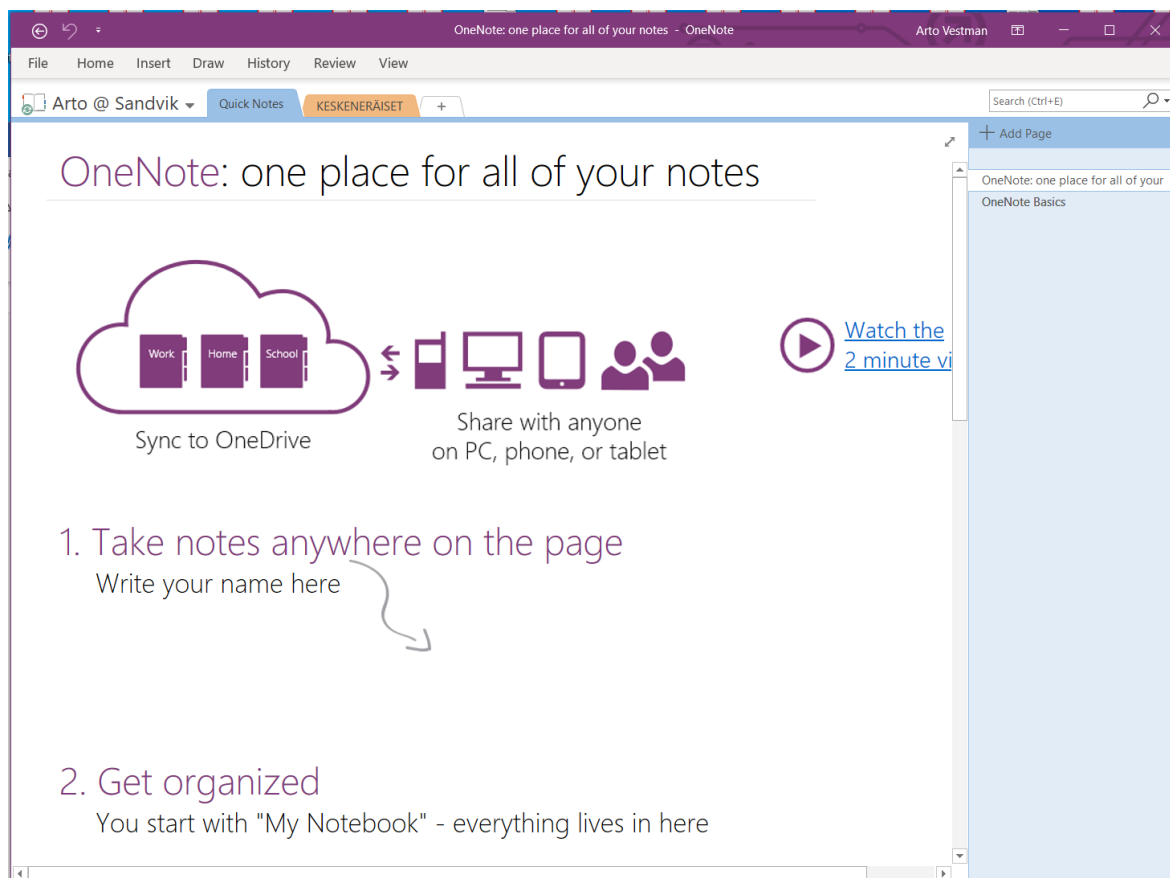
OneNotessa tallennettuja muistiinpanoja voi muokata ja niihin voi tehdä omia huomautuksia, piirroksia, ruudukoita tai taulukkoja. OneNoteen on mahdollista lähettää sivustoja ja

tiedostoja erilaisten sovellusten ja palveluiden avulla. Myös muistiinpanoista etsiminen on mahdollista, jos jokin tieto pitää löytyä nopeasti. (Microsoft 2020b.)

Tiimityötä varten OneNotessa on toiminto tietojen jakamiseen. Yrityksen työntekijät voivat jakaa tietoja tai muistiinpanoja kollegoilleen. Muistiinpanoja voidaan myös muokata, jolloin muut näkevät muutetut tiedot. (Microsoft 2020b.)

OneNote tallentaa muistiinpanot pilvipalveluun. Niitä on näin ollen mahdollista katsoa monilla eri laitteilla. (Microsoft 2020b.)

Tito:ssa OneNote mahdollistaa normaalien muistiinpanojen tekemisen. Sandvik Lahden käyttämästä Outlook-sähköpostiohjelmasta voidaan lähettää sähköpostiviesteistä kopiot suoraan OneNoteen, jolloin niistä pystytään tekemään erilaisia tehtäväluetteloita. Tito:n työntekijät voivat tehtäväluetteloiden avulla pitää kirjaa tulevista työtehtävistään, jolloin paperisia muistilappuja ei enää tarvita. (Microsoft 2020b.)



KUVA 1. Microsoft OneNote (Microsoft 2020b).

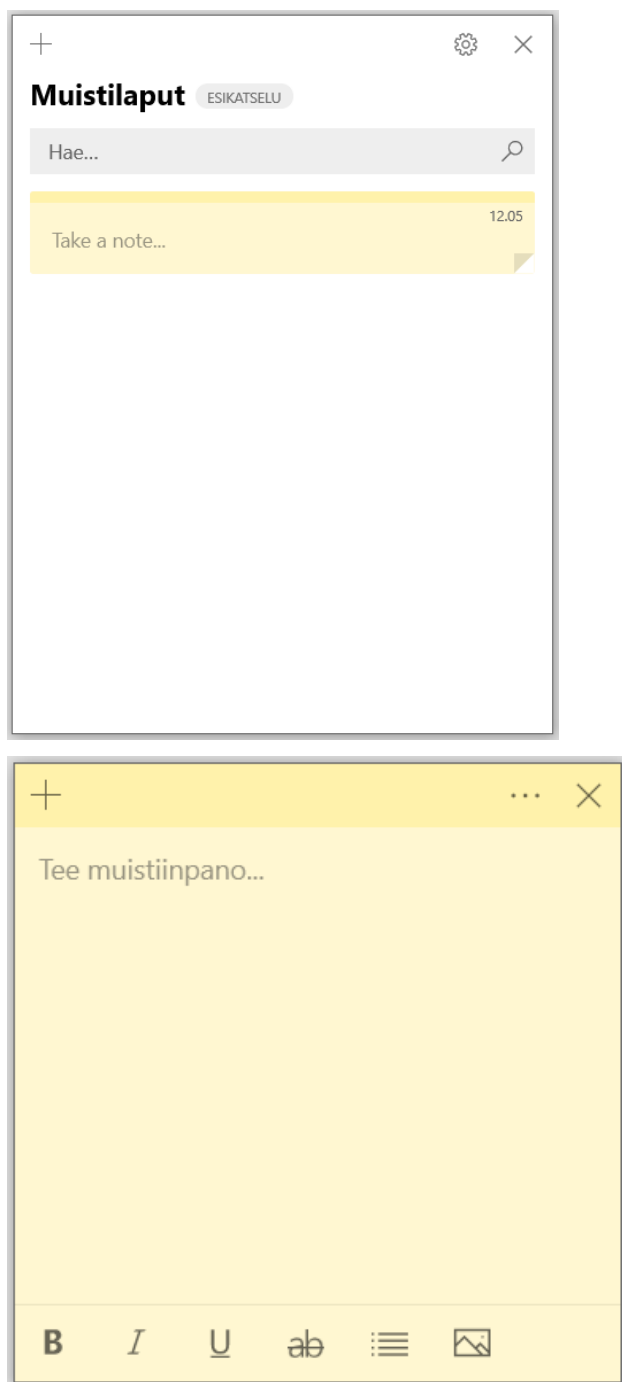
9.3.3 Microsoft Sticky Notes

Microsoftin Sticky Notes (Muistilaput) sovellus on tehty varta vasten muistamisen tueksi. Sticky Notes-sovelluksessa voidaan tehdä muistiinpanoja joko kirjoittaen tai piirtäen.

Muistiinpanojen tekstiä voi muotoilla, niihin voi lisätä kuvia ja lisäksi muistilappuja voi tallentaa tietokoneen työpöydälle ja siirrellä niitä tarpeen mukaan. (Microsoft 2020a.)

Muistiinpanot on mahdollista tallentaa ja varmuuskopioida, jolloin ne ovat saatavilla eri laitteilla. Tallennetut muistiinpanot löytyvät muistiinpanoluettelosta hakutoiminnon avulla. Sovellus tunnistaa muistiinpanoista esimerkiksi osoitteet, sähköpostit ja puhelinnumerot, joita voi käyttää tai avata muiden sovellusten avulla. (Microsoft 2020a.)

Sticky Notes on tehty vain muistiinpanojen tekemiseen, joten Tito:n tarpeet huomioiden, OneNote on hyödyllisempi sovellus. OneNoten monipuolisuus tukee paremmin Tito:n työtehtävien tekemistä.



KUVA 2. Microsoft Sticky Notes (Microsoft 2020a).

10 JATKOKEHITYSEHDOTUKSET

Kehityshankkeessa ehdotettujen arkistointijärjestelmän, uusien ERP-järjestelmänäkymien sekä muistiinpanotyökalujen avulla tapahtuvaa työskentelyä TiTo:ssa voi parantaa entistään tulevaisuudessa. TiTo:n toimintatapaa voisi käydä jatkossa läpi Lean-ajattelun kannalta ja sitä kautta saada toimintaa tehokkaammaksi.

Lean-ajattelu lähtee siitä, että yrityksen on tuotettava asiakkailleen arvoa. Ajattelun avulla määritetään suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot, tukitoiminnot, jotka ovat välttämättömiä, mutta eivät suoraan tuota asiakkaalle arvoa ja toiminnot, mitkä eivät ole välttämättömiä, eivätkä tuota asiakkaalle myöskään arvoa. Viimeksi mainittuja toimintoja voi kutsua hukaksi yrityksen toiminnassa. (Logistiikan Maailma 2020.)

Lean-ajattelun avulla on tarkoitus päästä eroon tuosta hukasta kaikessa toiminnassa. Näin ollen yrityksen arvoa tuottavat toiminnot muuttuvat entistä sujuvammaksi, eikä resursseja tuhleta turhaan työhön. (Logistiikan Maailma 2020.)

Lean-ajatteluun kuuluu lisäksi jatkuva parantaminen. Toimintoja on parannettava jatkuvasti, jotta hukkaa ei synny ja yrityksen toiminta tehostuu. (Logistiikan Maailma 2020.)

Toisena kehitysehdotuksena lähinnä arkistointijärjestelmän hankintavaiheessa, on syytä tutkia myös arkistointijärjestelmävaihtoehtojen mahdollista hyödyntämistä myös muilla Sandvik Lahden osastoilla. Kaikki kehityshankkeessa mukana olleet järjestelmävaihtoehdot tarjoavat myös muita ratkaisuja dokumentinhallintaan arkistoinnin lisäksi.

Mahdollisia synergiaetuja tutkimalla voidaan saada lisää kustannushyötyjä yrityksen toiminnassa. Järjestelmävaihtoehdosta riippuen, saatavilla on esimerkiksi automaattisia asiakirjapohjia, asiakirjojen sähköisiä hyväksyntäjärjestelmiä, sähköisiä allekirjoitusmahdollisuuksia ja apuja sopimusten laatimiseen. Myös itse sähköisen arkistoinnin käyttämistä voidaan laajentaa muillekin osastoille.

11 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä tutkitut arkistointiin liittyvät asiat ja Sandvik Lahden tilaus- toimitusosaston arkistointia uudistavat kehitysehdotukset vastaavat hyvin kehityshankkeelle asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyössä on lakien ja säädösten avulla selvitetty, mitä tulee arkistoida. Lisäksi opinnäytetyössä on otettu huomioon nämä vaatimukset, kun uutta arkistointitapaa on suunniteltu.

Tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää mitä lakeja ja säännöksiä on noudatettava kohdeyrityksen tilaus-toimitusosastolla sähköisen arkistoinnin osalta ja millä tavoin ne otetaan huomioon, kun otetaan käyttöön uusi arkistointitapa. Huomioitavat lait ja säädökset ovat lueteltuna opinnäytetyön kappaleissa 4 ja 5. Lait ja säädökset ovat voimassa olevia ja säätelevät arkistointia yleisesti. Hankkeessa on selvitetty, mikä on tilaus-toimitusosaston arkistointivelvollisuus, jotta arkistoinnin vaatimukset täyttyvät. Kappaleessa 8.2 on huomioitu arkistointitavoitteet myös asiakaspalvelun kannalta. Arkistoitavat tiedot ja dokumentit ovat lueteltuina taulukossa 1. Muut kohdeyrityksessä arkistoitavat dokumentit arkistoidaan muiden osastojen toimesta tai ne ovat arkistossa yrityksen ERP-järjestelmässä.

Tutkimuskysymyksenä oli myös selvitys asioista, jotka on otettava huomioon, jotta kohdeyrityksen käyttöön saadaan heidän haluamansa työn tehokkuutta parantava, yksinkertainen ja paperinkäyttöä vähentävä arkistointitapa, jonka käyttämiseen myös työntekijät sitoutuvat. Tähän kysymykseen vastaamiseksi oli selvittävä arkistoinnin nykytila haastatteluiden avulla. Tämän jälkeen uusia toimintatapoja voitiin kehittää arkistointiin liittyvän teorian, ERP-järjestelmän toimintoja sekä arkistointijärjestelmien toiminnallisuuksia selvittämällä. Sitouttaminen uuden arkistointitavan käyttämiseen toteutettiin muutosjohtamisen ja erityisesti osallistamisen avulla. Työntekijät pääsivät haastatteluissa kertomaan mielipiteensä ja omat ehdotuksensa arkistointiin liittyen. Sitoutumista ei kuitenkaan tässä tapauksessa pystytty mittaamaan, koska uutta arkistointijärjestelmää ei ole valittu, eikä se näin ollen ole vielä käytössä.

Uuden arkistointijärjestelmän sekä yrityksen oman ERP-järjestelmän parannusten avulla arkistointia saadaan sujuvammaksi verrattuna nykyiseen arkistointitapaan. Sähköinen arkistointijärjestelmä mahdollistaa suurelta osin arkistoinnin automatisoinnin, joka suoraan vähentää työntekijöiden arkistointiin käyttämää aikaa. Asiakirjat siirtyvät arkistoon automaattisesti tai pienemmällä vaivalla kuin nykyisin. Lisäksi kaikki tarvittava on saatavissa arkistointijärjestelmässä ja löydettävissä sieltä hakukoneen avulla. Tämä nopeuttaa tarvittavan tiedon löytämistä, kun asiakkaat tai viranomaiset niitä tarvitsevat. Tietoja ei tarvitse lähteä myöskään etsimään arkistointitiloista.

Arkistoinnin automatisointi myös helpottaa arkistoinnin yhtenäistämistä, koska arkistoinnissa on aikaisemmin ollut työntekijäkohtaisia eroavaisuuksia. Automaattisesti arkistoon siirtyvät dokumentit siirtyvät arkistoon ennalta määriteltyjen kriteerien ja metatietojen perusteella, joten näiden kohdalla eroavaisuuksia ei enää ole.

Ehdotetut järjestelmäparannusehdotukset tuovat työntekijöille apua tilausten etenemisen seuraamiseen sekä oman työn suunnitteluun. He pystyvät niiden avulla nykyistä paremmin seuraamaan tulevia kuljetuksia ja pystyvät luopumaan paperisten muistilappujen käytämisestä. Paperin käytön vähentäminen oli yksi tavoitteista, kun kehityshanketta alettiin tekemään. Sen lisäksi niin Sandvikille kuin muillekin yrityksille ympäristöasiat ovat tärkeitä, eli tämä auttaa myös ympäristötavoitteiden saavuttamisessa.

Käytännön esimerkki yhden tilauksen käsittelystä uusien menetelmien avulla voisi olla seuraava. Tilaus saapuu ensin sähköpostilla pdf-muodossa työntekijöiden yhteissähköpostiin. Tilaus syötetään yrityksen ERP-järjestelmään, jonka jälkeen se siirretään suoraan sähköpostista arkistointijärjestelmään. Vastuullinen Tito:n työntekijä seuraa tilauksen etenemistä järjestelmässä ja kun tilaus on valmis, se tulee työntekijän omaan työjonoon. Työjonosta työntekijä näkee kaikki tarvittavat tiedot kuljetuksen järjestämistä varten ja näiden tietojen avulla järjestää kuljetuksen. Lähetä ja lasku siirtyvät automaattisesti arkistoon heti kun ne valmistuvat. Työntekijä siirtää myös rahtikirjan, mahdolliset muut dokumentit ja kirjeenvaihdon myös arkistoon, jossa ne ovat saatavilla tarvittaessa myöhemmin. Osa dokumenteista voi siirtyä arkistoon myös automaattisesti. Koko prosessi tapahtuu täysin paperittomana.

Opinnäytetyön kehityshanketta pyritään hyödyntämään myös muiden Suomen Sandvik toimipiteiden toiminnassa. Opinnäytetyö lähetetään valmistuttuaan Turussa ja Tampereella sijaitsevien Sandvik toimipisteiden vastaavien osastojen esimiehille tutkittavaksi.

Kehityshankkeen taloudellisia näkökulmia opinnäytetyössä ei ole käsitelty tarkasti. Tämä johtuu siitä, että tarkkaa budjettia hankkeeseen ei ole määritetty, eikä tarkkoja arkistointijärjestelmän ja järjestelmämuutosten kustannuksia ole saatavilla vielä suunnitteluvaiheessa. Tarkemmat kustannuslaskelmat sekä kustannushyödyt määritellään opinnäytteestä erillään. Tätä varten olen kirjannut muistiin mahdollisia säästökohteita vertaamalla nykyistä arkistointitapaa kehityshankkeessa olevaan arkistointitapaan ja havainnoinut tapoja, jotka uuden arkistointitavan myötä tulisi poistumaan. Näitä vertailuja ja havaintoja käytetään kustannushyötyjen selvittämisessä.

Opinnäytetyö on mielestäni onnistunut ja sen lopputulemaan voi myös henkilökohtaisesti olla tyytyväinen. Olen tutkinut arkistointia laajasti ja erilaisia tapoja hoitaa sitä. Olen itse

töissä kohdeyrityksessä samalla osastolla, jota kehityshanke koskee, joten on mielenkiintoista seurata, miten kehityshanke tämän jälkeen edistyy.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut myös silmiä avaavaa, koska aikaisemmin arkistointia ei ole tullut erityisesti mietittyä. Arkistointi on opetettu osaston uusille työntekijöille tai harjoittelijoille lähinnä aikaisempien kokemusten ja kuulopuheiden perusteella. Arkistointi osastolla on ollut aikaisemminkin säädösten mukaista, mutta opinnäytteen avulla siihenkin saadaan ajan mukainen päivitys.

Työn tekeminen alkoi syksyllä 2017 ja nyt keväällä 2020 tätä kirjoittaessani kehityshankkeen tekemiseen on kulunut pitkä aika. Tämä on asia, johon en ole tyytyväinen tämän työn osalta, sillä alkuperäinen tavoite oli saada opinnäytetyö tehtyä valmiiksi vuotta aikaisemmin. Lisäksi muutosviestintään olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota, sillä en ole viestinyt työntekijöille säännöllisesti kehityshankkeen ja opinnäytetyön etenemisestä.

Lopuksi kiitän kaikkia opinnäytteessä minua avustaneita. On ollut mukava huomata, että kaikki, joilta olen apua pyytänyt, ovat auttaneet mielellään. Varsinkin haastatteluissa on ollut monien kanssa erittäin mielenkiintoisia keskusteluita aiheen ympärillä.

LÄHTEET

- akipekuri. 2015. Hyötyihin perustuva valintamenettely – Choosing by Advantages (CBA). LCI Finland ry [viitattu 1.3.2020]. Saatavissa: <http://lci.fi/blog/menetelmakortti/choosing-by-advantages-hyotyyihin-perustuva-valintamenettely/>
- Al-Azawi, M. 2012. Constructing an E-Archive system and its role in improving document management. Academia [viitattu 27.3.2018]. Saatavissa: http://www.academia.edu/1934305/Constructing_an_E-Archive_System_and_Its_Role_in_Improving_Document_Management
- Arkistolaki 831/1994. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Arkistolaki>
- Aura, O. 2020. Muutosjohtaminen on tavoitteita, kommunikointia ja aktiivisuutta. Auran Faktat -blogi [viitattu 22.5.2020]. Saatavissa: <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen#>
- Blumenthal, S. 2019. V10/Profio Dokumentinhallinta. Esite.
- Blumenthal, S. 2020. Consultant. CGI. Haastattelu 23.1.2020.
- Cambridge University Press. 2019. Cambridge Dictionary. OEM [viitattu 20.9.2019]. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/oem?q=OEM>
- CGI. 2016. CGI Profio360 yleisesite 2017. CGI Group Inc. [viitattu 27.1.2020]. Saatavissa: https://www.cgi.fi/sites/default/files/profio_yleisesite_2017.pdf
- CGI. 2019a. Historia Suomessa. CGI Inc. [viitattu 27.1.2020]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/fi/cgi-yrityksena/historia-suomessa>
- CGI. 2019b. Missio, visio ja arvot. CGI Inc. [viitattu 27.1.2020]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/fi/cgi-yrityksena/missio-visio-arvot>
- CGI. 2019c. Profio360. CGI Inc. [viitattu 27.1.2020]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/profio360>
- CGI. 2019d. Sandvik: Toiminnanohjauksesta älykkääseen tehdasympäristöön. CGI Inc. [viitattu 27.1.2020]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/fi/asiakasesimerkit/sandvik-toiminnanohjauksesta-alykkaaseen-tehdasymparistoon>
- CGI Inc. 2019a. Asiakasesimerkki Mela Sähköisti Rondon avulla eläkevakuuttamisen asiakirjanhallinnan. CGI Inc. [viitattu 30.1.2020]. Saatavissa:

<https://www.cgi.fi/fi/asiakasesimerkit/mela-sahkoisti-rondon-avulla-elakevakuuttamisen-asiakirjanhallinnan>

CGI Inc. 2019b. Rondo. CGI Inc. [viitattu 30.1.2020]. Saatavissa:

<https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/rondo>

CGI Inc. 2019c. Rondo – Sähköinen arkistointi. CGI Inc. [viitattu 30.1.2020]. Saatavissa:

<https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/rondo/sahkoinen-arkistointi>

Chateblain, J-L. & Garrie, D. 2007. The good, the bad and the ugly of electronic archiving, an essay on the state of enterprise information management. Journal of Legal Technology Risk Management Vol. 2 No. 1. Viitattu 18.4.2011. <http://lrm.org/wp/issues-and-archives/archives-2007/>

Conklin J. 2005 Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems. Wiley, New York

Euroopan Unioni. 2019. Yleinen tietosuojasäätös [viitattu 19.11.2019]. Saatavissa:

https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm

Grint K. 2005. Problems, Problems. Problems: The Social Construction of Leadership. Human relations. 58 (11), 1467-1493.

Hartikainen, A. & Lillman, A. 2016. Tullin määräys asiakirjojen arkistoinnista annettaessa ilmoitukset sähköisesti. Tulli [viitattu 18.3.2018]. Saatavissa: http://tulli.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tullin-maarays-asiakirjojen-arkistoinnista-annettaessa-ilmoitukset-sahkoisesti

Hasu, M. 2015. Muutosvastarinta voi kääntyä innovaatioiksi. TTT-Lehti [viitattu 30.11.2019]. Saatavissa: <https://www.tttlehti.fi/muutosvastarinta-voi-kaantya-innovaatioiksi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Itä-Suomen Yliopisto. 2020. Benchmarking. Itä-Suomen Yliopisto [viitattu 17.2.2020]. Saatavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking>

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2002. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. [viitattu 11.11.2019]. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä [viitattu 30.11.2019]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>

Kansallisarkisto. 2009. Keskeisiä käsitteitä [viitattu 20.3.2018]. Saatavissa: <https://www.arkisto.fi/fi/palvelut/julkaisuluettelo/d-verkko-oppaat/cafitsearviointiopas/keskeisiae-kaesitteitae>

Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 47/1998. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980047>

Kauppakamari. 2017. Euroopan Unionin yleinen alkuperätodistus [viitattu 25.11.2019]. Saatavissa: <https://www.e-vientiasiakirjat.fi/documents/10271/9dd9377b-8cdc-41f7-9a8b-af8108f6d275>

Kauppila, J. & Lammi, K. 2020 Sales Executive. M-Files. Haastattelu 20.2.2020.

Kerbs, T. 2017. Kirjanpitoaineiston säilytysajat. Kauppakamari Tieto [viitattu 25.11.2019]. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/m/artikkelit/taloushallinto/kirjanpitoaineiston-sailytysajat-1/>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kononen, L. 2003. Miksi arkistointi on tärkeää? Arkistopäivät. Docplayer. [viitattu 21.10.2019]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1792438-Miksi-arkistointi-on-tarkeaa.html>

Krekelä, T. 2017. Mitä metatieto on ja miksi minä käyttäisin sitä?. Document House. [viitattu 9.2.2020. Saatavissa: <https://www.documenthouse.fi/blogi/mita-metatieto-on-ja-miksi-mina-kayttaisin-sita>

Kukkola, E. 2016. Muutosjohtaminen 7: Muutosviestintä. Peruspelijaohtaja [viitattu 30.11.2019]. Saatavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2016/02/27/muutosjohtaminen-7-muutosviestinta/>

L 1620/2015. Kirjanpitolaki [viitattu 22.3.2018] saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitolaki#L2P9>

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: WS Bookwell Oy.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013>

Lamberg, L. 2019. Vientikoordinaattori. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. Haastattelu 10.6.2019.

Lehtinen, E. 2017. Henkilöstön osallistaminen ei saa olla mikään silmänkääntötempu!. Blogi Janne [viitattu 20.11.2019]. Saatavissa:

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2017/02/05/henkiloston-osallistaminen-ei-saa-olla-mikaan-silmankaantotempu/>

Lehto, K. 2013. Ella-hankkeen koulutustilaisuus. Johtajuus ja esimiestyöskentely muutoksessa. PDF. [viitattu 20.11.2018]. Saatavissa:

http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehitty/6JWRxg1j3/Kirsi_Lehto_Johtajuus_ja_esimiestyoskentely_muutoksessa.pdf

Leino, S. 2019. Henkilöstötuottavuutta kannattaa johtaa. Turku AMK [viitattu 22.5.2020].

Saatavissa: <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/2269/henkilostotuottavuutta-kannattaa-johtaa/>

Lindell, J. 2013. Kompleksisen toimintaympäristön synnyttämät pirulliset ongelmat muokkaamassa muutosjohtajuutta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta.

Liukkonen, M. 2014. Henkilökohtainen sähköinen arkistointi. Sähköisten arkistopalvelujen kehittäminen. Mikkelin ammattikorkeakoulu, Sähköinen asiointi ja arkistointi [viitattu 28.9.2019]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82901/Liukkonen_Miia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Logistiikan maailma. 2018. Ulkomaankaupan asiakirjoja [viitattu 21.3.2018]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/ulkomaankaupan-asiakirjoja/>

Logistiikan maailma. 2019a. Prosessien kehittäminen [viitattu 11.11.2019]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>

Logistiikan maailma. 2019b. Toiminnanohjausjärjestelmä [viitattu 2.11.2019]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>

Logistiikan Maailma. 2020. Lean-ajattelu [viitattu 22.2.2020]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>

Lopez, R. 2018. Rammer General Manager. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. Haastattelu 27.8.2018.

M- Files Inc. 2020a. Digitalisoi toimistosi ja liiketoimintasi. M-Files Inc. [viitattu 2.2.2020].

Saatavissa: <https://www.m-files.com/fi/capture-and-transform>

- M- Files Inc. 2020b. Dokumenttienhallinta. M-Files Inc. [viitattu 2.2.2020]. Saatavissa: <https://www.m-files.com/fi/dokumentinhallinta>
- M- Files Inc. 2020c. Liiketoimintatarpeisiisi vastaava tiedonhallintaratkaisu. M-Files Inc. [viitattu 2.2.2020] Saatavissa: <https://www.m-files.com/fi/make-it-yours>
- M-Files Inc. 2020d. Tietoja M-Filesista ja älykkäästä tiedonhallinnasta. M-Files Inc. [viitattu 2.2.2020]. Saatavissa: <https://www.m-files.com/fi/about-m-files>
- M- Files Inc. 2020e. Yksi yhteinen näkymä kaikkeen tietoon. M-Files Inc. [viitattu 2.2.2020]. Saatavissa: <https://www.m-files.com/fi/search-anywhere>
- Malm, N. 2019. Business unit Controller. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. Haastattelu 10.10.2019.
- Microsoft. 2020a. Microsoft Sticky Notes. Microsoft [viitattu 11.2.2020]. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/p/microsoft-sticky-notes/9nblggh4qghw?activetab=pivot:overviewtab>
- Microsoft. 2020b. OneNote. Microsoft [viitattu 11.2.2020]. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/p/onenote/9wzdncrfhvjl?activetab=pivot:overviewtab>
- Mynttinen, S. 2017. Operatiivinen logistiikkapäällikkö. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. Haastattelu 14.11.2017.
- Oksanen, T. 2019. Kirjanpitäjä. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. Haastattelu 12.11.2019.
- Parikka, E. & Sauristo, H. 2014. Benchmarking-menetelmä työyhteisön kehittämisessä. Metropolia [viitattu 17.2.2020]. Saatavissa: <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarking-menetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/>
- Pohjola, A. 2012. Sähköinen arkistointi. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma [viitattu 20.9.2019]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49568/Pohjola_Anu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pohjola, M., Hakala, P. & Harvilahti, L. 2008. Arkistot kuntoon. Helsinki: Tieteellisten seurain valtuuskunta.
- Poikonen, S. 2012. Sähköinen arkistointi ja pitkäaikaissäilytys Suomessa valmisohjelmistoilla. Jyväskylän yliopisto. Tietotekniikan laitos [viitattu 8.11.2019]. Tietotekniikan pro gradu -tutkielma. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37240/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201201241061.pdf>

Profio360. 2020. ERP-järjestelmä. CGI. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti

Riikonen, S. 2019. Vientikoordinaattoriharjoittelija. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. Haastattelu 10.6.2019.

Rittel HWJ, Webber MM. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences 4, 155-169.

Salli, O. 2019. Vientikoordinaattori. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. Haastattelu 10.6.2019.

Sandvik Group. 2018a. Sandvik At A Glance [viitattu 16.3.2018]. Saatavissa: <https://www.home.sandvik/en/about-us/our-company/>

Sandvik Group. 2018b. Sandvik's Business Areas [viitattu 16.3.2018]. Saatavissa: <https://www.home.sandvik/en/about-us/our-company/business-areas/>

Sandvik Group. 2018c. Vision and Strategy [viitattu 28.3.2018]. Saatavissa: <https://www.home.sandvik/en/about-us/our-company/vision-and-strategy/>

Sandvik Lahden johtamisjärjestelmä. 2019.

Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. 2017. Esitysmateriaali. PDF.

Sherman, F. 2018. The advantages of Electronic Document Management System. Chron. Small Business [viitattu 26.3.2018]. Saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-electronic-document-management-system-2873.html>

Silvo, M. 2014. Kauppalehti. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa [viitattu 14.1.2019]. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>

Starckjohann, A. 2019. Vientikoordinaattori. Sandvik Mining and Construction Oy, Breakers Lahti. Haastattelu 10.6.2019.

Takala, T. 2007. Electronic Journal of business. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. [viitattu 30.12.2018]: Saatavissa: http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html

Tulli. 2011. Tuontitullauksen asiakirjojen arkistointi [viitattu 20.3.2018]. Saatavissa: <http://tulli.fi/yritysassiakkaat/tuonti/arkistointi>

Työterveyslaitos. 2019. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Työterveyslaitos [viitattu 30.11.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Vartiainen, P. Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?. Gaudeamus.

Yksityiset keskusarkistot. 2019. Arkistointiopas. Yksityiset keskusarkistot. [viitattu 21.10.2019]. Saatavissa: <http://www.yksityisetkeskusarkistot.fi/wp-content/uploads/2018/05/arkistointiopas.pdf>