

Linnea Mustonen

KIRKON PALVELUKESKUKSEN PROSESSIEN KUVAAMINEN

KIRKON PALVELUKESKUKSEN PROSESSIEN KUVAAMINEN

Linnea Mustonen
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Taloushallinto

Tekijä: Linnea Mustonen

Opinnäytetyön nimi: Kirkon palvelukeskuksen prosessien kuvaaminen

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2021

Sivumäärä: 35+10 liitettä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli työn toimeksiantajana toimivan Kirkon palvelukeskuksen myynti- ja ostolaskuprosessien kuvaaminen sekä esittää näihin prosesseihin liittyvien kehitysehdotuksia. Toimeksiantajan prosessikuvaukset eivät olleet ajantasaisia, koska niitä ei ollut päivitetty prosesseissa tapahtuneiden muutosten jälkeen. Työn tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle sellaiset prosessikaaviot, joita he voivat hyödyntää haluamallaan tavalla ja päivittää prosessien muuttuessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään organisaation prosesseja, prosessijohtamista sekä prosessien kehittämistä ja kuvaamista, joiden jälkeen perehdytään taloushallinnon kehitykseen ja taloushallinnon prosesseihin. Työn tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä toimi teemahaastattelut. Niissä haastateltiin toimeksiantajan työntekijöitä. Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin aineistonlähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimuksen aineisto pelkistetään, jonka jälkeen seuraa aineiston ryhmittely. Analyysin viimeisenä vaiheena on aineiston käsitteellistäminen.

Analysoidun aineiston pohjalta muodostettiin alustavat prosessikaaviot. Kaavioiden luontiin käytettiin Miro-vaikotaulutyökalua. Haastateltavana olleet työntekijät tarkastivat prosessikaavioiden oikeellisuuden ja antoivat korjausehdotuksia. Tämän jälkeen luotiin lopulliset prosessikaaviot. Prosessikaaviot kuvaavat myynti- ja ostolaskuprosessien tehtävien eri työvaiheita ja niiden tekijöitä.

Johtopäätöksenä on se, että toimeksiantajan myynti- ja ostolaskuprosessi toimivat hyvin, eikä niihin ole tällä hetkellä tarvetta tehdä mitään suuria muutoksia. Niistä on saatu useita työntekijöiden tehtäviä pois automatiikkaa hyödyntämällä. Työssä esitettävät kehitysehdotukset nousivat esiin haastatteluiden sekä prosessikaavioiden luonnin aikana. Erilaisia kehitysehdotuksia nousi esiin yhteensä neljä kappaletta.

Asiasanat: digitalisaatio, taloushallinto, taloushallinnon prosessit, prosessikaavio

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Linnea Mustonen
Title of thesis: Describing processes of Kirkon palvelukeskus.
Supervisor: Erkki Raudaskoski
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021
Number of pages: 35+10 appendices

The purpose of this thesis was to describe the sales invoice and the purchase invoice processes of the client organization, Kirkon palvelukeskus and present improvement proposals about these processes. Kirkon palvelukeskus is shared service center for the Evangelical Lutheran Church of Finland. The goal of this study was to create process flow charts for the client organization that they can utilize and update as the processes change.

The theory part of this thesis deals the processes of the organization, process management, development of processes and description of processes. In addition, this study deals with the development of the financial administration and processes of financial administration. The research method of this study was qualitative research. Research data was collected by theme interviews. The collected data was analyzed by qualitative inductive content analysis.

Based on the data, a preliminary process flow charts were generated with the Miro whiteboard tool. The interviewed people checked the validity of the generated process flow charts and made correction suggestions. The final process flow charts were then formed. The process flow charts describe the stages of the tasks and their factors in sales and purchase invoicing processes.

Keywords: digitalization, financial administration, processes of the financial administration, process flow chart

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | ORGANISAATION PROSESSIT | 8 |
| 2.1 | Prosessijohtaminen | 9 |
| 2.2 | Prosessien kehittäminen | 10 |
| 2.3 | Prosessien kuvaaminen | 11 |
| 3 | TALOUSHALLINON KEHITYS | 13 |
| 3.1 | Taloushallinnon digitalisaatio..... | 14 |
| 3.2 | Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly | 14 |
| 4 | DIGITAALISEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT | 16 |
| 4.1 | Ostolaskuprosessi | 17 |
| 4.2 | Myyntilaskuprosessi | 18 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 21 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen | 21 |
| 5.2 | Aineiston analyysi..... | 22 |
| 5.3 | Prosessikuvausten teko..... | 23 |
| 6 | OPINNÄYTETYÖN TULOKSET | 24 |
| 6.1 | Myyntilaskuprosessi | 24 |
| 6.2 | Ostolaskuprosessi | 27 |
| 6.3 | Prosessien kehitysideat..... | 29 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA | 31 |
| | LÄHTEET..... | 33 |
| | LIITTEET | 36 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantajaa toimi Kipa eli Kirkon palvelukeskus. Kirkon palvelukeskus tuottaa taloushallinnon palveluita seurakunnille, seurakuntatalouksille, hiippakunnille sekä Kirkon keskusrahastolle (Kirkkohallitus 2021). Opinnäytetyön aiheena oli Kirkon palvelukeskuksen taloushallinnon prosessien kuvaaminen sekä mahdollisten kehittämiskohteiden tunnistaminen. Tavoitteena oli luoda sellaiset prosessikaaviot, joita toimeksiantaja voi hyödyntää ja päivittää tulevaisuudessa. Työssä käsiteltäviä prosesseja ovat myynti- ja ostolaskuprosessi. Aihe rajautui juuri näihin kahteen prosessiin, koska opinnäytteen tekijä on työskennellyt toimeksiantajalla näissä prosesseissa. Opinnäytetyössä käsitellään mahdollisia kehittämideoita prosesseista, mutta ei kehittämideoinen käytännön toteuttamista.

Prosessikuvaukset ovat yhteinen työväline esimerkiksi yrityksen johdolle sekä sen kehittäjille. Prosessikuvauksilla kuvataan organisaation toimintatapoja, joten ne voivat olla hyödyllisiä esimerkiksi muutosjohtamisessa. Prosessikuvausten avulla pystytään saamaan tietoa työn kuormittavuudesta sekä pystytään selkeyttämään työnjakoa ja vastuita. Prosessikuvaukset auttavat palveluluiden kehittämisessä, tietoturvariskien kartoittamisessa, tulosten mittaamisessa ja laadun arvioinnissa. Näiden kuvausten avulla pystytään myös keräämään hiljaista tietoa ja asettamaan toiminnan arviointiin käytettäviä mittareita. (Digi- ja väestövirasto 2021.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli toimeksiantajan vanhentuneet prosessikaaviot. Toimeksiantajalla ei ollut prosesseista ajantasaisia dokumentteja. Tämän opinnäytetyön kannalta oli tärkeää saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on toimeksiantajan myyntilasku- ja ostolaskuprosessien kulku?
2. Millaisia kehittämiskohteita näistä prosesseista löytyy?

Ensimmäiseen kysymykseen tuli saada vastauksia, jotta tutkimus toteutuu. Toiseen kysymykseen saatiin vastauksia ensimmäisen kysymyksen ohessa. Oli myös pieni mahdollisuus, että toiseen kysymykseen ei olisi löytynyt vastausta. Tässä tilanteessa tiedetään, että toimeksiantajan prosessit toimivat sujuvasti eikä niissä ole mitään kehittämiskohteita.

Tässä opinnäytteessä hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastattelemalla Kirkon palvelukeskuksen työntekijöitä. Teemahaastattelun on etukäteen määritelty käsiteltävä aihepiiri, mutta ei tarkkaa kysymysten muotoa ja järjestystä. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen määritellyt aihepiirit käydään läpi. Käsiteltävien aihepiirien järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3.)

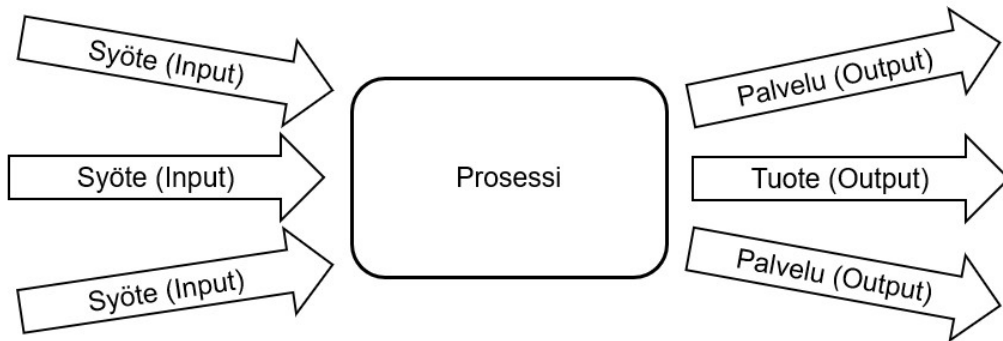
Aineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöinen analyysi tulee tarpeeseen erityisesti, kun tarvitaan perustietoja jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Aineistolähtöisessä analyysissä ensimmäisenä aineiston pelkistäminen, jolloin aineistosta karsitaan epäolennainen tieto pois. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään niin, että samaa asiaa tarkoittavat pelkistetyt käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi. Tämän jälkeen on aineiston käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotetaan ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

2 ORGANISAATION PROSESSIT

Organisaatiossa prosesseja hyödynnetään ohjauksen tukena, resurssitarpeiden tunnistamisessa, tulosten mittaamisessa, palveluiden kehittämisessä, ongelmatilanteiden selvittämisessä ja muutosjohtamisen välineenä. Organisaation omistajan ja johdon näkökulmasta hyvä prosessi on toimiva ja sitä tulee noudattaa sekä päivittää riittävän usein. Työntekijän näkökulmasta taas toimiva prosessi mielletään selkeäksi työjärjestykseksi. (Arter Oy 2019, 3, 10.)

Prosessi on tapahtumasarja, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä ja vuorovaikutuksessa olevista toimintoista. Mikä vain toiminta tai kehityskulku pystytään kuvaamaan prosessina. Organisaatioiden näkökulmasta kiinnostavimpia prosesseja ovat ne prosessit, jotka vaikuttavat kriittisesti organisaation menestymiseen. Tällaisia prosesseja kutsutaan usein liiketoimintaprosesseiksi. (Laamasen & Tinnilän 2009, 121; Pesonen 2007, 129.)

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa kytkeytyviä toimintoja sekä näiden toimintojen tuottamiseen tarvittavia resursseja.



KUVIO 1. Liiketoimintaprosessin toiminta (Laamanen 2001, 20).

Näiden avulla syötteet (Input) muutetaan prosessin tuloksiksi eli palveluiksi ja tuotteiksi (Output). Tätä tapahtumaa kuvataan kuviossa 1. Syötteillä tarkoitetaan erilaisia tietoja ja materiaaleja, jotka jalostuvat prosessin edetessä. Kaiken kaikkiaan prosessin käsite koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. (Laamanen 2001, 19–20.)

Prosessiajattelun peruskomuksena on se, että on olemassa tarkoin määrätty eri toimintojen ketju, jonka avulla luodaan arvoa organisaation asiakkaille. Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle

asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, millaisilla tuotoksilla eli tuotteilla tai palveluilla asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. Seuraavaksi suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet ja resurssit, joilla saadaan aikaan haluttu tuotos. Tämän jälkeen selvitetään, minkälaisia syötteitä tarvitaan ja mistä niitä hankitaan prosessin toteuttamiseksi. (Laamanen 2001, 21; Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Kun prosessiajattelussa onnistutaan, syntyy siitä monenlaisia hyötyjä organisaatioille. Prosessien jäsentäminen vaikuttaa asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön kahdella tavalla. Ensinnäkin otetaan prosessin suunnittelun lähtökohdaksi asiakkaiden toiminta eli heidän tarpeensa. Parhaassa tapauksessa prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, jolloin mahdollistuu asiakkaan tarpeista viestiminen koko prosessin läpi. Toiseksi prosessin olisi hyvä käynnistyä, kun asiakas ilmaisee tarpeensa sen sijaan, että toimintaa suunnitellaan isoilla suunnittelujärjestelmillä. Tätä kutsutaan imuperiaatteeksi tai JOT-periaatteeksi (Juuri Oikeaan Tarpeeseen). Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat organisaatioissa työskenteleviä ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta. Nämä myös mahdollistavat työn kehittämisen sekä itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus voi olla vaarallista, jos ei ymmärrä kokonaisuutta eikä myöskään saa tarvittavaa tietoa organisaation toiminnasta. (Laamanen 2001, 22–23.)

2.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa organisaatioita johdetaan prosessien avulla (Lecklin & Laine 2009, 39). Maailmanlaajuisesti prosessijohtaminen nousi esiin 1990-luvun alussa ja nykyään myös useat suomalaisyritykset soveltavat prosessijohtamisen oppeja toiminnassaan. Prosessijohtamista sovelletaan yrityksissä eri tavoilla. Jotkin yrityksen soveltavat prosessijohtamisen oppeja melko löyhällä otteella ja toiset taas todella täsmällisesti. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 77.)

Prosessijohtamisessa on kyse eri työnkulkujen tunnistamisesta ja seurannasta. Prosessijohtaminen alkaa siitä ajatuksesta, että yrityksen toiminnot pystytään ja on tarkoituksenmukaista eritellä kokonaisuuksista pienempiin osiin. Tällöin kyetään ymmärtämään kokonaiskuva sekä eri toimijoiden, työvaiheiden, resurssien ja tuotoksien merkitystä ja suhdetta toisiinsa. (Puusa ym. 2014, luku 6.4.2.) Prosessijohtamisessa pyritään jatkuvasti kehittämään prosesseja ja toimintoja asiakkaan näkökulmasta, joten sen peruskysymyksenä onkin, että miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle

(Laamanen 2001, 77–78; Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Lisäarvolla ei kuitenkaan aina tarkoiteta taloudellista lisäarvoa vaan se riippuu asiakkaan toiveista ja tarpeista (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 140–141).

Prosessijohtamisen tavoitteena voi olla muun muassa hyvä taloudellinen tulos, korkea tuottavuus, asiakkaiden tyytyväisyys sekä henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus. Keinot näiden edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi ovat muuttuneet huomattavasti. Kun aiemmin on keskitytty kustannustehokkuuteen, nyt sen rinnalla on myös tärkeää nopeus ja joustavuus. Kovat henkilökohtaiset tavoitteet ovat jääneet taka-alalle, koska nykyään korostetaan läpi organisaation toimivaa yhteistyötä sekä menettelyjen ja tiimien kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

2.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen merkitsee aina muutosta. Uudenlaisen tekniikan ja koneiden käyttöönotto tapahtuu usein nopeasti. Tällaisissa tilanteissa haasteelliseksi voi muodostua ihmisten mukana pysyminen. Prosessien kehittämisessä muutosvararinta on tavallinen ilmiö, ja prosessin kehittäjän tulee ottaa myös huomioon henkinen muutosprosessi. Jo prosessien määrittämisen ja kuvaamisen alkuvaiheessa tulisi prosessia työskentelevät ihmiset ottaa mukaan. Heillä on useimmiten kattavin tieto työn kulusta ja siihen liittyvistä ongelmista. Heidän kokemuksiaan ja tietojaan kannattaa hyödyntää kuvaamisessa sekä uusien ratkaisumallien kehittämisessä. Prosessiin tehtävät pienet parannukset voidaan toteuttaa prosessin sisäisesti. Jotta saadaan luotua edellytykset prosessien jatkuvalla kehitykselle, tulee henkilöstölle saada oletukseksi se, että prosessia voi aina parantaa. (Lecklin & Laine 2009, 43–44.)

Prosessien kehittämiseen on kehitetty paljon erilaisia konsepteja, joissa jokaisessa on samantyyppisten piirteiden lisäksi omat erikoispiirteensä. Tällaisia prosessien kehittämiskonsepteja on prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu sekä benchmarking eli parhaiden käytäntöjen jakaminen. Näille kaikille kolmella konseptilla on ominaista prosessien kuvaaminen, analysointi, mittaaminen ja ratkaisujen testaaminen. Prosessien suunnittelussa ja suorituskyvyn parantamisessa on olennaista tarkastella prosessia sidosryhmien tarpeiden näkökulmasta. Tälle kehityskonseptille on ominaista se, että pyritään jatkuvaan parantamiseen. Suorituskykyä mitataan koko prosessista, ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet toimivat kehitystyön lähtökohtana. (Laamanen 2001, 209–210.)

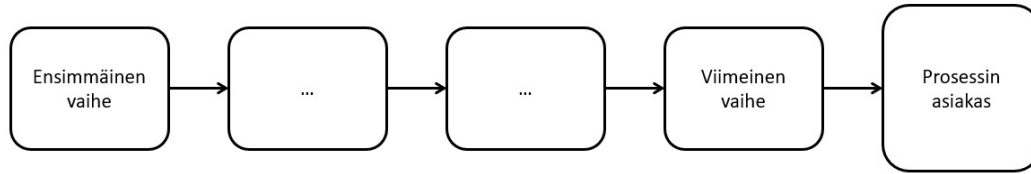
Ongelmanratkaisussa on olennaista organisaation hyvää suorituskykyä estävien tai toimintaa haittaavien ongelmien tunnistaminen. Tässä kehitystyön lähtökohtana on ongelman poistaminen, jonka myötä uskotaan saavan aikaan suorituskyvyn parantumisen. Benchmarking on taas tapa tuoda markkinatalous organisaation sisälle. Se antaa mahdollisuuden löytää parhaimman vaihtoehdon vertailemalla erilaisia käytäntöjä. Tämä kehityskonsepti voi kohdistua prosessien lisäksi myös strategiaan tai tuotteisiin. (Laamanen 2001, 211, 216–218.)

2.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen edistää liiketoiminnan tehokkuutta, sekä tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä. Kun prosessit kuvataan, työtehtävät tehdään kerralla loppuun asti ja työtehtävät toistetaan samoilla tavoin eri henkilöiden toimesta. Lisäksi prosessien kuvaaminen on osa prosessien kehittämistä. (Arter Oy 2019, 3.; Laamanen 2001, 23.)

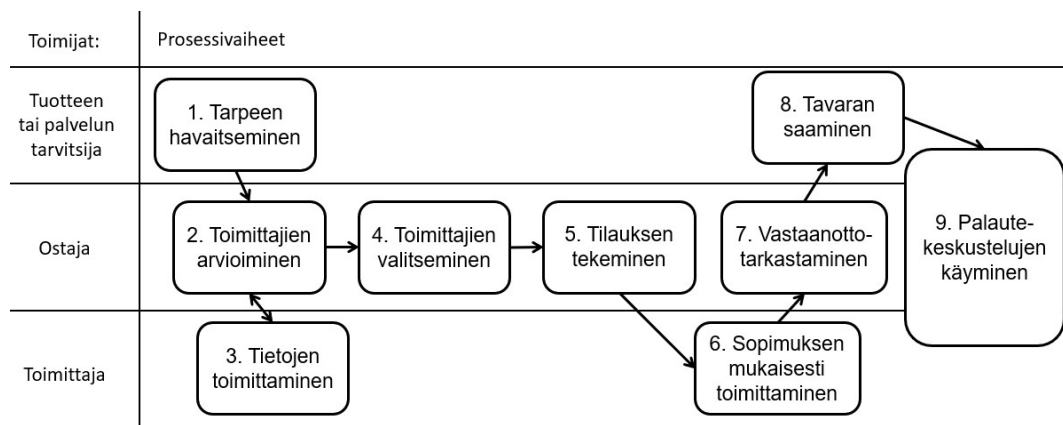
Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat sekä esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Se auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa sekä edistää yhteistyötä. Hyvä prosessikuvaus antaa myös mahdollisuuden toimia joustavasti erilaisissa tilanteissa. (Laamanen 2001, 76.) Prosessikuvaus pitää sisällään yksinkertaisimmillaan kyseisen prosessin vaiheiden, ja etenemisen kuvauksen sekä prosessiin sisältyvät pääkohdat. Kuvaukseen voi olla hyödyllistä sisällyttää myös vaiheen vastuhenkilö tai organisaatioyksikkö, vaiheessa käytettävä järjestelmä sekä eritellä manuaaliset ja automaattiset vaiheet. Prosessikuvaus on hyvä pitää yleisellä tasolla. Tällöin niiden avulla pystytään selkeästi informoimaan ja kouluttamaan prosessien pääasiallisesta sisällöstä. Prosessikuvausten tueksi kannattaa tehdä työohjeet, joissa kuvataan tarkemmalla tasolla työtehtävän läpivienti käytettävissä järjestelmissä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 6.2.)

Prosessikaaviolla tarkoitetaan nimensä mukaan kaavion muotoon piirrettyä esitystä. Prosessikaaviossa esitetään prosessin toiminnot, tietovirrat sekä roolit tai henkilöt (Laamanen & Tinnilä 2009, 124). Puusa ym. (2014, luku 6.4.3) mukaan prosessikaaviot ovat kiistatta hyödyllisiä ja informatiivisia työvälineitä kokonaisuuksien hahmottamisessa.



KUVIO 2. Yksinkertainen prosessikaavio (Pesonen 2007, 149).

Prosessikaavio voi yksinkertaisimmillaan olla vaakasuoraan piirretty kuvaus, jossa kuvataan prosessin eri vaiheet edeten vasemmalta oikealle. Kuviossa 2 kuvatus yksinkertainen prosessikaavio on helppo piirtää esimerkiksi ryhmän avulla fläppitaulun ääressä tai itseksään hahmottaen. (Pesonen 2007, 149.)

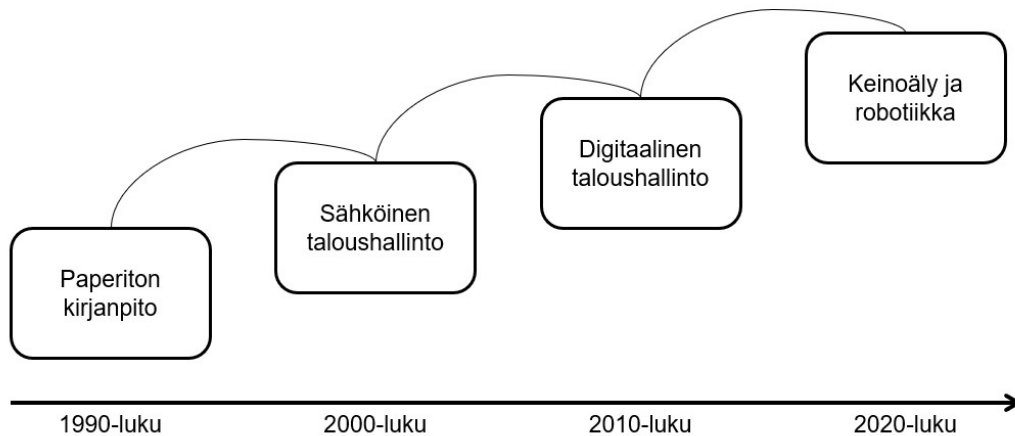


KUVIO 3. Uimaratamalli hankintaprosessista (Pesonen 2007, 150).

Uimaratamalliksi kutsutaan sellaista prosessikaavioita, jossa kerrotaan enemmän informaatiota. Kuvio 3 kuvaa keksittyä hankintaprosessia uimaratamallia hyödyntäen. Vasempaan laitaan on merkitty ne toimijat, jotka kyseiseen prosessiin osallistuvat. Prosessin kukin vaihe on laitettu palkille (uimaradalle), jonka vasemmassa reunassa on kyseisen vaiheen tekijä. Prosessin eri vaiheet yhdistetään nuolilla, jolloin nähdään vaiheiden järjestys. Jos jotain vaihetta on tekemässä useampi toimija, vaihetta kuvaava laatikko venytetään useammalle palkille. (Pesonen 2007, 151.)

3 TALOUSHALLINON KEHITYS

Suomi oli ensimmäinen maa ja globaali edelläkävijä, joka lainsäädännöllään mahdollisti siirtymisen sähköiseen taloushallintoon paperisesta taloushallinnosta vuonna 1997. Siihen asti kaikki taloushallinnon tositteet ja aineistot oli käsitelty tai vähintään lain vaatimusten takia arkistoitu pääasiassa paperilla ja manuaalisesti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 1.)



KUVIO 4. Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa (Lahti & Salminen 2014, 27).

Yllä olevassa kuviossa 4 on kuvattu sähköisen taloushallinnon kehitystä Suomessa eri vuosikymmeninä. Paperittomalla kirjanpidolla tarkoitettiin käytännössä lakisäätöisten kirjanpitositteiden sähköistä esitystapaa. Tätä kyseistä termiä käytettiin yleisesti 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alkupuolella sähköistymisen alkaessa yleistyä. Sähköisen taloushallinnon jälkeen on siirrytty digitaaliseen taloushallinnon aikakauteen 2010-luvulla. 2020-luvulla näköpiirissä on keinoäly ja robotiikan käyttöönotto taloushallinnossa. (Lahti & Salminen 2014, 27.)

Digitaalinen taloushallinto ei tarkoita samaa kuin "paperiton kirjanpito". Digitaalinen taloushallinto on myös paperitonta, mutta on hyvä huomata, että paperiton tila pystytään saavuttamaan myös tehostomassa ja manuaalisessa taloushallinnossa sillä, että tositemaineistot muutetaan jälkikäteen sähköiseen muotoon. (Kaarlejärvi & Salminen, luku 2.1.)

3.1 Taloushallinnon digitalisaatio

Taloushallinnon digitalisaatio tulee suurilta osin poistamaan sen työn, jota teemme vielä tänä päivänä. Digitalisaatioita ei pitäisi nähdä ainoastaan uhkana vaan pikemminkin taloushallinnon tehtävissä työskentelevän työntekijän urakehityksen mahdollistajana. Kun digitalisaatio poistaa rutiinityön, työntekijän toimenkuva muuttuu selkeästi asiantuntijatyöksi. Tämä toimenkuvan muutos mahdollistaa myönteisen palkkakehityksen toimialalla. (Aho 2019, 23–24.) Puhuttaessa digitaalisesta taloushallinnosta, sillä tarkoitetaan sitä, että kaikki taloushallinnon tietovirrat ja käsittelyvaiheet on automatisoitu ja niiden käsittely tapahtuu digitaalisessa muodossa. Kun yritykset ja organisaatiot pyrkivät mahdollisimman täydelliseen digitaalisuuteen, täytyy kaikki taloushallinnon tietovirrat pyrkiä hoitamaan sähköisesti toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön, rahoittajien ja muiden mahdollisten sidosryhmien kanssa. Digitaalista taloushallintoa kuvaa myös hyvin määritelmä integroitu taloushallinto. (Lahti & Salminen 2014, 24.)

Digitaalinen taloushallinto tarjoaa huomattavia etuja verrattaessa perinteiseen paperisiin ja manuaalisiin prosesseihin. Sen suurimpia hyötyjä ovatkin nopeus ja tehokkuus. Digitaaliseen taloushallintoon siirtyneet organisaatiot ovat tyypillisesti pystyneet parantamaan taloushallintonsa tehokkuutta 30–50 prosenttia. Samalla erilaisten resurssien sekä arkistointitilan tarve on vähentynyt huomattavasti. Digitaalisella taloushallinnolla saadaan parannettua yrityksen toiminnan laatua ja läpinäkyvyyttä sekä minimoitua virheiden määrää. Digitaalinen taloushallinto on myös ekologinen ratkaisu. (Lahti & Salminen 2014, 32.)

Tällä hetkellä merkittävimpiä taloushallinnon digitalisoitumista kiihdyttäviä tekijöitä ovat muun muassa pilvipalveluiden nopea kehitys ja vakiintuminen sekä ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn yleistyminen. Pilvipalvelut tulevat vakiintumaan käytetyimmäksi vaihtoehdoksi taloushallinnon ohjelmistojen hankintakanavana. Ohjelmistorobotiikassa on meneillään voimakas yleistyminen taloushallinnon osalta. Myös tekoälystä on tulossa vakiotoiminnallisuus taloushallinnon-ohjelmistoissa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 3.1.)

3.2 Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly

Ohjelmistorobotiikan (RPA – Robotic Process Automation) ja tekoälyn (Artificial Intelligence) hyödyntäminen näyttävät kahtena eri teknologisenä ilmiönä organisaatioissa (Kääriäinen ym. 2018,

8). Ohjelmistorobotiikka eroaa tekoälystä siten, että se on useimmiten periteisesti ohjelmoitua järjestelmäautomaatiikka. Ohjelmistorobotti toimii ikään kuin tavallinen työntekijä. Se käyttää ohjelmistoja käyttöliittymän välityksellä samoilla tavoin kuin ihmisetkin. Tämä myötä ei käytössä olevia järjestelmiä tarvitse muokata, kun ohjelmistorobotti otetaan käyttöön. Ohjelmistorobotti klikkailee, availee ja siirtää tiedostoja sille ohjelmoidun prosessin mukaisesti. Parhaiten sitä voidaan hyödyntää tehtävissä, jotka ovat säännömukaisia sekä vaativat runsaasti manuaalista tiedonsiirtoa ja -hakua. (Kaarlejärvi 2017; Kananen ym. 2019, luku 10.)

Erilaisissa organisaatioissa ohjelmistorobotti saadaan yleensä otettua käyttöön muutamassa viikossa. Robotin hankkiminen on loppujen lopuksi halvempaa kuin uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen. Ohjelmistorobotin avulla pystytään vapauttamaan työntekijöiden aikaa rutiinitehtävistä inhimillisistä osaamista vaativiin tehtäviin. Se ei myöskään tee virheitä, sillä robotti seuraa sille opetettuja sääntöjä todella tarkasti. Kaikki robotin tekemät toimenpiteet tallentuvat lokitietoihin, joista on ongelmatilanteissa helppo tarkastaa, missä mahdollinen virhe on tapahtunut. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 3.4.1.)

Suuren kokoluokan organisaation kirjanpidon erilaiset säännöt voivat osoittautua haasteellisiksi ohjelmistorobotille, jolloin sen kaveriksi kannattaa ottaa tekoäly. Tekoäly on tekniikkana pohjimmiltaan ohjelmointia, matematiikka ja tilastotiedettä. Suomenkielisissä keskusteluissa siitä käytetään myös termejä keinoäly, koneäly, koneoppiminen ja syväoppiminen. Silloin tällöin näitä edellä mainittuja termejä saatetaan käyttää yleisessä keskustelussa harhaanjohtavasti ja epäloogisesti. Tekoälyn keskeisimmät toimintaperiaatteet pystytään kuvaamaan suhteellisen pienellä määrällä matemaattisia kaavioita ja jopa melko yksinkertaisella matematiikalla. Tekoäly pystyy etsimään sääntöjä suurista datamassoista ja se sopeutuu erinomaisesti kerrottuihin muutoksiin. Kun datamäärä kasvaa, tekoälyn varmuus paranee ja se lopulta se pystyy tekemään luotettavia päätöksiä itsenäisesti. (Kananen ym. 2019, luku 1; Moilanen 2020.)

4 DIGITAALISEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT

Taloushallinnossa organisaation toiminta muunnetaan taloudelliseen muotoon sekä raportoidaan sen toiminnan tuloksista. Kaiken kaikkiaan taloushallinto muodostuu datasta, ihmisistä, prosesseista ja tietojärjestelmistä. Prosessien avulla käsitellään sisään tulevaa dataa ja tätä prosessointia tekevät useimmiten yhteistyössä tietojärjestelmät automaattisesti sekä ihmiset manuaalisesti. Taloushallinnon prosessien tuloksena muodostuu dokumentteja, rahavirtoja ja raportteja. Taloushallinnon prosessit voidaan yleisesti jaotella ostolaskuprosessiin, myyntilaskuprosessiin, matka- ja kululaskuprosessiin, maksuliikenteeseen ja kassanhallintaan, käyttöomaisuudenkirjanpitoon, pääkirjanpidonprosessiin sekä raportointiprosessiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.1.) Työssä käsiteltävistä ostolasku- ja myyntilaskuprosesseista kerrotaan tarkemmin luvuissa 4.1 ja 4.2.

Taloushallinnon prosessien ollessa selkeästi dokumentoituja, pystytään prosessista jakamaan tietoa sekä taloushallinnossa, että laajemmin organisaatiossa. Tällä saadaan myös luotua läpinäkyvyyttä organisaatioon. Myös työntekijän äkillisesti poissa-ollessa työtehtävän pystytään hoitamaan oikeellisesti. Ohjeiden ja toimintatapojen hyvällä dokumentoinnilla pystytään varmistamaan organisaation yhtenäisiä toimintatapoja. Uuden työntekijän perehdyttäminen sujuu myös nopeammin selkeiden ohjeiden ja työkuvausten avulla. Lisäksi tilintarkastajat pystyvät hoitamaan tehokkaasti tarkastustehtävän valmiiseen dokumentaation perustuen. Prosessista vastaavalle henkilölle on myös hyötyä dokumentaatioista sellaisten tehtävien osalta, joita tulee harvoin eteen. Työntekijä pystyy tarkistamaan oikean toimintatavan nopeasti, eikä hänen tarvitse muistella ja selvittää käytettävää toimintatapaa. (Sama, luku 6.1, 6.2.)

Taloushallinnon prosessien kehittämisen edellytyksenä on riittävä käsitys prosessien nykytilasta. Hyvin dokumentoitua prosessia on helpompi kehittää, kuin huonosti dokumentoitua. Prosessien kehittämisessä kannattaa priorisoida ne prosessit, joita halutaan kehittää. Tällöin tulee myös rajata tiukasti se, että mihin kehitykseen varatut resurssit riittävät. On tärkeää ottaa prosessin päivittämiseen mukaan myös esimerkiksi kyseisessä prosessissa työskenteleviä ideoimaan ja testaamaan parannusehdotuksia. Varsinkin suurien muutosten kohdalla on suotavaa arvioida muutoksesta aiheutuvia riskejä. (Arter Oy 2019, 21; Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 6.1–6.2.)

4.1 Ostolaskuprosessi

Ostolaskujen käsitteleminen on usein eniten resursseja vievä prosessi talousosastolla. Tämän lisäksi se työllistää myös muuta organisaatiota esimerkiksi laskujen tarkastuksen, hyväksynnän ja täsmäytysten osalta. Ostolaskuprosessin suurien resurssitarpeiden myötä, sen automaatio on kehittynyt viime aikoina nopealla tahdilla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.2.1.)

Taloushallinnon perspektiivistä katsottuna ostolaskuprosessi alkaa, kun organisaatio vastaanottaa ostolaskun. Mikäli organisaation hankintaprosessia käydään läpi kokonaisuudessaan, prosessi on alkanut jo paljon ennen ostolaskun vastaanottoa. Hankintaprosessin ensimmäisinä vaiheina ovat usein tarjouspyyntö ja tarjous sekä sopimuksen tekeminen. Yksittäiseen hankintaan voi lisäksi liittyä ostoehdotus ja ostotilaus, näiden hyväksyminen sekä tavaran tai palvelun vastaanotto. Perustietojen ylläpito on myös olennainen osa sähköistä ostolaskuprosessia. (Sama.)

Ostolaskujen vastaanottaminen sähköiseen järjestelmään tapahtuu joko verkkolaskuna tai paperilaskun skannauksen kautta. B2B-laskutuksessa vastaanottajaa palvelevia ohjelmistoja ovat eri taloushallinnon sovellukset tai ERP-sovellukset, jotka pitävät sisällään ostolaskujen sähköisen käsittelyn. Kooltaan pienemmät yritykset käyttävät usein tilitoimiston tarjoamia sovelluksia tai verkkopankkisovellusta. (Sama, luku 5.2.4.)

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmän keskeisimpänä tehtävänä on mahdollistaa ostolaskun vastaanotto, tiliöinti, mahdollinen täsmäytys tilaukseen tai sopimukseen, hyväksyntä sekä koko ostolaskuprosessin hallinta. Näiden vaiheiden jälkeen ostolasku päivitetään ostoreskontraan, josta se kirjautuu pääkirjanpitoon ja on maksettavissa toimittajalle. Ostolaskun saapuessa käsittelyjärjestelmään siihen on jo valmiiksi tallennettu perustiedot joko verkkolaskulta tai skannauksen kautta. Tämän myötä tehtäväksi jää laskun tietojen tarkastus, tiliöinti sekä laskun lähettäminen hyväksymiskiertoon. (Sama, luku 5.2.5.)

Tiliöinnin automatisoimiseen on eri tapoja, paras lopputulos saadaankin niitä yhdistelemällä. Esimerkiksi ostolaskun perustuessa järjestelmässä jo olevaan ostotilaukseen, voidaan tiliöinti periyttää suoraan siltä. Lisäksi, jos samalta toimittajalta vastaanotetaan toistuvasti laskuja, joiden tiliöinti tulee olemaan sama, toimittajalle voidaan asettaa oletustiliöinti. Tällöin tiliöintiä ei tarvitse tallentaa jokaiselle laskulle yksi kerrallaan. Myös koneoppimisella pystytään automatisoimaan

tiliointisääntöjen luontia. Sillä voidaan päätellä uuden laskun tiliointi aiempien laskujen tiliointien perusteella. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.2.5.)

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä käytetään usein kaksiportaista hyväksymismenetelmää. Tällöin tavaran tai palvelun tilaaja tarkastaa laskun ja sen jälkeen toinen henkilö hyväksyy laskun. Käsittelyjärjestelmiin voidaan tallentaa laskujen hyväksymisrajat tai ne voidaan hakea järjestelmästä, jossa organisaatorakenteet, roolit ja hyväksymisoikeudet on ylläpidetty. Ostolaskujen käsittelyjärjestelmä pystyy tällöin automaattisesti tarkistamaan, että kukaan ei pääse hyväksymään valtuuksiaan suurempia ostolaskuja. Sopimuksiin perustuvat toistuvat ostolaskut hyväksyminen voidaan myös automatisoida. (Sama.)

Uloslähteviä maksuja tehdään useissa yrityksissä päivittäisellä tasolla. Maksukertojen vähentäminen 1–2 kertaan viikossa säästää työaikaa ja kassanhallinta helpottuu. Maksukertojen vähentämisen edellytyksenä on ostolaskujen nopea kierto. Useat maksukerrat viikossa johtuvat yleensä kiireestä saada lasku maksuun hitaan hyväksyntäkierron takia. Maksuerä muodostetaan maksupäivään mennessä erääntyneistä laskuista sekä mahdollisesti niistä laskuista, jotka erääntyvät ennen seuraava maksupäivää. Maksut pystytään kuittaamaan automaattisesti kirjanpitoon seuraavana arkipäivänä tiliotteen tai maksupalautteen perusteella. (Sama, luku 5.2.6.)

Ostoreskontra täsmäytetään vertaamalla ostoreskontran avoimia ostolaskuja pääkirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Ostomaksujen välitilin saldoa tulee seurata säännöllisesti, jotta varmistutaan, että kaikki ostoreskontrasta lähetetyt maksut ovat menneet oikean suuruisina. On myös tärkeää seurata, että maksut on kirjattu ostoreskontraan oikean suuruisina ja, että mahdolliset kurssierot on käsitelty. (Sama, luku 5.2.7.)

4.2 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskutuksen kokonaisprosessi tarkasteltaessa laskun laatiminen käynnistää laskutusprosessin. Laskun laatimista voi kuitenkin edeltää muun muassa tarjouspyynnön vastaanottaminen, tarjouksen hinnoittelu ja toimitus sekä myyntitilauksen vastaanotto ja vahvistaminen. Myyntilaskutuksen prosessi päättyy, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. Sähköinen myyntilaskuprosessi pystytään jakamaan kahteen eri päävaiheeseen, laskutukseen ja myyntireskontraan. Laskutus sisältää laskun laatimisen ja

lähetyksen, myyntireskontra taas sisältää saamisten seurannan, suoritusten kuittauksen ja perintätoimenpiteet. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.4.1.)

Ennen kuin myyntilaskut voidaan lähettää, täytyy ensin laatia lasku järjestelmien sisältämän datan perusteella automaattisesti tai tallentamalla laskutiedot manuaalisesti. Myyntilaskujen laatimisessa on tärkeää saada tiedot siirtymään automaattisesti laskulle ja vältettävä saman tiedon käsittelemistä moneen kertaan. On tärkeää myös, että asiakas-, sopimus- ja hinnoittelutiedot ovat järjestelmässä oikein laskun laatimisen automatisoimiseksi. Myyntilaskun laatimisprosessiin vaikuttaa todella paljon se, että minkälaista liiketoimintaa harjoitetaan. Myyntilaskuprosessin vaiheita ja vaihtoehtoja tarkasteltaessa on vääjäämätöntä ymmärtää omaa liiketoimintaa, sen vaikutus laskutusprosessiin ja vaatimukset laskutusjärjestelmiin. Esimerkiksi käteis- ja korttimyyntin sekä sopimusperusteisen myynnin myyntilaskutusprosessit voivat poiketa suuresti toisistaan. (Sama, luku 5.4.2.)

Jotta yritys voi lähettää verkkolaskuja, tulee sen kytkeytyä johonkin markkinoilla toimivista verkkolaskuoperaattoreista. Käytännössä laskuttajan laskutusjärjestelmästä siirretään laskuaineisto operaattorille, joka välittää tämän aineiston eteenpäin sekä tarvittaessa muuttaa aineiston toiseen muotoon. Operaattori toimittaa laskun vastaanottajalle joko sähköisesti tai paperilaskulla. (Sama, luku 5.4.3.)

Myyntireskontrassa laskutusjärjestelmät muodostavat valmiista laskuista myyntireskontratapahtumia sekä pääkirjanpidon kirjauksia. Myyntireskontran tehtävänä on pitää rekisteriä myyntilaskuista ja niiden tilasta. Myyntireskontran päävaiheet ovat suoritusten kohdistaminen ja avointen saamisten seuraamiseen sekä mahdolliset perintätoimenpiteet. Suoritusten kohdistamisessa hyödynnetään Suomessa erittäin hyvin toimivaa viitenumerojärjestelmää. Asiakkaan maksaessa suorituksen oikealla viitteellä, tapahtuma pystytään käytännössä automaattisesti kohdistamaan myyntireskontran viiteaineistoon. Jos maksun viitteessä on virhe, tai maksun summa poikkeaa avoimena olevasta laskusta, täytyy tapahtuma kohdistamaan muiden maksun tietojen perusteella. Ilman viitettä tai virheellisellä viitteellä tulleiden suoritusten kohdistamisen automatisointi on myös mahdollista. Tällöin suoritus voidaan kohdistaa laskulle muiden maksun tietojen perusteella kuten maksulla näkyvän laskunumeron tai maksajan nimen perusteella. (Sama, luku 5.4.4.)

Mikäli suoritusta ei saada asiakkaalta ajallaan, joudutaan ryhtymään perintätoimenpiteisiin. Ensimmäinen toimenpide on usein maksukehotuksen lähettäminen asiakkaalle. Myyntireskontraohjelmissa on usein toiminnallisuus maksukehotuksen muodostamiseksi. Maksukehotukset voidaan

usein automatisoida, jolloin järjestelmään määritellään säännöt siitä, että millä viiveellä muistutuksia lähetetään ja millainen huomautusteksti muistutuksessa on. Yritykset lähettävät tyypillisesti ensimmäisen maksumuistutuksen muutama päivä eräpäivän jälkeen. Seuraava maksumuistutus on usein tiukempi säilytään ja lähetetään muutaman tai viikon jälkeen ensimmäisestä muistutuksesta. Mikäli suoritusta ei saada muistutuksista huolimatta, siirytään perintätoimenpiteisiin. Monet yritykset kääntyvät tässä vaiheessa perintään erikoistuneiden yritysten tai palveluntarjoajien puoleen. Tässä tapauksessa myyntireskontran aineisto voidaan siirtää liittymän kautta perintäpalveluntarjoajalle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.4.5.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli toimeksiantajan vanhentuneet prosessikaaviot. Prosessikaavioita ei ole päivitetty sen mukaan, kun prosessit ovat muuttuneet. Tämän takia prosessikaavioita ei voitu hyödyntää halutulla tavalla, esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on toimeksiantajan myyntilasku- ja ostolaskuprosessien kulku?
2. Millaisia kehittämiskohteita näistä prosesseista löytyy?

Ensimmäiseen kysymykseen tuli saada vastauksia, jotta tutkimus toteutuu. Toiseen kysymykseen saatiin vastauksia ensimmäisen kysymyksen ohessa. Oli myös olemassa pieni mahdollisuus, että toiseen kysymykseen ei löydy vastausta. Tässä tilanteessa olisi tiedetty, että toimeksiantajan prosessit toimivat sujuvasti, eikä niissä ole mitään kehittämiskohteita.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmää ja tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on *todellisen elämän* kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkia tutkimuksen kohdetta ja saada siitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kuva. Tyypillisesti aineisto kerätään laadullisessa tutkimuksessa luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia. Tapaustutkimus ei välttämättä etene suoraviivaisesti. Tutkija saattaa esimerkiksi käydä monia eri vaiheita ja palata silti takaisin aiempiin vaiheisiin. (Eriksson & Koistinen 2005, 19; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135.) Työn tutkimusstrategiaksi valikoitui juuri tapaustutkimus, koska tutkimuksen kohteeseen haluttiin tutustua perinpohjaisesti.

Aineiston keruu menetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa edetään etukäteen määriteltyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Nämä etukäteen valitut teemat tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen.

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän näkökulmasta. Tässä menetelmässä ei määritellä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, kuten strukturoidussa haastattelussa. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että haastattelussa käydään läpi kaikki etukäteen määritellyt aihepiirit. Näiden aihepiirien läpikäynnin järjestyksellä ja laajuudella ei ole merkitystä ja nämä voivat vaihdella haastatteluiden välillä. Etuna teemahaastattelussa on se, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavien vastausten perusteella. (Eskola & Suoranta 1998, 64; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

5.2 Aineiston analyysi

Opinnäytetyössä käytettiin analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysiyksikkönä toimii opinnäytetyön tutkimuskysymykset. Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) mukaan ensimmäinen vaihe aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on alkuperäisdatan redusointi eli pelkistäminen. Tällöin aineistoista karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. Pelkistämisen voi tehdä siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Tällöin datasta etsitään tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäiset ilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset.

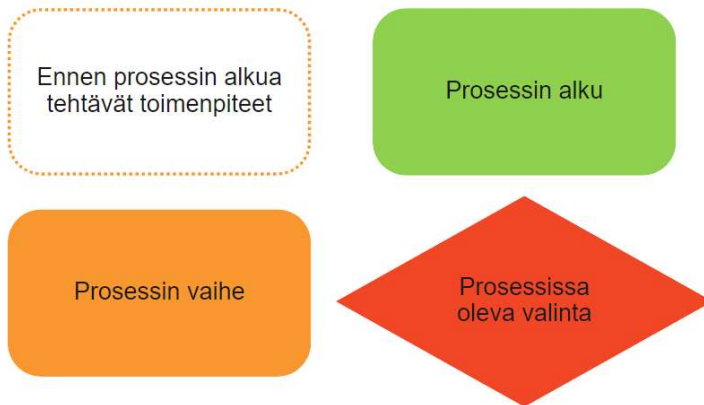
Seuraavana vaiheena on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Tässä vaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia sekä mahdollisia eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuu alaluokat. Näiden alaluokkien nimeksi annetaan luokan sisältöä kuvaavat käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

Aineiston ryhmittelyä seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotetaan ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineiston pelkistämisen katsotaan olevan osa käsitteellistämisprosessia. Käsitteellistämässä edetään alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta mahdollista. (Sama.)

5.3 Prosessikuvausten teko

Prosessikaavioiden tekemiseen käytettiin Miro-nimistä valkotaulutyökalua. Tätä työkalua päädyttiin käyttämään, koska Miro on toimeksiantajalla käytössä. Prosessikaaviot pyrittiin pitämään mahdollisimman helppolukuisina ja yhdenmukaisina. Työn tuloksena luodut prosessikaaviot salattiin toimeksiantajan pyynnöstä.

Prosessikaavioiden symbolit:



KUVIO 5. Prosessikaavioiden symbolit.

Kuviossa 5 on esitetty prosessikaavioissa käytetyt symbolit ja niiden toiminnan selitykset. Symboli, jossa on oranssi katkoviiva kuvaa niitä työvaiheita, joiden tulee olla tehtynä ennen varsinaisen prosessin alkua. Vihreällä symbolilla ilmaistaan prosessin alku ja oransseilla taas symboleilla prosessin eri vaiheet. Punaisella symbolilla on kuvattu prosessissa eteen tulevia valintoja. Usein prosessikuvauksissa käytetään prosessin viimeisessä vaiheessa tietynlaista symbolia, joka merkitsee prosessin loppua. Tällaista symbolia ei näissä prosessikuvauksissa kuitenkaan käytetä, koska joissain kuvatuista prosesseista on useita eri vaihtoehtoja prosessin loppumiseen.

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluissa käytettiin etukäteen laadittuja kahta eri haastattelurunkoa, joihin oltiin valinnut keskisiä teemoja liittyen haastattelun aiheena olleeseen prosessiin. Haastateltavat henkilöt tarkastivat laaditut prosessikaaviot ja antoivat palautetta, jonka pohjalta tehtiin vielä tarvittavia muutoksia prosessikaavioihin.

Prosessikaaviot on piirretty myynti- ja ostolaskuprosessien eri vaiheista. Liitteessä 1 on esimerkki tehtyjen prosessikaavioiden ulkoasusta. Prosessikaaviot kuvaavat työtehtävien eri työvaiheita, koska tämä lähestymistapa palvelee parhaiten toimeksiantajan tarpeita. Seuraavissa luvuissa 6.1 Myyntilaskuprosessi ja 6.2. Ostolaskuprosessi käsitellään sanallisesti prosessien kulkua. Luvussa 6.3 Prosessien kehitysideat käsitellään lyhyesti myynti- ja ostolaskuprosesseihin liittyviä kehitysideoita.

6.1 Myyntilaskuprosessi

Prosessikaaviot luotiin kaikista haastatteluissa käytetyistä teemoista, lukuun ottamatta hautainhoitolaskutusta seurakuntatalouden hautainhoitojärjestelmässä sekä luottotappioita, koska prosessikaavioiden tekeminen näistä tehtävistä ei ole tarpeellista.

Myyntilaskujen käsittely

Myyntilaskujen käsittely alkaa siitä, kun seurakunta tekee laskutuspyynnön Akkunassa. Tätä ennen tulee kuitenkin olla laskutettava asiakas perustettu ja asiakkaan tiedot tulee olla oikeelliset. Jos asiakasta ei ole perustettu tai asiakkaan tiedot ovat muuttuneet, tulee seurakunnan tästä tehdä Akkunassa asiakkaan perustamispyyntö tai asiakastietojen päivityspyyntö. Kun seurakunta on tehnyt Akkunassa laskutuspyynnön, siitä muodostuu Kipassa automaattisesti lasku.

Seurakunnilla voi olla valtakirja, jolla he valtuuttavat Kipan siirtämään muodostuneet laskut reskontraan ja kirjanpitoon. Jos seurakunta ei ole antanut valtakirjaa, muodostuu laskuista laskuluettelo ja se lähtee automaattisesti seurakuntaan tarkastettavaksi. Seurakunnassa tarkastetaan laskuluettelo. Jos laskuluettelolla ei tarvitse tehdä muutoksia, lasku luettelo hyväksytään sellaisenaan ja se lähtee takaisin Kipaan, jossa laskut siirretään reskontraan ja kirjanpitoon sekä vastaanotetaan

laskuluettelo. Mikäli laskuluettelolla on jokin lasku virheellinen, merkitään luettelolle tehtävät muutokset ja hyväksytään se muutoksin, jolloin se saapuu takaisin Kipaan. Kipassa tehdään tarvittavat muutokset laskuille ja sen jälkeen laskut siirretään reskontraan ja kirjanpitoon sekä vastaanotetaan laskuluettelo. Laskujen siirrosta reskontraan ja kirjanpitoon syntyy laskusanomat, jotka lähevät operaattorille automaattisesti. Operaattorin tehtäväksi jää laskujen välittäminen asiakkaille.

Liittymät

Liittymillä tarkoitetaan tässä liittymää pitkin lähetettyjä laskuja. Tämä vaihe alkaa siitä, kun seurakunta tallentaa laskutustiedot omaan järjestelmäänsä. Seuraavaksi seurakunta lähettää Kipan järjestelmään liittymää pitkin laskutusaineiston omasta järjestelmästänsä. Seurakunnan tulee tehdä täsmäytys oma järjestelmänsä sekä Kipan järjestelmän välillä lähetettyjen laskujen osalta, jotta voidaan todeta kaikkien laskujen saapuneen Kipan järjestelmään. Jos liittymää pitkin on lähetetty viallisia laskutusitteita, siitä lähtee seurakuntaan Kipasta automaattisesti liittymävirheraportti. Seurakunnan tulee tehdä korjauksen omaan järjestelmäänsä ja lähettää laskutusaineisto uudelleen. Kipan tehtäväksi jää suoritusten kohdistaminen laskuille, jota käsitellään seuraavassa prosessikaaviossa nimeltä Suoritukset.

Seurakunnilla voi olla käytössään maksupäiväpalauteliittymä, jolloin seurakuntiin lähtee automaattisesti maksupäiväpalautte. Seurakunnan tulee sisään lukea maksupäiväpalautte järjestelmäänsä. Maksupäiväpalautteelta seurakunta näkee, että mille liittymää pitkin lähetetyille laskuille on saapunut Kipan järjestelmään suoritus. Lopuksi Kipan tehtäväksi jää myyntireskontran hoitaminen.

Suoritukset

Suoritusten käsittely alkaa siitä, kun Kipassa siirretään pankin tiliotteet järjestelmään. Suoritukset voivat olla koko viitteettömiä tai viitteellisiä. Viitteettömien suoritusten kohdalla seurakunnan tulee näistä ilmoittaa Kipaan kirjausohjeiden kera, jolloin Kipassa tehdään seurakunnan pyytämät kirjaukset annettujen ohjeiden mukaan.

Viitteellisten suoritusten kohdalla on tärkeää käytetty maksuviite, koska suorituksille kuuluvia laskuja etsitään reskontrasta maksussa käytetyn maksuviitteen perusteella. Mikäli maksuviite on oikein, mutta kyseessä on osasuoritus, jää tämä suoritus virheeseen. Osasuoritukset kohdistetaan laskuille manuaalisesti Kipassa. Jos kyseessä onkin kokosuoritus eli laskun summa ja suoritus ovat samansuuruisia, kohdistuu suoritus automaattisesti laskulle.

Kun on käytetty virheellistä maksuviitettä suoritus jää virheeseen. Jos suorituksen muilla tiedoilla löytyy lasku reskontrasta, kohdistetaan suoritus kyseiselle laskulle. Tästä esimerkiksi tilanne, jossa asiakas on maksanut vuokralaskun käyttäen vanhan laskun viitettä. Vanhoilla viitteillä tulevat suoritukset jäävät virheeseen, mutta ne voi kohdistaa avoimelle laskulle. Jos suoritukselle ei löydy laskua reskontrasta, ilmoitetaan tästä seurakuntaan ja kysytään kirjausohjeita. Seurakunnan tehtävänä on selvittää ja ilmoittaa Kipaan, että miten suoritus kirjataan. Suoritus voidaan kirjata laskulle tai se voidaan myös kirjata esimerkiksi myyntireskontran välitilille, josta seurakunta kirjaan suorituksen oikeaan paikkaan.

Hautojen hoitoon liittyvien tarjouslaskujen lähetys Kipan järjestelmästä

Hautojen hoitoon liittyvien tarjouslaskujen lähetystä Kipan järjestelmästä alkaa siitä, kun seurakunta tekee laskutuspyynnön Akkunassa. Ennen laskutuspyynnön tekemistä tulee seurakunnan olla ilmoittanut Kipaan, että haluavat ottaa sen käyttöön ja Kipassa tehdään tarvittavat muutokset. Kun seurakunta on tehnyt laskutuspyynnön, muodostuu siitä Kipassa lasku automaattisesti. Seurakunnilla voi olla valtakirja, jolla he valtuuttavat Kipan siirtämään muodostuneet laskut reskontraan ja kirjanpitoon. Jos seurakunta ei ole antanut valtakirjaa, muodostuu laskuista laskuluettelo ja se lähtee automaattisesti seurakuntaan tarkastettavaksi. Seurakunnassa tarkastetaan laskuluettelo. Seurakunnassa tarkastetaan laskuluettelo. Jos laskuluettelolla ei tarvitse tehdä muutoksia, laskuluettelo hyväksytään sellaisenaan ja se lähtee takaisin Kipaan, jossa laskut siirretään reskontraan ja kirjanpitoon sekä vastaanotetaan laskuluettelo. Mikäli laskuluettelolla on jokin lasku virheellinen, merkitään luettelolle tehtävät muutokset ja hyväksytään se muutoksin, jolloin se saapuu takaisin Kipaan. Kipassa tehdään tarvittavat muutokset laskuille ja sen jälkeen laskut siirretään reskontraan ja kirjanpitoon sekä vastaanotetaan laskuluettelo.

Laskujen siirrosta reskontraan ja kirjanpitoon syntyy laskusanomat, jotka lähtevät operaattorille automaattisesti. Operaattorin tehtäväksi jää laskujen välittäminen asiakkaille. Koska kyseessä on tarjouslasku, asiakas hyväksyy tarjouksen maksamalla laskun ja kyseinen suoritus kohdistetaan Kipassa laskulle. Mikäli asiakas ei hyväksy tarjousta eli ei maksa laskua, seurakunnan tulee ilmoittaa näistä laskuista Kipaan, jolloin Kipassa näille tehdään reskontrahyvitys.

Maksukehotukset

Seurakunta voi halutessaan ottaa käyttöön Kipan lähettämät maksumuistutukset. Kun seurakunnalle on otettu maksukehotukset käyttöön, ilmoittavat he niistä laskuista Kipaan, joista ei saa lähettää maksumuistutuksia. Kipassa näille kyseisille laskuille käydään lisäämässä perintälukitus. Kipassa

muodostuu automaattisesti maksukehotusaineisto, joka sisältää avoimet jo erääntyneet laskut, joille ei ole lisätty perintälukitusta. Maksukehotusaineisto lähtee automaattisesti operaattorille, jonka tehtäväksi jää maksumuistutusten lähettäminen asiakkaille.

Perintä

Seurakunnan tulee ilmoittaa erikseen Kipaan, jos he haluavat ottaa käyttöön laskujen lähettämisen perintään. Kipassa tehdään ilmoituksen saapuessa tarvittavat muutokset järjestelmään. Kipassa muodostetaan perintäaineisto ja lähetetään perintäehdotelma seurakuntaa. Seurakunta tarkastaa ehdotelman. Ehdotelman ollessa kunnossa, hyväksyy seurakunta perintäehdotelman, jolloin se palautuu Kipaan. Jos ehdotelmalla on jokin lasku, joka ei saa lähteä perintään, merkitsee seurakunta sen perintäehdotelmalle ja hyväksyy sen. Kipassa lisätään laskulle perintälukitus, jolloin se ei lähdä perintään.

Seuraavaksi Kipassa lähetetään perintäaineisto perintätoimistolle. Perintätoimiston tehtävänä on perinnän hoitaminen. Perintätoimisto tilittää perityt suoritukset seurakunnan tilille. Tilityksen ollessa viitteellinen, kohdistuu tilitys laskulle sekä korot ja kulut kirjautuvat automaattisesti. Mikäli kyseessä on viitteetön tilitys, tulee seurakunnan ilmoittaa tästä Kipaan ja antaa kirjausohjeet tilityksen kirjaukseen. Kipassa tilitys kirjataan seurakunnan antamien ohjeiden mukaan.

6.2 Ostolaskuprosessi

Prosessikaaviot luotiin haastatteluissa läpi käydyistä teemoista, lukuun ottamatta tilauksen tekemistä, toimittajatietoja sekä maksukehotusten ja viivästyskorkolaskujen käsittelyä. Laskun vastaanotto yhdistettiin samaan prosessikaavioon laskun asiatarastuksen ja hyväksynnän kanssa.

Laskun vastaanotto sekä asiakastarkastus ja hyväksyntä.

Laskun vastaanoton sekä asiakastarkastuksen ja hyväksyntä alkaa siitä, kun operaattori vastaanottaa laskut verkko- ja paperilaskuina ja skannaa ne järjestelmään. Jos laskun perustiedoissa ei ole puutteita, lasku esikirjautuu Kipassa ja lähtee seurakunnan tarkastajaryhmään automaattisesti. Kun laskun perustiedoissa on puutteita, lasku jää Kipaan. Mikäli laskun lähettäjää eli toimittajaa ei ole perustettu järjestelmään tai sen tiedot eivät ole ajantasaisia, Kipassa perustetaan toimittaja tai tehdään sen tietoihin tarvittavia muutoksia. Seuraavaksi Kipassa esikirjataan lasku ja lähetetään seurakunnan tarkastajaryhmään.

Seurakunnassa asiatarkastetaan lasku ja verrataan sitä tilaukseen. Laskun ollessa virheellinen, seurakunnan tulee pyytää toimittajalta hyvityslaskua ja säilyttää virheellinen veloituslasku työlistallaan. Kun toimittaja on lähettänyt hyvityslaskun operaattorille ja se on saapunut järjestelmään, esikirjataan se Kipassa ja lähetetään seurakuntaa. Hyvityslaskun ollessa kokohyvitys, seurakunnan tulee hylätä veloitus – ja hyvityslasku Kipaan kohdistettavaksi. Jos kyseessä onkin osahyvitys, tulee seurakunnan hyväksyä virheellinen veloituslasku. Sitten osahyvitys tiliöidään, kohdistetaan veloituslaskulle ja hyväksytään. Laskun ollessa oikeellinen, seurakunta tiliöi laskun ja tarkastaa käytöselvityksen. Tämä jälkeen lasku hyväksytään. Seurakunnan hyväksymät laskut nousevat maksuehdotelmalle eräpäivän mukaan.

Ostolaskujen tiliöinti Kipassa, valinnainen

Ostolaskujen tiliöinti Kipassa -kaavio kulkee lähes samalla tavalla kuin laskun vastaanotto sekä asiatarkastus ja hyväksyntä -kaavio. Ainoana poikkeuksena on se, että lasku tiliöidään suoraan Kipassa. Vaikka tiliöinti tehdään jo Kipassa, jää seurakunnalle vastuulle tarkastaa tiliöinnin oikeellisuus.

Maksuaineisto

Maksuaineistoa käsittelevä vaihe alkaa siitä, kun maksuehdotelma muodostuu Kipassa automaattisesti. Seurakunta voi antaa Kipalle valtuudet toistaiseksi voimassa olevalla tai määräaikaisella valtakirjalla. Jos seurakunta on antanut toistaiseksi voimassa olevan valtakirjan, maksuaineisto muodostuu automaattisesti. Maksuehdotelman ollessa oikeellinen eikä siihen tarvitse tehdä muutoksia, lähetetään maksuaineisto pankkiin. Mikäli maksuehdotelmalla on jotain virheellistä, tulee virheellisistä laskuista tieto ostoreskontran sähköpostiin. Näille tehdään tarvittavat muutokset ja ne lähtevät eteenpäin seuraavassa maksuaineiston pankkiin lähetyksessä.

Seurakunnalla ollessa määräaikainen valtakirja, tulee Kipassa tarkistaa maksuehdotelma. Jos maksuehdotelmalla on jotain korjattavaa, tehdään maksuehdotelmalle tarvittavat muutokset. Mikäli muutoksia ei ole, voidaan suoraan suorittaa maksuajo käsin, josta syntyy maksuaineisto, joka lähetetään pankkiin. Jos seurakunnalla ei ole ollenkaan valtakirjaa, lähtee Kipasta automaattisesti maksuehdotelma tarkastettavaksi seurakuntaa. Seurakunta tarkastaa maksuehdotelman ja tekee tarvittavat muutokset maksuehdotelmalle. Seuraavaksi seurakunta hyväksyy ja palauttaa maksuehdotelman takaisin Kipaan, jossa siitä muodostuu automaattisesti maksuaineisto. Tämä maksuaineisto lähetetään pankkiin ja pankki toimittaa maksut toimittajien tileille.

Ostolaskulomake

Ensimmäisenä seurakunnassa tehdään ostolaskulomake, joka tulee Kipaan. Ostolaskulomakkeilla voidaan käyttää joko kertatoimittajaa tai vakioitoimittajaa. Kun on käytetty kertatoimittajaa, Kipassa esikirjataan ostolaskulomake ja lähetetään toiselle ostoreskontran työntekijälle tarkastettavaksi. Toinen työntekijä tarkastaa esikirjauksen ja lähettää ostolaskulomakkeen seurakuntaan, jossa se sitten tarkastetaan ja tiliöidään.

Vakioitoimittajaa käytettäessä katsotaan ensimmäisenä, että onko ostolaskulomakkeen tiedot puutteellisia. Jos tiedot ovat oikein, esikirjautuu ostolaskulomake ja se lähtee seurakunnan tarkastajaryhmään automaattisesti. Mikäli tiedoissa on jotain puutteellista, jää ostolaskulomake Kipaan. Kipassa tarkastellaan, että onko ostolaskulomakkeella olevaa toimittajaa perustettu tai, että onko toimittajan tiedot ajantasaiset. Jos toimittaja on perustettu ja tiedot ajantasaiset, esikirjataan ostolaskulomake ja se lähetetään seurakuntaan tarkastettavaksi ja tiliöitäväksi.

Kun toimittajaa ei ole perustettu tai toimittajan tiedot eivät ole ajantasaisia, Kipa pyytää seurakuntaa tekemään perustamis-/muutospyynnön Akkunassa. Kun seurakunta on tämän perustamis-/muutospyynnön tehnyt, tehdään Kipassa pyynnön mukaiset toimenpiteet. Tämän jälkeen voidaan esikirja ostolaskulomake ja lähettää se seurakuntaan tarkastusta ja tiliointiä varten. Seurakunta tarkastaa, tiliöi ja hyväksyy ostolaskulomakkeen, jolloin tämä hyväksytty ostolaskulomake nousee maksuehdotelmalle muiden laskujen kanssa eräpäivän mukaisesti.

6.3 Prosessien kehitysehdotukset

Prosessien kehitysehdotukset nousivat pintaan haastatteluiden aikana sekä prosessikuvauksia piirrettäessä. Myyntilaskuprosessista päällimmäisenä kehitysehdotuksena nousi esiin Suorituksetkaaviosta osasuoritusten kohdistumisen automatisointi. Tämä helpottaisi virheeseen jääneiden suoritusten läpikäyntiä. Toinen myyntilaskuprosessista esiin noussut kehitysehdotus on se, että kehitettäisiin yhteistyötä perintätoimistojen kanssa siten, että kaikki heidän seurakunnillensa tilittämät suoritukset saapuisivat viitteellisinä. Tällä hetkellä toinen käytettävistä perintätoimistoista tilittää suoritukset juuri tällä tavoin, mutta toinen ei. Jos tämän toisenkin perintätoimiston tilitykset tulisivat viitteellisinä, säästyisi tässä niin seurakunnan aikaa kuin Kirkon palvelukeskuksen työntekijöiden aikaa.

Ostolaskuprosessin puolelta päällimmäisenä kehitysehdotuksena nousi esiin se, että seurakunnat vertaisivat järjestelmässä olevia toimittajien tietoja tekeillä olevaan ostolaskulomakkeen tietoihin, kun käytetään varsinaista toimittajaa. Jos jo tässä vaiheessa huomattaisiin tietojen eroavaisuudet ostolaskulomakkeen ja järjestelmässä olevan toimittajan tietojen välillä, voisi seurakunta tehdä heti toimittajan muutospyynnön. Tämä toimintatapa nopeuttaisi ostolaskulomakkeiden käsittelyä. Ostolaskuprosessia voitaisiin myös nopeuttaa ohjeistamalla toimittajia siihen, että heidän lähettämillään laskuilla olisi kaikki tarvittavat perustiedot. Tällöin ostolaskut esikirjautuisivat järjestelmässä automaattisesti ja tällä vältyttäisiin

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Kaiken kaikkiaan olen tullut siihen johtopäätökseen, että toimeksiantajan myynti- ja ostolaskuprosessi toimivat hyvin, eikä niihin ole tällä hetkellä tarvetta tehdä mitään suuria muutoksia. Niistä on saatu useita työntekijöiden tehtäviä pois hyödyntämällä automatisointia. Esitetyt kehitysehdotukset olivat melko pieniä, eikä niiden toteuttaminen tarvitsisi kovinkaan paljon resursseja. Kirkon palvelukeskuksella on hyvät mahdollisuudet ottaa tulevaisuudessa ohjelmistorobotiikka sekä tekoäly osaksi myynti- ja ostoresskontran prosesseja. Erityisen hyvin tekoäly sopisi juuri myyntilaskuprosessin suoritusten kohdistamiseen.

Olen tyytyväinen opinnäytetyön tuloksena luotuihin prosessikaavioihin. Prosessikaavioiden tekeminen oli osittain haasteellista, mutta kuitenkin mukaansatempaavaa. Huomasin, että prosessikaavioiden luomisessa auttoi se, että olen työskennellyt toimeksiantajalla näissä prosesseissa. Kaavioiden piirtäminen olisi varmasti ollut vieläkin haasteellisempaa, jos en olisi näissä prosesseissa työskennellyt ja minulla ei olisi ollut mitään ennakkotietoa prosessien toimintaan liittyen.

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen. Tämä työn myötä pääsin syventämään omaa tietämystä ja ymmärrystä muun muassa taloushallinnon digitalisaatioista, ohjelmistorobotiikasta ja tekoälystä sekä tietenkin toimeksiantajan myynti- ja ostolaskuprosessien kulusta ja siitä, että mitkä asiat ovat seurakunnan tehtävä. Työn alkuperäisesti suunniteltu aikataulu ei pitänyt, mutta työ valmistui muutuneen aikataulun mukaisesti. Työstä tuli odotettua laajempi ja se vei enemmän aikaa, kuin olin alun perin osannut arvioida.

Toimeksiantajan maksuliikenteen sekä matka- ja kululaskujen osalta voisi prosessikaaviot vielä luoda, koska ne jouduttiin tästä opinnäytetyöstä rajaamaan pois. Jos nämä prosessit olisi otettu tähän myös mukaan, olisi työstä tullut liian laaja. En myöskään ole työskennellyt maksuliikenteen tai matka- ja kululaskutuksen parissa, joten minulla ei näiden prosessien kuluista ole tietoa, joten prosessikaavioiden luominen näistä prosesseista olisi ollut haasteellista.

Tämän työn jatkotutkimusaiheena voisi olla esiin nousseiden kehitysehdotuksien käytännön toteutus. Kehitysehdotuksista voitaisiin tutkia sitä, että millä tavoilla ne voitaisiin toteuttaa ja millaisia toimenpiteitä niiden toteutus vaatisi. Lisäksi voitaisiin tutkia sitä, että mitä mieltä seurakunnat ovat Kirkon palvelukeskuksen taloushallinnon prosesseista. Seurakunnille voitaisiin luoda kysely, joka

sisältäisi kysymyksiä kunkin taloushallinnon prosessin toimivuudesta. Kyselyssä seurakunnat voisivat myös antaa kirjallista palautetta kustakin prosessista ja esittää kehitysideoita prosesseihin liittyen.

LÄHTEET

Aho, Antti 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi: pääkirja. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 20.6.2021. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Arter Oy 2019. Prosessien pikaopas. Hakupäivä 7.5.2021. <https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Prosessien-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>.

Digi- ja väestövirasto 2021. JHS suositukset. JHS 152 prosessien kuvaaminen. Hakupäivä 19.4.2021. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4/2005. Hakupäivä 16.5.2021. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/152279>.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Aineiston hankinta. Tampere: Vastapaino. Hakupäivä 17.5.2021. Ellibs library. Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, Simo, Mäkelä, Tapio & Taatila, Vesa 2008. Alan johtajaksi. Porvoo; Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Järvenpää, Marko, Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Pekka 2001. Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero 2018. Älykäs taloushallinto: automaation aika. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 25.5.2021. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kaarlejärvi, Sanna 2017. RPA – robotiikalla parempaan arkeen. Efima Oy. Hakupäivä 16.8.2021. <https://www.efima.com/blogi/rpa-robotiikalla-parempaan-arkeen/>.

Kananen, Heidi, Puolitaival, Harri, Puntti, Sirpa & Metsola, Inga 2019. Tekoäly: bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 20.6.2021. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kirkkohallitus 2021. Kirkon palvelukeskus (Kipa). Viitattu 11.4.2021. <https://evl.fi/plus/hallinto-ja-talous/kirkon-keskusrahaston-talous/kirkon-palvelukeskus>.

Kääriäinen, Jukka (toim.), Aihkisalo, Tommi, Halén, Marco, Holmström, Harald, Jurmu, Petri, Matinmikko, Tapio, Seppälä, Timo, Tihinen, Maarit & Tironen, Justus. 2018. Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly –soveltamisen askelmerkkejä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 65/2018. Valtioneuvoston kanslia. Hakupäivä 15.8.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161123/65-2018-Ohjelmistorobotiikka%20ja%20tekoaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. Espoo: Teknologiainfo Teknova. Hakupäivä 20.5.2021. Ellibs library. Vaatii käyttöoikeuden.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 20.6.2021. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua!: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Puusa, Anu, Reijonen, Helen, Juuti, Pauli & Laukkanen, Tommi 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Neljäs, uudistettu painos. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 24.5.2021. Ellibs library. Vaatii käyttöoikeuden.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos.
Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

