



# **HR-palveluiden tuotteistaminen tilitoimistossa**

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

Syksy 2024

Maiju Lykoudis

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä hyödyllistä tietoa HR-palveluiden tuotteistamiselle tilitoimistossa. Toimeksiantajana toimi tilitoimisto, joka halusi pysyä anonyyminä. Tavoitteena oli löytää tilitoimistopalveluiden ohelle tuotteistettavia HR-palveluita, jotka olisivat asiakkaille tarpeellisia sekä tilitoimistolle mahdollisia toteuttaa.

Tilitoimistoalalla on paljon kilpailua, joten uusien palvelutuotteiden tuotteistaminen on ajankohtainen monelle tilitoimistoyrittäjälle. Monet tilitoimistot tarjoavat HR-palveluita, mutta tuotteena ne eivät aina ole kovin selkeitä. Tuotteistamisen avulla palvelusta saa asiakasystävällisen, selkeän ja kiinnostavan. Opinnäytetyössä haluttiinkin saada asiakkaiden näkemys palveluista, jotka ovat heille kiinnostavia. HR-palvelut itsessään ovat laaja kokonaisuus sekä rajat usein häilyviä. Työhön haluttiinkin rajata sellaisia palveluita, joita voisi toteuttaa tilitoimistossa sen peruspalveluiden lisäksi.

Opinnäytetyön menetelminä käytettiin tutkimuskyselyä, joka lähetettiin osalle tilitoimiston asiakkaista sekä henkilöstöalan ammattilaisten haastatteluita, joilta sai tietoa niin HR-alan trendeistä kuin heidän työhönsä liittyvistä haasteista. Kyselyn ja haastatteluiden pohjalta voitiin päätellä kiinnostavimmat HR-palvelut, joita niin tilitoimistoasiakkaat kuin henkilöstöalan ammattilaiset voisivat hyödyntää. Kysely- ja haastattelututkimusten perusteella palkanlaskenta nousi kaikista tarpeellisimmaksi ja kiinnostavammaksi palveluksi. Haastatteluissa nousi esiin palkanlaskijan tuki palkkayhteyshenkilölle, johon kuuluisi esimerkiksi työsuhdeneuvonta sekä työehtosopimusten tulkkaus palkanlaskennasta nousevien kysymysten lisäksi. Myös sijaistuspalvelu koettiin tärkeäksi. Tutkimuskyselystä ilmeni, että palkanlaskennan lisäksi työhyvinvointi, työsuhdeneuvonta, rekrytointi, vakuutuskilpailutus sekä työterveyskilpailutus olivat kiinnostavimpia palveluita. Vastauksia kyselyyn saatiin pääasiassa yrityksiltä, joiden henkilöstö oli alle 20 henkeä, joka taas vaikutti siihen, että monia palveluvaihtoehtoja ei koettu yritykselle tarpeelliseksi.

Opinnäytetyötä varten tehty tutkimus avasi asiakkaiden sekä henkilöstöalan ammattilaisten tarpeista HR-palvelun tuotteistamiselle. Tuotteistaminen tulee suunnitella hyvin ja segmentointi tulee tehdä huolella, jotta oikeat palvelut löytävät palvelua tarvitsevien luokse.

---

The purpose of this functional thesis was to gather useful information for the productization of HR services in an accounting company. The client was an accounting company that wanted to remain anonymous, and the goal was to find HR services that could be productized in addition to accountancy services, which would be necessary for the customers and possible for the accountancy to implement.

There is a lot of competition in the accounting company industry, so productizing new service products is topical for many accounting office entrepreneurs. Many accounting companies offer HR services, but as a product they are not always very understandable. Productization makes the service customer-friendly, understandable and interesting. In the thesis, the purpose was to get the customers' view of the services that are interesting to them. HR services itself is a broad entity and the boundaries are often blurred. The thesis wanted to limit the services that could be implemented in the accounting company in addition to its basic services.

The methods used for the thesis were a research survey that was sent to some of the accounting company's clients, as well as interviews with HR professionals, from whom information was obtained on trends in the HR industry as well as challenges related to their work. Based on the survey and interviews, it was possible to conclude the most interesting HR services that both accounting company clients and HR professionals could use. Based on survey and interview studies, payroll became the most necessary and interesting service of all. In the interviews, the payroll accountant's support for the payroll contact person came up, which would include, for example, employment counselling and interpretation of collective agreements in addition to questions arising from payroll. The substitute service was also perceived to be important. The survey revealed that, in addition to payroll, occupational well-being, employment counselling, recruitment, insurance tendering and occupational health tendering were the most interesting services. Responses to the survey were received mainly from companies with less than 20 employees, which in turn contributed to the fact that many service options were not perceived as necessary for the company.

The research done for the thesis revealed the needs of customers and HR professionals for the productization of the HR service. Productization must be planned well, and segmentation must be done carefully so that the right services find their way to those who need the service.

Keywords accounting company, human resources, productization

Pages 42 pages and appendices 7 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tilitoimisto lakisääteisten palveluiden tarjoajana .....	2
2.1	Tilitoimistopalvelut.....	4
2.1.1	Kirjanpito .....	5
2.1.2	Palkkahallinto .....	7
2.1.3	Taluspäällikköpalvelut.....	8
2.2	Tilitoimistopalveluiden nykytila ja tulevaisuus.....	9
3	Henkilöstöhallinto, eli HR (Human Resources).....	10
3.1	Henkilöstöhallinnon osa-alueita.....	12
3.1.1	Rekrytointi .....	12
3.1.2	Osaamisen suunnittelu .....	14
3.1.3	Palkitseminen .....	15
3.1.4	Muutosjohtaminen .....	17
3.1.5	Johtamisen kehittäminen .....	19
3.1.6	Työhyvinvointi.....	19
3.2	Henkilöstöhallinnon nykytila ja tulevaisuus.....	20
4	Palvelun tuotteistaminen .....	21
5	Menetelmät .....	23
6	Tutkimustulokset.....	25
6.1	Kysely .....	25
6.2	Haastattelut.....	31
7	Johtopäätökset.....	33
8	Pohdinta.....	35
	Lähteet .....	37

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Esimerkki kahdenkertaisesta kirjanpidosta. (Tilisanomat, 2023).....	5
Kuva 2. Esimerkki yhdenkertaisesta kirjanpidosta. (Zervant, 2023).....	6
Kuva 3. Rekrytointiprosessi. (mukaillen Niskanen, 2023).....	13

Kuva 4. 70:20:10 -malli. (Lehto-Kulmala, 2020) .....	15
Kuva 5. Palkitseminen. (mukaillen Kauhanen, 2012, s.115).....	16
Kuva 6. EFQM-malli. (Sedu, n.d.) .....	18
Kuva 7. Tuotteistamisen tavoite. (Parantainen, 2007, luku – Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla?) .....	22
Kuva 8. Monimenetelmätutkimus. (Vilkkä & Mankki, 2024, luku 3.1).....	23
Kuva 9. Yritysten henkilöstömäärä.....	25
Kuva 10. Onko yrityksellä oma henkilöstöhallinto vai ulkoistettu palvelu .....	26
Kuva 11. Tarpeelliset ja kiinnostavat HR-palvelut .....	27
Kuva 12. Palveluiden tärkeys.....	28
Kuva 13. Kuinka todennäköisesti harkitsisitte uutta HR-palvelua? .....	29
Kuva 14. Uusien palveluiden hankintaan vaikuttavat asiat. ....	30

## **Liitteet**

Liite 1.	Kyselylomake
Liite 2.	Haastattelukysymykset
Liite 3.	Saatekirje
Liite 4.	Aineistohallintasuunnitelma

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on HR (Human Resources) -palveluiden tuotteistaminen tilitoimistossa. Opinnäytetyön aihe muotoutui toimeksiantajan aloitteesta kartoittaa jo olemassa olevien asiakkaiden HR-palveluiden tarvetta. Monet tilitoimistot tarjoavat nykyisellään jo HR-palveluita, mutta tarkoituksena on löytää ne palvelut, joita asiakkaat oikeasti tarvitsevat ja joihin haluavat tukea tilitoimistolta.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on saada toimeksiantajalle mahdollisimman hyvät eväät HR-palvelun tuotteistamiselle. Toimeksiantajana toimii Suomen suurimpiin tilitoimistoihin kuuluva taloushallintopalveluita tarjoava yritys, joka haluaa pysyä anonyymina. Pääpaino toimeksiantajayrityksellä on tällä hetkellä kirjanpidossa ja palkanlaskennassa. Tilitoimistoja Suomessa on tuhansia (Taloushallintoliitto, n.d.-a), jolloin kovan kilpailun vuoksi uusien tuotteistettavien palveluiden kartoittaminen on ajankohtainen.

Ulkoisen palvelun hankkiminen yritykselle on tavanomaista. Kun palvelun voi ostaa muualta, voidaan yrityksessä keskittyä sen ydinosaamiseen sekä sillä voi vähentää yrityksen kiinteitä kuluja, koska lukuisten tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä syistä palvelun ulkoistamiseen ovat kustannussäästöt. Ulkoisen palvelun tarjoava yritys on useimmiten tehokas ja pystyy tarjoamaan laadukasta palvelua. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, ss. 22–25). Jos tilitoimisto pystyy tarjoamaan asiakasyritykselleen esimerkiksi kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi myös HR-palveluita, on asiakkaalla se etu, että tilitoimistolle asiakas on jo tuttu. Kun keskinäinen luottamus on jo kunnossa, voi asiakas turvallisesti ostaa uusia tai täydentäviä palveluita tilitoimistolta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään tilitoimistopalveluihin sekä siihen, mitä henkilöstöhallinnon osa-alueita voisi ajatella tuotteistamisen näkökulmasta. Palvelun tuotteistamisen keskeiset tavoitteet käydään läpi omassa luvussaan. Teoriaosuuden lähteinä on käytetty pro gradu -tutkielmia, artikkeleita sekä ammattikirjallisuutta. Tutkimus toteutetaan henkilöstöhallinnon ammattilaisten haastatteluiden sekä toimeksiantajan asiakasyrityksille lähetetyn kyselyn avulla. Kysely lähetetään x-määrälle tilitoimiston asiakkaita. Nämä yhdessä muodostavat monimenetelmä tutkimuksen. Kyselyssä keskitytään asiakkaiden palvelutarpeiden kartoittamiseen. Kyselyssä tiedustellaan muun muassa asiakkaiden mahdollisia olemassa olevia HR-palveluita sekä palveluita, joita voisivat yritykselleen harkita.

Kyselyssä kysytään myös asiakkaille tarpeellisimmista sekä kiinnostavimmista HR-palveluista ja sitä, mitkä asiat vaikuttaisivat uuden palvelun ostamiseen.

Haastattelukysymykset keskittyvät haastateltavien kokemuksiin haasteisiin henkilöstöhallinnon työhön liittyen sekä HR-alan trendeihin. Haastattelun tarkoituksena on saada vastaus myös sille, miten HR-alan ammattilainen voisi hyödyntää tilitoimiston tarjoamia HR-palveluita.

Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidusti. Näillä menetelmillä on tavoitteena saada vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä saada ymmärrystä siitä, mitä palveluita asiakkaat kaipaavat tai missä tarvitsevat tukea.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat:

1. Mitä HR-palveluita tilitoimisto voisi tarjota tilitoimistopalveluiden lisäksi?
2. Mitä palveluita asiakkaat kaipaaisivat kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi?
3. Mitkä ovat HR-palveluiden trendit tällä hetkellä?
4. Miten henkilöstöhallinnon ammattilaiset voisivat hyödyntää tilitoimiston tarjoamia HR-palveluita?

## 2 Tilitoimisto lakisääteisten palveluiden tarjoajana

Tilitoimistot tarjoavat lakisääteistä palvelua kirjanpitolain säännösten mukaisesti.

Kirjanpitovelvollisia ovat osakeyhtiöt, avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt, yhdistykset, säätiöt, uskonnolliset yhdyskunnat ja niiden rekisteröidyt paikallisyhteisöt sekä muut yksityisoikeudelliset oikeushenkilöt. Myös oikeushenkilön konkurssipesä kuuluu kirjanpitovelvollisuuden piiriin, jos se jatkaa oikeushenkilön toimintaa. Kirjanpitolaki 1. luku 1 § säätelee, ketkä ovat kirjanpitovelvollisia. (Finlex, 2015). Tilitoimistoja Suomessa vuonna 2023 oli 6 260 ja alalla kokonaisuudessaan työskenteli kyseisenä vuonna 13 482 henkilöä (Talouhallintoliitto, n.d.-a).

Tilitoimistopalvelut ovat ulkoisen laskentatoimen palveluita ja sen tehtävänä on seurata yrityksen tuloja sekä menoja ja näin ollen se kuvaa hyvin yrityksen rahaprosessia. Ulkoinen laskentatoimi hoitaa yrityksen tilinpäätöksen sekä lakisääteisen veroilmoituksen. Tilinpäätös muodostetaan tilikauden aikana tehdyn kirjanpidon perusteella, johon kuuluvat

tuloslaskelman ja taseen lisäksi erilaiset liitetiedot ja raportit, jotka määritellään yrityskohtaisesti. (Tomperi, 2022, s. 10).

Koska tilitoimisto on hyvin perillä asiakkaidensa taloustilanteesta kuukausittain tehtävän kirjanpidon ansiosta, on tilitoimisto myös hyvänä tukena asiakkaan yritykseen liittyvissä päätöksissä. Siksi kuukausittainen raportointi asiakkaalle on erittäin tärkeää, jotta asiakas on myös itse ajan tasalla yrityksen rahavaroista sekä taloudellisesta tilanteesta. Ulkoinen laskentatoimi on hyvä tuki sisäiselle laskennalle, jolloin budjettien ja suunnitelmien laatiminen on vaivattomampaa. (Reunanen, 2022)

Tilitoimisto kannattaa valita harkiten. Suomessa on lukuisia tilitoimistoja sekä yksinyrittäjiä, jotka hoitavat yritysten ulkoisen laskentatoimen. Kuitenkin auktorisoituja tilitoimistoja on noin tuhat (Taloushallintoliitto, n.d.-b). Auktorisoitu tilitoimisto on Taloushallintoliiton valvonnan alla, jonka ansiosta toiminta auktorisoiduissa tilitoimistoissa on kirjanpitolain mukaista sekä uudet säännökset ovat tilitoimistojen tiedossa jo hyvissä ajoin ennen muutosten tapahtumista ja, että ne otetaan myös ajallaan käyttöön. Kirjanpitolain edellyttämää hyvää kirjanpitolain noudatetaan auktorisoiduissa tilitoimistoissa. (Taloushallintoliitto, n.d.-c)

Kirjanpidon ja sitä myötä tilitoimistojen historia ulottuu aina 1900-luvun alkuun, jolloin ensimmäinen kirjanpitolaki astui voimaan. Kirjanpitolain säätämisen taustalla oli kasvava tarve varmistaa liiketoiminnan läpinäkyvyys ja luotettavuus, mikä oli erityisen tärkeää aikana, jolloin yritysten omistusrakenteet ja rahoitusmallit olivat muutoksessa. (Virtanen, 2007)

Vuonna 1973 hyväksyttiin uusi kirjanpitolaki, joka korvasi vuoden 1945 lain ja mahdollisti rajoitetusti koneellisten tietovälineiden käytön kirjanpidossa. Alun perin vuonna 1947 voimaan tullessa laissa ei kuitenkaan mainittu koneellisia kirjanpitomenetelmiä lainkaan. Näitä menetelmiä koskevia säännöksiä lisättiin lakiin vasta myöhemmin, ensimmäisen kerran vuonna 1978. Tämän jälkeen laki pysyi muuttumattomana yli kymmenen vuotta. (Ihantola, 2007) Vuoden 1973 lakiuudistus oli muutenkin merkittävä Suomelle. Tämän muutoksen taustalla oli tarve parantaa rahoitusmarkkinoiden toimintaa, sillä markkinoiden katsottiin olevan monella tapaa puutteelliset. (Virtanen, 2006)

Vuonna 1989 päivitettyssä lainsäädännössä kumottiin osa vuoden 1978 muutoksista, jotta tekniikan kehitys otettaisiin paremmin huomioon. Koneellisten tietovälineiden käyttöä ei sallittu kaikille kirjanpitovelvollisille suoraan, vaan se edellytti Kirjanpitolautakunnan

määräaikaista lupaa. Vuoden 1990 lainsäädäntöön sisältyi säännös, joka kielsi tositteiden ja niiden perusteella tehtyjen kirjanpitomerkintöjen samanaikaisen säilyttämisen koneellisessa muodossa, joten joko tositteiden tai merkintöjen tuli aina olla kirjallisessa muodossa. Näin ollen sähköinen kirjanpito ei vielä ollut täysin sähköistä. Vuonna 1990 sääntelyä kuitenkin hieman kevennettiin, kun kauppa- ja teollisuusministeriö antoi päätöksen, jonka mukaan kirjanpitoaineiston tallentaminen mikrofيلمille tai muulle optiselle tietovälille sallittiin ilman erillistä lupaa, jos kirjanpitovelvollisen tositemäärä ylitti 10 000 kappaletta vuodessa. Mikäli tositteita oli vähemmän, lupa tuli edelleen hakea määräajaksi Kirjanpitolautakunnalta. (Ihantola, 2007)

2000-luvun alkupuolella hallitus teki esityksen kirjanpitolain muuttamiseen, jonka keskiössä oli tilinpäätökseen laadintaan liittyvät säädökset. Tämän lakisehdotuksen tarkoituksena oli myös parantaa harmaan talouden torjuntaa sisällyttämällä maksamattomat verot tilinpäätökseen. (HE 189/2000)

## 2.1 Tilitoimistopalvelut

Tilitoimistot tarjoavat pääasiassa ulkoisen laskennan palveluita eri yritysmuodoille. Yleisimmät palvelut ovat kirjanpito, palkanlaskenta sekä ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi yrityksen tarpeita mukailleen. (Taloushallintoliitto, n.d.-d)

Tilitoimisto on asiakkaan kumppani, joka toimii hyvänä tukena asiakkaan yritystoiminnalle. Yhteistyö ja sen toimivuus ovat olennainen osa tilitoimiston ja asiakasyrityksen välistä luottamusta. Taloushallinnon digitalisoitumisen myötä, on tilitoimistosta tullut enenevässä määrin konsultoiva yhteistyökumppani, joka auttaa yritysten päätöksenteoissa sekä antaa hyvinkin ajantasaista informaatiota yrityksen tilanteesta. (Reunanen, 2022)

Taloushallintoalalla on kehitetty hyvä tilitoimistotapa. Hyvä tilitoimistotapa perustuu vastuulliseen asiakassuhteen hoitamiseen, jossa tilitoimisto tarjoaa asiantuntevaa neuvontaa ja selkeitä laskelmia asiakkaan päätöksenteon tueksi. Taloushallintoliiton TAL-STA-ohjeistus korostaa kolmea periaatetta: asiakkaan liiketoiminnan tuntemista, merkityksellistä raportointia ja kokonaisvaltaista palvelua. Eettinen toiminta, kuten riippumattomuus ja

ammattitaito ovat keskeisessä asemassa asiakkaan etujen varmistamisessa. Hyvän tilitoimistotavan noudattaminen parantaa alan arvostusta ja palvelun laatua. (Lyytinen, 2020)

Tässä luvussa perehdytään kolmeen tilitoimistoissa yleisesti saatavilla olevaan palveluun. Näitä palveluita ovat kirjanpito, palkanlaskenta sekä talouspäällikköpalvelut.

### 2.1.1 Kirjanpito

Vaikka kirjanpito on lakisääteinen velvollisuus osakeyhtiöille, avoimille yhtiöille, kommandiittiyhtiöille, osuuskunnille, yhdistyksille ja säätiöille sekä myös yksityisille liikkeen- ja ammatinharjoittajille, ei sitä tule tehdä ainoastaan siitä syystä. Kirjanpito antaa todennukaisen kuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja sen päätarkoituksena onkin selvittää yrityksen tulos. Kaksinkertaista kirjanpitoa tulee pitää muiden, paitsi toiminimellä toimivien liikkeen- tai ammatinharjoittajien, jotka voivat harjoittaa yhdenkertaista kirjanpitoa. Kaikkien yritystoimintaa harjoittavien on kuitenkin pidettävä sellaista kirjaa yrityksen rahavirrasta, että verottajalle saadaan totuudenmukaiset tiedot. (Tomperi, 2022, ss. 11–12)

Kahdenkertainen kirjanpito kertoo yksityiskohtaisesti yrityksen varat ja velat. Kun tilitapahtumia kirjataan, tulee kirjaukselle tehdä aina samansuuruinen vastakirjaus, jolloin mikään tapahtuma ei jää kirjaamatta. (Rumpu, 2021) Seuraavassa kuvassa on esimerkki kahdenkertaisesta kirjanpidosta.

Kuva 1. Esimerkki kahdenkertaisesta kirjanpidosta. (Tilisanomat, 2023)

#### Liite 7

##### Maksuperusteinen ajallinen kohdistaminen

###### Tilikausi 1./Tilinpäätös

<table border="1"> <tr><td>Myynti</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">50 000,00</td></tr> </table>	Myynti	50 000,00	<table border="1"> <tr><td>Myyntisaatava</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">62 000,00</td></tr> </table>	Myyntisaatava	62 000,00	<table border="1"> <tr><td>Kohdistamaton suoritettava alv (siirtovelka)</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">12 000,00</td></tr> </table>	Kohdistamaton suoritettava alv (siirtovelka)	12 000,00
Myynti								
50 000,00								
Myyntisaatava								
62 000,00								
Kohdistamaton suoritettava alv (siirtovelka)								
12 000,00								
<table border="1"> <tr><td>Ostot</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">10 000,00</td></tr> </table>	Ostot	10 000,00	<table border="1"> <tr><td>Ostovelat</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">12 400,00</td></tr> </table>	Ostovelat	12 400,00	<table border="1"> <tr><td>Kohdistamaton vähennettävä alv (siirtosaaminen)</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">2 400,00</td></tr> </table>	Kohdistamaton vähennettävä alv (siirtosaaminen)	2 400,00
Ostot								
10 000,00								
Ostovelat								
12 400,00								
Kohdistamaton vähennettävä alv (siirtosaaminen)								
2 400,00								

###### Tilikausi 2.

<table border="1"> <tr><td>Myyntisaatava</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">62 000,00</td></tr> </table>	Myyntisaatava	62 000,00	<table border="1"> <tr><td>Pankkitili</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">62 000,00</td></tr> </table>	Pankkitili	62 000,00	<table border="1"> <tr><td>Suoritettava alv</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">12 000,00</td></tr> </table>	Suoritettava alv	12 000,00	<table border="1"> <tr><td>Siirtovelka</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">12 000,00</td></tr> </table>	Siirtovelka	12 000,00
Myyntisaatava											
62 000,00											
Pankkitili											
62 000,00											
Suoritettava alv											
12 000,00											
Siirtovelka											
12 000,00											
<table border="1"> <tr><td>Ostovelka</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">12 400,00</td></tr> </table>	Ostovelka	12 400,00	<table border="1"> <tr><td>Pankkitili</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">12 400,00</td></tr> </table>	Pankkitili	12 400,00	<table border="1"> <tr><td>Vähennettävä alv</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">2 400,00</td></tr> </table>	Vähennettävä alv	2 400,00	<table border="1"> <tr><td>Siirtosaaminen</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">2 400,00</td></tr> </table>	Siirtosaaminen	2 400,00
Ostovelka											
12 400,00											
Pankkitili											
12 400,00											
Vähennettävä alv											
2 400,00											
Siirtosaaminen											
2 400,00											



Tyypillistä kirjanpitäjille on myös hoitaa asiakasyritysten tilinpäätökset sekä verovelvoitteet. Normaali tilikausi kestää 12 kuukautta ja tilinpäätös laaditaan siltä ajalta tehdyn kirjanpidon perusteella. Tilinpäätös on laadittava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Kirjanpitäjän on yrityksen koosta riippuen osattava laatia myös rahoituslaskelma. Tätä velvoitetta ei mikro- ja pienyritysten kohdalla ole. Tilinpäätöksessä on oltava mukana liitetiedot, jotka ovat lueteltu kirjanpitoasetuksessa. Tilinpäätöksen perusteella tehdään yrityksen veroilmoitus, joten tietojen oikeellisuus sekä suoriteperusteinen kirjaaminen ovat oleellisia, jotta tilinpäätöksestä saadaan yhtenäinen kokonaisuus. Kirjanpitäjän tulee tehdä tilinpäätöstä varten myös tase-erittely, joka kertoo yksityiskohtaisen sisällön taseesta. Tase-erittely on yhtä lailla allekirjoitettava dokumentti kuin tilinpäätöskin, mutta tase-erittely ei kuitenkaan ole julkinen, toisin kuin tilinpäätös. (Taloushallintoliitto, n.d.-e)

### **2.1.2 Palkkahallinto**

Palkkahallintoa ei itsessään ole tarkasti määritelty lainsäädännössä tai työehtosopimuksissa. Palkkahallinto kuitenkin käsittää kaiken palkanmaksuun sekä työntekijöiden oikeuksiin liittyvät velvollisuudet ja näistä on säädetty erinäisissä työsuhtelaeissa. (Kondelin & Peltomäki, 2023, luku 2.1) Keskeisimpiä palkkahallinnon työssä tarvittavia lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki (Kondelin & Peltomäki, 2023, kohta "Lukijalle"). Myös työehtosopimuslaki säättää työehtosopimusten noudattamisesta, joka näin ollen vaikuttaa myös välillisesti palkkahallinnon työhön. Työehtosopimusten tarkoitus on suojella työntekijää ja näin ollen sen ehdot eivät voi olla huonommat kuin työlainsäädännössä on säädetty. (Kondelin & Peltomäki, 2023, luku 2.5)

Palkkahallinnon työt hoidetaan usein tilitoimistossa, jossa asiakasyrityksen kirjanpitoa myös hoidetaan. Palkkahallintoa voidaan hoitaa myös pelkästään sisäisesti tai osittain sisäisesti ja ulkoisesti. Yleensä isommat yritykset ovat ulkoistaneet palkkahallinnon tehtävät tai heillä on yrityksessä oma palkkahallinnosta vastaava työntekijä, mutta pienemmissä yrityksissä palkanlaskennan saattaa hoitaa henkilö, joka hoitaa yrityksen talousasioita. Tälle ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa tapaa, vaan tilitoimistojen palkkahallintoa hoitavat henkilöt hoitavat kaiken kokoisten yritysten palkanlaskentaa. Palkkahallinnon tehtävänä on huolehtia, että palkkaukseen ja työsuhteisiin liittyvät asiat hoidetaan lain vaatimalla tavalla, palkat maksetaan ajallaan ja oikein sekä työehtosopimusta noudatetaan palkkaa määriteltäessä. (Stenbacka & Söderström, 2016, s. 14)

Palkkahallinnossa työ on monipuolista ja siihen liittyy paljon muutakin kuin itse palkanlaskenta. Palkanlaskija muun muassa täsmäyttää lomapalkkavelkoja, tilittää ay-jäsenmaksut sekä ulosmittaukset, tekee tulorekisteri-ilmoitukset sekä huolehtii ennakonpidätyksistä sekä sairausvakuutusmaksuista. Palkkahallinnossa työskentelevän tulee olla aktiivinen itsensä kehittämisessä, sekä pitää huolta siitä, että on ajan tasalla muuttuvien työehtosopimusten sekä lainsäädännön osalta. (Greenstep, 2024)

Palkanlaskenta ja palkkahallinto ovat perinteisesti kuuluneet aina taloushallinnon alle. Tämä on luonnollista, koska kirjanpito ja palkanlaskenta kuuluvat olennaisesti toisiinsa yrityksen näkökulmasta ajatellen sekä palkkaprosessi on ollut ihmisen luoma manuaalinen tapahtuma. Palkkahallinto on kuitenkin nykypäivänä siirtynyt enenevässä määrin HR-palveluprosessiksi, ja palkanlaskijat tekevät asiantuntijatyötä perusprosessin lisäksi sekä ohjaavat järjestelmän suorittamaan palkanlaskennan. (Mepco, 2023)

### **2.1.3 Talouspäällikköpalvelut**

Taluspäällikkö on yrityksen taloushallinnon asiantuntija, jonka vastuualueisiin kuuluu talouden suunnittelu, seuranta ja raportointi. Hänen tehtävänä on varmistaa, että yrityksen taloudelliset prosessit toimivat tehokkaasti ja luotettavasti sekä noudattavat lakeja ja säädöksiä. Taluspäällikön rooli voi vaihdella yrityksen koon ja toimialan mukaan, mutta yleensä hän vastaa taloussuunnittelusta, budjetoinnista, raportoinnista, analysoinnista, sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Lisäksi taluspäällikkö huolehtii yrityksen veroasioista ja muista lakisääteisistä velvoitteista sekä osallistuu taloushallinnon prosessien kehittämiseen. Taluspäällikkö toimii läheisessä yhteistyössä yrityksen johdon, talousosaston ja muiden sidosryhmien kanssa, ja hänen työnsä tukee merkittävästi yrityksen taloudellista menestystä ja päätöksentekoa. (Procountor, n.d.)

Pienissä yrityksissä on yleistä, että omaa taluspäällikköä ei palkata valvomaan toimintaa ja tukemaan johtoa. Tällöin ulkopuolinen taluspäällikkö voi tarjota tarvittavaa apua yrityksen toiminnan ja kannattavuuden ylläpitämiseksi. (Topp, 2010)

Taluspäällikköpalveluiden ulkoistaminen on kannattavaa, jotta yrittäjä voi keskittyä omaan ydinosansaamiseensa sekä monesti ulkopuolisen silmin asioita osataan katsoa objektiivisemmin, eikä yrityksen sisäiset mielihalut pääse liiaksi vaikuttamaan talouteen liittyviin päätöksiin. Talousasioiden hoitaminen saattaa olla joskus hyvinkin monimutkaista ja

aikaa vievää, jolloin talouspäällikön ulkoistaminen on järkevää, jos yrityksen resurssit eivät riitä oman talouspäällikön palkkaamiseen. (Heikkinen, 2019)

## 2.2 Tilitoimistopalveluiden nykytila ja tulevaisuus

Tilitoimistoissa on koettu viimeiset vuosikymmenet suuria muutoksia, kun kirjanpito on muuttunut paperittomasta kirjanpidosta sähköiseen taloushallintoon, siitä digitaaliseen muotoon ja nykypäivänä puhutaan älykkäästä taloushallinnosta. Automaatio ja robotiikka kehittyvät jatkuvasti ja tekoälystä on tullut tuttu työkaveri monelle taloushallintoalalla työskentelevälle. (Sormunen, 2020)

Tekoäly on nykyajan kasvava trendi ja mahdollistaa yrittäjäystävällisemmän taloushallinnon hoitamisen. Ohjelmistojen kehityksen myötä automaatio ja tekoäly ottavat yhä enemmän vastuuta rutiinitehtävistä, kuten raporttien laatimisesta yrittäjien tarpeisiin. Automaatiolla on keskeinen rooli liiketoiminnan raportoinnin parantamisessa ja ajantasaisuudessa. Kun automaatio hoitaa tehtävät ja yrittäjä osallistuu prosessiin tarkoituksenmukaisesti, voidaan saavuttaa reaaliaikainen tieto sekä ajankohtaisesta tilanteesta että tulevista ennusteista. Taloushallintoalan investoinneista ilmenee, että tilitoimistot pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen entistä kattavampia palveluja hyödyntämällä tarkempaa dataa ja laajempaa neuvontaa. Alalla on meneillään merkittävä konsolidoitumisprosessi, jossa suuret tilitoimistoketjut hankkivat pienempiä kilpailijoita kasvattaen markkinaosuuttaan. Tämä keskittyminen mahdollistaa erikoistumisen, joka tarkoittaa, että jotkin toimistot suuntautuvat tiettyihin palveluihin tai toimialoihin, kun taas toiset tarjoavat laaja-alaisempia palveluita, joissa henkilöstön osaaminen voidaan kohdentaa tarkemmin. (Rumpu, 2023)

Yritysvastuun merkitys liiketoiminnassa kasvaa, erityisesti vuoden 2023 alussa voimaan tulleen EU:n kestävyysraportointia koskevan direktiivin myötä, jota sovelletaan ensimmäistä kertaa tilikauden 2024 raportoinnissa. Direktiivi tiukentaa yritysten velvoitteita ESG-tietojen (Environmental, Social and Governance) ilmoittamisessa. Aluksi säännöt koskevat suuryrityksiä ja pörssilistattuja pk-yrityksiä, mutta vaatimukset laajenevat myöhemmin koko yrityskenttään. Tämä tarkoittaa, että myös pk-yritysten on tulevaisuudessa huomioitava vastuullisuusvaatimukset. Joillakin toimialoilla omaehtoinen vastuullisuusraportointi voi tarjota kilpailuetua. Kestävä kehitys integroidaan osaksi talousraportointia, ja direktiivin

alaisten yritysten on sisällytettävä vastuullisuusraportointi osaksi vuosikertomustaan. Vastuullisuusraportoinnin laiminlyönti voi jatkossa johtaa samanlaisiin seuraamuksiin kuin muiden taloudellisten tietojen ilmoittamatta jättäminen. (Rumpu, 2023)

Taloushallinnon työtehtävien ja osaamisvaatimusten muuttuminen on väistämätöntä automaation edetessä. Suurin osa talousosastojen nykyisistä manuaalisista tehtävistä siirtyy ohjelmistojen hoidettavaksi, mikä edellyttää erityisosaamista ja teknologisia resursseja, joita monilla organisaatioilla ei ole riittävästi. Tämä johtaa digitaalisten taloushallintopalveluiden käytön lisääntymiseen. Taloushallinnon merkitys organisaatioissa kasvaa, kun sen rooli tiedon tuottajana ja päätöksenteon tukena vahvistuu. Automaation hoitaessa toteumatietojen käsittelyn, raportoinnin painopiste siirtyy tulevaisuuden ennustamiseen ja liiketoimintapäätösten ohjaamiseen. Koska päätökset tehdään edelleen ihmisten toimesta, tiedon esittämisen ja viestinnän merkitys korostuu. Taloushallinnon työ keskittyy yhä vähemmän pelkkien lukujen käsittelyyn ja enemmän niiden taustalla olevien liiketoimintatapahtumien ymmärtämiseen ja ohjaamiseen, siirtyen näin transaktioiden käsittelystä kokonaisuuksien hallintaan. Organisaatiot toimivat yhä enemmän verkostoissa ja yhteistyösuhteissa, mikä vaatii tehokkaita tiedon jakamisen ja yhdistämisen menetelmiä. Keskeisen tiedon tunnistaminen ja sen linkittäminen reaali maailman tapahtumiin on keskiössä. Työtehtävät muuttuvat merkittävästi, kun automaatio ottaa hoitaakseen ensin rutiinitehtävät ja myöhemmin myös monimutkaisempia tehtäviä, jotka vaativat tulkinta- ja päättelykykyä. Tämä edellyttää, että talousosaston roolit ja osaamisvaatimukset kehittyvät vastaavasti. Vaikka kirjanpitäjän työ ei kokonaan katoa, se vaatii aiempaa syvempää teknologioiden, prosessien ja tietovirtojen hallintaa. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, luku 10)

### **3 Henkilöstöhallinto, eli HR (Human Resources)**

Henkilöstöhallinto, eli HR (Human Resources) on olennainen osa organisaation toimintaa, jonka tarkoituksena on hallinnoida ja kehittää organisaation tärkeintä voimavaraa - sen henkilöstöä. Henkilöstöhallinto on monitahoinen ja monimutkainen toiminto, joka vaatii huolellista suunnittelua ja johtamista. Tehokas henkilöstöhallinto auttaa organisaatioita saavuttamaan kilpailuetua ja menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä. (Männistö, 2017)

Henkilöstöhallinto muun muassa vastaa henkilöstön työkyvyn tukemisen suunnittelusta, ohjauksesta ja koordinoinnista. Käytännössä tämä tarkoittaa osallistumista rekrytointiin, perehdyttämiseen, työterveysneuvotteluihin sekä terveyttä edistävän työympäristön kehittämiseen. Henkilöstöhallinto seuraa ja kehittää henkilöstön osaamista ja tukee työkykyhaasteiden ratkaisemista, esimerkiksi työhön paluun tai työssä jatkamisen mahdollistamiseksi. Henkilöstöhallinto kerää ja analysoi työkykyyn liittyvää tietoa eri lähteistä, kuten työhyvinvointikyselyistä ja sairauspoissaoloista, ja hyödyntää tätä tietoa organisaation toiminnan kehittämisessä. Henkilöstöhallinto on myös keskeinen toimija työterveysyhteistyössä, osallistuen muun muassa työterveyshuollon toimintasuunnitelman laadintaan, jossa määritellään työpaikan ja työterveyshuollon vastuut. (Työterveyslaitos, n.d.)

1940-luvun loppupuolella henkilöstöhallinnon työtehtävät rantautuivat Suomeen. Sotien jälkeen useita armeijassa palvelleita upseereita siirtyi yritysten sosiaalipäälliköiksi. Tätä seurasi 50-luvulla voimistunut yritysten sisäinen koulutus, jonka seurauksena perustettiin paljon toimia koulutus­päälliköille sekä työhönottajille. Nämä tehtävät kuuluivat sosiaalitoiminnan sektorille ja vasta 60- ja 70-luvun taitteessa näitä toimia alettiin kutsumaan henkilöstöhallinnon nimellä, jolloin myös suuri osa upseerikoulutuksen saaneista sosiaalipäälliköistä eläköityivät ja tilalle palkattiin henkilöstöpäälliköitä, joilla oli työtä vastaava käyttäytymistieteellinen koulutus. (Lilja, 1987)

Henkilöstöpäälliköiden yhdistys perustettiin vuonna 1964, ja sen perustajina toimi pääasiassa suomalaisten monikansallisten yritysten tytäryhtiöiden henkilöstöpäälliköitä. Jäsenmäärä säilyi vähäisenä koko 1960-luvun ajan, minkä vuoksi yhdistyksellä ei ollut merkittävää roolia uuden henkilöstöhallinnollisen ajattelun ja käytäntöjen tunnetuksi tekemisessä. Yhdistystä ei myöskään voitu tuolloin pitää varsinaisena ammatillisena yhteisönä, sillä suuri osa henkilöstöhallinnon tehtävissä toimivista päälliköistä pysyi sen ulkopuolella. Esimerkiksi koulutus­päälliköillä oli oma erillinen yhdistyksensä. Henkilöstöhallinnollisen ajattelun yleistyminen 1960-luvulla eteni hitaasti ja ilman laajaa keskustelua. Teollisuuden Työnjohtopisto alkoi järjestää henkilöstöhallinnon runkokursseja 1960-luvun lopulla, ja Kauppakorkeakoulu lisäsi opetusohjelmaansa ensimmäisen henkilöstöhallinnon kurssin vuonna 1967. 70-luku mielletään henkilöstöhallinnon kannalta merkittäväksi vuosikymmeneksi. Koulutuksia, oppimateriaaleja ja yhteiskunnallista keskustelua alkoi olla enenevässä määrin ja henkilöstöhallinnon ammattikunta sekä henkilöstöhallinnon merkitys sai huomiota liikkeenjohdolta ja näin vakiinnutti asemansa ennen kaikkea suurissa yrityksissä. (Lilja, 1987)

Seuraavalla vuosikymmenellä alkoi tehokkuus nousta prioriteetiksi ja näin ollen 1980-luvulla alettiin tehdä henkilöstösuunnitelmia, jossa tarkasteltiin henkilöstön rakennetta sekä esimerkiksi suurten henkilöstömäärien toteumia muun muassa sairauspoissaolojen määristä sekä sukupuolijakaumasta sairauspoissaoloihin liittyen. 1990-luvulla nousi esiin entistä enemmän strateginen ajattelu, jolloin henkilöstöä koskevat suunnitelmat tehtiin sekä strategiajaksoja että koko vuotta ajatellen. (Viitala, 2014, Luku 1, Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys)

### **3.1 Henkilöstöhallinnon osa-alueita**

Henkilöstöhallinto käsittää monipuolisen joukon tehtäviä ja prosesseja, jotka ovat suunniteltuja tukemaan organisaation strategisia tavoitteita ja varmistamaan sen tehokas toiminta. Tehtäviin kuuluvat muun muassa rekrytointi, henkilöstön ja osaamisen suunnittelu, sitouttaminen ja palkitseminen, muutoksen johtaminen, johtamisen suunnittelu ja kehittäminen sekä työhyvinvointi. (Männistö, 2017) Tämän luvun tarkoituksena on nostaa muutamia henkilöstöhallinnon osa-alueita esiin, jotka voisivat olla ulkoistettuja palveluita.

Niin kuin aiemmin jo mainittu, (luvussa 2.2.2 Palkkahallinto) vaikka palkkahallinto ja sen prosessit kuuluvat myös nykypäivänä vahvasti henkilöstöhallinnon osa-alueisiin, niin tämän oppinäytetyön teoriaosuudessa sitä käsitellään tilitoimistopalveluiden alla.

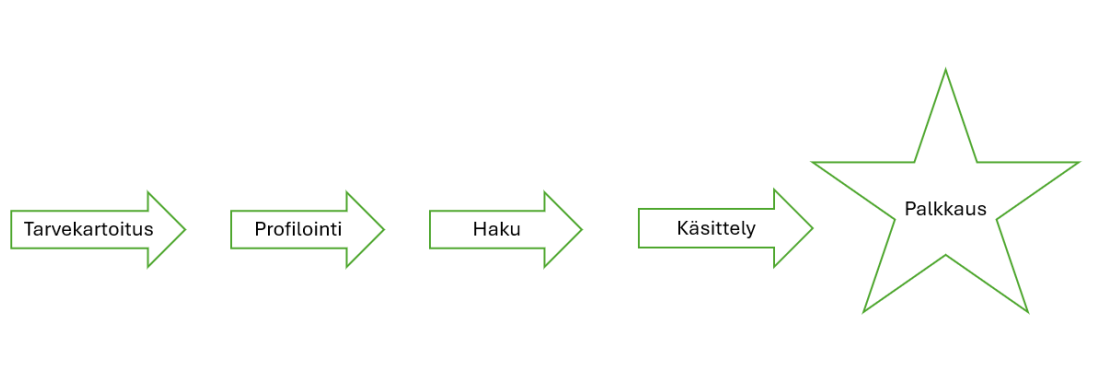
#### **3.1.1 Rekrytointi**

Yksi henkilöstöhallinnon keskeisistä tehtävistä on rekrytointi, jonka avulla organisaatio hankkii pätevää ja motivoitunutta henkilöstöä täyttääkseen avoimet työpaikat.

Rekrytointiprosessi alkaa sen suunnittelusta sekä työpaikkailmoituksen laatimisesta ja päättyy uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin.

Rekrytointiprosessi on syytä suunnitella hyvin ja huolellisesti, jotta virheiden määrä saadaan minimoitua. (Niskanen, 2023) Alla olevassa kuvassa on kuvattu rekrytointiprosessin vaiheet.

Kuva 3. Rekrytointiprosessi. (mukaillen Niskanen, 2023)



Rekrytointiprosessi alkaa todellisen tarpeen kartoituksesta ja työtehtävän sekä sen profiilin määrittelystä. Mikä on työnkuva ja millaista henkilöä työtehtävään halutaan hakea. Kun nämä ovat selvillä, voidaan aloittaa hakuprosessi määritellyn profiilin mukaisella työpaikkailmoituksella. Tarvekartoituksessa on syytä ottaa huomioon myös se, onko tarve uudelle henkilölle vai voisiko tarpeen täyttää mahdollisesti jo yrityksessä toimiva toinen henkilö, voisiko työt jakaa jo olemassa olevalle henkilöstölle ilman kohtuutonta kuormitusta, onko mahdollista kartoittaa työtapojen muutosta tai hankkia parempia työvälineitä. (Österberg, 2015, s. 92)

Hakuprosessista on tärkeää tehdä sujuva, sekä hakijalle miellyttävä. Tarkoituksenmukaista ei ole odottaa hakijoita tai tehdä hakuprosessista liian monimutkaista. Myös avoin viestintä on tärkeää ja reilua hakijoita kohtaan. Hakuprosessin jälkeen alkaa haastattelut, joka eivät välttämättä ole se yksinkertaisin ja helpoin vaihe. Kysymykset tulisi osata esittää niin, etteivät ne ole johdatteluvia, jolloin haastateltava ei pystyisi päättämään mitä pitää vastata. Toisin sanoen, tarkoituksena on saada haastateltavan aidot ja oikeat vastaukset irti. Kun hakijoiden keskuudesta on valittu sopivin henkilö tehtävään, on työsopimuksen kirjoitus edessä. Sopimusta kirjoitettaessa on myös hyvä käydä läpi kaikki käytännöt, jotta työn aloitus sujuu mahdollisimman sujuvasti. Perehdytys on kaiken a ja o uuden työntekijän saapuessa taloon. Perehdytykseen olisi hyvä valmistella esimerkiksi lista asioista, jotka on hyvä käydä läpi aloittelevan työntekijän kanssa ja näin ollen voidaan varmistua siitä, että kaikki tarpeelliset asiat on käyty läpi. (Niskanen, 2023)

Rekrytointiprosessin onnistumisen arviointi on myös syytä tehdä yrityksessä, jotta mahdolliset virheet voidaan välttää seuraavaa rekrytointiprosessia suunniteltaessa. Rekrytointiprosessin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla hakemusten määrää ja laatua, rekrytoitavien palautteita ja mielipiteitä sekä valituksi tulleen työntekijän menestymistä työssään. (Österberg, 2015, s. 109)

### **3.1.2 Osaamisen suunnittelu**

Henkilöstön osaamisen suunnittelu on toinen keskeinen osa henkilöstöhallintoa, joka pyrkii varmistamaan organisaation henkilöstön osaamisen tason vastaamaan sen tarpeita ja strategisia tavoitteita turvaamalla yrityksen kilpailukykyisyyden (Österberg, 2015, s. 143). Kun yrityksessä on riittävästi liiketoiminnan kannalta oleellista osaamista, on se pitkällä aikajänteellä yrityksen tärkein menestystekijä. Se, mitä osaamista yritys liiketoiminnalleen tarvitsee, on olennainen tekijä. (Saarelainen, 2013, s. 67)

Yleisten työelämätaitojen ymmärtäminen ja kehittäminen on olennaista jatkuvan oppimisen merkityksen hahmottamiseksi sekä näiden taitojen vahvistamiseksi koulutuksessa ja työelämässä. Vaikka taitoja voidaan luokitella eri tavoin, tämän hetken keskeisimmät taidot ovat itsensä johtaminen, sosiaaliset taidot ja luovuus. Näiden lisäksi korostuu tietotekninen osaaminen, erityisesti digitaalinen älykkyys ja tiedon hyödyntäminen. Digitaalinen älykkyys on nykyään yhtä tärkeä taito kuin luku- ja laskutaito, mutta sen hallinta on monelta puutteellista. Jatkuvan oppimisen näkökulmasta on välttämätöntä, että aikuisväestö omaksuu digitaaliset perustaidot, jotka muodostavat pohjan tulevaisuuden osaamisvaatimuksille. Vaikka Suomen aikuisväestön digiosaaminen on keskimäärin kohtuullista, on edelleen suuri joukko ihmisiä, joiden tietotekninen osaaminen on heikkoa. Alla olevasta kuvasta näkee kuinka osaamisen kasvu noudattaa tutkittua mallia 70:20:10, eli 70 % oppimisesta tapahtuu työssä, 20 % työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen avulla ja 10 % erilaisissa ohjatuissa koulutuksissa. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, luku 2)

Kuva 4. 70:20:10 -malli. (Lehto-Kulmala, 2020)



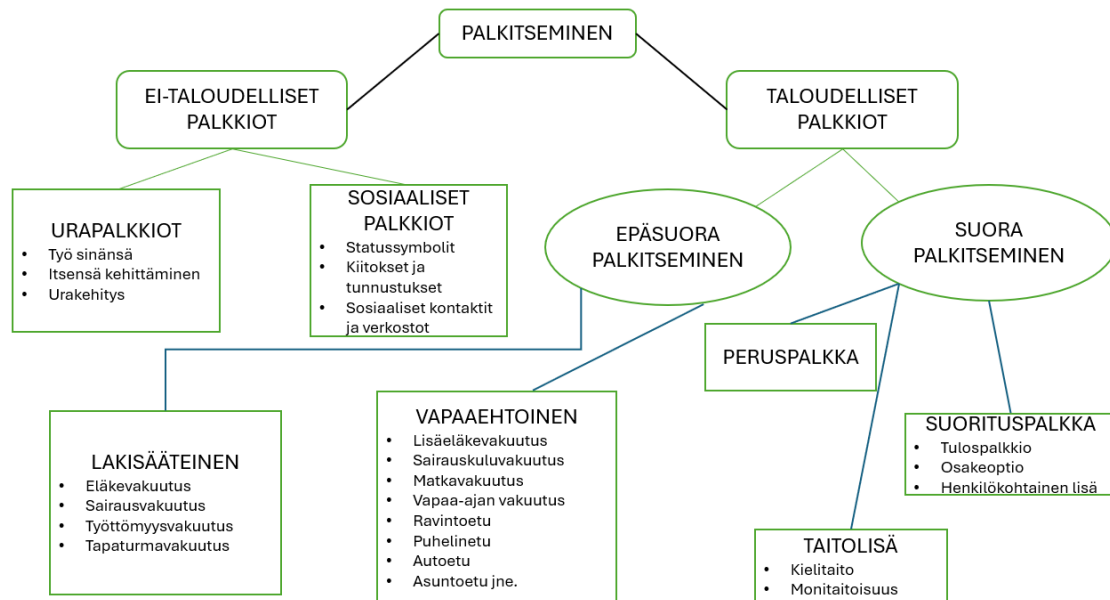
Kuvasta voisi päätellä, että esimerkiksi työnkierto voisi olla hyvä ratkaisu työpaikoilla. Näin henkilöstön taitoja saataisiin kehitettyä tehokkaasti perustyön äärellä ja sillä saattaisi saada omaan työhönsä uusia näkökulmia sekä oppia uusia työtapoja.

### 3.1.3 Palkitseminen

Sitouttaminen ja palkitseminen ovat olennaisia keinoja varmistaa, että organisaation henkilöstö pysyy motivoituneena ja sitoutuneena. Tämä voi sisältää muun muassa kannustavien palkkausjärjestelmien luomisen, työhyvinvoinnin edistämisen sekä tunnustuksen ja palkitsemisen järjestelmien kehittämisen. Palkitseminen on kaiken kaikkiaan laaja kokonaisuus, eikä palkitseminen ole ainoastaan aineellista. Motivoivaa palkitsemista ovat myös mahdollisuus kehittyä, työstä saatu palaute, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon tai suunnitteluun sekä työn organisointi. (Hyppänen, 2013, s. 144)

Alla olevassa ajatuskartassa on kuvattu henkilöstön taloudellista ja ei-taloudellista palkitsemista. Taloudellinen palkitseminen voi olla suoraa tai epäsuoraa palkitsemista.

Kuva 5. Palkitseminen. (mukaillen Kauhanen, 2012, s.115)



Palkitseminen voi olla taloudellista tai ei-taloudellista. Jokainen työtä tekevä henkilö saa taloudellista palkkiota työstään, eli palkkaa. Taloudellisiin palkkioihin kuuluvat myös erilaiset lisät sekä suorituksen perusteella määritellyt lisät. Rahallinen palkitseminen on suoraa palkitsemista. Epäsuorat taloudelliset palkkiot voivat olla esimerkiksi luontoisetuja tai erilaisia vakuutuksia. Ei-taloudellisia palkkioita ovat taas sosiaaliset palkkiot ja urapalkkiot, esimerkiksi urakehityksen varmistaminen tai mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan.

Kaikille osapuolille tulee taata oikeudenmukainen osuus saavutetuista tuloksista. Nykyään lähes puolet toimihenkilöistä jää kannustavien palkkausjärjestelmien ulkopuolelle, mikä vaikeuttaa tasapuolisen palkitsemisen toteutumista. Työnantajien on otettava henkilöstö aktiivisemmin mukaan kehittämään palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Palkansaajien on oltava tietoisia palkkausjärjestelmänsä perusteista, kuten palkkioiden tai palkankorotusten suuruudesta, jakoperusteista, tiedonlähteistä ja päätöksentekoprosessista.

Oikeudenmukaisuuden lisäämiseksi luottamushenkilöille tulisi antaa oikeus nähdä henkilöstön yksilöidyt palkkatiedot. Palkkojen avoimuuden parantaminen voi myös edistää sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa. (STTK, n.d.)

Suorituksia ja siihen liittyvää palkitsemista arvioidessa on huomioitava, että se tukee niitä tavoitteita, jotka on asetettu liiketoiminnan kehittymiselle. Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa olisi hyvä olla mukana henkilöitä, joita palkitsemisjärjestelmä koskettaa. Tiedotus suunnitelmasta sekä sen käyttöönotosta on oleellista, jotta palkitsemisjärjestelmässä olevat henkilöt ovat tietoisia prosessin kulusta. Palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan korvaa tärkeää, ei-taloudellista palkitsemista, kuten esihenkilöiden tai johdon antamaa palautetta tai tunnustusta hyvin suoritetusta työstä. (Joki, 2021, luku 10.2)

### 3.1.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen voidaan käsittää joko muutoksen johtamisena tai johtamisena muutostilanteessa. Organisaatiot toimivat ekosysteemeissä, joissa muutokset yhdessä organisaatiossa vaikuttavat laajemmin koko verkostoon, pakottaen myös muita mukautumaan. Lisäksi globaalit megatrendit vaikuttavat niin laajasti, että niitä on mahdotonta sivuuttaa. Organisaatioiden selviytyminen edellyttääkin jatkuvaa muutosta. Tärkeimpinä muutosjohtamisen tehtävinä on vahvistaa organisaation ja sen henkilöstön kykyä sopeutua muutoksiin. Parhaiten menestyvät ne, jotka ennakoivat muutoksia sen sijaan, että vain reagoisivat niihin. Muutoksen ydin on ihmisten ajattelun ja toiminnan muutos, mikä edellyttää henkilöstön tehokasta johtamista. Usein virheellisesti uskotaan, että muutos toteutuu itsestään strategian tai uuden järjestelmän käyttöönoton myötä, vaikka todellisuudessa se vaatii ihmisten aktiivista panosta. On keskeistä, että henkilöstö ymmärtää muutoksen merkityksen ja tarpeellisuuden, sillä tämä motivoi heitä toimimaan uudella tavalla. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen muutoksen tarpeellisuudesta on mahdollista esimerkiksi toiminnan arvioinnin avulla, kuten EFQM-mallilla (European Foundation for Quality Management). Itsearviointin kautta voidaan edistää jatkuvaa kehittämistä ja parantaa kokonaisuuden hahmottamista. (Kivistö, 2023)

Tehokas viestintä on avainasemassa onnistuneessa muutosjohtamisessa, ja henkilöstölle tulisi tarjota tilaa kysyä ja esittää näkemyksiä, mikä voi johtaa arvokkaisiin oivalluksiin muutoksen toteuttamiseksi. Henkilöstön osallistaminen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää, sillä se helpottaa sopeutumista ja tuo mukanaan useita muita etuja. Vaikka muutosjohtamiseen liittyy monia malleja ja teorioita, käytännössä muutoksen johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä, inhimillisyyttä ja laajaa osallistamista. Muutosjohtajan keskeisiä taitoja ovat ihmisten johtaminen, viestintä, avoimuus uudelle sekä

kokonaisvaltainen ajattelu. Nämä taidot ovat kaikki kehityskelpoisia. EFQM-malli tarjoaa systemaattisen viitekehyksen organisaation toiminnan arviointiin ja kehittämiseen, soveltuen erilaisille organisaatioille niiden koosta tai toimialasta riippumatta. Kuvassa oleva EFQM-malli perustuu kolmeen ydinkysymykseen: Miksi organisaatio on olemassa? Miten se toteuttaa strategiansa? Mitä tuloksia se saavuttaa? Näiden kysymysten avulla voidaan tunnistaa organisaation vahvuudet ja kehitysalueet. Mallia voidaan hyödyntää sekä sisäisessä että ulkoisessa arvioinnissa. (Kivistö, 2023)

Kuva 6. EFQM-malli. (Sedu, n.d.)



Kun muutosjohtamista käsitellään EFQM-mallin mukaisesti, suunta tulee määritellä. Sen tulee vastata tai ylittää sidosryhmien vaatimukset, perustehtävä tulee olla motivoiva ja visio saa olla kunnianhimoinen. Strategia tulee rakentaa huolella, jotta organisaatiosta tulee vahva. Toiminta sisältää vahvan johtamistaidon, jotta uudistuminen on mahdollista ja suunniteltua strategiaa ja visiota pystytään toteuttamaan. Tulokset kertovat, kuinka edellä mainitut kohdat ovat onnistuneet. Eli onko toiminta ollut strategian ja vision mukainen. (Opetushallitus, n.d.)

### 3.1.5 Johtamisen kehittäminen

Esihenkilötyö ja johtaminen vaativat merkittävästi aikaa ja huomiota, sillä niillä on suora vaikutus henkilöstön motivaatioon, hyvinvointiin ja suoritukseen. Esihenkilöiden onnistuminen edellyttää riittävää osaamista, toimivia työkaluja ja tukea sekä heidän oman jaksamisensa varmistamista. Esihenkilöihin kohdistuu monipuolisia ja usein vaativia odotuksia eri tahoilta. Johtamisen ja esihenkilötyön jatkuva kehittyminen on välttämätöntä. Johtotiimi on usein keskeinen lähtökohta organisaation rakenteiden ja toimintamallien kehittämiseksi. Tämä ei koske ainoastaan johtamista, vaan myös johtotiimin sisäistä toimintaa, kuten tapaamisten, päätöksenteon ja viestinnän organisointia. Vaikka nykyorganisaatiot pyrkivät itseohjautuvuuteen ja hierarkiattomuuteen, tietyt rakenteet ovat aina olemassa. Organisaatio tarvitsee jonkinlaisen johtamismallin, jossa päätökset tehdään joko yksilö- tai ryhmätasolla. Tämä johtamismalli tulee konkretisoida, sillä se vaikuttaa johtamiseen, viestintään, tavoitteenasetteluun ja palkitsemiskäytäntöihin. (Greenstep, n.d.)

Johtamisen kehittämiseen on erilaisia menetelmiä, joiden onnistumiseen tarvitaan esihenkilön ja johdon sitoutumista sekä motivaatiota kehittää itseänsä. Esihenkilön kehittämisohjelmaa suunniteltaessa aloitetaan arvioimalla perusteellisesti esihenkilön nykyiset ja tulevat keskeiset tehtävät, työn menestyksellisen suorittamisen vaatimukset sekä nykyinen osaamistaso ja kehittämistarpeet. Arvioinnin tueksi kerätään tietoa tiimiltä, esihenkilöltä itseltään, kollegoilta sekä mahdollisesti asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Näiden tietojen pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma, johon voidaan sisällyttää organisaation sisäistä tai ulkopuolelta hankittua valmennusta. Kehittämismenetelmät voivat sisältää muun muassa seuraavia: työssä oppiminen kokeilujen ja uusien toimintatapojen kautta, kollegoiden ja verkostojen hyödyntäminen, kirjallisuuden avulla tapahtuva tiedon omaksuminen, koulutuksiin osallistuminen, mentorointi tai coaching, sekä mentorina toimiminen, mikä laajentaa myös omaa ajattelua. (Joki, 2024, luku 8.1)

### 3.1.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistoiminnallinen prosessi. Sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista, mutta ytimeltään se tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työympäristöä, jossa osaavat työntekijät toimivat hyvin johdetussa organisaatiossa. Työn

koetaan olevan merkityksellistä ja sen tukevan kokonaisvaltaisesti elämää. Työhyvinvointi ilmenee niin yksilön kuin työyhteisön kokemuksena ja heijastuu myös ulkopuolelle, kuten asiakkaille. Se ilmenee työn sujuvuutena sekä työn vaatimusten ja osaamisen tasapainona. Lisäksi työhyvinvointi näkyy arjen toimivuudessa, tavoitteiden saavuttamisessa, työn tukemisessa, positiivisessa työntekijäkokemuksessa, houkuttelevana työyhteisönä sekä joustavuutena ja kyvykkyytenä uudistua. Työhyvinvointiin vaikuttavat työn, työpaikan, johtamisen ja yhteisön rakenteet ja käytännöt. Vaikka jokainen kokee työhyvinvoinnin omalla tavallaan, sen yhteinen käsittely työpaikalla on keskeistä. Yhdessä kehitetty työhyvinvointi lisää innostusta ja osallisuuden tunnetta. Myös lainsäädäntö velvoittaa työnantaja parantamaan työolosuhteita yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tutkimukset ja kehityshankkeet ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnin edistäminen on kannattavaa, sillä se voi samanaikaisesti parantaa sekä hyvinvointia että tuottavuutta. (TTK, n.d.)

Kauhanen (2012, ss. 196–197) mainitsee kirjassaan, että terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen perusoikeuksiin. Fyysinen turvallisuus ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan työyhteisön tulee olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Sosiaalisesti ja psyykkisesti terve työyhteisö on parhaimmillaan sellainen, jossa noudatetaan ja valvotaan työsuhdelakeja. Esihenkilöiden tulee osata puuttua esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen, laiminlyönteihin tai kaikenlaiseen häirintään sekä syrjintään. Tärkeää olisi omaksua ennaltaehkäisevä ote, jolloin epäkohtiin olisi myös helpompi puuttua.

### **3.2 Henkilöstöhallinnon nykytila ja tulevaisuus**

Henkilöstöhallinto on kokenut muutoksen 2000-luvulla. Vaikka henkilöstöä pidetään organisaatioiden keskeisenä menestystekijänä, pyritään samanaikaisesti vähentämään henkilöstökustannuksia. Hyvien työntekijöiden sitouttamista arvostetaan ja tuetaan palkitsemisjärjestelmien ja muiden sitouttamiskeinojen avulla, mutta samanaikaisesti odotetaan joustavuutta, mikä johtaa vuokratyövoiman ja ulkopuolisten palveluiden käytön lisääntymiseen. Henkilöstötehtäviä on siirretty esimiehille ja työntekijöille itselleen, mikä on johtanut henkilöstöosastojen supistamiseen ja henkilöstöpalveluiden hankkimiseen ulkopuolisilta toimijoilta. Yhä useammin esimerkiksi rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen ulkoistetaan näihin erikoistuneille yrityksille, ja jopa kokonaisia henkilöstöryhmiä voidaan vuokrata yrityksiltä, jotka vastaavat myös niiden henkilöstöasioista. (Viitala, 2014, Luku 1, Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys)

Henkilöstöhallinnon tulevaisuus (ja nykypäivä) on entistä haastavampaa.

Vastuullisuusraportointi on tullut osaksi isojen pörssiyhtiöiden velvollisuutta ja vuosien saatossa se tulee laajenemaan pienempiin yrityksiin. Vastuullisuusraportointiin kuuluu kaikenlainen raportointi yrityksen vaikutuksista ympäristöön ja ihmisiin. HR-ammattilainen on juuri oikea henkilö, kun puhutaan henkilöstöön liittyvästä raportoinnista. Eikä raportointi suinkaan ole ainoa asia, vaan henkilöstöä tulee motivoida ja kannustaa vastuulliseen toimintaan, asettaa tavoitteita sekä mahdollisuuksien mukaan palkita henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta. Nykypäivän henkilöstö arvostaa vastuullista toimintaa, sekä osallistavaa johtamista, jotka vaikuttavat edelleen henkilöstön sitoutuneisuuteen. (Ennelin, 2024)

## 4 Palvelun tuotteistaminen

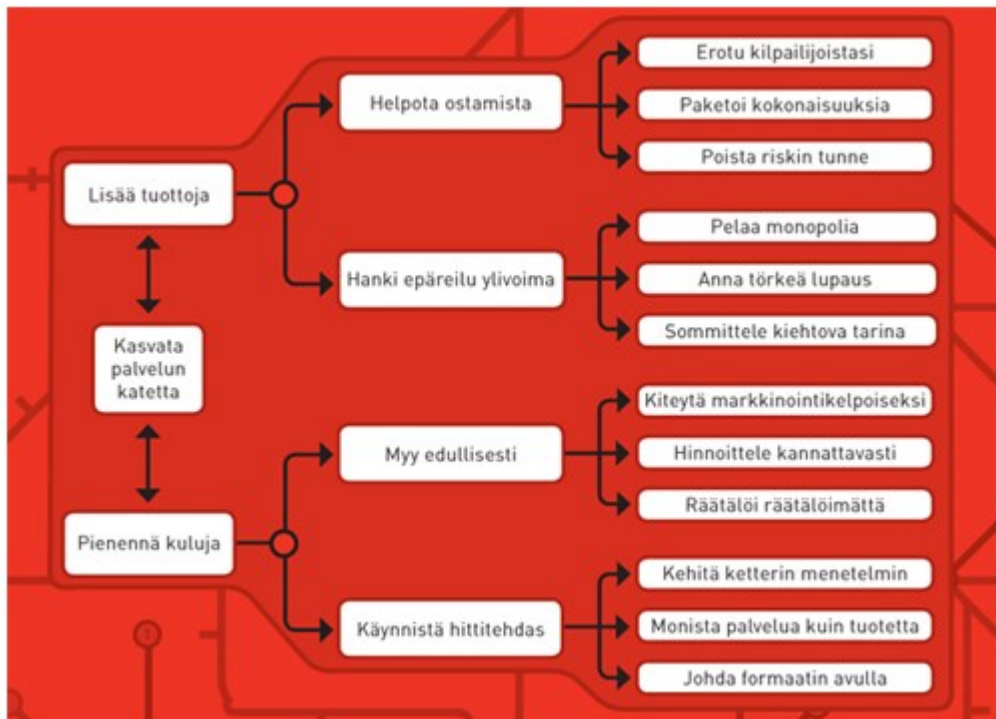
Palvelun tuotteistaminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan asiantuntijapalvelun paketoimista tuotteeksi, jolla voidaan kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. Palvelutuote käsitteenä kertoo tarkoin suunnitellusta ja toteutetusta palvelusta, joka takaa sen, että vaikka yrityksen kaikki työntekijät vaihtuisivat kertaheitolla, onnistuisi palvelun tarjoaminen jatkossakin. Tämä vaatii hyvää, yksityiskohtaista dokumentointia kaikesta mahdollisesta tuotteistamiseen liittyvästä vaiheesta, kuten suunnittelusta, hinnoittelusta, sopimuksista, graafisesta ilmeestä sekä muista oleellisista asioista. (Parantainen, 2007, luku – Mitä tuotteistaminen tarkoittaa?)

Tuotteistamisen tarkoituksena on kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja katetta, joten tuotteistaminen tulee tehdä järkevästi, jotta se ei kasvata liikaa kuluja. Palvelu tulee tuotteistaa niin, että se on selkeä ja erottuu kilpailijoiden tarjoamista samankaltaisista palveluista edukseen. (Noste, n.d.)

Kun palvelun tuotteistamista lähdetään suunnittelemaan, on syytä varmistaa, että perusasiat ovat kunnossa. Näitä ovat esimerkiksi yksikön ja yksilön perustyönkuvan selkeys, mahdollisten asiakkaiden tarpeiden selvittäminen sekä muiden samankaltaisten palveluntarjoajien palvelutarjonnan selvittäminen. (Kuntaliitto, 2017)

Parantainen (2007) on kuvannut tuotteistamisen tavoitteita ajatuskartalle. Tavoitteena on kasvattaa tuottoja ja pienentää kuluja, jolloin palvelun katetta saadaan nostettua.

Kuva 7. Tuotteistamisen tavoite. (Parantainen, 2007, luku – Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla?)



Jotta tavoitteeseen voi päästä, tulee palvelun ostamisesta tehdä asiakkaalle helppoa. Tuote tulee olla ymmärrettävä ja selkeä sekä sen on erotuttava edukseen kilpailijoista. Tuotteen tulee ole luotettava sekä hinnoittelu tulee tehdä kannattavasti. Asiakkaalla tulee olla tunne, että palvelun voi ostaa ilman riskiä. Tuotetta tulisi myydä enemmän kertomalla mahdolliselle asiakkaalle, että kuinka eroaa muista, ei niinkään kehumalla olevansa alansa paras. Itsensä liiallinen nostaminen saattaa olla asiakkaan karkottava tekijä. On syytä myös miettiä voisiko eri palveluita paketoita kokonaisuuksiksi sen sijaan, että tarjoaisi palveluita yksittäisinä tuotteina. Epäreilun ylivoiman saa antamalla törkeän lupauksen. Törkeä lupaus herättää asiakkaan uteliaisuuden ja voi luoda jopa epäuskoisen tunteen tuotteen laadusta tai lupauksesta. Törkeä lupaus erottuu hyvin kilpailijoiden lupauksista, jolloin se houkuttaa asiakasta ostamaan tuotteen. (Parantainen, 2007, luku - Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla?)

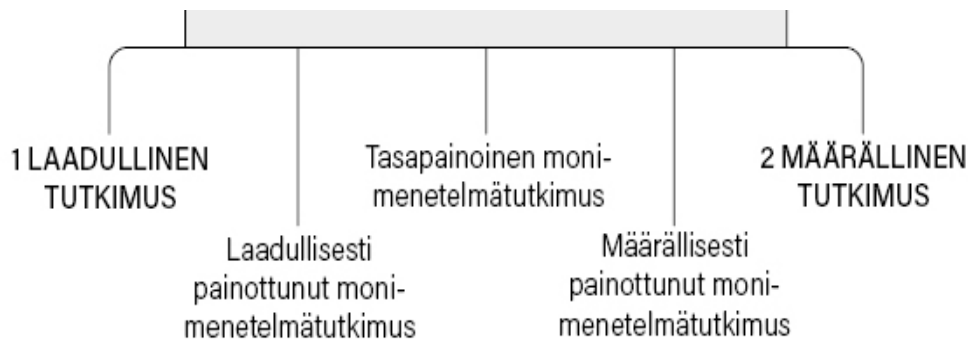
Pelkkä palvelun hyvä tuotteistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan jotta palvelua saadaan myytyä, täytyy myös markkinointia suunnitella. Myyjien tulee tuntea myytävä palvelu, jotta

myyntitilanne on luonteva ja paistaa asiantuntemusta. Lupausten täytyy olla lunastettavissa ja mahdollista asiakasta tulee osata lukea. Markkinointi tulee osata kohdentaa tietyille asiakasryhmille, joten asiakassegmentointi on tärkeä osa suunnittelua. Kun palvelutuotteelle on saatu ostajia, ei työ pääty siihen. Asiakkaiden antama palaute on erittäin tärkeää, jotta palvelua voidaan kehittää ja muokata asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. (Apunen, 2020, ss.305–308)

## 5 Menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosioon päätettiin käyttää kahta tutkimusmenetelmää tukemaan ja täydentämään toisiaan – kyselyä ja haastattelua. Kyseessä on siis monimenetelmätutkimus. Monimenetelmätutkimuksessa analysoidaan molempien tutkimusmenetelmien aineistoa ja tuloksia sekä hyödynnetään näitä muodostamalla yhtenäinen, toisiaan tukeva kokonaisuus (Vilka & Mankki, 2024, luku 1.1).

Kuva 8. Monimenetelmätutkimus. (Vilka & Mankki, 2024, luku 3.1)



Tutkimusmenetelmiä pohtiessa palvelun tuotteistamisen näkökulmasta, oli luonnollisinta ottaa nämä kaksi tutkimusmenetelmää käyttöön. Kysely asiakkaille, eli tuotteistettavan palvelun kohderyhmälle, antaa arvokasta tietoa siitä, mitä asiakkaat kaipaavat ja mitä palveluita olisivat valmiita yritykselle ostamaan. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan selittää tai kartoittaa muun muassa ihmisen toimintaa selittäviä asioita tai ilmiöitä, ennustaa asioiden seurauksia erilaisissa asiayhteyksissä sekä vertailla palveluita, ajanjaksoja, ihmisryhmiä tai niiden ominaisuuksia (Vilka, 2007, s. 22).

Kvantitatiivinen osuus toteutettiin lähettämällä osalle tilitoimiston asiakkaista kysely (Liite 1.) Webropol -kyselyportaalista, johon pyydettiin vastaamaan kahden viikon kuluessa. Asiakkaat valittiin karsimalla listalta pois muun muassa asunto-osakeyhtiöt sekä toiminimiyrittäjät, koska heidän ei lähtökohtaisesti ajateltu olevan kyselyn kohderyhmää ja listaan oli tehtävä joitain rajauksia suuren massan vuoksi. Kyselylinkki lähetettiin alun perin 359 asiakkaalle, mutta 29 sähköpostia ei tavoittanut vastaanottajaa. Näin ollen kyselylinkin vastaanotti 330 asiakasta. Näistä 52 vastasi kyselyyn, joka on kyselylinkin saaneista 16 %. Ensimmäisen viikon aikana vastauksia saatiin 32, jonka jälkeen muistutuslinkki lähetettiin niihin sähköpostiosoitteisiin, joista vastausta ei siihen mennessä ollut tullut. Webropol osasi suodattaa jo vastanneiden sähköpostiosoitteet pois uudelleenlähetyksestä. Tämän jälkeen vastauksia tuli vielä 20. Kyselyn kysymykset suunniteltiin pitämällä mielessä tutkimuskysymykset, sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pääpiirteet liittyen palveluiden tarvekartoitukseen.

Kvalitatiivinen osuus toteutettiin haastatteleamalla henkilöstöhallinnon kokeneita ammattilaisia (Liite 2.). Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna, jolloin haastattelut olivat hieman vapaamuotoisempia, eikä tiettyä kaavaa noudatettu. Keskustelua kuitenkin ohjattiin tiettyyn suuntaan, jotta esitettyihin kysymyksiin saatiin pääosin vastaus. Henkilöstöhallinnon ammattilaisten haastattelut tuovat kokemusnäkökulmaa sille, miten tilitoimiston tarjoama HR-palvelu voisi auttaa jo olemassa olevaa henkilöstöhallintoa yrityksissä sekä näkemystä tämän hetken trendeistä alalla.

Laadullisen tutkimusmenetelmän yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja sen erityisenä piirteenä on se, että siinä haetaan haastateltavien kokemuksia. Kokemukset haastateltavien välillä voivat vaihdella ja tärkeää onkin saada erilaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Puusa & Juuti, 2020)

Tutkimuskysymyksiin - Mitä HR-palveluita tilitoimisto voisi tarjota tilitoimistopalveluiden lisäksi, mitä palveluita asiakkaat kaipaisivat kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi, mitkä ovat HR-palveluiden trendit tällä hetkellä ja miten henkilöstöhallinnon ammattilaiset voisivat hyödyntää tilitoimiston tarjoamia HR-palveluita? – vastaukset ovat helpoiten saatavilla näiden tutkimusmenetelmien avulla.

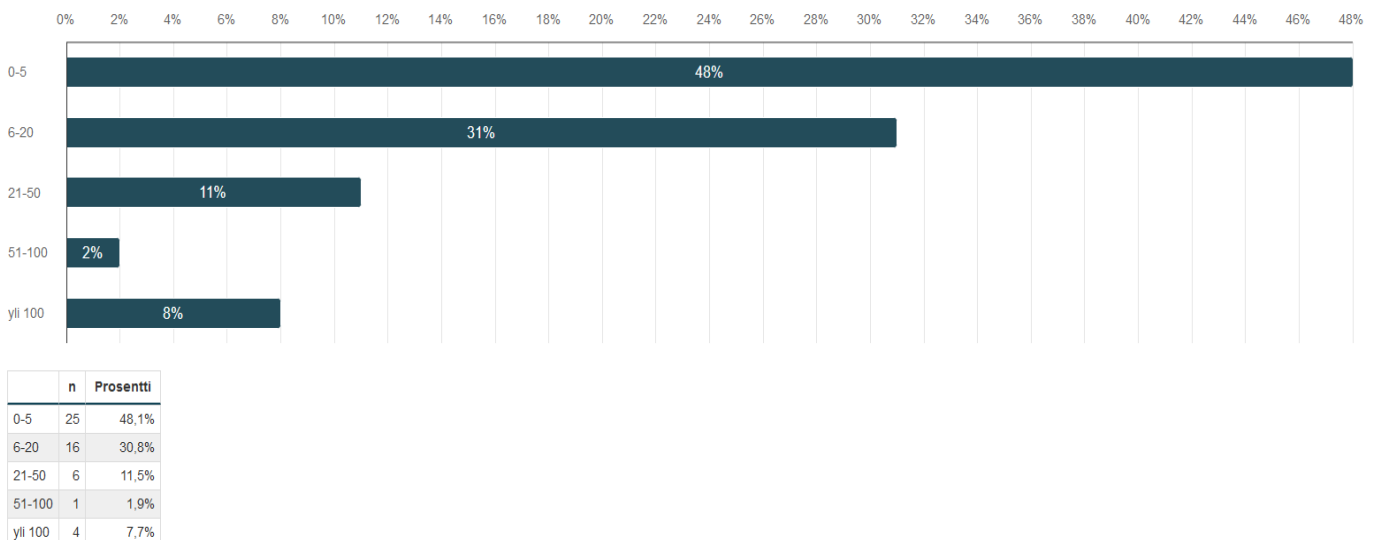
## 6 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimustulokset koostuvat kahdesta osiosta. Henkilöstöhallinnon ammattilaisten haastatteluista, sekä toimeksiantajayrityksen asiakkaille suunnatusta kyselytutkimuksesta. Haastattelu saatiin toteutettua aiemmasta suunnitelmasta poiketen kahden henkilöstöhallinnon ammattilaisen kanssa, kun alkuperäinen suunnitelma oli haastatella vähintään neljää ammattilaista. Haastatteluista saatu aineisto kuitenkin tuki hyvin kyselytutkimuksesta saatua aineistoa, joten kaksi haastattelua koettiin hyväksi määräksi. Kyselyn vastaanotti 330 henkilöä, joista 52 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi saatiin 16. Kyselyssä oli 11 kysymystä.

### 6.1 Kysely

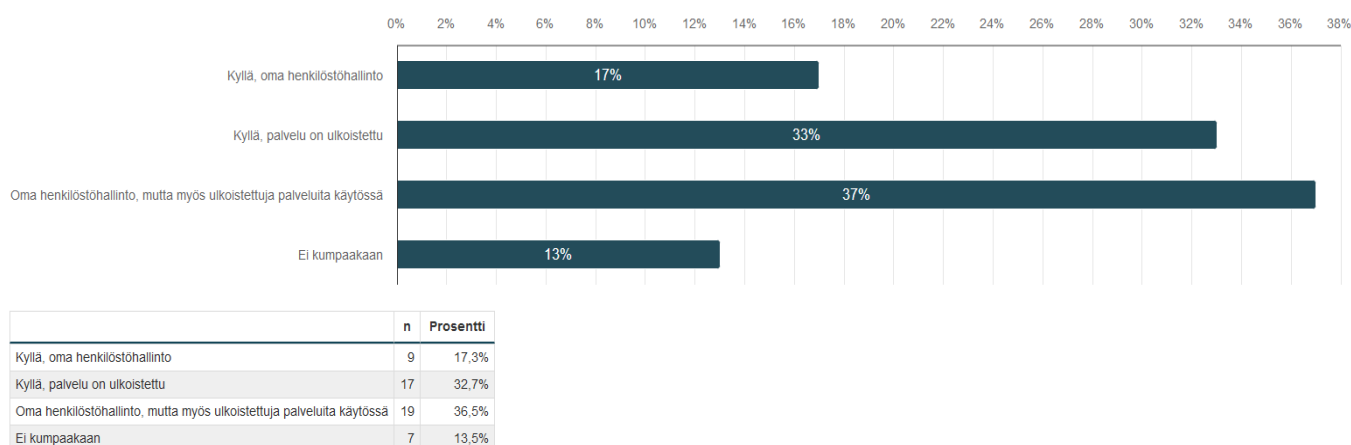
Kysely aloitettiin perustietokysymyksillä. Ensimmäisenä kysyttiin yrityksen toimialaa, joka oli avoin kysymys ja kohdan sai halutessaan jättää tyhjäksi. 52 vastaajasta 51 kertoi yrityksensä toimialan. Vastanneiden toimialoissa oli suurta vaihtelua. Toisena kysyttiin yhtiömuotoa ja 90,4 % vastanneista vastasi osakeyhtiön. 5,8 % oli kommandiittiyhtiöitä ja 3,8 % vastasivat ”muu”. Avoimia yhtiöitä ei ollut lainkaan vastaajien joukossa. Yhtiömuodoista karsittiin alun alkaen kyselyä lähetettäessä kiinteistöosakeyhtiöt sekä toiminimet.

Kuva 9. Yritysten henkilöstömäärä



Tutkimuksen seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää yhtiön henkilöstömäärä. Henkilöstömäärällä on vaikutusta HR-palveluiden tarpeelle, joten tutkimuksen tulosten tarkastelussa oli hyvä ottaa huomioon yrityksen koko. Yrityksen koolla on myös vaikutusta seuraavien kysymysten vastauksiin, vaikuttamalla niin, että kaikista pienimmillä yrityksillä ei välttämättä ole niin suurta tarvetta HR-palveluille. Vastaajista 48,1 % oli alle kuuden henkilön yrityksiä ja 7,7 % vastaajien yrityksissä oli yli 100 henkeä töissä. 30,8 % vastaajista ilmoitti henkilöstömääräksi 6–20, 11,5 % vastaajista 21–50 henkilöä ja 1,9 % 51–100 henkilöä.

Kuva 10. Onko yrityksellä oma henkilöstöhallinto vai ulkoistettu palvelu

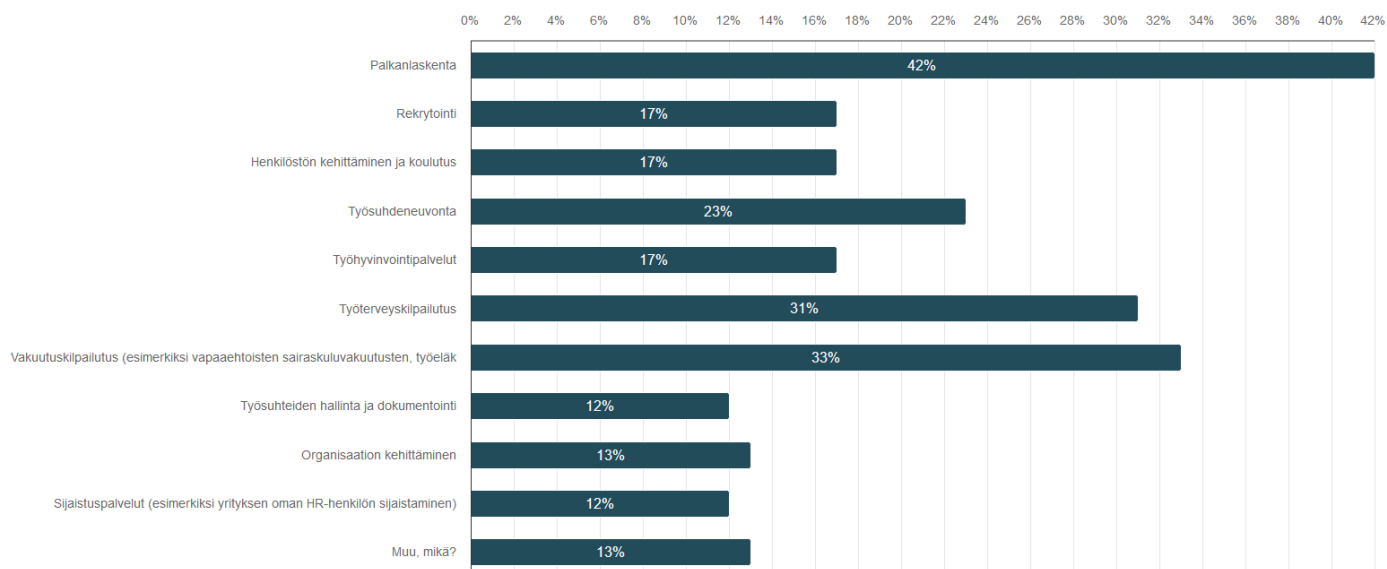


Neljännessä kysymyksessä tiedusteltiin, onko yrityksessä oma henkilöstöhallinto, onko palvelu ulkoistettu, onko se osittain ulkoistettu vaiko ei ole kumpaakaan. 17,3 % vastasi, että yrityksellä on oma henkilöstöhallinto, 32,7 % vastasi palvelun olevan ulkoistettu, 36,5 % vastasi, että yrityksellä on oma henkilöstöhallinto, mutta myös ulkoistettuja palveluita on käytössä, kun taas 13,5 % ilmoitti, ettei ole kumpaakaan. Tämä kysymys auttaa kartoittamaan palvelun tämänhetkistä tilannetta ja kartoittamaan mahdollisia HR-palveluiden käyttäjiä, jos palvelutuote olisi olemassa. Jokaisen vastanneen voisi hyvinkin ajatella olevan mahdollinen HR-palveluiden tarvitsija, mutta todennäköisesti vastaajat, joilla ei ole kumpaakaan, ei olisi potentiaalinen palvelun ostaja.

Viides kysymys oli jatkoa neljännelle kysymykselle ja siinä kysyttiin mitä HR-palveluita yrityksellä on käytössä, jos niitä on käytössä. 42 kyselyyn vastanneista vastasi tähän kysymykseen. 85,7 % vastaajista kertoi palkanlaskennan olevan yrityksellä käytössä, 45,2 %

ilmoitti työhyvinvointipalvelujen olevan osa yrityksen HR-palveluita, 31 % vastasi rekrytointi, 21,4 % henkilöstön kehittäminen ja koulutus, 19 % työsuhdeneuvonta ja 7,1 % vastasi ”muu” sekä avoimeksi tekstiksi työterveys. Vastausten kautta tarkoitus on sisäistää, mitkä ovat yleisimpiä palveluita, jotka asiakkaat ovat kokeneet tarpeellisiksi aiemmin. Näiden pohjalta voisi alkaa miettimään, olisiko näistä kyseisistä palveluista tuotteiksi yksinään vai voisiko esimerkiksi työsuhdeneuvontaa lisätä palkanlaskennan yhteyteen.

Kuva 11. Tarpeelliset ja kiinnostavat HR-palvelut

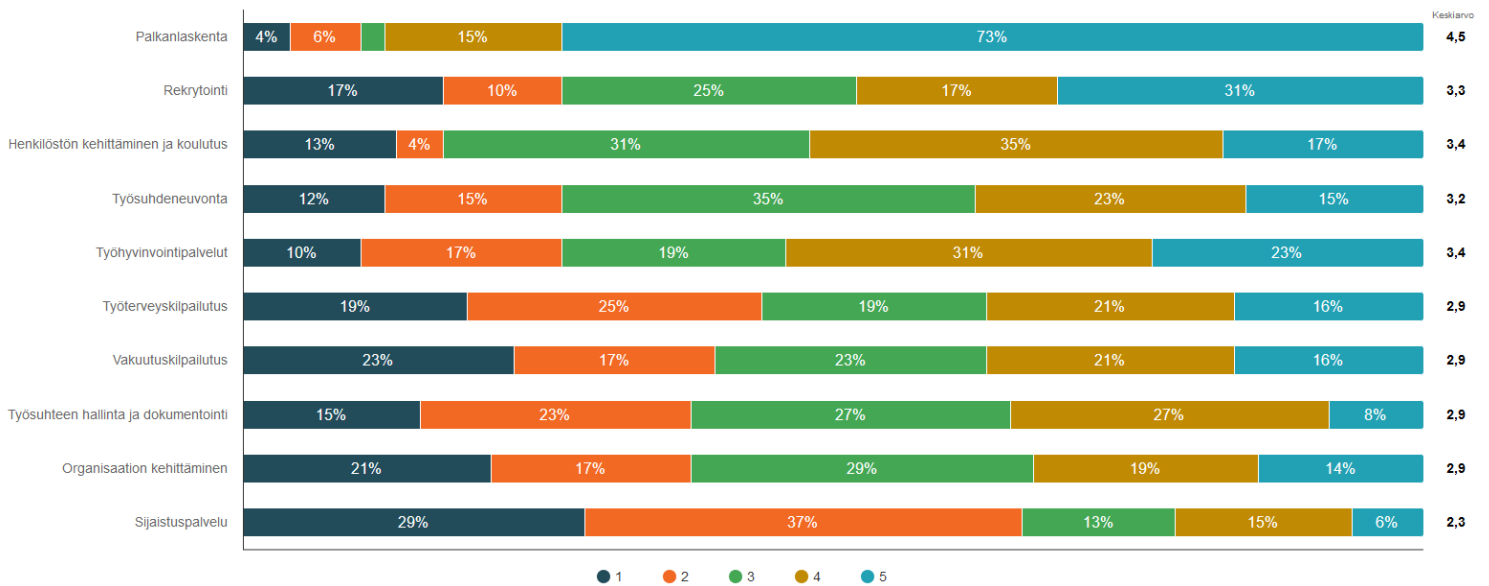


	n	Prosentti
Palkanlaskenta	22	42,3%
Rekrytointi	9	17,3%
Henkilöstön kehittäminen ja koulutus	9	17,3%
Työsuhdeneuvonta	12	23,1%
Työhyvinvointipalvelut	9	17,3%
Työterveyskilpailutus	16	30,8%
Vakuutuskilpailutus (esimerkiksi vapaaehtoisten sairaskuluvakuutusten, työeläkövakuutusten ja tapaturmavakuutusten kilpailutus)	17	32,7%
Työsuhteiden hallinta ja dokumentointi	6	11,5%
Organisaation kehittäminen	7	13,5%
Sijaistuspalvelut (esimerkiksi yrityksen oman HR-henkilön sijaistaminen)	6	11,5%
Muu, mikä?	7	13,5%

Kuudennen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa tilitoimiston asiakkaita kiinnostavia sekä heille tarpeellisia HR-palveluita. Palkanlaskenta, työterveyskilpailutus, vakuutuskilpailutus sekä työsuhdeneuvonta nousivat kiinnostavimmiksi palveluiksi. Nämä ovat usein

haasteellisia velvollisuuksia hoitaa, joten näiden palveluiden ostaminen olisi yrittäjälle kannattavaa. Rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja koulutus sekä työhyvinvointipalvelut saivat kaikki kannatusta noin 17 prosentilta vastaajista. Työsuhteiden hallinta ja dokumentointi, organisaation kehittäminen sekä sijaistuspalvelut olivat vastausten häntäpäässä. Vapaassa tekstikentässä ehdotettiin sijoitusneuvontaa. Myös muutama ”ei mikään” -vastaus löytyi joukosta.

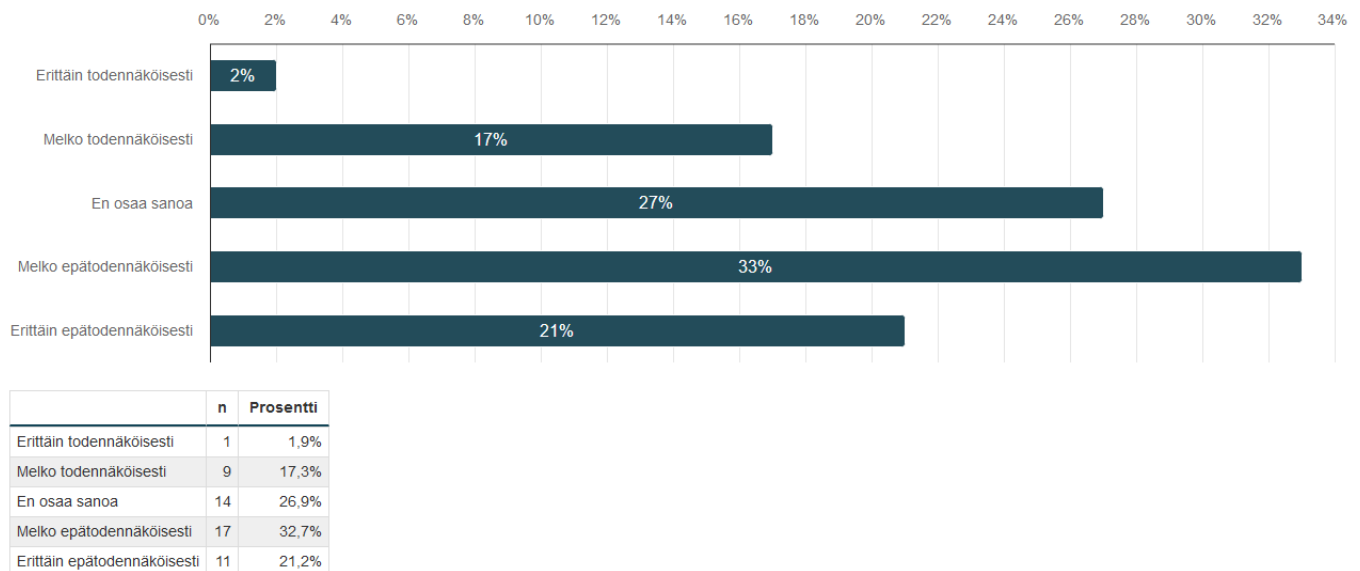
Kuva 12. Palveluiden tärkeys



	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Palkanlaskenta	3,8%	5,8%	1,9%	15,4%	73,1%	4,5	5,0
Rekrytointi	17,3%	9,6%	25,0%	17,3%	30,8%	3,3	3,0
Henkilöstön kehittäminen ja koulutus	13,5%	3,8%	30,8%	34,6%	17,3%	3,4	4,0
Työsuhdeneuvonta	11,5%	15,4%	34,6%	23,1%	15,4%	3,2	3,0
Työhyvinvointipalvelut	9,6%	17,3%	19,2%	30,8%	23,1%	3,4	4,0
Työterveyskypailutus	19,2%	25,0%	19,2%	21,2%	15,4%	2,9	3,0
Vakuutuskipailutus	23,1%	17,3%	23,1%	21,1%	15,4%	2,9	3,0
Työsuhteen hallinta ja dokumentointi	15,4%	23,1%	26,9%	26,9%	7,7%	2,9	3,0
Organisaation kehittäminen	21,2%	17,3%	28,8%	19,2%	13,5%	2,9	3,0
Sijaistuspalvelu	28,8%	36,5%	13,5%	15,4%	5,8%	2,3	2,0
<b>Yhteensä</b>	<b>16,3%</b>	<b>17,1%</b>	<b>22,3%</b>	<b>22,5%</b>	<b>21,8%</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>

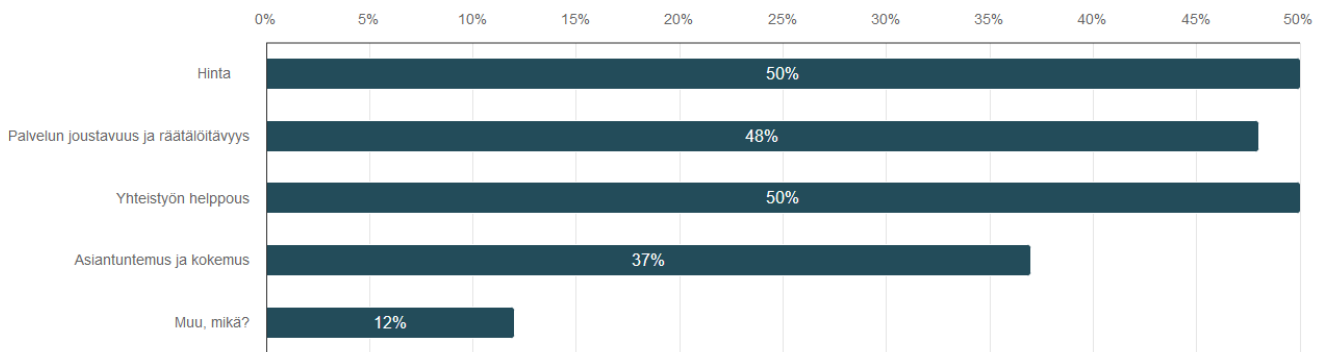
Seuraava kysymys käsitteli kunkin palvelun tärkeyttä yrityksen näkökulmasta. Kohtia oli kymmenen ja vastaus annettiin väliltä 1 (ei lainkaan tärkeä) – 5 (erittäin tärkeä). Kaikista tärkeimpänä palveluna pidettiin palkanlaskentaa keskiarvolla 4,5. Sen arvioi erittäin tärkeäksi palveluksi 73,1 % vastaajista. Rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja koulutus, työsuhdeneuvonta sekä työhyvinvointipalvelut ylittivät kaikki 3 keskiarvon. Tämän kysymyksen on tarkoitus auttaa selvittämään, mitä palveluita kannattaisi asiakkaille tarjota ja mitä palveluita ei koeta niin tarpeellisiksi tai kiinnostaviksi. Nämä vastaukset poikkesivat hieman edellisen kysymyksen vastauksista, joten palvelun kiinnostavuus ja tarpeellisuus eivät korreloi palveluiden tärkeyden kanssa. Molemmissa kohdissa kuitenkin palkanlaskenta sai eniten kannatusta muiden palveluiden vaihdellessa sijoitustaan.

Kuva 13. Kuinka todennäköisesti harkitsisitte uutta HR-palvelua?



Kahdeksas kysymys koski palvelujen mahdollista hankkimista. Kysymyksenä oli, että kuinka todennäköisesti asiakas voisi harkita uusia HR-palveluita tilitoimistolta. 32,7 % vastasi sen olevan melko epätodennäköistä, 26,9 % ei osannut sanoa, kun taas 17,3 % vastaajista vastasi melko todennäköisesti. 21,2 % vastasi, että erittäin epätodennäköisesti ja 1,9 % erittäin todennäköisesti. Tästä voi päätellä, että vastaajayritysten henkilöstömäärät ovat melko pieniä ja näin ollen kokevat, ettei henkilöstöpalveluille ole tarvetta, jos henkilöstöä ei ole useita kymmeniä tai satoja.

Kuva 14. Uusien palveluiden hankintaan vaikuttavat asiat.



	n	Prosentti
Hinta	26	50,0%
Palvelun joustavuus ja räätälöitävyys	25	48,1%
Yhteistyön helppous	26	50,0%
Asiantuntemus ja kokemus	19	36,5%
Muu, mikä?	6	11,5%

Yhdeksäntenä kysymyksenä kysyttiin mitkä asiat vaikuttaisivat päätökseen hankkia uusia HR-palveluita tilitoimistolta. Eniten kannatusta saivat hinta ja yhteistyön helppous, sen jälkeen palvelun joustavuus ja räätälöitävyys sekä asiantuntemus ja kokemus. Avoimelle tekstille oli tämän kyselyn yhteyteen annettu mahdollisuus ja siinä mainittiin esimerkiksi asiakkaan omat tarpeet sekä ettei palveluille ole tarvetta, koska kyseessä on yhden hengen yritys.

Toiseksi viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa tiedusteltiin yrityksen senhetkisiä HR-haasteita. Kyselyyn vastanneista 33 vastasi kysymykseen ja 30 % oli sitä mieltä, että suurimmat haasteet liittyvät jollain tavalla joko rekrytointiin, hyvien työntekijöiden sitouttamiseen tai pätevän henkilökunnan löytämiseen. Yksittäisillä vastaajilla haasteita oli ajankäytön hallinnassa, työkykyjohtamisessa, kustannusten hallitsemisessa, asiakashankinnassa, henkilöstön jaksamisessa ja henkilöstön palkan riittävydessä, työajanseurannassa sekä perehdytyksessä. 30 % vastaajista oli sitä mieltä, että haasteita ei ole ja pääosin siksi, koska kyseessä on yhden hengen yritys. Tästä voisi päätellä, että rekrytointiin olisi tarve saada apua yrityksen ulkopuolelta. Rekrytointi on aikaa vievä prosessi, jos se halutaan tehdä perusteellisesti, joten on ymmärrettävää, ettei yrityksen sisällä ole sellaiseen aina resursseja.

Viimeinen kysymys oli niin ikään avoin kysymys, jossa tiedusteltiin mahdollisia erityisiä toiveita tai tarpeita HR-palveluihin liittyen, joita ei edellä mainittu. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä joista 83 % vastasi, että ei ole. Loput kommentoivat asiaa yleisesti, eivätkä niinkään vastanneet esitettyyn kysymykseen. Yhdessä kommentissa mainittiin, että hyvästä palvelusta voi maksaa hyvän hinnan, huonosta ei euroakaan.

## 6.2 Haastattelut

Laadullisena tutkimusmenetelmänä toteutettiin yksilöhaastattelut. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti ja mukaillen haastateltavan senhetkistä työnkuvaa ja asemaa.

Haastateltavat olivat molemmat pitkän linjan HR-ammattilaisia, joista toinen työskentelee ison pörssiyrityksen HR-johtajana ja toinen HR-palvelua tarjoavan yrityksen HR-johtajana. Molemmat ammattilaiset ovat toimineet henkilöstöhallinnon parissa urallaan aiemminkin, mutta kokemusta löytyy laajalti myös muista töistä. Haastattelut aloitettiin kysymällä urataustasta sekä tämänhetkisestä urasta sekä työstä.

Pörssiyrityksen HR-johtaja kertoi olevansa kauppatieteiden maisteri sekä henkilöstö- ja työhyvinvoinnin asiantuntija. Hän kertoi työskennelleensä aiemmin asiantuntija- ja johtotason rekrytointien parissa. Tämänhetkisen työnsä hän kertoi koostuvan monista eri palasista. Hän toimii palkkayhteyshenkilönä palkanlaskijan ja työntekijöiden välillä, ratkoo työsuhteisiin liittyviä ongelmia sekä on muutenkin työsuhteisiin ja palkkoihin liittyvissä asioissa työntekijöiden tukena. Hänellä on työssään apuna HR-koordinaattori, joka toimii myös osittain palkkayhteyshenkilön roolissa sekä assistenttina HR-johtajalle. Valtaosa hänen työstään kuluu kuitenkin kehittämisen ja erinäisten hankkeiden parissa, kuten rekrytointi- ja hr-järjestelmän käyttöönotossa. Hän kertoi olevansa osa johtoryhmää ja hoitavansa yrityksen sisäistä viestintää sekä olevansa mukana johtamisen kehittämishankkeessa.

HR-palveluita tarjoavan yrityksen HR-johtajana toimiva haastateltava kertoi taustansa olevan esimiestyössä, projektijohtamisessa sekä markkinoinnissa. Hän kertoi työnsä olevan hyvin monipuolista ja kattavan paljon muutakin kuin HR-työtä. Hän kommentoi HR-työn olevan alueena niin laaja, että rajanveto siihen mikä työtehtävä kuuluu HR-ammattilaiselle, on joskus hankalaa. Haastateltava kertoi olevansa henkilö, jolle soitetaan esimerkiksi työsuhteisiin liittyvissä asioissa ja joskus jopa sellaisista ongelmista, jotka kuuluisivat esimerkiksi kirjanpitäjälle tai juristille. Haastateltava kertoi yrityksen olevan niin sanotusti tuotetalo, joka myy yhtä HR-palvelua yrityksille, jotka tarjoavat palvelua työntekijöilleen.

Palvelu sisältää useamman eri tuotteen, jotka muokkaantuvat kysynnän mukaan. HR-johtaja ei ole yhteydessä loppukäyttäjiiin eli palvelun ostaneen yrityksen työntekijöihin. Tästä haastattelu ajautui kysymykseen, jossa tiedusteltiin, onko joku tietty toimiala tai yrityskoko, jotka ostavat HR-palvelua yritykselleen? Haastateltava kertoi asiakkaina olevan kaikenkokoisia sekä hyvin monipuolisesti eri aloilla toimivia yrityksiä. Haastateltava kertoi kuitenkin yhden alan yritysten ostavan selkeästi eniten heiltä palvelua.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat yleisimpiä HR-haasteita, joita asiakkaat tai työntekijät kohtaavat molemmat vastasivat palkka- ja työsuhteasiat. Nämä herättävät eniten kysymyksiä ja siitä keskustelu ajautuikin luonnollisesti siihen, että esimerkiksi tilitoimiston palkanlaskija on useimmiten hyvin tärkeä osa HR-ammattilaisen työtä. Kun haasteita esiintyy, on palkanlaskijan puoleen usein käännyttävä. Palkanlaskija toimii palkkayhteyshenkilöiden tukena monessa eri kysymyksessä ja auttaa työsuhteisiin liittyvissä ongelmissa. Pörssiyhtiön HR-johtaja kertoi, kuinka tärkeää on pystyä konsultoimaan esimerkiksi työehtosopimukseen liittyvissä asioissa, jotka usein ovat hankalasti tulkittavia. Hän myös toivoi, että esimerkiksi rekrytointeihin olisi hienoa saada apua tilitoimistolta tai palkanlaskijalta, koska yrityksen tunteminen on tärkeää, kun rekrytointiprosessia viedään eteenpäin. Hänen mielestään myös sijaistuspalvelu tilitoimistolla voisi olla tarpeen, jolloin palkkaprosessi hoituisi vaivattomasti myös lomien ja muiden poissaolojen aikaan. Palkanlaskija voisi siis toimia palkkayhteyshenkilönä asiakkailleen. HR-palvelua tarjoavan yrityksen HR-johtajana toimiva haastateltava oli niin ikään sitä mieltä, että palkanlaskijan asiantuntemus on arvokasta henkilöstöhallinnon ammattilaisille.

Digitalisaatiosta ja automaatiosta keskustellessa pörssiyhtiön HR-johtaja kertoi sen olevan nykypäivän trendien lailla vahvasti mukana työssä. Esimerkiksi työntekijöiden tuntikirjaukset hoidetaan sähköisesti sekä rekrytointi- ja HR-järjestelmät ovat käytössä. HR-palveluita tarjoavan yrityksen HR-johtaja kertoi digitalisaation näkyvän lähinnä heidän omassa työssään. Palvelu on sen luonteista, että palvelua annetaan henkilökohtaisilla tapaamisilla. Kuitenkin tietyt asiat ovat digitalisoitu, kuten asiakastiedot sekä loppukäyttäjälle tarjottu näkymä, jossa muun muassa näkyy tapaamisajat ja materiaalit, joita käytetään tapaamisissa. Pääasiassa yrityksen sisällä kaikki tiedot ovat kuitenkin sähköisenä. Nykytrendinä hän näkee tekoälyn, joka on tietysti monen alan kasvava trendi. Hän nosti kuitenkin trendiksi HR-ammattilaisen näkökulmasta liiketoiminnan ymmärtämisen. Enenevässä määrin myös henkilöstöhallinnon ammattilaisen tulee ymmärtää liiketoimintaa ja olla johdon tukena liiketoiminnan kehittämisessä.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa HR-palveluiden tuotteistamisen tarvetta toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin monimenetelmätutkimuksena, johon kuului toimeksiantajayrityksen asiakkaille lähetetty kysely sekä HR-ammattilaisten yksilöhaastattelut. Opinnäytetyölle oli asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitä HR-palveluita tilitoimisto voisi tarjota tilitoimistopalveluiden lisäksi?
2. Mitä palveluita asiakkaat kaipaisivat kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi?
3. Mitkä ovat HR-palveluiden trendit tällä hetkellä?
4. Miten henkilöstöhallinnon ammattilaiset voisivat hyödyntää tilitoimiston tarjoamia HR-palveluita?

Kyselytutkimuksessa kysyttiin asiakkaiden mielipidettä palveluiden tärkeydestä, jolla haluttiin saada vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Vaihtoehtoja oli kymmenen ja palvelun tärkeys arvioitiin väliltä 1–5, 1 ollessa ei lainkaan tärkeä ja 5 erittäin tärkeä. Tärkeimmäksi palveluksi nousi 4,5 keskiarvolla palkanlaskenta. Tulos ei sinänsä yllätä, koska ilman henkilöstöä ei monikaan yritys toimisi ja ilman palkkaa, ei olisi henkilöstöä. Etenkin pienemmissä yrityksissä ei yleensä ole omaa palkkahallintoa, joten palvelu on usein ostettu muualta. Henkilöstön kehittäminen ja koulutus sekä työhyvinvointipalvelut saivat keskiarvoksi 3,4. Monet yritykset ovat jatkuvan muutoksen alla, kun tekoäly ja digitalisaatio ovat entistä enemmän mukana kaikessa mitä teemme. Tästä voisi siis päätellä, että henkilöstön kouluttaminen on korkealla yrityksen prioriteeteissa. Myös työhyvinvoinnista pidetään nykyään parempaa huolta ja työntekijät itse ovat hyvin tietoisia omasta ja muiden hyvinvoinnista, joten tämä selvästi nousee myös korkealle. Vastauksista voi myös päätellä, että vastanneiden yrityskoot ovat olleet pienempiä. Esimerkiksi sijaistuspalvelu ei ehkä ole oleellinen, jos yrityksellä ei ole omaa henkilöstöhallintoa tai jos palkanlaskenta on hyvin pienimuotoista, eikä palkkayhteyshenkilön rooli ole kovin suuri.

Toisella tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta siihen, että mitä palveluita asiakkaat olisivat kiinnostuneita hankkimaan. Asiakkailta kysyttiin tarpeellisia ja kiinnostavia HR-palveluita. Kiinnostavimmiksi nousivat palkanlaskenta, vakuutuskilpailutus, työterveyskilpailutus ja

työsuhdeneuvonta. Tästä voisi päätellä, että nämä kaikki edellä mainitut vastuut ovat yrittäjille itselleen haastavia toteuttaa, joten palvelun ostaminen tilitoimistolta voisi helpottaa yrittäjän omaa työtaakkaa. Vastaajien yritysten henkilöstömääristä voisi tehdä johtopäätöksen, että valtaosalla vastaajayrityksistä ei ole omaa henkilöstöhallintoa, jolloin palvelutuotteen ostaminen voisi olla vaihtoehto.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli HR-palveluiden trendit. Kyselyn perusteella voisi päätellä, että trendeiksi nousevat palkanlaskennan lisäksi työhyvinvointi, vakuutus- ja työterveyskilpailutus, työsuhdeneuvonta sekä henkilöstön kehittäminen. Palkanlaskentaa ei ehkä niinkään voi mieltää kuitenkaan trendiksi, koska se on muuttumaton velvollisuus niin kauan kuin yrityksillä on henkilöstöä. Nämä palvelut selkeästi kiinnostavat yrityksiä ja niistä monet ovatkin velvoittavia, kuten esimerkiksi vakuutukset sekä työterveys. Haastatteluissa kävi ilmi, että HR-palveluiden trendeinä ovat liiketoiminnan ymmärtäminen sekä tekoälyyn liittyvät asiat. Haastattelun vastauksista voisi kuitenkin päätellä, että nämä trendit koskevat enemmän sisäisen henkilöstöhallinnon trendejä, joita ulkoisen palvelun muodossa ei ehkä olisi niin yksinkertaista toteuttaa.

Neljännellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää henkilöstöhallinnon ammattilaisten tarvetta ulkoiselle HR-palvelulle. Haastatteluista voitiin todeta, että palkanlaskijan tuki työsuhde- ja palkka-asioissa on henkilöstöhallinnon ammattilaiselle erittäin tärkeä. Palkkayhteyshenkilönä yrityksessä toimiva henkilöstöhallinnon ammattilainen kaipaa haastateltavien mukaan usein tukea erilaisissa työsuhteisiin ja palkkoihin liittyvissä kysymyksissä. Toinen haastateltava toi esille, että tilitoimistossa olisi hyvä olla palkkayhteyshenkilöä loma-aikoina sijaistava henkilö, koska tilitoimistossa tunnetaan asiakas jo muutenkin, joten sijaistaminen olisi vaivattomampaa. Myös rekrytointiprosessiin kaivattiin apua ja tukea. Tästä voisi päätellä, että on hyvin tärkeää asiakkaalle, että palveluntarjoaja tuntee asiakkaan ja luottamus on kunnossa. Voisi ajatella, että pienimuotoisempi HR-palvelu jo olemassa olevan henkilöstöhallinnon tueksi vahvistaisi asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta.

Näiden tulosten perusteella voisi tehdä sellaisen johtopäätöksen, että HR-palveluille olisi kysyntää myös tilitoimiston tarjoamana. Sijaistuspalvelu, rekrytointi sekä työsuhdeneuvonta voisivat olla tarpeellisia yritysten henkilöstöhallinnolle tai palkkayhteyshenkilölle. Työterveys- sekä vakuutuskilpailutus hoidettuna tilitoimiston puolesta, voisi olla monelle yritykselle työtaakkaa helpottava palvelu. Palvelua voisi tarjota alkuun esimerkiksi projektiluontoisesti,

jolloin asiakkaiden kynnys palvelun ostamiseen olisi matalampi. Kun palvelu tarjottaisiin alkuun pienimuotoisena ja projektiluonteisena, ei siihen välttämättä tarvitsisi lisäresursseja, vaan palvelua pystyttäisiin tarjoamaan senhetkiselällä henkilökuntamäärällä. Koska kyseessä olisi asiantuntijapalvelu, voisi sen hyvin hinnoitella korkeammalla tuntihinnalla kuin tilitoimiston muut peruspalvelut.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää HR-palveluiden tuotteistamisen tarvetta tilitoimistossa. Tavoitteena oli saada kyselytutkimuksen ja haastatteluiden avulla vastauksia mahdollisten asiakkaiden palveluntarpeesta HR-palveluihin liittyen. Aloite tutkimuksen tekemiseen tuli toimeksiantajalta ja sitä lähdettiin suunnittelemaan hyvin pian opinnäytetyön aiheen muodostuttua.

Opinnäytetyön suunnittelu lähti käyntiin keskusteluilla toimeksiantajan kanssa, jolloin mietittiin mitä asioita halutaan opinnäytetyössä selvittää. Kun aiheet alkoivat pikkuhiljaa muodostua, opinnäytetyölle muodostettiin sisällysluettelon runko. Tietoperusta opinnäytetyölle alkoi valmistua kohtuullisen nopeasti, mutta sitä on muokattu moneen kertaan saadun palautteen perusteella. Tutkimuskysymykset muotoituivat hyvin nopeasti, mutta muuttuivat matkan varrella joitakin kertoja. Kun tutkimuskysymyksiä oli mietitty, alettiin suunnittelemaan haastattelukysymyksiä sekä asiakkaille lähetettävää kyselyä. Kesäloma-aika hieman haastoi aikataulutuksen kanssa, mutta haastattelut saatiin hoidettua ennen ja jälkeen kesälomien sekä kysely lähetettiin kesälomakauden jälkeen. Tällä haluttiin varmistaa, että vastauksia kyselyyn saataisiin mahdollisimman paljon.

Kysely tehtiin Webropol-portaalissa, joka helppokäyttöisyydellään teki kyselyn suunnittelusta melko vaivatonta. Kysymysten määrä mietitytti ja niiden kanssa tuli taisteltua useampaan otteeseen. Toisaalta vastauksia saa ehkä todennäköisemmin melko lyhyeen kyselyyn kuin että jos kysymyksiä olisi ollut paljon enemmän. Kun kysely oli päättynyt ja oli aika alkaa purkamaan kyselyn tuloksia, tuli kyselyn puutteet esiin. Kysymykset olisivat voineet olla paremmin aseteltuja, sekä niissä olisi voinut olla enemmän tarkennuksia. Tutkimustulosten tulkitseminen haastoi hieman, koska tarkentavia kysymyksiä tai selvityksiä ei ollut tehty. Avoiimiin kysymyksiin tuli useita ”ei” ja ”ei tarvetta” -vastauksia, joten avointen kysymysten asettelu olisi voinut olla erilainen. Vastauksia tuli kuitenkin hieman odotettua enemmän, mikä

yllätti positiivisesti, vaikka otanta jäi siitä huolimatta vielä melko pieneksi. Kyselytutkimukseen vastasi suuri määrä pienten yritysten edustajia, joten tulokset eivät ehkä anna täysin totuudenmukaista kuvaa siitä, millaisia palveluita asiakkaat olisivat valmiita tilitoimistolta ostamaan. Jokainen vastaus oli kuitenkin tarpeellinen, koska esimerkiksi palvelua suunniteltaessa voi miettiä tulosten avulla segmentointia.

Asiantuntijahaastatteluiden kohdalla olisi voinut olla aktiivisempi, koska suunnitellun neljän haastattelun sijaan haastatteluja toteutuikin vain kaksi. Nämä kuitenkin jäivät toteutumatta itsestä riippumattomasta syystä, joten päätös käyttää kahta asiantuntijahaastattelua oli selkeä. Haastattelut kuitenkin onnistuivat hyvin ja tutkimuskysymyksiin sai vastauksia, joka tietysti oli tavoitteena. Se tietysti pohditutti, että olisiko useampi haastattelu antanut opinnäytetyölle lisäarvoa, vai oliko kaksi asiantuntijahaastattelua kyselytutkimuksen tueksi riittävä.

Yhtenä suurena haasteena oli opinnäytetyön rajaaminen. HR-ala on kokonaisuudessaan niin suuri, että useampaan kertaan täytyi haastaa itseään rajaamisessa. Sisällysluettelo alkoi jossain vaiheessa paisua liian isoksi, eikä siinä ollut juurikaan tasapainoa, joten oli tehtävä rajauksia tietoperustaan käytettävien aiheiden suhteen. Kun tietoperusta loppu viimein muodostui lopulliseksi versiokseen, ei se kaivannut enää enempää.

Opinnäytetyöhön valitut menetelmät toimivat hyvin, kun kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö. Tarkoituksena oli näillä menetelmillä saada mahdollisten tulevien palvelunkäyttäjien vastauksia, jolloin muut menetelmät eivät ehkä niin hyvin olisi toimineet. Näiden tutkimusmenetelmien pohjalta tehty opinnäytetyö voi antaa raamit toimeksiantajalle palvelun tuotteistamiseen.

## Lähteet

Apunen, A. (2020). *Haastajasta hittipalveluksi*. Alma Talent.

Ennelin, A. (20.8.2024). *HR:n tulevaisuus vastuullisuuden supersankarina!* Vastuutakomo.  
<https://vastuutakomo.fi/hrn-tulevaisuus-vastuullisuuden-supersankarina/>

Finlex. (30.12.2015). *Kirjanpitolaki*. Haettu 30.5.2024 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Greenstep. (27.2.2024). *Palkkahallinto pähkinänkuoressa – mitä palkanlaskijan työhön kuuluu?* Greenstep. <https://greenstep.fi/artikkelit/palkkahallinto-pahkinankuoressa>

Greenstep. (n.d.). *Johdon kehittäminen*. Haettu 20.8.2024 osoitteesta [https://greenstep.fi/hr-palvelut/strateginen-hr/johdon-kehittaminen?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=google\\_fi\\_dsa&utm\\_campaignid=10120260705&utm\\_adgroupid=102958874553&utm\\_keyword=&utm\\_device=c&utm\\_gad\\_source=1&utm\\_gclid=Cj0KCQjw2ou2BhCCARIsANAwM2GylxqiEFhPDvucBzuK6jvsqTvyUPZ-V-UBDbgaSITmUJRJPLuFw4IaAI-rEALw\\_wcB](https://greenstep.fi/hr-palvelut/strateginen-hr/johdon-kehittaminen?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google_fi_dsa&utm_campaignid=10120260705&utm_adgroupid=102958874553&utm_keyword=&utm_device=c&utm_gad_source=1&utm_gclid=Cj0KCQjw2ou2BhCCARIsANAwM2GylxqiEFhPDvucBzuK6jvsqTvyUPZ-V-UBDbgaSITmUJRJPLuFw4IaAI-rEALw_wcB)

HE 189/2000. *Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi kirjanpitolain ja tilintarkastuslain muuttamisesta*. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2000/20000189>

Heikkinen, J. (23.5.2019). *Miksi ulkoistaa talouspäällikköpalvelu?* Premium Group.  
<https://premiumgroup.fi/ajankohtaista/miksi-ulkoistaa-talospaallikkopalvelu/>

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen*. Edita.

Ihantola, E. (2007). *Sähköisen taloushallinnon kehittyminen suomessa 1986–2006* [pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu].  
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94333/gradu01668.pdf%3Fsequence%3D1%26isAlloved%3Dy&ved=2ahUKEwjFrqXctPSHAXW1QIUHZ7QGxkQFnoECBEQAQ&usq=A0vVaw3WXAflEueDdEprfEjcvro>

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.

Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto – automaation aika*. Alma Talent Oy.

Kallonen, T. & Kuhmonen A. (2021). *Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito*. Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* [kuva]. Sanoma Pro.

Kivistö, M. (18.9.2023). Mitä on muutosjohtaminen? Excellence Finland.

<https://www.excellencefinland.fi/mita-on-muutosjohtaminen/>

Kondelin, A. & Peltomäki, T. (2023). *Palkkahallinnon säädökset 2023*. Alma Talent Oy.

Kuntaliitto. (6.3.2017). *Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä*. Kuntaliitto.

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tuotteistus-on-m%25C3%25A4%25C3%25A4rittely%25C3%25A4-tarkentamista-ja-kehitt%25C3%25A4mist%25C3%25A4.pdf&ved=2ahUKEwiLu\\_Cg7uKIAXVmFBAIHVVYAB8QFnoECDsQAQ&usq=AOvVaw2NRunosYA\\_OxFyh6i\\_XiSq](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tuotteistus-on-m%25C3%25A4%25C3%25A4rittely%25C3%25A4-tarkentamista-ja-kehitt%25C3%25A4mist%25C3%25A4.pdf&ved=2ahUKEwiLu_Cg7uKIAXVmFBAIHVVYAB8QFnoECDsQAQ&usq=AOvVaw2NRunosYA_OxFyh6i_XiSq)

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. (2013). *Ulkoistamisen käsikirja*. Alma Talent.

Lehto-Kulmala, P. (20.10.2020). *Oon kolmekymppinen – erkkavuosisissa!* [kuva]. Spesia.

<https://www.spesia.fi/oon-kolmekymppinen/>

Lilja, K. (1987). *Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa*. Journal.

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/103115/60160/186365&ved=2ahUKEwiv-vGfk4mIAxUbKxAlHa32APYQFnoECB8QAQ&usq=AOvVaw0CxKi6XMUIj6COKrLpZWMG>

- Lyytinen, E. (13.1.2020). *Asiakkaan etu keskiössä alan hyvässä tavassa*. Tilitoimistossa.  
<https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/tilitoimiston-laatu/asiakkaan-etu-keskiossa>
- Mepco. (25.3.2023). *Miksi HR:ää pitäisi kiinnostaa palkanlaskenta?* Haettu 15.8.2024  
osoitteesta <https://mepco.fi/blogi/miksi-hraa-pitaisi-kiinnostaa-palkanlaskenta/>
- Merikanto, M. (29.8.2023). *Kirjanpito ja arvonlisäverotus – missä tiet eroavat?* [kuva].  
Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito-ja-verotus/kirjanpito-ja-arvonlisaverotus-missa-tiet-eroavat>
- Männistö, E. (18.10.2017). *Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin*. Tilisanomat.  
<https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>
- Niskanen, A. (5.10.2023). *Rekrytointiprosessi – näin onnistut rekrytoinnissa*. Wellpack.  
<https://wellpack.fi/rekrytointi/rekrytointiprosessi-nain-onnistut-rekrytoinneissa/>
- Niskanen, A. (5.10.2023). *Rekrytointiprosessi – näin onnistut rekrytoinnissa* [kuva]. Wellpack.  
<https://wellpack.fi/rekrytointi/rekrytointiprosessi-nain-onnistut-rekrytoinneissa/>
- Noste. (n.d.) *Mitä on tuotteistaminen?* Haettu 6.9.2024 osoitteesta  
<https://noste.fi/tuotteistaminen/>
- Opetushallitus. (n.d.). *EFQM-malli 10 kuvan avulla*. Haettu 26.9. osoitteesta  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/EFQM-malli%252010%2520kuvan%2520avulla%25202020.pdf&ved=2ahUKEwjI6JbByOCIAxU9KBAIHWtMBZqQFnoECBMQAQ&usq=AOvVaw0eYovDLM57EDxZ\\_33OBa-3](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/EFQM-malli%252010%2520kuvan%2520avulla%25202020.pdf&ved=2ahUKEwjI6JbByOCIAxU9KBAIHWtMBZqQFnoECBMQAQ&usq=AOvVaw0eYovDLM57EDxZ_33OBa-3)
- Parantainen, J. (2007). *Tuotteistaminen*. Talentum
- Parantainen, J. (2007). *Tuotteistaminen* [kuva]. Talentum
- Procuntor. (n.d.). *Controller (talouspäälikkö) – mitä tarkoittaa controller?* Haettu 12.8.2024  
osoitteesta <https://procuntor.fi/talouhallinnon-sanakirja/controller/>

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reunanen, L. (17.11.2022). *Tiltoimisto yrittäjän tukena päätöksenteossa*. Talousverkko. <https://www.talousverkko.fi/post/tiltoimisto-paatoksenteossa>
- Rumpu, A. (26.4.2021). *Miksi pienenkin yrityksen kannattaa tehdä kahdenkertainen kirjanpito?* Netvisor. <https://netvisor.fi/blog/yhdenkertainen-vai-kahdenkertainen-kirjanpito/>
- Rumpu, A. (3.11.2023). *Talouhallinnon trendit 2024 – tekoäly ja vastuullisuusraportointi yhä useampien yritysten tehtävälliställä*. Netvisor. <https://netvisor.fi/blog/talouhallinnon-trendit-2024/>
- Saarelainen, E. (2013). *Kohti menestyvää liiketoimintamallia*. Suomen liikekirjat.
- Sedu. (n.d.). *Laatu* [kuva]. Haettu 20.8.2024 osoitteesta <https://sedu.fi/tietoa-sedusta/hallinto-ja-paatoksenteke/laatu/>
- Sormunen, J. (2020). *Digitaalisen talouhallinnon kehitys tiltoimistossa ja kehitykseen vaikuttaneet tekijät* [pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu]. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71852/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202009235936.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stenbacka, J. & Söderström, T. (2016). *Palkanlaskenta*. Sanoma Pro.
- STTK. (n.d.). *Palkka ja palkitseminen*. Haettu 19.8.2024 osoitteesta <https://www.sttk.fi/palkka-ja-palkitseminen/>
- Talouhallintoliitto. (n.d.-a). *Talouhallintoala Suomessa*. Haettu 30.5.2024 osoitteesta <https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/talouhallintoala-suomessa/>
- Talouhallintoliitto. (n.d.-b) *Auktorisoitujen tiltoimistojen lista*. Haettu 11.8.2024 osoitteesta <https://talouhallintoliitto.fi/tiltoimistot/>

Taloushallintoliitto. (n.d.-c). *Miksi valitsisin auktorisoidun tilitoimiston?* Haettu 11.8.2024 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/miksi-valitsisin-auktorisoidun-tilitoimiston/>

Taloushallintoliitto. (n.d.-d). *Mitä voin ostaa tilitoimistolta?* Haettu 11.8.2024 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/mita-voin-ostaa-tilitoimistolta/>

Taloushallintoliitto. (n.d.-e). *Tilinpääätös.* Haettu 19.8.2024 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/kirjanpidon-abc/tilinpaatos/>

Tomperi, S. (2022). *Käytännön kirjanpito.* Edita Publishing Oy

Topp, J. (2010). *Controller-palvelun kehittäminen pk-yrityksille ulkoistetussa taloushallinnossa* [pro gradu -tutkielma, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu]. [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/123456789/537/1/hse\\_ethesis\\_12405.pdf](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/123456789/537/1/hse_ethesis_12405.pdf)

TTK. (n.d.). *Työhyvinvointi.* Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Henkilöstöhallinto työkykyjohtamisen tukena.* Haettu 17.8.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/henkilostohallinto-tyokykyjohtamisen-tukena>

Vero. (1.1.2023). *Kirjanpito, tilikausi, verokausi.* Verohallinto. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yritystoiminta/uusi-yritys/kirjanpito-tilikausi-verokausi/>

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä.* Edita

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa.* Trepo. [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf&ved=2ahUKEwiT4rKM0dmIAxUCGxAlHdMeH9UQFnoECDIQAQ&u sg=AOvVaw1CKiV9AcPiMjqud42kUw pf](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf&ved=2ahUKEwiT4rKM0dmIAxUCGxAlHdMeH9UQFnoECDIQAQ&u sg=AOvVaw1CKiV9AcPiMjqud42kUw pf)

Vilka, H. & Mankki, V. (2024). *Johdatus monimenetelmätutkimukseen.* Santalahti-kustannus.

Virtanen, A. (27.9.2006). *Kauppamiehen käytännöstä kansainväliseen kirjanpitoon.*

Jyväskylän yliopisto.

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://lta.lib.aalto.fi/2007/1/lta\\_2007\\_01\\_d8.pdf&ved=2ahUKEwjCxpXopsCHAxXmFhAIHTZDC9MQFnoECBQQAQ&usq=AOvVaw0xUzq44Od1PvU0hRz0-INU](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://lta.lib.aalto.fi/2007/1/lta_2007_01_d8.pdf&ved=2ahUKEwjCxpXopsCHAxXmFhAIHTZDC9MQFnoECBQQAQ&usq=AOvVaw0xUzq44Od1PvU0hRz0-INU)

Virtanen, A. (15.5.2007). *Katsaus tilinpäätöksen historiaan Suomessa.* Tilisanomat.

<https://tilisanomat.fi/yleiset/katsaus-tilinpaatoksen-historiaan-suomessa>

Zervant. (7.2.2023). *Yhdenkertainen kirjanpito Excelissä – ilmainen pohja* [kuva]. Zervant.

<https://www.zervant.com/fi/blogi/yhdenkertainen-kirjanpito-excelissa-ilmainen-pohja-ja-ohjeet/>

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja.* Helsingin seudun kauppakamari.

**Liite 1. Kyselylomake****HR-palveluiden tarvekartoitus yrityksille** Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana toimii tilitoimisto X. Opinnäytetyö tehdään Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opintoihin liittyen. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa eri yritysten HR-palveluiden tarvetta.

**1. Mikä on yrityksenne toimiala?**

---

---

---

---

---

**2. Yhtiömuoto \***

- Osakeyhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Avoin yhtiö
- Toiminimi
- Muu, mikä?

---

**3. Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä? \***

- 0-5
- 6-20
- 21-50
- 51-100
- yli 100

**4. Onko yrityksellänne tällä hetkellä oma henkilöstöhallinto vai onko HR-palvelut ulkoistettu? \***

- Kyllä, oma henkilöstöhallinto
- Kyllä, palvelu on ulkoistettu
- Oma henkilöstöhallinto, mutta myös ulkoistettuja palveluita käytössä
- Ei kumpaakaan

**5. Jos vastasitte edelliseen "kyllä", mitä HR-palveluita teillä on käytössänne?**

- Palkanlaskenta
- Rekrytointi
- Henkilöstön kehittäminen ja koulutus
- Työsuhdeneuvonta
- Työhyvinvointipalvelut
- Muu, mitä?
- 

**6. Mitkä HR-palvelut olisivat teille tarpeellisia tai kiinnostavia? \***

- Palkanlaskenta
- Rekrytointi
- Henkilöstön kehittäminen ja koulutus
- Työsuhdeneuvonta
- Työhyvinvointipalvelut
- Työterveyskilpailutus
- Vakuutuskilpailutus (esimerkiksi vapaaehtoisten sairaskuluvakuutusten, työeläkevakuutusten ja tapaturmavakuutusten kilpailutus)
- Työsuhteiden hallinta ja dokumentointi
- Organisaation kehittäminen
- Sijaistuspalvelut (esimerkiksi yrityksen oman HR-henkilön sijaistaminen)
- Muu, mikä?
- 

**7. Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia HR-palveluita? 1, en lainkaan tärkeänä - 5, erittäin tärkeänä \***

	1	2	3	4	5
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön kehittäminen ja koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhdeneuvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointipalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyskilpailutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakuutuskilpailutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen hallinta ja dokumentointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaistuspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Kuinka todennäköisesti harkitsisitte uusia HR-palveluita tilitoimistolta? \***

- Erittäin todennäköisesti
- Melko todennäköisesti
- En osaa sanoa
- Melko epätodennäköisesti
- Erittäin epätodennäköisesti

**9. Mitkä tekijät vaikuttaisivat eniten päätökseenne hankkia uusia HR-palveluita tilitoimistolta? \***

- Hinta
- Palvelun joustavuus ja räätälöitävyys
- Yhteistyön helppous
- Asiantuntemus ja kokemus
- Muu, mikä?

---

**10. Mitkä ovat suurimmat HR-haasteet, joita yrityksenne tällä hetkellä kohtaa?**

---



---

---

---

---

**11. Onko yrityksellänne jotain erityisiä toiveita tai tarpeita HR-palveluihin liittyen, joita ei ole mainittu edellä?**

---

---

---

---

---

## **Liite 2. Haastattelukysymykset**

Mikä on taustasi ja nykyinen rooli HR-ammattilaisena?

Mitä hr-palveluita tarjoatte asiakkailleenne?

Mitä ovat yleisimmät HR-haasteet asiakkailla?

Mille palvelulle on eniten kysyntää?

Onko joku toimiala tai yrityskoko selkeästi enemmän tarpeessa HR-palveluille?

Mitä ovat HR-palveluiden nykytrendit?

Digitalisaation ja automaation tärkeys asiakkaille?

Onko näkemyksiä ja/tai huomioita siitä, mitä HR-palveluita tilitoimisto voisi tarjota?

### Liite 3. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Olen Maiju Lykoudis, liiketalouden opiskelija Hämeen ammattikorkeakoulusta.

Teen opinnäytetyötä HR-palveluiden tuotteistamisesta tilitoimistossa ja toivoisinkin, että

Teillä olisi aikaa vastata muutama kysymykseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää HR-palveluiden tarvetta eri kokoisille yrityksille.

Linkki kyselyyn löytyy viestin alaosasta. Vastaamiseen kuluu vain muutama minuutti. Ennalta sovittuihin haastatteluihin kysymysaineisto lähetetään tarkasteltavaksi ennen haastattelupäivää.

Toimeksiantajana toimii yritys X, joka tarjoaa tilitoimistopalveluita.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksella, eikä vastaajien henkilöllisyys käy ilmi opinnäytetyöstä. Kaikki kysely- ja haastatteluaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten, eikä sitä jatkokäytetä muuhun.

Toivon, että ehtisitte vastaamaan kyselyyn 4.9.2024 mennessä.

Jos kyselystä heräsi jotain kysyttävää, minuun voi olla yhteydessä sähköpostitse:

[majju.lykoudis@student.hamk.fi](mailto:majju.lykoudis@student.hamk.fi)

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Maiju Lykoudis

#### **Liite 4. Aineistonhallintasuunnitelma**

Tutkimusaineiston hallinta ja säilytys tässä opinnäytetyössä on suunniteltu huolellisesti, jotta tutkimukseen osallistuvien yksityisyys ja tietosuoja varmistetaan. Tutkimusmenetelminä käytetään haastatteluja ja kyselylomaketta. Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista, ja osallistujilla on oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa.

Tutkimusaineiston käsittely on rajoitettu ainoastaan opinnäytetyön laatijan vastuulle, eikä kenelläkään muulla ole pääsyä aineistoon. Aineisto säilytetään turvallisesti salasanoilla suojattuna opinnäytetyön laatijan henkilökohtaisella tietokoneella sekä pilvipalvelussa. Kysely toteutetaan Webropol-ohjelmalla, joka tallentaa kyselyn tulokset ja raportit salasanalla suojattuun ympäristöön. Näitä aineistoja voi tarkastella vain opinnäytetyön laatija. Haastatteluaineisto perustuu opinnäytetyön laatijan tekemiin muistiinpanoihin, eikä haastateltavien henkilöllisyys käy ilmi missään vaiheessa.

Tutkimusaineisto ei sisällä henkilötietoja, joten mitään henkilötietoja ei julkaista opinnäytetyössä. Tutkimusaineiston omistusoikeus kuuluu opinnäytetyön laatijalle. Tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvasestti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvasestti.