

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus

Emilia Pärssinen

PALKEIDEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖSPROSESSIN  
TUOTTEISTAMISEN IDEOIMINEN – ASIAKKaidEN NÄKÖKULMA

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2020**  
**Liiketalous**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Emilia Pärssinen

Nimeke  
Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessin tuotteistamisen ideoiminen – asiakkaiden näkökulma

Toimeksiantaja  
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet

**Tiivistelmä**

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu henkilöstötilinpäätöksestä ja sen tuotteistamisesta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Palkeiden asiakkaiden näkökanta henkilöstötilinpäätöksen sisältöön. Tarkoituksena on selvittää ja kuvata keskeisiä asioita, joita Palkeiden kannattaisi sisällyttää henkilöstötilinpäätöksessä. Lisäksi haluttiin selvittää, olisivatko asiakkaat kiinnostuneita ostamaan henkilöstötilinpäätöksen palveluna Palkeilta.

Opinnäytetyön tietoperusta on kirjoitettu henkilöstötilinpäätöksestä sekä palvelun tuotteistamisesta. Henkilöstötilinpäätös on organisaation julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja, jonka laatii yleensä organisaation johto yhteistyössä henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Henkilöstötilinpäätös koostuu henkilöstötaseesta, -tuloslaskelmasta, -kertomuksesta ja -tunnusluvuista. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä hyödyntäen laadullista sekä määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruu tapahtui sähköisellä kyselylomakkeella, joka toimitettiin Palkeiden asiakkaille. Kyselyyn vastasi 56 vastaajaa. Kyselystä saatu aineisto analysoitiin sisällön analyysilla.

Kyselytutkimuksella kerätyn aineiston perusteella todettiin, että Palkeiden asiakkaiden toiveet henkilöstötilinpäätöksen sisällöstä ovat yhtenäiset. Asiakkaat toivoivat henkilöstötilinpäätöksen tuottavan tietoa muun muassa työtyytyväisyydestä, henkilöstön pysyvyydestä ja poissaoloista. Vastaajat olivat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksen tuotteistamisesta Palkeilla palveluksi. Kehitysideana asiakkaat ehdottivat, että Palkeet tuottaisi virastoille henkilöstötilinpäätöspohjan, joka voidaan personoida asiakasvirastossa henkilöstön analyysilla. Henkilöstötilinpäätöspohjan tuottaminen asiakkaille varmistaisi, että kaikilla olisi samat lähtökohdat henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen.

Kieli  
suomi

Sivuja 66  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 11

Asiasanat: Henkilöstötilinpäätös, henkilöstövoimavarat, henkilöstökertomus, palvelun tuotteistaminen, kehittämistutkimus



**THESIS**  
**November 2020**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Emilia Pärssinen

Title  
Brainstorming the Productization of the Palkeet Human Resources Statement process –  
the Customer Perspective

Commissioned by  
The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (Palkeet)

Abstract

This thesis is written on the statement of human resources and its productization in collaboration with The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR. This thesis aims at investigating the statement of human resources in The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR with a purpose to serve customers as well as possible. The purpose is also to resolve if Palkeet customers are interested in purchasing the statement of human resources as a service from Palkeet.

The knowledge base of this thesis discusses human resources statement and the productization of services. The thesis uses a mixed method combining both quantitative and qualitative research approaches. The material was collected by an electronic survey, which was delivered to Palkeet customers. There were 56 respondents. The material was analyzed with content analysis.

Based on the survey, it can be said that the customers see the contents in the statement of human resources as uniform. They wish that the human resources statement would include for example, information on job satisfaction, employee retention and absences. The respondents were interested in the productization of the statement of human resources. The customers were also suggesting that Palkeet would produce a template for the human resources statement, which can be personalized by the customer, based on the personnel analysis. The template of the statement of human resources statement ensures that every customer has the same format for their human resources statement.

Language  
Finnish

Pages 66  
Appendices 2  
Pages of Appendices 11

Keywords: human resource statement, human resources, human resource report, service productization, development research

# Sisältö

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	7
1.2	Aikaisemmat tutkimukset .....	7
2	Henkilöstötilinpäätös .....	9
2.1	Henkilöstötilinpäätöksen historia.....	10
2.2	Henkilöstötilinpäätöksen hyöty organisaatiolle .....	11
2.3	Henkilöstötilinpäätös osana strategista päätöksentekoa .....	13
2.4	Muita henkilöstövoimavarojen mittareita.....	14
2.5	Henkilöstötilinpäätöksen laadinta.....	15
2.6	Henkilöstötietojärjestelmä .....	16
2.6.1	Valtion henkilöstötietojärjestelmät.....	17
3	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö .....	19
3.1	Henkilöstötuloslaskelma .....	20
3.2	Henkilöstötase .....	21
3.3	Henkilöstökertomus .....	23
3.4	Tunnusluvut .....	24
4	Palvelun tuotteistaminen .....	26
4.1	Palvelun tuotteistaminen.....	27
4.2	Tuotekehitysprosessi .....	28
4.3	Palvelujen kehittäminen Palkeissa.....	30
4.4	Palvelun laatu ja seuranta.....	30
5	Opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät .....	32
5.1	Menetelmälliset valinnat.....	32
5.2	Aineistonkeruumenetelmä .....	33
5.3	Aineiston analysointi .....	35
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	36
6.1	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet .....	36
6.2	Tutkimuksen toteutus.....	37
6.3	Tutkimuksen tulokset .....	40
6.4	Henkilöstötilinpäätösprosessin kehitysideoita Palkeille .....	51
7	Johtopäätökset ja pohdinta .....	52
7.1	Johtopäätökset.....	53
7.2	Pohdinta.....	57
7.3	Opinnäytetyön luotettavuus .....	59
7.4	Opinnäytetyön eettisyys.....	61
7.5	Jatkotutkimuskohteet .....	63
	Lähteet .....	64

**Liitteet**

Liite 1

Saatekirje Palkeiden asiakkaille

Liite 2

Kyselylomake Palkeiden asiakkaille

# 1 Johdanto

Henkilöstötilinpäätös on asiakirja, jossa on yhteenveto organisaation henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on auttaa pääsemään organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Henkilöstötilinpäätös on myös oiva apuväline henkilöstöstrategian suunnittelulle, ja sen avulla strategiaan asetettujen tavoitteiden seuraaminen helpottuu. Julkaistu henkilöstötilinpäätös antaa ulkoisille sidosryhmille ymmärryksen yrityksen voimavaroista ja senhetkisestä tuloksesta. (Eronen 1999, 16.)

Henkilöstötilinpäätöstrendin rantautuessa Suomeen 1990-luvulla oli varsinkin julkisen puolen sektori erityisen kiinnostunut uudesta raportointitavasta. Valtiolla oli oma henkilöstötilinpäätösprojekti vuosina 1995–1996. Projektissa tehtiin valtion organisaatioille henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä sekä siihen liittyvä käsikirja. Valtion työmarkkinalaitoksen toiveena oli, että kaikki valtion organisaatiot tekisivät henkilöstötilinpäätöksen. (Valtiovarainministeriö 2001, 5–6.)

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Palkeet kanssa. Palkeiden toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, ja se visiona on olla vaikuttavampia yhdessä (Palkeet 2020a). Opinnäytetyössä osallistutaan Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessin kehittämiseen, minkä takia pyritään selvittämään millaiseksi Palkeiden asiakkaat kokevat henkilöstötilinpäätöksen arvon sekä henkilöstötilinpäätöksen sisällön. Palkeet ei tuota henkilöstötilinpäätöstä asiakkailleen, joten pyrkimyksenä on selvittää, haluavatko Palkeiden asiakkaat ulkoistaa henkilöstötilinpäätöksen toteuttamisen Palkeille.

Kiinnostuin henkilöstötilinpäätöksestä, sillä koen henkilöstövoimavarojen johtamisen, kehittämisen ja motivoimisen tärkeäksi osaksi henkilöstöjohtamista. Tämän vuoksi ajattelin henkilöstötilinpäätöksen tukevani omaa ammattitaitoani ja uskon opinnäytetyön aiheen syventävän omaa osaamistani henkilöstöalalla. Ajattelen henkilöstötilinpäätöksen olevan yksi kehittyvistä tulevaisuuden työkaluista henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Toivon aiheeseen perehtymisen avaavan minulle uramahdollisuuksia henkilöstöhallinnon alalla.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja kuvata keskeisiä asioita, joita Palkeiden kannattaisi sisällyttää henkilöstötilinpäätökseensä sekä miten Palkeet voisi yhdenmukaistaa henkilöstötilinpäätöksen sisällön asiakkailleen. Lisäksi halutaan selvittää, onko ajankohtaista tuottaa henkilöstötilinpäätöstä yhtenä Palkeiden palveluna. Opinnäytetyössä etsitään kehittämiskohteita Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessin tuotteistamisen ideointiin ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa keskeisiä keinoja, joilla voisi yhdenmukaistaa henkilöstötilinpäätöksen sisältöä Palkeiden asiakkaita parhaiten palvelevaksi. Saadun aineiston perusteella muodostetaan kehittämisideoita Palkeille palvelujen laadun parantamiseksi.

Toteutan opinnäytetyön mukailleen kehittämistutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineisto kerätään Webropol-kyselyllä Palkeiden asiakkailta. Kyselytutkimuksessa etsin vastausta siihen, miten asiakkaat toteuttavat henkilöstöraportointia, millaisena he kokevat henkilöstötilinpäätöksen sisällön ja mitä asioita he halusivat henkilöstötilinpäätöksen sisältävän.

Tutkimuksella halutaan selvittää seuraavia asioita:

- Miten Palkeiden asiakkaat tekevät henkilöstöraportointia?
- Minkä tiedon Palkeiden asiakkaat kokevat tärkeäksi henkilöstötilinpäätöksen sisällön sisältävän?
- Minkälaisen tiedon Palkeiden asiakkaat kokevat tarpeelliseksi sisältää henkilöstötilinpäätöksessä?
- Ovatko Palkeiden asiakkaat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksestä Palkeiden palveluna?

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Opinnäytetyön aiheeseen pohjautuen etsittiin tietoa hyödyntämällä aikaisempia tutkimuksia ja artikkeleita. Löydettyjä tuloksia hyödynnetään tutkimustuloksien

vertailussa. Yksi löydetyistä tutkimuksista oli Antti Tenhosen diplomityö aiheesta: ”henkilöstötilinpäätös ja tuottavuuden edellytykset asiantuntijaorganisaatioissa” toteutti tutkimuksen, missä suunniteltiin kohdeyritykselle henkilöstötilinpäätösmalli. Diplomityön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa henkilöstötilinpäätöksestä. Tenhonen toteaa, että julkaisemalla henkilöstötilinpäätöksen kohdeyritykset hyötyvät siitä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tutkimustuloksena on, että henkilöstötilinpäätös on hyvä keino kehittää tehokkuutta. (Tenhonen 2012, 1–2, 85)

Veli-Matti Lehtonen julkaisi vuonna 2007 väitöskirjansa, jonka tavoitteena oli selvittää henkilöstötilinpäätösmittareiden välineellistä kykyä. Väitöskirjan tarkoituksena oli tutkia välineellisten mittareiden käyttöönottoa henkilöstöstrategioiden johtamisprosessissa sekä sitä kautta valtionhallinnon ja sen organisaatioiden tuloksellisuuden parantamista. Väitöskirjan lopullisena tavoitteena oli kasvattaa organisaation aineettomia varoja ja älykkyksiä, joiden Lehtonen toteaa olevan organisaation menestymisen pohja. (Lehtonen 2007, 14.) Väitöskirjassa toteutetun tutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastaus kysymykseen: ”Edistääkö Suomen valtionhallinnossa tuotettava henkilöstötilinpäätösinformaatio henkilöstöprosesseihin perustuvan henkilöstöstrategian tehokasta toteuttamista?”. Tutkimus toteutettiin regressioanalyysinä. Lehtonen kirjasi keskeisimmiksi tutkimustuloksiksi, että henkilöstön työtyytyväisyyden kasvaessa henkilöstökierron sisäinen liikkuvuus alenee. Henkilöstökierron alenemista voidaan peilata siihen, että työntekijöiden työtyytyväisyys kannustaa pysymään nykyisissä työtehtävissä. (Lehtonen 2007, 134–135.)

Vuonna 2014 Robin Kramar kirjoitti artikkelin ”Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?”. Artikkelissa kerrotaan strategisen henkilöstöjohtamisen (strategic human resource management, SHRM) tulleen hallitsevaksi lähestymistavaksi henkilöstöjohtamispolitiikkaan viimeisten 30 vuoden aikana. Vuosien varrella strateginen henkilöstöjohtaminen on kuitenkin kehittynyt, ja nykyään siitä käytetään nimitystä kestävä henkilöstöjohtaminen. Lähestymistapana kestäväällä henkilöstöjohtamisella halutaan yhdistää henkilöstöjohtaminen ja kestävyys. Kramarin artikkelissa tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen pääpiirteitä,

kestävyydelle annettuja merkityksiä sekä kestävyiden ja henkilöstöjohtamisen suhdetta. (Kramar 2014.)

## 2 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätös (human resource statement) on organisaation julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja, jonka tarkoituksena on toimia organisaation arvioinnin välineenä sekä antaa tietoa yrityksen kehityksestä. Se on asiakirja, joka sisältää laajan kokonaisuuden tunnuslukuja sekä muuta tietoa organisaatiosta, joka antaa organisaation henkilöstöstä realistisen kuvan. Henkilöstötilinpäätös sisältää liikeidean, vision ja strategian esittelyn, henkilöstötuloslaskelman, henkilöstötaseen ja henkilöstökertomuksen. (Joki 2018, 45–46.)

Henkilöstötilinpäätös eroaa tilinpäätöksestä sisällöllisesti. Kirjanpitovelvollisten on laadittava tilinpäätös yrityksen rahavirroista. Tilinpäätöksessä esitetään organisaation taloudellinen tulos, kun taas henkilöstötilinpäätöksessä katsastetaan organisaation inhimillistä pääomaa. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 19.) Inhimillinen pääoma määritellään organisaatiolle arvokkaaksi omaisuudeksi, ja sen menettäminen voi järkyttää organisaation toimintaa. Inhimillinen pääoma tarkoittaa henkilöstöä ja heidän osaamistaan. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 38.) Yhdessä tilinpäätöksen kanssa henkilöstötilinpäätös antaa kuvan organisaation kestävydestä (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös 2002, 3).

Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on kuvata yrityksen virallista tulosta organisaation johdolle ja ulkopuolisille sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on seurata henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä sekä vaikuttaa tulevien vuosien toimenpiteisiin, kuten henkilöstön resurssien lisäämiseen. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös 2002, 4.) Amerikkalaisen tutkijan Flamholtzin (1999) mukaan henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus voidaan jakaa

pääkohtiin; henkilöstötilinpäätös tuottaa informaatiota henkilöstöstä numeraalisesti, niin kustannuksista kuin henkilöstön arvosta. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on myös motivoida organisaation johtoa. (Flamholtz 1999, 11.)

Henkilöstötilinpäätöksen avulla halutaan tuoda kaikki oleelliset asiat yhteen asiakirjaan tiedon löytämisen helpottamiseksi (Eronen 1998, 10). Alun perin henkilöstötilinpäätös on kehitetty kuvaamaan organisaation toimintaa ulkopuolisille toimijoille. Nämä ulkopuoliset toimijat, kuten toiset yritykset, voivat olla kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksestä saadakseen selville, miten hyvin yritys tai muu taho pystyisi palvelemaan heitä. (Joki 2018, 45.)

Henkilöstöraportti poikkeaa henkilöstötilinpäätöksestä muun muassa siten, että se on laajempi kokonaisuus. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on tuottaa materiaalia organisaation ulkopuolisille toimijoille, kun taas henkilöstöraportointi tuottaa informaatiota organisaatiolle itselleen sisäiseen käyttöön. Henkilöstöraportti on yksityiskohtaisempi epävirallinen asiakirja, ja henkilöstötilinpäätös on koottu havainnollistamaan organisaation sen hetkistä tilannetta. (Ahonen 2000, 47.) Eronen (1998, 11.) esittääkin, että organisaatio käyttäisi sisäiseen informaation jakamiseen henkilöstöraportointia ja ulkoiseen raportointiin henkilöstötilinpäätöstä.

## **2.1 Henkilöstötilinpäätöksen historia**

Henkilöstötilinpäätöksen muodostuminen kaltaiseksi henkilöstövoimavarojen raportointivälineeksi pitää sisällään pitkän historian. Vuonna 1964 amerikkalainen R.H. Hermansson kirjoitti väitöskirjassaan henkilöstövoimavarojen laskennallisesta raportoinnista. Hermansson koki, että perinteinen tilinpäätös ei tuo ilmi yrityksen oikeaa arvoa, koska tilinpäätöksessä ei käsitellä yrityksen henkistä pääomaa. (Eronen 1999, 13.)

Michiganin yliopistossa aloitettiin vuonna 1966 tutkimusohjelma, jossa haluttiin selvittää henkilöstölaskentatoimen perusteita. Tutkimus keskittyi pitkälti henkilöstökustannuksien sekä henkilöstön arvon määrittelyyn. Tutkimusohjelman ol-

lessa käynnissä käytettiin henkilöstötilinpäätöksestä nimitystä henkilöstölaskenta. Kuitenkin sisällöltään henkilöstölaskenta muistutti jo tuolloin henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstölaskennan haluttiin olevan osa tilinpäätöstä, koska englannin kielessä henkilöstölaskentaan liitettiin sana accounting eli suomeksi kirjanpito. (Eronen 1999, 13–14.)

Henkilöstölaskenta ei ollut suosittua 1960-luvulla, muutamia poikkeuksellisesti julkaistuja henkilöstölaskentaraaportteja lukuun ottamatta. 1970-luvun henkilöstölaskenta koki taantuman, sillä kriitikot kokivat henkilöstön esineellistämisen ja arvottamisen epäinhimilliseksi. Lähes kahdenkymmenen vuoden taantuman jälkeen 1980-luvun loppupuolella amerikkalaiset liikemiehet huomasivat kilpailevien maiden toiminnan tehostuneen. 1960-luvulla aloitettua tutkimusta jatkettiin, koska henkilöstön pääoman ja tasearvon määrittely koettiin ajankohtaiseksi teemaksi. Flamholtz oli yksi Michiganin yliopistossa aloitetun tutkimusohjelman tutkijoista. Hän jatkoi tutkimusta henkilöstön arvon määrittelyn laskukaavojen parissa pyrkiäkseen selvittämään henkilöstön rahallista arvoa. Laskentakaavoja ei kuitenkaan käytetty, koska ne koettiin liian hankaliksi. (Eronen 1999, 14.)

## 2.2 Henkilöstötilinpäätöksen hyöty organisaatiolle

Henkilöstötilinpäätös kohdennetaan pääasiallisesti organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Sen luomisesta kuitenkin nähdään olevan hyötyä organisaatiolle itselleen, sillä sen avulla organisaatio pyrkii hyödyntämään markkinavoimia, niin organisaation sisäisillä kuin ulkoisilla markkinoilla. (Ahonen 2000, 32.) Henkilöstötilinpäätöksen nähdään olevan hyvä kommunikaatioväline organisaation johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden välillä (Joki 2018, 45). Henkilöstötilinpäätös antaa mahdollisuuden henkilöstöön liittyvien kehitystoimien seuraamiseen ja suunnitteluun. Organisaatio hyötyy henkilöstötilinpäätöksestä eniten, kun se laaditaan säännöllisesti. Tällöin pystytään keräämään eniten tietoa ja voidaan seurata, ovatko toteutuneet toimenpiteet ja muutokset tehonneet. (Tilisanomat 2018.)

Henkilöstötilinpäätöksen sisäisinä hyödyntäjinä pidetään organisaation johtoa. Muita sisäisiä hyödyntäjiä ovat toimihenkilöt, työntekijät ja ammattijärjestöt. Johdon pääasiallisena tavoitteena on saada henkilöstötilinpäätöksestä tietoa, jota

hyödyntää henkilövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstön hyvinvoinnin takaamiseksi on oleellista, että johdolla on riittävästi luotettavaa informaatiota. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden hyöty henkilöstötilinpäätöksestä liittyy pääsääntöisesti heidän oman kehityksensä ja toimintansa seuraamiseen. Myös työterveyshuolto hyödyntää henkilöstötilinpäätöstä seuratakseen ja kehittääkseen henkilöstön terveyttä ja turvallisuutta. (Ahonen 2000, 32–33.)

Henkilöstötilinpäätöksen laatimisen hyödyistä huolimatta kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan sitä toteuta. Henkilöstötilinpäätöksen laatimatta jättäminen voi johtua esimerkiksi resurssipulasta tai tietämättömyydestä. Henkilöstötilinpäätöksen laatimisella pyritään siihen, että organisaation johdon huomio kiinnittyisi oikeisiin asioihin. Henkilöstöstä seurattavia asioita ovat osaaminen ja kouluttautuminen sekä niiden kehittyminen. Seurattavia asioita on myös poissaolot ja poissaolojen kasvuun reagoiminen. Henkilöstötilinpäätöksen katsotaan vaikuttavan positiivisesti työarjen parantumiseen, henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisen ja huomioisen ansiosta. Työssä viihtymisen takia olisi hyvä, jos organisaatiossa pysyttäisiin tunnistamaan tekijät, joihin henkilöstötilinpäätöksen laatimatta jättäminen vaikuttaa. (Ahonen 2000, 152–153.)

Henkilöstötilinpäätöksen pääasiallinen käyttötarkoitus on antaa informaatiota, jonka avulla autetaan ulkopuolisia muodostamaan kuva organisaation tuloskehityksestä (Ahonen 2000, 46). Tarkoituksena on myös välittää tietoa toiminnasta organisaation sidosryhmille. Laadinnassa tulee ottaa huomioon, kenelle henkilöstötilinpäätös osoitetaan, jolloin sen sisältö voi vaihdella, maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi. Sisällön vaihtuvuus johtuu siitä, että sidosryhmät kokevat henkilöstötilinpäätöksen sisällön eri tavoin tärkeäksi. (Ahonen 2000, 38.)

Organisaation sijoittajat ja omistajat haluavat monipuolista tietoa, joka auttaa arvioimaan tulevaisuuden toimintaa. Organisaation asiakkaat ovat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksestä, koska ovat kiinnostuneita tuotetta ja palvelua tuottavan organisaation toiminnan jatkuvuudesta. Alihankkijoiden kiinnostus on organisaation maksukyvyssä. Vakuutusyhtiöt, kuten tapaturma- ja eläkevakuutusyhtiö, ovat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksestä seuratakseen ja pyrkiäkseen pitämään organisaation, kuluja kuten tapaturma-, sairaus- ja eläkekuluja, mah-

dollisimman edullisina. Samalla toimialalla toimivat yritykset eli kilpailevat toimijat ovat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksestä saadakseen tietoa kilpailijasta, jotta voisivat toimia tehokkaammin, kuten olla kustannustehokkaampia kilpailijaan verrattuna. Viranomaisia kiinnostaa henkilöstötilinpäätöksessä toiminnan laillisuus ja sen oikeellinen dokumentointi. (Ahonen 2000, 32–35.)

Henkilöstötilinpäätöksen avulla organisaation ulkopuoliset sidosryhmät saavat hyödyllistä tietoa organisaatiosta. Henkilöstötilinpäätöksestä hyötyy myös itse organisaatio, sillä sen avulla pystytään kiinnittämään huomiota epäkohtiin ja kehittämään toimintaa. (Joki 2018, 45.)

### **2.3 Henkilöstötilinpäätös osana strategista päätöksentekoa**

Henkilöstötilinpäätöstä käytetään henkilöstön strategisen johtamisen työkaluna, ja sen avulla on mahdollista seurata henkilöstön kehittymistä ja sitä on mahdollista käyttää henkilöstöön liittyvän päätöksenteon tukena. Henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan todeta ja kuvailla henkilöstön tilaa sekä etsiä kehittämiskohteita ja asettaa tavoitteita henkilöstölle ja seurata niiden toteutumista.

Henkilöstötilinpäätöstä pidetään niin sanotusti hälytysjärjestelmänä, koska sen avulla pystyy reagoimaan negatiiviseen kehitykseen jo ongelmien varhaisessa syntyvaiheessa. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on myös olla henkilöstövoimavarojen johtamismallin käytännön väline. Henkilöstötilinpäätöksen ansiosta johto pystyy kiinnittämään enemmän huomiota henkilöstönsä, mikä vie johtamista henkilöstövoimavarakeskeisempään suuntaan. (Valtiovarainministeriö 2001, 11.)

Henkilöstötilinpäätöstä voidaan hyödyntää strategisen johtamisen välineenä, sillä henkilöstötilinpäätöstä pidetään kehittämisen apuvälineenä (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös 2002, 4.). Strategisen johtamisen tavoitteena on antaa organisaatiolle suunta ja apu valinnoissa, minkä avulla organisaatio pystyy pärjäämään entistäkin paremmin markkinoilla. (Viitala 2004, 52.)

Strategisen johtamisessa keskeisintä on henkilöstöstrategian luominen, ja sen avulla tarkastellaan henkilöstön osaamista ja käytettävissä olevaa työvoimaa

Henkilöstöstrategialla pyritään luomaan suunnitelma henkilöstövoimavarojen turvaamiseksi. (Viitala 2004, 52.) Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstölle laadittua suunnitelmaa ja sovittuja tavoitteita, joiden avulla voidaan toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian osa-alueet esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Henkilöstöstrategian tärkeimmät osa-alueet (Viitala 2013, 51).

Henkilöstöstrategiaa hyödynnetään yhdessä toimintastrategian kanssa. Henkilöstöstrategiaa laatiessa tarkastellaan toimintastrategiaa, osaamista ja työvoimaa, minkä pohjalle toiminta perustuu. (Viitala 2004, 52–53.) Eronen (1999, 2) kirjoittaakin, että henkilöstötilinpäätöstä sisäiseen viestimiseen hyödyntäessä tulisi sen olla kytköksissä strategiaan ja tavoitteisiin.

Visioksi sanotaan sitä tavoitetta, jota kohden halutaan mennä. Vision merkitys on tärkeä, koska se määrittelee toimintaa. Määritely visio johtaa henkilöstö- ja toimintastrategiaa. (Viitala 2004, 54–55.)

## 2.4 Muita henkilöstövoimavarojen mittareita

Kauhasen mukaan nykyään koetaan painostusta henkilöstövoimavarojen johtamiseen, koska henkilöstö on yritysten tärkein voimavara. Ongelmana kuitenkin pidetään, että henkilöstön osaamista on vaikea mitata rahassa ja on vaikeaa arvioida henkilöstöön käytetyn rahan vaikutusta tulevaisuuteen, sillä taloudellista

hyötyä on vaikea arvioida. (Kauhanen 2012, 219.) Henkilöstövoimavaroista yleisimmin mitataan henkilöstön sitoutumista, pätevyyttä, kustannustehokkuutta, sopeutumista, suoriutumista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Joissain tapauksissa mittareina voidaan myös pitää vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä. (Kauhanen 2012, 220.)

Henkilöstövoimavarojen mittaamiseen ja seurantaan on kehitetty monia menetelmiä henkilöstötilinpäätöksen lisäksi, kuten imagotutkimukset, organisaatioilmasto ja työtyytyväisyystutkimukset, henkilöstökertomukset ja -raportit, tasapainotettu mittari, Suomen parhaat työpaikat -tutkimus, kansainvälisesti tuoteistetut menetelmät ja yhteiskunnallinen vastuu. (Kauhanen 2012, 219–221.)

## **2.5 Henkilöstötilinpäätöksen laadinta**

Henkilöstötilinpäätös julkaistaan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä (Ahonen 2000, 38). Sen laatiminen alkaa organisaation johdon sitoutuessa henkilöstötilinpäätösprosessiin (Ahonen, 2000, 147). Laadintaa varten voidaan perustaa työryhmä. Työryhmään kuuluu esimerkiksi taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja henkilöstön edustaja. (Ahonen 2000, 147; Joki 2018, 50). Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen voidaan jakaa vastuualueisiin, mikä nopeuttaa sen laatimista toteuttamista (Joki 2018, 50).

Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen aloitetaan kirjaamalla organisaation liikeidea ja strategia, näiden huolellinen kirjaaminen auttaa jatkossa henkilöstötilinpäätöksen laatimista. Alkuvaiheessa päätetään myös, millainen sisältö ja rakenne henkilöstötilinpäätökseen laaditaan. Henkilöstötilinpäätöksen sisällön ja rakenteen ei tarvitse olla vuosittain sama, vaan sitä voidaan tarpeen mukaan muuttaa. Henkilöstötilinpäätös, joka palvelisi organisaatiota parhaiten, ei synny kerralla vaan se muokkaantuu vuosien varrella. Ensimmäistä henkilöstötilinpäätöstä laatiessa on täysin normaalia, että joitakin osuuksia puuttuu henkilöstötilinpäätöksestä. (Ahonen 2000, 147–149.)

Henkilöstötilinpäätöstyöryhmän saatua kaiken oleellisen tiedon talteen ja päätettyä sisällöstä sekä rakenteesta aloitetaan varsinainen henkilöstötilinpäätöksen dokumentointi. Toteutusvaiheessa on tärkeä muistaa, että henkilöstötilinpäätös luo symboliarvoa sekä informaatioarvoa organisaatiolle. Tämän vuoksi voidaan pitää tärkeänä, että se kootaan ulkoasultaan visuaalisesti yhtenäiseksi ja siistiksi kokonaisuudeksi. (Ahonen 2000, 150–151.) Huolellisesti toteutettu raportointi tuo lisäarvoa ja mahdollisesti uusia asiakkaita.

Koska henkilöstötilinpäätös on sekä organisaatiolle itselleen sekä ulkopuolisille sidosryhmille tarkoitettu asiakirja, on pidettävä huolta, että kenenkään yksityisyyttä ei loukata. Henkilöstötilinpäätös ei saa sisältää yksilöiviä tietoja, joista voisi tunnistaa tai yksilöidä työntekijän. Yksilöiviä tietoja ovat esimerkiksi sairauspoissaolon liittyvät syyt tai työntekijän tarkan iän ilmaiseminen. Henkilöstörekisteristä tuotavat tiedot on hyvä esittää keskiarvoina. (Ahonen 2000, 150.)

Henkilöstötilinpäätöksen valmistuttua julkaistaan ensin organisaation sisällä ja esitellään se omalle henkilöstölle. Henkilöstötilinpäätöksen tiedonanti henkilöstölle pidetään tärkeänä osana julkistamisprosessia, koska on havaittu sen nostavan henkilöstötilinpäätöksen arvoa. Tällöin henkilöstö omaksuu sisällön sekä tavoitteet, jolloin siihen on helpompi henkilöstön sitoutua. Vasta tämän jälkeen asiakirja näytetään ulkopuolisille sidosryhmille. (Ahonen 2000, 151.)

## **2.6 Henkilöstötietojärjestelmä**

Henkilöstötilinpäätöksen laatimisen helpottamiseksi jo hyvissä ajoin, jopa ennen suunnitteluvaihetta, on hyvä selvittää, millaisia henkilötietojärjestelmiä on organisaation käytettävissä. Kirjaamisvaiheessa on sitten helpompi työstää, kun on tiedossa, missä mikäkin tieto on. (Ahonen 2000, 149–150.) Tietojen tulisi olla vaivattomasti hankittavissa henkilötietojärjestelmästä (Kauhanen 2012, 39).

Monissa organisaatioissa ainoa henkilöstöstä tietoa keräävä järjestelmä on palkanlaskenta ja palkkahallintoon liittyvä tietojärjestelmä. Nykyaikainen tietotekniikka mahdollistaa henkilöstövoimavarojen reaaliaikaisen tietojen keräämisen tietojärjestelmien avulla, mikä on mahdollista eri henkilöstöjohtamisen tietojär-

jestelmillä. Henkilöstötietojärjestelmän avulla organisaation johto pystyy hyödyntämään henkilöstövoimavaroista syntyvää tietoa reaaliaikaisesti strategisessa suunnittelussa sekä jokapäiväisissä johtamistilanteissa. Johtamisen kannalta kuitenkin oleellisinta on, että keskitetystä tietokannasta voidaan muuttaa informaatio nopeasti raporteiksi, joista voi seurata haluttuja asioita. Henkilötietojärjestelmään kerääntyy sekä määrällistä ja laadullista informaatiota. Määrällinen tieto sisältää volyymitietoa, kuten henkilöstömäärän, poissaolot ja palkkakustannukset. (Kauhanen 2012, 37–39.)

Kauhasen mukaan (2012) organisaatiolla on neljä eri vaihtoehtoa henkilöstöjärjestelmän käyttöönotossa. Ensimmäisenä vaihtoehtona on, että organisaatio luo itse itselleen henkilötietojärjestelmän tai luo sen yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Organisaatio voi myös ostaa itselleen valmiin ohjelmiston käyttöönsä, tai se voi ostaa valmiin ohjelmiston ja muokata siitä omien tarpeiden mukaisen. On myös mahdollista, että organisaatio ostaa järjestelmän käyttöpalvelun ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta. (Kauhanen 2012, 40.) Näiden vaihtoehtojen valintaan vaikuttaa pitkälti se, millaista osaamista ja minkä kokoinen henkilöstö organisaatiossa on.

Henkilötietojärjestelmää valitessa on tärkeää huomioida millaista tietoa halutaan kerätä. Kaikkea informaatiota ei ole tarpeellista kerätä, koska tällöin tärkeät asiat hukkuvat helposti tiedon alle. Henkilötietojärjestelmän hankinnassa sekä kehitysvaiheessa on tärkeää pohtia organisaation nykyhetken sekä tulevaisuuden tarpeita. Toimivin ratkaisu organisaatiolla on tilanteeseen muuntautuva henkilöstötietojärjestelmä. Henkilötietojärjestelmän tiedot ovat luottamuksellisia, minkä vuoksi on tärkeää määritellä, kenellä on käyttöoikeudet järjestelmään ja oikeus nähdä, ylläpitää sekä käyttää tietoja. (Joki 2018, 51.)

### **2.6.1 Valtion henkilöstötietojärjestelmät**

Valtion henkilöstövoimavarojen suunnittelussa, päätöksenteossa ja johtamisessa on Tahti-niminen henkilöstötietojärjestelmä. Tahti-henkilöstötietojärjestel-

mää hyödyntävät valtion työnantajat. Tahti mahdollistaa valtiolle yhdenmukaisen tilastotietokannan, josta saadaan ajantasaista tilastotietoa valtion henkilöstöstä. (Tahti 2020.)

Tahtista on mahdollista saada vertailutietoja virastoista, hallinnonaloista ja virastotyypeistä. Tahti mahdollistaa kuukausittaiset- tai vuositasoiset tilastotiedot halutusta aihealueesta. Raportteja on mahdollista ottaa niin henkilöstömääristä, ansioista, työajasta, työtyytyväisyydestä, työvoimakustannuksista, sairauspoissaoloista, eläköitymisestä kuin henkilöstön vaihtuvuudesta. (Palkeet 2020b.)

Tahtista saadut raportointimahdollisuudet ovat kattavat, sillä se tarjoaa ajantasaista keskitettyä henkilöstötietoa. Saadun tiedon avulla voidaan tarkastella, ryhmitellä, vertailla ja analysoida tietoa. Valmisraportit mahdollistavat helppokäyttöisyyden. Tahtista on mahdollisuus ottaa valintaraportteja, joiden sisältö on valmiiksi määritelty ja kuutioraportteja, missä voidaan huomioida myös eri näkökulmia. (Tahti 2020.)

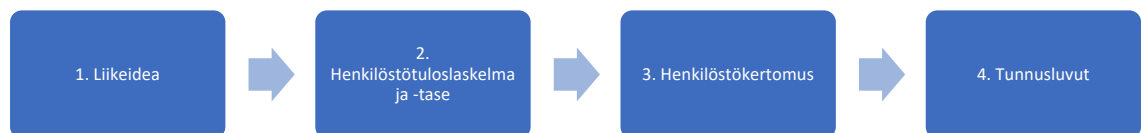
Palkeiden omistuksessa oleva Kieku tarjoaa yhteisiä talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja. Kiekussa on mahdollista toteuttaa seurantakohdemallia. Henkilöstöhallinnon prosesseihin kuuluu palvelusuhteen hallinto, työaikojen hallinta, palkanlaskenta ja osaamisen hallinta. Näitä prosesseja sovelletaan niille tarkoitetuissa sovelluksissa, kuten Kieku-henkilöstöhallinto SAP HCM, Palveluaikalaskenta, Lomakäsittely, Ajanhallinta ja Palkat. (Palkeet 2020c.)

Lisäksi valtion organisaatioilla on käytössä VM Baro-henkilöstötutkimus. VM Barolla on mahdollista mitata ja seurata työtyytyväisyyttä ja lähiesimiesten johtamistyöskentelyä sekä niissä onnistumista. VM Barolla voi myös seurata valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta käytännössä. (Palkeet 2020d.)

VM Baro henkilöstötutkimus toteutetaan organisaatiotasoisesti. Tutkimuksessa kerätyt tiedot ovat luottamuksellisia, ja niiden hyödyntäminen on tärkeä osa johtamista ja organisaation toimintaa. VMBaro tutkimuksen avulla toimintaa pystytään kehittämään virastokohtaisesti. (Palkeet 2020d.)

### 3 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö

Henkilöstötilinpäätöksen rakenteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation toimiala sekä, se kenelle henkilöstötilinpäätös osoitetaan. Yleensä henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtana ovat liikeidea ja toimintavisio, sillä nämä ovat edellytykset liiketoiminnan harjoittamiseen. Henkilöstövoimavaroja pidetään tärkeässä osassa liiketoiminnan harjoittamista. (Ahonen 2000, 49–50.) Ahonen (2000, 51) esittää, että henkilöstötilinpäätöksen rakennetta voidaan pitää kuvion 2 mukaisena.



Kuvio 2. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Ahonen, 2000, 51).

Henkilöstötilinpäätöksen alussa voi olla toimitusjohtajan katsaus, jonka katsotaan tuovan henkilöstötilinpäätökseen luotettavuutta ja arvovaltaa. Toimitusjohtajan katsauksessa on mahdollista, että toimitusjohtaja arvottaa henkilöstön toiminnan sekä listaa henkilöstön vahvuuksia ja heikkouksia. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös 2002, 4–5.)

Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtana pidetään yrityksen liikeidea ja strategiaa, sillä niiden mukaan harjoitetaan liiketoimintaa ja määritetään henkilöstön henkilöstöstrategia. Organisaatiossa päätetty strategia määrittelee ne toiminnot, millä toimintaa pyritetään. Henkilöstövoimavarat ovat tärkeä osa henkilöstöstrategiaa. (Ahonen 2000, 50–51.)

Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ei saisi olla liian informatiivinen, koska tällöin tärkeät asiat voivat peittyä tiedon alle. Liiallinen tiedonanti peittää hyvät asiat minkä, takia on tärkeää selventää, miten nykyinen tulos on saatu aikaan ja millaista tulosta halutaan tulevaisuudessa. (Eronen 1998, 11.)

### 3.1 Henkilöstötuloslaskelma

Yksi henkilöstötilinpäätöksen osista on henkilöstötuloslaskelma, joka eroaa tuloslaskelma sillä, että siinä on eritelty yksityiskohtaisemmin henkilöstömenot. Henkilöstötuloslaskelman tarkoituksena on kertoa, kuinka tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään. Henkilöstökulut voidaan eritellä henkilöstön kokonaiskuluihin, kehittämiskuluihin, rasittumiskuluihin ja työajan kuluihin. (Ahonen 2000, 55, 57.)



Kuvio 3. Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 2000, 58).

Yllä olevassa kuviossa 3 esitetään, että kokonaishenkilöstökulut koostuvat uusiutumiskuluista, kehittämis- ja rasittumiskuluista. Kokonaishenkilöstökuluihin sisältyvät kaikki henkilöstön kulut, kuten palkat, ylityöpalkat, ylimääräisen työvoiman palkat ja henkilöstösivukulut. Henkilöstösivukuluja ovat työnantajan maksut, kuten sosiaaliturva-, eläke-, tapaturmavakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksut. Kokonaishenkilöstökuluihin luetaan myös työnantajan vapaaehtoisesti maksamat henkilöstön luontaisedut. (Ahonen 2000, 58.)

Uusiutumiskulut kattavat vuosilomista aiheutuneet kustannukset, työajanlyhennysvapaista johtuneet kulut ja vaihtuvuuskuulut. Vuosilomakulut kattavat niin lomapalkan, henkilöstösivukulut kuin lomarahat. Henkilöstön vaihtuvuuskuulut voivat liittyä niin uusiutumiskuluihin kuin kehittämiskuluihin. Vaihtuvuuskuuluihin kuuluu

rekrytoinnista aiheutuneet kulut, perehdytys, laatupoikkeamat ja tuottavuusmenetykset sekä tapaturmakustannukset. (Ahonen 2000, 59.)

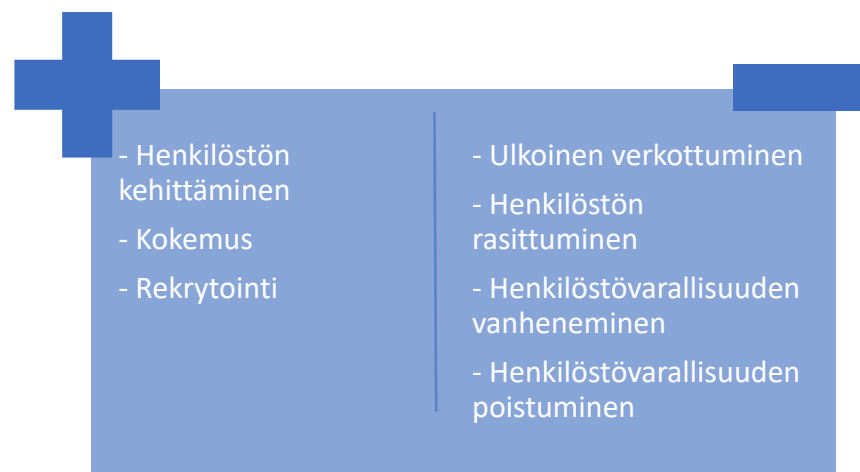
Henkilöstön kehittämiskuluja ovat henkilöstön kehittämisestä aiheutuneet kulut. Kehittämiskustannuksia voi olla kouluttautumisesta aiheutuneet kulut sekä sosiaalitoiminnasta ja aloitetoiminnasta aiheutuneet kulut. Henkilöstön kehittämiskuluihin katsotaan kuuluvan myös ne kulut, jotka ovat aiheutuneet työterveyshuollon ennaltaehkäisevästä toiminnasta. Henkilöstön kehittämiskuluja ovat myös työsuojelukulut. (Ahonen 2000, 59–60.)

Henkilöstön rasittumiskulut voivat tulla työnantajalle kalliiksi. Rasittumiskulut ovat niitä kulueriä, jotka aiheutuvat työnantajalle esimerkiksi sairauspoissaoloista tai työtapaturmista. Sairauspoissaoloista aiheutuneet kustannukset kattavat sairausajan palkan ja henkilösivukulut. Sairauspoissaolokulut ovat työnantajalle kalliita, koska sairauspoissaolosta aiheutuu kustannuksia esimerkiksi ylimääräisestä työvoimasta ja hallintokuluista. Rasittumiskuluja ovat myös työterveyshuollosta aiheutuneet kustannukset, työtapaturmakustannukset ja työkyvyttömyyseläkemaksut. (Ahonen 2000, 60–61.)

### **3.2 Henkilöstötase**

Tuloslaskelmaa pidetään organisaation ”rahapussina”, joten tasetta voidaan verrata organisaation rahakirstuun. Taseessa esitetään omaisuus, velat ja oma pääoma. (Liukkonen 2008, 98.) Henkilöstötaseessa kerrotaan henkilöstöinvestoinneista sekä määritellään henkilöstön arvo (Joki 2018, 47). Lisäksi esitetään henkilöstön kehittämismenot sekä rekrytoinnin aiheuttamat kustannukset ja arvotetaan henkilöstön osaaminen. Taseessa kuvataan henkilöstöinvestointeja ja henkilöstön teoreettista arvoa. Henkilöstön arvoa määritellessä on ajateltava niitä toimenpiteitä, mitkä parantavat yrityksen markkina-arvoa henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin kautta. (Österberg 2005, 36–37.)

Henkilöstövarallisuuden katsotaan olevan tärkeässä osassa liiketoimintaa, koska henkilöstöpääoma on yksi tärkeimpiä voimavaroja organisaatiossa. Henkilöstövarallisuus muodostuu kahdesta osasta: henkilöstön kehittämisestä ja rekrytoinnista. Kuviossa 4 esitetään, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstövarallisuuteen. Henkilöstövarallisuuden koetaan parantuvan henkilöstön kehittämisen ja kokemuksen myötä sekä onnistuneiden rekrytointien avulla. Henkilöstövarallisuuden katsotaan puolestaan heikentyvän henkilöstön rasittumisen, osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen vuoksi. (Ahonen 2000, 66–67.)



Kuvio 4. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (mukaillen Ahonen, 2000, 67).

Rekrytoinnista aiheutuneiden kulujen arvottaminen henkilöstötaseessa on tärkeää, sillä onnistunut rekrytointi kasvattaa henkilöstövarallisuutta. Henkilöstötaseessa on arvioitava rekrytointikulut. Kuitenkin rekrytoinneista aiheutuneiden kulujen arvioiminen voi olla hankalaa, koska lyhytkin rekrytointi voi olla kallista organisaatiolle. Kuluihin vaikuttaa monet tekijät ja kuluja voi syntyä pidemmäsäkin mittakaavassa. Joissain tapauksissa rekrytointi voi olla myös nopea ja onnistunut, mikä kasvattaa esimerkiksi henkilöstövarallisuutta. (Ahonen 2000, 68.)

Erosen (1998, 13) mielestä henkilöstön arvon mittauttaminen tasekirjaamiseen on jo 1960-luvulta asti ollut ristiriitaista. Ristiriitaiseksi henkilöstön arvottamisen tekevät eettiset kysymykset kuten voiko ihmisiä ja ihmisten osaamista hinnoitella? Henkilöstövoimavarojen tasearvottamisen määräysperusta koetaan suu-

reksi ongelmaksi, koska ihmisten arvottaminen numeraalisesti koetaan periaatteellisesti epäeettiseksi. Työntekijöiden tasearvottaminen koetaan myös loukkaavaksi.

### 3.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomuksen tarkoituksena on kuvata organisaation henkilöstövoimavaroja ja voimavarojen kehitystä. Henkilöstökertomus koetaan tärkeäksi osaksi henkilöstötilinpäätöstä, koska se kuvaa henkilöstövahvuuksia, henkilöstön yksilöominaisuuksia ja työyhteisöä. (Ahonen 2000, 78; vrt. Viitala 2013, 318.)

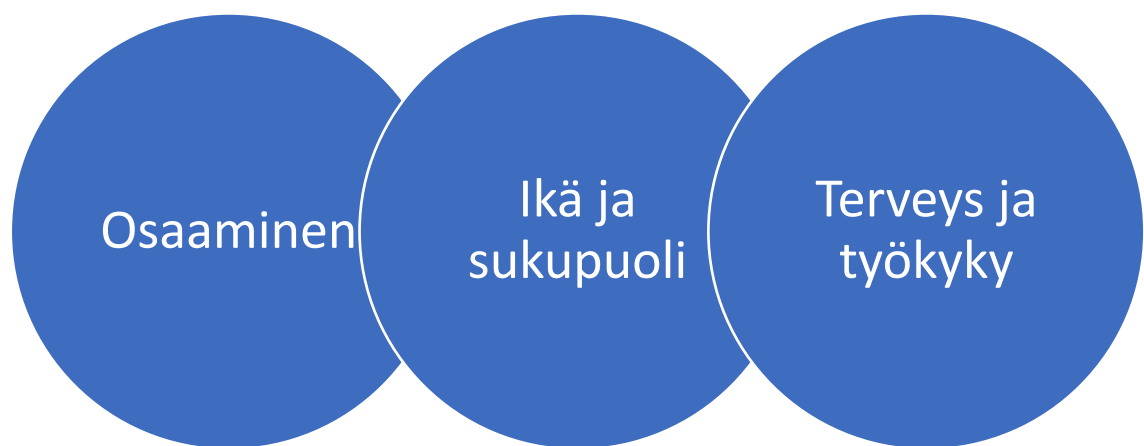
Henkilöstökertomuksessa esitetään henkilöstötilastot, jotka koskevat esimerkiksi henkilöstön ikää-, sukupuolta- ja koulutusjakaumaa. Lisäksi käsitellään tilastotietoja työkokemuksesta ja palkkauksesta. Henkilöstökertomuksessa analysoidaan henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja selvitetään henkilöstötuloslaskelmassa ja -taseessa esitettyjä investointikuluja sekä muita kustannuseriä. Henkilöstökertomuksessa käsitellään henkilöstön osaamista, työkykyä ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, kuten työyhteisöä ja työympäristöstä. (Österberg 2005, 38–39.) Viitala (2013, 318) esittää, että henkilöstökertomuksen esitettävät osa-alueet ovat henkilöstövahvuus, henkilöstön laatu, työyhteisön tila ja tunnusluvut.

Usein henkilöstövahvuus ilmaistaan työntekijöiden lukumääränä tai henkilötyövuosina. Henkilöstövahvuutta voidaan täsmentää ilmoittamalla vuodessa tehty työaika, kuten henkilöstön kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairauspoissaolot, ylityöt ja ulkopuolinen työvoima. Usein ne ilmoitetaan työryhmittäin rahallisena kustannuksena. (Viitala 2013, 318.) Henkilöstövahvuus on henkilöstövoimavarojen määrällinen ulottuvuus, jolla halutaan ilmaista organisaation työkapasiteettia. Toteutunutta työkapasiteettia on mahdollista vertailla saman toimialan keskiarvoihin. Tämän avulla voidaan miettiä, ovatko organisaation resurssit riittävät kattamaan työmäärän. (Ahonen 2000, 78–79.)

Henkilöstön laadulla tilastoidaan ja mitataan yksilöiden osaamista. Yksilöiden osaamisesta tarkasteltavia asioita ovat ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky. Tiedot

kerätään kuitenkin niin, ettei henkilöstön yksityisyyden suoja kärsi ja työntekijät ole yksilöitävissä. (Viitala 2013, 318.)

Osaamisesta halutaan selvittää yleisimmin koulutus, palvelusaika, erityisosaamiset ja kouluttautumiseen käytetty aika. Henkilöstön koulutustaustoja mitataan ja tilastoidaan yleensä sen vuoksi, että voidaan selvittää, onko mahdollisimmin laaja osaaminen käytössä. Koulutustietojen kerääminen on joissakin tapauksissa ristiriitaista. On mahdollista, että korkea koulutustaso ei säily läpi palveluvuosien ilman ylläpitoa. Henkilöstön yksilöominaisuuksista (kuvio 5) kirjataan osaaminen, ikä ja sukupuoli sekä terveys ja työkyky. (Ahonen 2000, 85–86.)



Kuvio 5. Yksilöominaisuuksien vähimmäisvaatimukset (Ahonen, 2000, 85).

Työyhteisön kuvauksella selvennetään henkilöstön vaihtuvuutta, virkistys- ja harrastustoimintaa. Työyhteisöstä kerrotaan kehityskeskustelukäytännöt ja henkilöstötutkimuksen toteutuksesta sekä sen tuloksista. Henkilöstökertomuksessa voidaan pohtia ulkoisesta näkökannasta esimerkiksi pystyykö henkilöstö ylläpitämään asiakassuhteita, mikä on asiakkaiden osuus myynnistä ja pystyykö henkilöstö ottamaan sellaisia uusia asiakassuhteita, mitkä vaativat kehitystä. Henkilöstökertomuksen sisältö on aina riippuvaista toimialasta, yrityksen koosta sekä siitä, mitä pidetään olennaisena asiana. (Österberg 2005, 38–39.)

### 3.4 Tunnusluvut

Henkilöstötilinpäätöksessä esitettävät tunnusluvut ovat henkilöstötunnuslukuja. Niillä tarkoitetaan tunnuslukuja, jotka kuvaavat henkilöstön ja työyhteisön tilannetta. Tunnuslukuihin tarvittavat tiedot on kätevää poimia tietojärjestelmästä, kuten henkilöstötietojärjestelmästä. Henkilöstötilinpäätökseen valitaan sellaiset henkilöstötunnusluvut, jotka hyödyttävät organisaatiota eniten. Tunnuslukujen valinnassa olisi hyvä miettiä, millaiset ovat tunnuslukujen syy-seuraus suhteet ja miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan sekä mitä niillä halutaan viestiä ulkoisille sidosryhmille. Saatuihin tunnuslukuihin on tärkeää reagoida, jotta niiden olemassaolosta hyötyy. (Manka & Hakala 2011, 9–11.)

Tunnuslukuja olisi hyvä valita monelta eri osa-alueelta maksimoidakseen niiden hyödyn. Kattavamman otteen tunnuslukuja valitessa saa, kun niiden valinnassa huomioi koko henkilöstötilinpäätöstyöryhmän kannan. Laaja ote tunnuslukuja käytännöllistää ja sitouttaa henkilöstötilinpäätökseen. (Manka & Hakala 2011, 9–11.)

Tunnusluvut voivat olla syötettyinä henkilöstötilinpäätökseen omana osionaan. Henkilöstötilinpäätöksen ollessa laaja kokonaisuus ei tunnuslukuja välttämättä tarvitse esittää omana osionaan. Tunnuslukujen käyttö henkilöstötilinpäätöksessä on hyödyllistä, kun yrityksen toiminta on laajentumassa tai supistumassa. Tunnuslukujen avulla voidaan verrata tilikausia sekä arvioida yrityksen tilaa. (Viitanen 2013, 2019.) Esimerkiksi Syyttäjälaitos ei esitä henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja omassa kappaleessa vaan käy niitä läpi kokonaisvaltaisesti henkilöstötilinpäätöksessä (Syyttäjälaitos 2019). Suomen Pankki on esittänyt omassa osuudessaan vuoden 2018 henkilöstötilinpäätöksessä kattavan otteen tunnuslukuja henkilöstöstään. Tunnusluvut on esitetty henkilöstötilinpäätöksen lopussa tunnuslukuyhteenvedossa vertailulukujen kanssa. Suomen pankin henkilöstötilinpäätöksessä tunnusluvut on selitetty henkilöstötilinpäätöksen muissa osuuksissa auki. (Suomen Pankki 2018.)

Henkilöstötunnuslukujen käyttö henkilöstötilinpäätöksessä helpottaa yritysten tai julkisella puolella virastojen välistä vertailtavuutta ja lisää käyttäjäystävällisyyttä. Tunnuslukujen tulisi kuvata organisaation henkilöstövoimavarojen toimintaa parhaiten. Niitä ei tule valita ulkoisen vertailtavuuden perusteella, vaan sen mikä parhaiten kuvaa organisaation toimintaa. (Ahonen 2000, 137–138.)

Henkilöstökustannukset €/%	Henkilöstön kehittämiskustannukset €/%	Keskituntipalkka	Brutto- ja nettotyötunnit
Sairauspoissaoloprosentti	Vaihtuvuus ja vaihtuvuusprosentti	Ylityöt tunteina ja ylityöprosentti kokonaistyöajasta	Kouluspäivät per henkilö
Kehittämiskustannukset per henkilö	Koulutusvuodet per henkilö	Työilmapiiri-indeksi	Vakinaiset ja määräaikaiset työsuhteet

Kuvio 6. Henkilöstötunnuslukuja (Ahonen 2000, 138; Viitala 2013, 319).

Kuviossa 6 on esitetty millaisia tunnuslukuja Ahonen (2000, 138) ja Viitala (2013, 319) esittävät henkilöstötilinpäätöksessä näytettävän. Jotta tunnuslukujen arvo säilyy niiden lukijalle, on tärkeää, että niiden määritelmät löytyvät selitettynä auki sekä se, miten ne on laskettu. (Ahonen 2000, 139.) Manka ja Hakala (2011, 16–33) esittävät, että tunnuslukuina esitettäisiin ainakin henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstöinvestoinnit, työterveyshuolto-, työsuojelu- ja kulttuuri- ja virkistymiskustannukset, eläköityminen, työaika sekä työkyky ja sairastavuus.

#### 4 Palvelun tuotteistaminen

Yleisimmin tuotteella tarkoitetaan konkreettista tavaraa tai palvelua. Tuote on hyödyke, jota asiakkaat arvioivat, ostavat ja kuluttavat. Tuotteen pääasiallinen tarkoitus on täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. (Bergström & Leppänen 2015, 173–174.) Palvelu on ilmiö, missä palveluntarjoaja eli myyjä tarjoaa asiakkailleen aineettomia toimintoja. Palveluilla pyritään ratkaisemaan asiakkaiden kohtaamia ongelmia. (Grönroos 2009, 76–79.) Palvelutuotteet ovat aineettomia, ja niitä voidaan kuluttaa sekä tuotteistaa samaan aikaan. Palvelut ovat ainutlaatuisia ja prosessoituja, palvelun tuottamiseen asiakas osallistuu mahdollisuuksien mukaan. Palvelua on lähes mahdotonta kokea ennen ostamista. Sitä ei voi myöskään varastoida tai myydä eteenpäin. (Bergström & Leppänen 2015, 177.)

## 4.1 Palvelun tuotteistaminen

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan työtä, jossa asiantuntemus sekä osaaminen kohtaavat ja muodostavat myytävän palvelun (Parantainen 2011, 11). Tuotteistaminen on osa tuotekehittelyä, joka alkaa, kun räätälöidään asiakkaalle tuotettavaa palvelua tai tuotetta. Palvelukokonaisuuksia luodessa puhutaan tuotteistamisesta. Sen periaatteena on tavoitella asiakkaan kokemaa maksimaalista hyötyä. (Raatikainen 2008, 64–65.) Tuotekehitys on aikaa vievää ja vaatii ammattilaisten osaamista (Bergström & Leppänen 2015, 192).

Organisaatiolle laadittu liiketoimintastrategia ohjaa palvelujen tuotteistamisprosessia. Onnistuneella tuotteistamisprosessilla pystytään parantamaan palvelun laatua sekä tuottavuutta. (Bergström & Leppänen 2015, 199.) Lähivuosina on myös katsottu, että palvelujen tuotteistamisen olevan avain asemassa toiminnan tehokkuuteen (Sundbo & Toivonen 2011, 375).

Lähtökohtana palvelujen kehittämiseksi on selvittää ja määrittää kohdeasiakkaat, palvelun määrittelemisen ja se, kuinka palvelu tuotetaan asiakkaille. Onnistuneella tuotteistamisella pystytään lisäämään asiakkaan kokemaa hyötyä, mikä onkin tärkeä osa palvelun tuotteistamista. Jotta palvelusta voidaan tuotteistaa mahdollisimman asiakaslähtöinen, on hyvä selvittää esimerkiksi; millaisia asiakkaita palvelulla tavoitetaan, millaisia palveluja tuotetaan ja miten palvelu toteutetaan. Palvelun kehittämisen kohteina voivat olla esimerkiksi nykyisen palvelun kehittäminen asiakkaan toiveiden mukaan, palvelujen laajentaminen tai kokonaan uuden palvelun kehittäminen. (Bergström & Leppänen 2015, 199.)

Palvelun tuotteistamisprosessissa palvelutarjonta sekä palveluprosessi kuvataan, koska niiden avulla voidaan tehdä tutkimustyötä. Voidaan esimerkiksi tutkia, onko oikeasti tarpeellista kehittää palvelua. Palvelupaketin määrittäminen ydin-, lisä- ja tukipalveluista helpottaa asiakasta valitsemaan häntä palvelevan palvelupaketin. (Bergström & Leppänen 2015, 199–200.) Palvelun tuotteistami-

seen liittyy vahvasti myös organisaation tietotaito. Tärkeä vaihe palvelujen kehittämisesä on selvittää, millaista osaamista palvelua tuottavassa organisaatiossa on. On hyvä selvittää, onko tarpeellista palkata uutta työvoimaa uuden palvelun vuoksi asiantuntijatehtäviin. (Bergström & Leppänen 2015, 199.) Palvelujen tuotteistaminen vaatii palvelun tarjoajalta vankkaa osaamista, kokemusta ja laajaa yleisnäkemyä. Osaaminen ei välttämättä kohdistu yhteen, vaan osaaminen ja tietotaito voivat löytyä tiimistä. (Sipilä 1999, 26–27.)

Palvelun tuottamisen helpottamiseksi tavoitellaan palvelun vakioimista. Palvelun vakioituminen tarkoittaa palvelun toistettavuuden helpottamista, esimerkiksi järjestelmää hyväksi käyttämällä tai tietotekniikan avulla, jolloin palvelun tarjoaminen on kustannustehokasta ja nopeaa. Palvelun vakioimisen nähdään olevan kannattavaa niissä tilanteissa, joissa asiakkaat ovat samankaltaisia, ja silloin kun asiakkailla on samat intressit palvelua kohtaan. Tilanteissa, missä asiakkaat haluavat räätälöityjä palveluja, ei palvelun vakioimiselle nähdä olevan suoranaista tarvetta. (Bergström & Leppänen 2015, 200.)

Suurella todennäköisyydellä asiakkaiden tarpeet muuttuvat, minkä vuoksi on tärkeää seurata kehitettyä palvelua. Palvelun kehittämissprosessiin olennaisena osana palvelun kehittämissprosessia kuuluu palvelun laadun seuranta ja jatkuva kehitystyö. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat yksi laadun seurantakeinoista. Lisäksi reklamaatioiden määrä kertoo palvelun odotusten täyttymisestä. (Bergström & Leppänen 2015, 200.)

## **4.2 Tuotekehityssprosessi**

Tuotekehityksen katsotaan olevan yksi tärkeimmistä toiminnoista palvelua myytäessä. Tuotekehityssprosessin katsotaan olevan keino, jolla organisaatio pystyy säilyttämään kilpailukykyä markkinoilla. Tuotekehitys koskee sekä tavaroita että palveluita, joilla halutaan kehittää palvelua tai tuotetta siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita ja pystyy olemaan kilpailukykysempi markkinoilla. Tuotekehityssprosessissa voidaan kehittää myynnissä olevaa tuotetta tai vastaavasti voidaan kehittää täysin uusi tuote. (Raatikainen 2008, 59–60.)

Tuotekehitysprosessiin vaikuttavat sekä markkinoiden tilanne sekä asiakkaiden tarve. Siksi tuotekehitysprosessiin on tärkeää kerätä asiakaspalautetta ja ottaa palautetta vastaan. Yleisimmin tuotekehitysprosessin takana ovat asiakkaiden muuttuneet tarpeet, ja tuotekehityksellä halutaan parantaa asiakkaiden kokemaa laatua ja maksimoida heidän kokemansa hyöty. (Raatikainen 2008, 60.)

Tuotekehitysprosessi alkaa, kun tunnistetaan asiakkaan tarve. Prosessi voi myös alkaa tuotekehityksen idealla, joka on saadaan asiakkailta. Idea voi syntyä esimerkiksi saadun palautteen perusteella tai tutkimustyön tuloksena kuten tyytyväisyyskyselystä. Tuotekehityksen idean perusteella selvitetään esitutkimusvaiheessa tuotteen tai palvelun ominaisuudet sekä pohditaan minkälaista lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle mahdollisesti haetaan. (Raatikainen 2008, 61–63.)

Tarpeen tunnistamassa aloitetaan uuden tuotteen tai palvelun ideoiminen. Tuotekehityksen ideointivaiheessa ideoita arvioidaan ja punnitaan, mikä olisi kestävin vaihtoehto ja mikä palvelisi asiakkaita parhaiten, ja huomioidaan markkinointimahdollisuudet. Tärkeä osuus ideointia on, miten tuotteen tai palvelun voi tuottaa eli miten se tehdään teknisesti. (Bergström & Leppänen 2015, 193.) Kuviossa 7 on esitetty tuotekehitysprosessi kuviona.



Kuvio 7. Tuotekehitystoiminnan vaiheet (Raatikainen 2008, 61).

Palvelun luonnosteluvaihetta pidetään kehitysprosessin vaiheista käytännölläisimpänä. Luonnosteltaessa testataan palvelua ja mietitään, miten se saataisiin tuotantoon. Luonnosteluvaiheen jälkeen kehitysprosessissa kirjataan esimerkiksi, miten tuotetta markkinoidaan, valmistetaan ja miten paljon tuotteelle odotetaan tuottoa. Viimeistelyvaiheessa tuote valmistellaan vietäväksi markkinoille. (Raatikainen 2008, 61–63.)

### 4.3 Palvelujen kehittäminen Palkeissa

Palkeiden palvelujen kehittäminen perustuu asiakaslähtöisyyteen. Palkeet haluaa palvella asiakasorganisaatioitaan niin hyvin kuin mahdollista tarjoamalla palveluja jokaiseen tilanteeseen. Palkeet haluaa kehittyä ja kehittää palvelujen toimintatapaa yhdessä asiakasorganisaatioiden kanssa. (Palkeet intranet 2020.)

Palkeiden palvelujen kehittäminen jakaantuu kuuteen osa-alueeseen, mitkä ovat ideointi, analysointi, suunnittelu, pilotointi, käyttöönotto ja tuotanto. Ensimmäisessä vaiheessa eli ideoinnissa kerätään Palkeiden asiakkailta sekä Palkeiden työntekijöiltä uusia ideoita ja parannusehdotuksia uusien palvelujen kehittämiseksi. Saadut ideat analysoidaan säännöllisesti läpi ja ne esitetään johtoryhmälle. Jos johtoryhmä hyväksyy idean, sitä lähdetään kehittämään eteenpäin. Ideoinnin ja analysoinnin jälkeen aloitetaan uuden palvelun suunnittelu ja perustetaan projektiryhmä, johon osallistuu sekä Palkeiden että asiakkaiden edustajia. Projektiryhmän tavoitteena on määrittellä palvelu ja tehdä projektisuunnitelma. (Palkeet intranet 2020.)

Projektiryhmä viimeistelee palvelun siihen pisteeseen, että voidaan aloittaa palvelun pilotointi. Palvelun ollessa pilotoinnissa kerätään parannusideoita palvelun kehittämiseksi, jotta palvelusta voidaan kehittää toimivampi. (Palkeet intranet 2020.) Palvelun käyttöönotto tapahtuu pilotoinnin jälkeen. Projektiryhmä esittää palvelun käyttöönotosta johtoryhmälle pilotointi vaiheen jälkeen. Jos päädytään, että palvelu otetaan käyttöön, päätetään myös, milloin se tulee käyttöön.

Viimeinen vaihe asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä on kehitetyn palvelun vieminen tuotantoon. Alkuvaiheessa palvelua hienosäädetään ja seurataan tarkoin. Tuotantovaiheen viimeinen vaihe on palvelun siirtäminen vakiintuneisiin palveluihin. (Palkeet intranet 2020.)

### 4.4 Palvelun laatu ja seuranta

Laatu on tärkeä osa palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä suhdetta. Laadulla tarkoitetaan palvelun ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat tuotteessa. (Bergström & Leppänen 2015, 202.) Palvelun laatua voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, kuten tuotteen tai palvelun näkökulmasta, kilpailun, asiakkaan, valmistuksen, arvon ja ympäristön näkökulmasta. Laadun lähtökohtana pidetään toimivaa tuoteydintä. Tärkeää on tuottaa toimivaa ydinpalvelua, minkä jälkeen vasta tuottaa palvelulle lisäpalvelua. (Bergström & Leppänen 2015, 202–203.)

Tuotteen ja palvelun laadun määrittelemisen eroaa. Tuotteen laatu voidaan standardisoida, koska tuotteen katsotaan olevan konkreettinen esine. Palvelu muotoutuu tehdessä. Tämän vuoksi laadun katsotaan syntyvän siten, miten asiakkaat sen kokevat. Koska asiakkaat kokevat laadun, tulisi organisaatioiden aina ylittää asiakkaan odotukset ja jättää positiivinen vaikutelma asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2015, 205.)



Kuvio 8. Palvelun laatu (Grönroos 2009, 100).

Palveluiden kuluttajat eli asiakkaat kokevat laadun eri lailla, minkä vuoksi palvelun laadun määrittelemisen voi olla vaikeaa, koska kuluttajat kokevat sen eri lailla. Laatu voidaan määritellä, että se on ”mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan”. Palvelun laatu voidaan jakaa odotettuun laatuun ja koettuun laatuun, jotka yhdessä muodostavat koetun kokonaislaadun. Sitä (kuvio 8) voidaan pitää hyvänä, jos koettu laatu vastaa palvelun odotuksia. (Grönroos 2009, 100, 105.)

## 5 Opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Kehittämistyö tulisi tehdä, kun vanhojen tai uusien palveluiden kehittämistä mietitään toiminnan parantamiseksi. Kehittämistyöllä pyritään ideoimaan ja etsimään ratkaisuja ongelmiin. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa organisaation tunnistaessa kehittämistarpeen. Kehittämistyön tulokset voidaan perustella paremmin, kun kehittämistyö pohjautuu tieteelliseen tutkimukseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12–21).

Kehittämistyö sopii opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska opinnäytetyössä halutaan selvittää henkilöstötilinpäätöksen tuotteistamista Palkeiden palveluksi. Tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin käytettäväksi tähän työhön, sillä kehittämistyössä voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä kyselyä. Kysely soveltuu parhaiten tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi.

### 5.1 Menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on toteutettu soveltaen kehittämistutkimusta (blended or mixed methodology). Kehittämistyö on moninaista, ja kehittämisen ratkaisuun voidaan päästä monella eri tavalla. Kehittämistutkimukselle on ominaista, että käytetään erilaisia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. (Kananen 2015a, 33.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää ongelmia, kehittää toimintaa tai uusia palveluja (Ojasalo ym. 2009, 19). Kehittämistutkimus soveltuu parhaiten käytettäväksi tähän, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää mahdollisesti uutta palvelua Palkeiden palveluksi.

Kehittämistutkimuksen avulla voidaan varmistua aineiston luotettavuudesta ja laajuudesta, sillä on mahdollisuus saada monipuolisemmat tutkimustulokset. Laajat tutkimustulokset varmistavat tutkimuksen luotettavuutta. Monipuolisia tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään kehittämistyössä sekä käytännössä. Kehittämistyössä tutkimusongelma on yleensä osa suurta kokonaisuutta, kuten

tässäkin opinnäytetyössä. Tutkimuskysymykset auttavat tutkimuksen etenemisessä ja varmistavat, että tutkimustuloksilla pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan. (Kananen 2015a,12.)

Kehittämistutkimus on yhdistelmä tutkimus, koska siinä on mahdollista hyödyntää sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyössä käytetään laadullista lähestymistapaa kuvaamaan ilmiötä ja ymmärtämään sitä. Määrällisellä lähestymistavalla halutaan yleistää ilmiötä. (Kananen 2015b, 70–73.) Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta, kuten toimialaa tai päätöksien syitä, ja sille ominaista on, että tutkimuskohde on pieni. Laadullista tutkimusmenetelmää hyödynnetään usein toiminnan kehittämässä ja vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämisessä. Miksi, miten ja millainen ovat kysymyksiä, jolla haetaan vastauksia laadullisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2014.)

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman riittävä ja edustava otos. Määrällisessä tutkimuksessa halutaan kuvata vastauksia numeerisesti ja selvittää asioiden riippuvuussuhteita. Määrällisessä tutkimuksessa pystytään selvittämään olemassa oleva tilanne, perehtymättä lähtötilanteen syihin. Mikä, missä, paljonko, miksi ja kuinka usein ovat kysymyksiä, millä haetaan vastausta määrällisessä tutkimuksessa. (Heikkilä 2014.)

## **5.2 Aineistonkeruumenetelmä**

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen aineisto kerätään sähköisellä kyselyllä, jonka vastaukset kerätään Palkeiden asiakkailta. Kysely on yleinen tapa aineistonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Aineistonkeruumenetelmänä olisi voitu myös tehdä postikysely, mutta sähköinen kysely on nopeampi ja taloudellisempi tapa. Postikyselyssä tulisi ostaa postimerkit ja kirjekuoret, mutta sähköisessä kyselyssä niitä ei tarvitse ostaa, joten johdosta sähköinen kysely on edullisempi tehdä. Tässä opinnäytetyössä sähköinen kysely on myös helpompi tapa lähestyä vastaajia, koska vastaajat ovat maantieteellisesti laajalla alueella. On tehty myös havainto, että sähköisen

kyselyn vastausprosentti on korkeampi kuin postikyselyn, mikä vahvistaa sähköisen kyselyn valintaperustelua (Valli & Perkkilä 2018, 117–118).

Aineistonkeruumenetelmänä kysely on tehokas valinta, koska kerran luotu kysely on mahdollista toimittaa monelle vastaajalle. Sähköisessä kyselyssä aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa, jolloin aineistoa ei tarvitse litteroida. Tulosten saaminen sähköisessä muodossa nopeuttaa ja helpottaa tulosten käsittelyä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 184.)

Saatekirje toimitetaan kyselylomakkeen yhteydessä, mikä houkuttelee vastaajia vastamaan kyselyyn. Lisäksi sillä voidaan myös varmistua mahdollisimman monesta vastauksesta. Saatekirjeessä esitellään opinnäytetyön aihe ja tavoite sekä perustellaan, minkä vuoksi kyselyyn vastaaminen on kannattavaa. Hyvällä saatekirjeellä ja vastausohjeella pyritään lisäämään vastausprosenttia, joka postikyselyssä voisi jäädä matalaksi (Valli 2018, 96).

Kyselyyn vastaamiseen olisi hyvä antaa riittävästi aikaa, jotta vastaaja voi rauhassa tutustua kyselyyn ja miettiä vastauksiaan. Suositeltavaa olisi antaa kaksi viikkoa aikaa, jotta kaikilla olisi mahdollisuus siihen osallistua halutessaan. Vastaamisesta olisi hyvä muistuttaa tarvittaessa viikon kuluttua sähköpostitse. (Kananen 2015b, 281.)

Yksi nykyaikaisista sähköisen kyselyn mahdollistajista on kysely-, raportointi- ja analysointijärjestelmä Webropol. Webropolin hyvä puoli on se, että vastaajan on mahdollista nähdä useampi kysymys kerralla sekä palata vastaamaan edellisiin kysymyksiin. (Valli & Perkkilä 2018, 122–123.) Webropolissa on mahdollista tehdä kyselylomakkeeseen sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Suljettuja kysymyksiä on hyvä hyödyntää kyselyn alussa taustatietokysymyksissä. Niiden tarkoituksena on selvittää tutkittavan ominaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä muuttuva tekijä on vastaajan koko eli kuinka suuresta asiakkaasta on kysymys. Avoimia kysymyksiä olisi hyvä käyttää kyselyssä, koska niiden avulla voidaan saada uusia ideoita ja näin vastaajan oma mielipide saadaan perusteellisemmin esille. Avoimien kysymysten vastauksien perusteella voidaan tehdä kehitystyötä entistä paremmin. (Valli 2018, 113–114.)

Vastauksien laatua on hyvä miettiä kyselylomaketta laatiessa. Lomakkeen pituudella ja vastaamiseen käytettyä aikaa pohtimalla voidaan varmistua vastaajan vastauksien laadusta. Kyselyn kieliasussa on hyvä käyttää selkeää ja yksiselitteistä kieltä sekä tuttuja käsitteitä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

(Valli 2018, 95.)

### **5.3 Aineiston analysointi**

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto on kyselytutkimuksella kerättyä tekstimuotoista aineistoa. Analysoinnilla tavoitteena on selvittää, mitä vastaajat tarkoittavat vastauksillaan. Tutkimusaineistoa tullaan lukemaan moneen otteeseen, jotta tutkimustulokset ovat luotettavat ja kehityskelpoiset. Aineiston lukeminen monta kertaa, jotta mahdollistaa tärkeimpien asioiden nostamisen esille tutkimustuloksissa. (Kananen 2015b, 160–163.)

Opinnäytetyön aineistoa pyritään tiivistämään analysoinnin helpottamiseksi. Aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiin vastauksia. Aluksi aineistosta etsitään suurempia asiakokonaisuuksia, jonka jälkeen asiakokonaisuuksista muodostetaan pienempiä asiasisältöjä. Tiivistäminen tapahtuu aineistosta löydettyjen teemojen mukaan, jotka otsikoidaan aihetta kuvaavien käsitteiden tai sanojen muodossa. Teemat jaotellaan pienempiin osioihin, mistä koostetaan kokonaisuuksia. Tällöin analysoinnille on looginen ajattelumalli, eikä aineistosta jää mitään huomioimatta. (Kananen 2015b, 163.)

Aineiston analysoinnilla on tutkimusten tulosten kannalta merkittävä vaikutus, koska analysoinnissa tehdään johtopäätökset, joihin jo tutkimusta aloittaessa on tähdätty. Tutkimuksen laadullisuudella sekä huolellisella suunnittelulla voidaan saada esimerkiksi tutkimusongelman rajausta tarkemmaksi ja täten aineiston keräämisestä spesifimpi. (Hirsjärvi ym. 2004, 209.)

Aineiston analysoinnin jälkeen tuloksia tulkitaan sekä pohditaan ja niiden pohjalta muodostuvat johtopäätökset. Johtopäätökset ovat tärkeä osa tutkimuksen tekoa, koska tällöin voidaan havainnoida tutkimustuloksia suuremmassa mittakaavassa. Tutkimustuloksia tullaan vertaamaan muihin tutkimustuloksiin,

millä voidaan varmistua tutkimustuloksien luotettavuudesta ja toimivuudesta käytännössä. (Hirsjärvi ym. 2004, 213–215.)

## **6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keskeisiä teemoja, joista voisi olla hyötyä Palkeille henkilöstötilinpäätöksen tuottamisessa ja tuotteistamisessa. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää Palkeiden asiakkaiden mielenkiintoa hankkia henkilöstötilinpäätös Palkeiden palveluna. Saadun aineiston perusteella muodostetaan kehittämisideoita Palkeille, uuden palvelun kehittämiseksi.

Toteutettu tutkimus on osa Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessin kehittämistä. Kuten aikaisemmin on esitetty, opinnäytetyö on osa Palkeiden uuden palvelun kehittämistä ja se vastaa Palkeiden uuden palvelun kehittämisen ensimmäistä vaihetta ideointia. Tässä opinnäytetyössä on ideoitu Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessin tuotteistamista asiakkaille.

### **6.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Palkeet on valtionvarainministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto. Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluita asiakkailleen. (Valtioneuvoston asetus 2014.) Palvelukeskuksena Palkeet arvostaa osaamista ja asiantuntemusta. Vuonna 2019 Palkeet tuotti 1,1 miljoonaa palkkalaskelmaa, 1,3 miljoonaa ostolaskua, 0,6 miljoonaa myyntilaskua ja 0,4 miljoonaa matkalaskua. Maksuliikkeessä käsiteltiin 49,5 miljardia euroa lähtevää rahaa. (Palkeet 2020e.) Palkeet on merkittävä toimija talous- ja henkilöstöpalvelun tarjoajana Suomessa.

Ennen Palkeiden syntymistä oli valtionhallinnon alla neljä eri palvelukeskusta, josta muodostui vuonna 2010 yksi yhteinen palvelukeskus (Valtiovarainministeriö, 2009). Päätöksessä yhden palvelukeskuksen perustamisessa korostettiin

talous- ja henkilöstöpalveluiden keskittämistä ja yhtenäistämistä. Palvelukeskuksessa halutaan kehittää teknologiaa, kuten automatisointia työskentelyvälineenä. Palvelukeskuksen avulla tietojen keskittäminen on mahdollista. (Palkeet 2020f.) Palkeiden toimipaikoissa työskentelee yhteensä 650 asiantuntijaa eri tehtävissä. Toimipaikkoja Palkeilla on Joensuussa, Mikkelissä, Porissa, Hämeenlinnassa ja Helsingissä. (Palkeet 2020g).

Palkeiden asiakkaita ovat valtion virastot, kuten laitokset, talousarvion ulkopuoliset rahastot sekä eduskunta. Tämän lisäksi Palkeet tuottaa palveluita eduskunnan alaisuudessa ja valvonnassa oleville yksiköille palvelusopimusten mukaan. Asiakkaina voi myös toimia liikelaitoksia ja valtion omistamia osakeyhtiöitä. (Valtioneuvoston asetus 2014.) Palkeiden palvelevat asiakkaat ovat eri kokoisia, muutaman henkilön asiakkaista 15 000 henkilön asiakkaisiin (Palkeet 2020h).

Palkeiden palveluita tuotetaan yhteistyössä valtiovarainministeriön, valtiokonttorin ja asiakkaiden kanssa. Palkeiden mukaan visiona on olla vaikuttavampi yhdessä, millä halutaan korostaa yhteistyön merkitystä ja jatkuvaa kehittymistä. Palkeiden arvot ovat asiakaskeskeisiä ja liittyvät pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen, asiakaspalvelun laatuun sekä kehittämiseen; minä palvelen, minä osaan ja vastaan ja me onnistumme yhdessä. (Palkeet 2020a.)

Palkeiden strategisia tavoitteita ohjaa kolme strategista periaatetta: aikaansaavuus, uudistuminen ja yhteistyö. Keskeisenä asiana strategiassa on asiakaskokemuksen parantaminen ja asiakaskunnan sekä palvelujen laajentaminen. Strategisana Palkeiden tavoitteena on kehittää sekä automatisoida palvelutuotantoa toiminnan tehostamiseksi. Palkeet halua kehittää työntekijöidensä osaamista. Palkeet arvostavat työntekijöidensä osaamista ja kykyä oppia. Strategiana vat tuloksellisuus ja tuloksellisuuden jatkuva parantaminen. (Palkeet 2020a.)

## **6.2 Tutkimuksen toteutus**

Ajatus opinnäytetyöhön syntyi kiinnostuksesta henkilöstötilinpäätökseen. Yhteistyö Palkeiden kanssa herätti mielenkiinnon toteuttaa opinnäytetyö Palkeille.

Ensin ajatuksena oli henkilöstötilinpäätöksen laatiminen Palkeille, mutta toimeksiantaja näki tilaisuuden selvittää asiakkaidensa näkökantaa henkilöstötilinpäätöksen sisältöön ja siihen, ovatko asiakkaat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksen tuotteistamisesta palveluna Palkeilla.

Yhdessä Palkeiden kanssa aloimme suunnitella opinnäytetyötä. Tutkimuksen aihe syntyi toukokuussa 2020 yhdessä Palkeiden edustajan kanssa suunnittelu-palaverissa. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa allekirjoitettiin toimeksiantajan kanssa toimeksiantosopimus sekä ohjaajan kanssa aihe- ja ohjauslomakkeet.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen aloitettiin suunnitelmavaiheessa tutustuen kirjallisuuteen. Teoriaosuuden jäsentely tapahtui teoriaa kirjoittaessa. Tutkimusta varten etsittiin mahdollisimman uutta ja ajantasaista kirjallisuutta. Tiedonhaku tapahtui etsien kirjallisuutta kirjaston sisäisellä hakukoneella Fin-nalla. Lisäksi tutkimuksen tiedonhaku tapahtui internetissä hakukoneilla etsien artikkeleita ja tutkimuksia käyttämällä seuraavia avainsanoja käyttämällä henkilötilinpäätös, henkilöstötilinpäätös tunnusluvut, henkilöstökertomus, henkilös-tövoimavarojen johtaminen, human resources account ja strategic human re-source management. Google Scholaria käytettiin tieteellisten artikkeleiden löytämiseksi. Tiedonhakua varten hyödynnettiin myös toimeksiantajan nettisi-vuja sekä toimeksiantajan sisäistä viestintävälinettä intranettiä. Teoriaosuuden tiedot perustuvat kirjallisuuteen ja netistä löydettyihin materiaaleihin. Tuoreen tutkitun tiedon etsiminen oli vaikeaa. Löytämäni tutkimukset olivat kaikki 2000-luvulta tai aiemmin.

Tiedonhaun ja teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen aloitettiin kyselylomakkeen valmistelu. Kyselyn suunnittelu oli pitkäkö prosessi, sillä kysymyksien muotoilu sekä jäsentely vei aikaa. Kysely suunniteltiin aluksi Word-tiedostoon. Opinnäytetyön kirjoittaja teki kyselyn yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Kyse-lyä suunnitellessa myös opinnäytetyön ohjaaja ohjasi kyselyn tekemisessä.

Opinnäytetyön tutkimuksen menetelmälliseksi tavaksi valittiin kehittämistutki-mus, koska opinnäytetyö on osa Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessin kehit-

tämistä. Tutkimuksellinen kehittämistyö sopii tämän opinnäytetyön menetelmälliseksi valinnaksi parhaiten, koska opinnäytetyön avulla halutaan kehittää Palkeiden palveluja ja mahdollisesti tuotteistaa uusi palvelu.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella (liite 1) sähköisessä muodossa. Karelia-ammattikorkeakoulussa on mahdollista toteuttaa kyselylomake Webropolilla. Webropol-ohjelma on helppokäyttöinen ja nykyaikainen tapa toteuttaa kysely ja kerätä aineistoa. Kysely siirrettiin Webropoliin sen jälkeen, kun sisältö oli suunniteltu Word-tiedostoon. Kyselyn siirtäminen Webropoliin konkretisoi kyselyn etenemistä. Kyselyssä oli 22 kysymystä, joiden avulla haluttiin etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselyssä oli taustatieto- sekä monivalintakysymyksiä ja suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Kyselylinkki ja kyselyn toimivuus tarkastettiin toisella tietokoneella ja useilla selaimilla.

Kyselyn yhteyteen laadittiin saatekirje (liite 2) sillä aikaa, kun kysely oli Palkeiden ja opinnäytetyön ohjaajan tarkistuksessa. Saatekirjeen tavoitteena oli innostaa vastaamaan kyselyyn sekä kertoa, miksi kysely toteutettiin. Saatekirjeellä ja kyselyllä pyrittiin osoittamaan kyselyyn vastaajille vastaamisen tärkeyttä, jotta Palkeiden toimintaa olisi mahdollista kehittää. Saatekirjeessä haluttiin painottaa aineiston käsittelyn tapahtuvan anonymisti ja luottamuksellisesti ja vastaamisen olevan vapaaehtoista. Saatekirjeessä kerrottiin myös mahdollisuudesta keskeyttää kyselyyn vastaaminen.

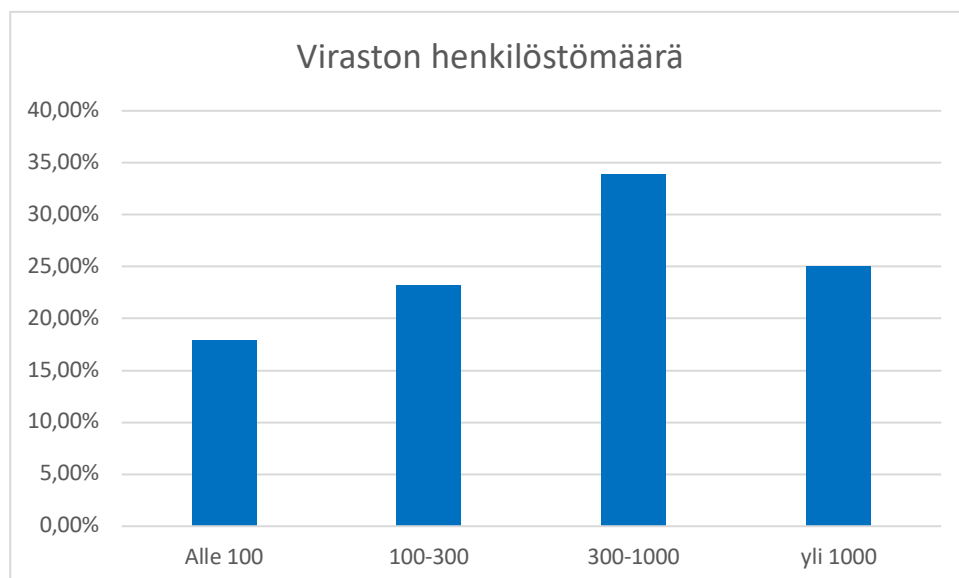
Kyselylomakkeen sähköinen linkki ja saatekirje toimitettiin vastaajille sähköpostitse. Palkeiden asiakkaiden yhteyshenkilöiden saamiseksi oltiin yhteydessä Palkeiden viestintään. Palkeiden viestintä toimitti kyselyn vastattavaksi. Kysely lähetettiin Palkeiden asiakkaille 8.10.2020. Kysely toimitettiin 1278 eri sähköpostiosoitteeseen. Kysely toimitettiin monelle virkamiehelle, koska haluttiin varmistua vastauksien saannista. Myöskään opinnäytetyön kirjoittaja ei ollut täysin varma, kuka laatii henkilöstötilinpäätöksen asiakasvirastoissa. Jakelulistalla oli ilmeisesti paljon virkamiehiä, joille henkilöstötilinpäätöksen laatiminen ei kuulu. Kyselyyn oli aikaa vastata 7 arkipäivää. Palkeiden viestintä toimitti muistutuksen kyselyyn vastaamisesta 16.10.2020. Kyselyyn vastasi 56 Palkeiden asiakkaiden edustajaa. Kyselyn vastausprosentti on 4,4 %.

Kyselyllä saatua aineistoa luettiin useaan kertaan huolellisesti läpi, jotta saatiin hyvä kokonaiskuva tutkimuksen tuloksista. Aineiston avulla etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Suljettujen kysymyksiä vastauksia esitetään numeraalisesti, kuten prosentteina sekä kuvioina. Avoimia kysymyksiä analysoitiin sisälönanalyysilla, etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Avoimilla kysymyksillä halutaan ymmärtää ilmiötä monipuolisesti.

Tutkimuksen tulokset kirjoitettiin opinnäytetyöhön selkeästi auki, jotta lukijalla on mahdollisuus saada kokonaisvaltainen kuva tuloksista. Myöhemmin johtopäätöksissä tutkimustulokset analysoitiin teoriaan ja tieteellisiin artikkeleihin viitaten.

### 6.3 Tutkimuksen tulokset

Ensimmäisenä kyselyssä selvitettiin, mikä kokoisesta asiakasvirastosta vastaaja oli. Viraston kokoa mitattiin henkilöstön määrällä. Kysymykseen vastasi 56 vastaajaa (n = 56). Vastaajista 10 oli alle 100 henkilön, 13 vastaajaa 100–300 hengen virastosta, 19 vastaajaa yli 300:n mutta alle 1000 hengen virastosta ja 14 (vastaajaa yli 1000 hengen virastosta. Vastaajien jakauma on esitetty taulukossa 2.



Taulukko 1. Vastaajien jakauma.

Kyselyyn osallistujien tehtävänimikkeet selvitettiin, tähän kysymykseen vastasi 54 kyselyyn osallistunutta. Kyselyyn osallistui monia eri tehtävänimikkeen omaavia virkamiehiä. Yleisimmät nimikkeet olivat talouspäällikkö, henkilöstöasiantuntija, henkilöstöjohtaja, henkilöstösuunnittelija ja henkilöstöpäällikkö.

Taustatietokysymyksenä haluttiin myös selvittää, onko vastaajan virastossa aiemmin laadittu henkilöstötilinpäätöstä. Kysymykseen vastasi 56 (n = 56) osallistujaa, joista 75 % kertoi, että virastossa oli laadittu aikaisemmin henkilöstötilinpäätös. Loput 25 %:a vastasivat, että heidän virastossaan ei ole laadittu henkilöstötilinpäätöstä.

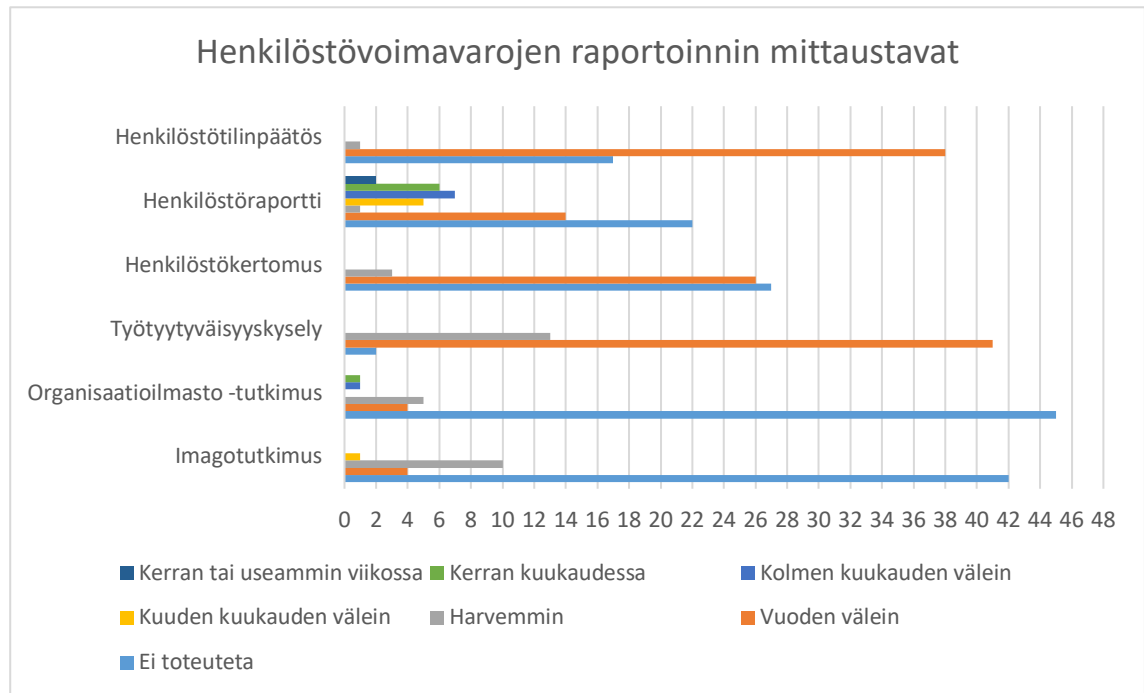
Virastoissa, joissa oli aikaisemmin laadittu henkilöstötilinpäätös, selvitettiin kuka osallistuu henkilöstötilinpäätöksen laadintaan. Vastaajat kertoivat henkilöstötilinpäätöksen laadintaan osallistuvan henkilöstöhallinnon työntekijöiden, kuten asiantuntijoiden, päälliköiden ja johtajien. Vastauksissa nousivat myös esille taloushallinnon ammattilaiset, kuten taloussihteerit ja talouspäälliköt. Lisäksi kerrottiin, että joissakin vastaajien edustamissa virastoissa henkilöstötilinpäätöksen laadintaan voi osallistua myös lakimies, viestinnän työntekijöitä, osasto sihteeri, henkilöstökoordinaattori ja erikoisasiantuntijoita. Tuloksissa ilmeni, että henkilöstötilinpäätöksen laadintaprosessiin osallistuu joissakin virastoissa vain yksi henkilö. Kun taas joissakin virastoissa henkilöstötilinpäätöksen laadintaan osallistuu monia henkilöitä, kuten johdon laskentatoimen henkilöitä, joiden tarkoituksena on poimia tiedot henkilöstötilinpäätökseen. Tarvittaessa henkilöstöhallinto auttaa henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa.

Virastoissa, joissa ei ole laadittu henkilöstötilinpäätöstä aiemmin, kysyttiin lisäkysymyksenä ”onko henkilöstötilinpäätöksen laadinta ollut virastossanne mietinnässä tai kokevatko henkilöstötilinpäätöksen laadinnan ajankohtaiseksi?” Vastaajat kertoivat, että henkilöstötilinpäätöksen laadinta ei ole ollut mietinnässä tai he eivät tiedä onko sen laadinta ollut mietinnässä. Vastauksissa kerrottiin myös, että asiakasvirastossa ei ole ollut mietinnässä henkilöstötilinpäätös, mutta se voisi jatkossa olla tarpeellista laatia. Kysymykseen vastanneet ovat myös kirjoittaneet laativansa toimintakertomuksen tai henkilöstökertomuksen, joka heidän näkökulmastaan vastaa sisällöltään henkilöstötilinpäätöstä. Lisäksi vastauk-

sissa ilmeni, että henkilöstötilinpäätös on ollut joidenkin asiakkaiden mietinnässä, mutta on jäänyt laatimatta resurssipulan vuoksi. Henkilöstötilinpäätös kuitenkin koetaan tärkeänä raportointitapana, koska siinä kootaan yhteen asiakirjaan edellisvuoden tapahtumat.

Kyselyyn osallistuneilta haluttiin selvittää, miten he hyödyntävät seuraavia mittaustapoja henkilöstövoimavarojen raportoinnissa ja kuinka usein mittausta tehdään (taulukko 2). Vastausvaihtoehdot olivat imago tutkimus, organisaatioilmasto tutkimus, työtyytyväisyyskysely, henkilöstökertomus, henkilöstöraportti ja henkilöstötilinpäätös. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa muista vaihtoehtoisista tavoista vastausvaihtoehtojen ulkopuolelta. Kysymykseen vastasivat kaikki kyselyyn osallistuneet (n = 56).

Vastaajista 68 % kertoi tekevänsä henkilöstötilinpäätöksen vuoden välein ja 30 % valitsi, että ei laadi henkilöstötilinpäätöstä lainkaan. Henkilöstökertomus ja -raportti jakoivat vastauksia. Vastaajista 25 % vastaajista kertoi laativansa henkilöstöraportin vuoden välein, 9 % vastaajista laatii henkilöstöraportin puolen vuoden välein, 13 % vastaajista laatii henkilöstöraportin kolmen kuukauden välein ja 11 % vastaajista kertoi tekevänsä henkilöstöraportin kerran kuukaudessa. Lähes puolet vastanneista kertoi tekevänsä henkilöstökertomuksen vuoden välein. Työtyytyväisyyskysely oli suosituin vuoden välein toteutettu henkilöstövoimavarojen mittaustapa. Imago tutkimus ja organisaatioilmasto-tutkimus eivät olleet yleisiä henkilöstövoimavarojen raportointiin käytettyjä mittaustapoja.



Taulukko 2. Henkilöstövoimavarojen raportoinnin mittaustavat.

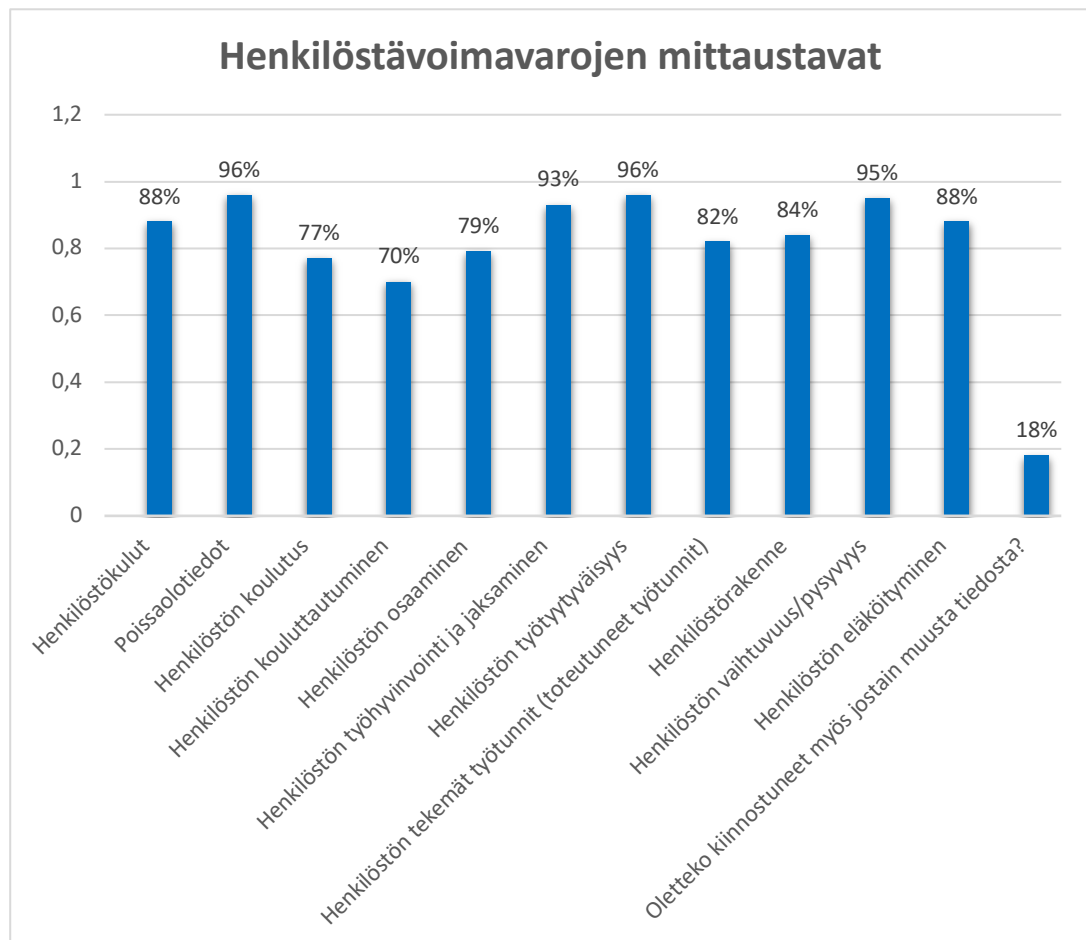
Vastausvaihtoehtojen ulkopuolelta vastaajat kertoivat, että henkilöstövoimavarojen raportoinnin mittaustapana asiakasvirastot ovat käyttäneet myös Fiilismittaria, VmBaroa, toimintakertomusta ja kevyt ilmapiiri -mittausta. Fiilismittarin kerrottiin olevan mittari, jolla halutaan selvittää, miten työntekijät jaksavat työssä etätyöskentelyn aikana. Lisäksi vastaajat kertoivat ottaneensa koronaviruksen aikana käyttöön pulssikyselyn. Ilmeni myös, että asiakasvirastoissa on käytössä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma.

Vastaajilta selvitettiin miten he hyödyntävät virastossa Tahtia ja Kiekua henkilöstövoimavarojen raportoinnissa. Lisäksi haluttiin tietoa, miten he hyödyntävät niistä saamaansa tietoa. Kysymyksen vastausprosentti oli 87,5 % (n = 50). Vastauksissa oli eri näkökantoja Kiekun ja Tahtin hyödyntämiseen. Suurin osa vastaajista kertoi hyödyntävänsä enemmän toista järjestelmää, joko Kiekua tai Tahtia. Muutama vastaaja kertoi käyttävänsä molempia järjestelmiä raportoinnissa. Tahtista ja Kiekusta saadaan tunnuslukuja, joita käytetään suunnitelmissa toteuma- ja vertailutietona. Raportteja otetaan henkilöstömäärästä, poissaoloista, työtunneista ja henkilöstön vaihtuvuudesta. Avoimien vastauksien perusteella Kieku koettiin vastausten perusteella työläänä. Joissakin vastauksissa kerrottiin Kieku-raportoinnin olevan ”henkilöstöraportoinnin master”. Tahtista annettiin myös palautetta, että sieltä saadut tiedot eivät aina ole luotettavia.

Vastaajilta selvitettiin, oliko virastossa muita tapoja raportoida henkilöstövoimavaroja ja miten he hyödyntävät saamaansa tietoa käytännössä. Kysymykseen vastasi 71 %:a (n = 56) vastaajista. Henkilöstövoimavarojen raportoinnista saatuja tietoja hyödynnetään henkilöstön kokonaiskuvan seurantaan monelta kannalta. Tietoja kerätään johdolle, esimiehille sekä talous- ja henkilöstöhallinnon suunnittelun, seurannan ja päätöksenteon tarpeisiin. Henkilöstösuunnittelulla kerrottiin seurattavan määräaikaista palvelusuhteita ja poislähtijöitä sekä pyritään ennakoimaan eläköitymistä. Henkilöstövoimavarojen raportoinnissa halutaan seurata palkkausrakennetta ja siihen liittyviä tekijöitä. Vastaaja myös mainitsi, että työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvät asiat käsitellään erikseen.

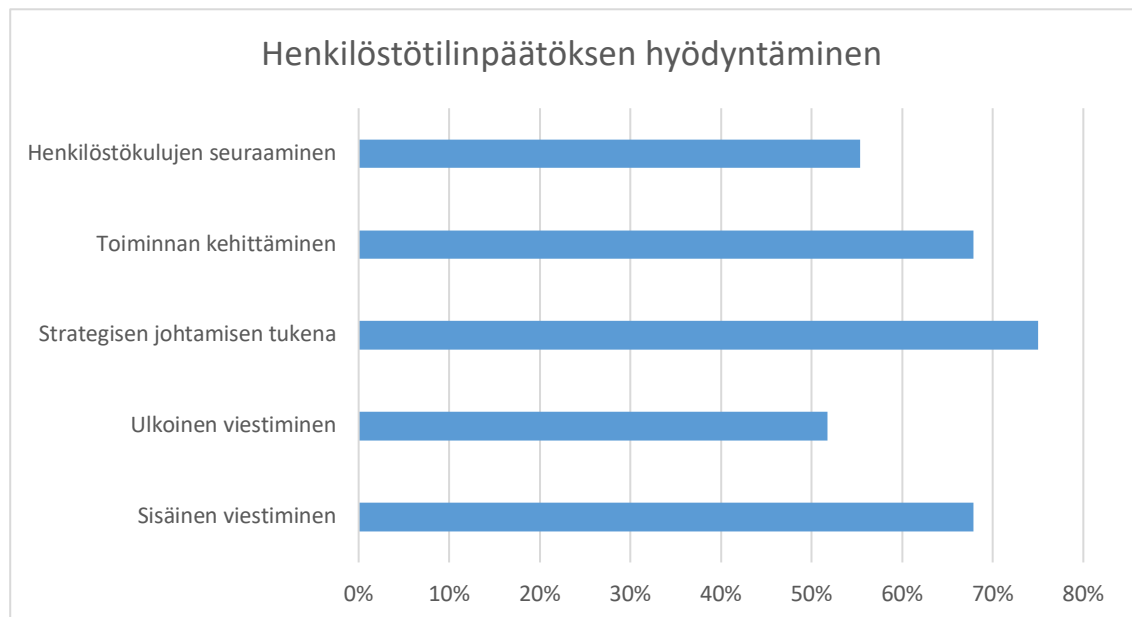
Henkilöstövoimavarojen raportoinnissa seurataan työntekijöiden tuntikirjauksia ja kouluttautumista eli esimerkiksi sitä, miten on suorittanut kursseja eOppivassa. Lisäksi koulutuspäiviä seurataan henkilöittäin ja henkilöstöryhmittäin. Muutama vastaaja kertoi, että heillä on lisäksi käytössä itse laaditut ”excelit”, jonka avulla henkilöstön tilaa seurataan. Virastoissa ajetaan myös omia raportteja seurattavista asioista tai ne tilataan Palkeilta. Näitä raportteja ei vastauksissa nimetty.

Vastaajilta selvitettiin minkälaisesta tiedosta he ovat kiinnostuneita henkilöstövoimavarojen mittaamisessa, jotta henkilöstötilinpäätöksen sisältö voitaisiin yhdenmukaistaa. Kysymykseen vastasi (n = 56) eli vastausprosentti on 100 %. Eniten (93–96 % vastaajista) kiinnostuneita oltiin poissaolotiedoista, henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, työtyytyväisyydestä ja henkilöstön vaihtuvuudesta ja pysyvyydestä (taulukko 3). Seuraavaksi eniten (82–88 % vastaajista) oltiin kiinnostuneita henkilöstökuluista, henkilöstön tekemistä työtunneista, henkilöstön rakenteesta ja eläköitymisestä. Kysytyistä vaihtoehdoista oltiin vähemmän kiinnostuneita (70–79 % vastaajista) henkilöstön koulutuksesta, kouluttamisesta ja osaamisesta.



Taulukko 3. henkilöstävoimavarojen mittaustavat.

Vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa mistä tiedosta he ovat kiinnostuneita. Vastaajat kertoivat olevansa kiinnostuneita rekrytoinnista ja rekrytointien määrästä. Henkilöstön rakenteesta, vaihtuvuudesta ja liikkuvuudesta valtion sisällä. Vastaajat olivat myös kiinnostuneita tehdyn työn vaikutuksesta tulokseen. Vastaajilta selvitettiin, millaisissa tilanteissa he hyödyntäisivät henkilöstötilinpäätöstä (taulukko 4). Kysymykseen vastasi 100 % vastaajista (n = 56). Vastaajista 68 % hyödyntäisi henkilöstötilinpäätöstä sisäiseen viestimiseen, kun taas 52 % vastaajista ulkoiseen viestimiseen. Vastaajista 75 % hyödyntävät henkilöstötilinpäätöstä toiminnan kehittämiseen ja 55 % vastaajista henkilöstökulujen seuraamiseen. Vastaajat kertoivat hyödyntävänsä henkilöstötilinpäätöstä myös muilla tavoin, kuten rekrytoinneissa ja tulossopimuksien sekä muiden suunnittelun asiakirjojen laatimisessa.



Taulukko 4. Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntäminen.

Henkilöstötilinpäätöksen laatimisen koki 45 % (n = 56) vastaajista tärkeäksi, ja 16 % mielestä se on erittäin hyödyllistä laatia. Vastaajista 25 % koki henkilöstötilinpäätöksen olevan jokseenkin hyödyllistä, kun taas 5 %:n mielestä henkilöstötilinpäätöstä ei ole lainkaan hyödyllistä laatia. Vastanneista 9 % ei osannut arvioida henkilöstötilinpäätöksen hyödyllisyyttä.

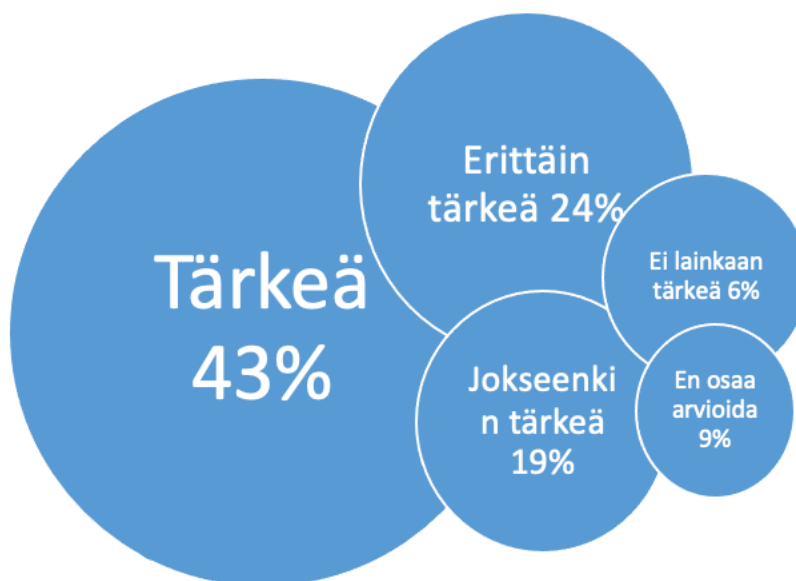
Palkeiden asiakkaat haluaisivat henkilöstötilinpäätöksen tuottavan eteenpäin katsovaa ja merkityksellistä informaatiota. Henkilöstötilinpäätöksen sisällön toivottiin olevan ajankohtaisesti täsmällisempää tietoa nykyaikaistettuna. Toiveena oli helposti ymmärrettävää ja omaksuttavaa tietoa esimerkiksi henkilötöyvuosista, henkilöstömäärästä, sairauksista, työtyytyväisyydestä ja vaihtuvuudesta.

Moni vastaajista koki henkilöstötilinpäätöksen olevan kankea ja numeraalinen katsaus henkilöstön menneestä vuodesta: nykyinen tapa on kuitenkin raskas ja taaksepäin katsovaa raportointia. Vastaajat toivoivat, että henkilöstötilinpäätös sisältäisi henkilöstöstä kattavaa tietoa, joka olisi vertailukelpoista edellisiin vuosiin. Tärkeäksi koettiin myös tieto henkilöstön osaamisen kehittymisestä ja heidän kouluttautumisestaan. Palkeiden asiakkaat toivovat henkilöstötilinpäätöksen tuovan selkeämmin esille henkilöstön onnistumisia ja kehityskohteita.

Henkilöstötilinpäätöksen haluttiin olevan enemmän eteenpäin katsova ja tuovan esille tavoitteita, joita voisi seuraavana vuonna seurata.

Muutama vastaaja myös nosti esille johtamisen näkökulman. Henkilöstötilinpäätöksen tuottamaa lukujen muodossa olevaa informaatiota voisi hyödyntää strategisen johtamisen tukena. Tiedon avulla voisi kertoa, mikä on henkilöstön nykyinen tila ja miten henkilöstö on kehittynyt toiminnassaan. Samalla tiedolla voidaan viestiä ne asiat ovat vaikuttaneet tuloksellisuuteen. Henkilöstötilinpäätöksen tietojen toivottiin tukevan enemmän resurssisuunnittelua.

Henkilöstötilinpäätöksen arvosta vuonna 2025 kysyttäessä (kuvio 10) vastaajista 43 %:a (n = 56) koki henkilöstötilinpäätöksen arvon olevan tärkeä ja 24 %:a koki henkilöstötilinpäätöksen arvon erittäin tärkeäksi. Vastaajista 19 %:a koki henkilöstötilinpäätöksen arvon jokseenkin tärkeäksi, kun taas ei lainkaan tärkeäksi 6 %:a. Kysymyksessä oli myös vaihtoehtona ”en osaa arvioida”, minkä valitsi 9 %:a.



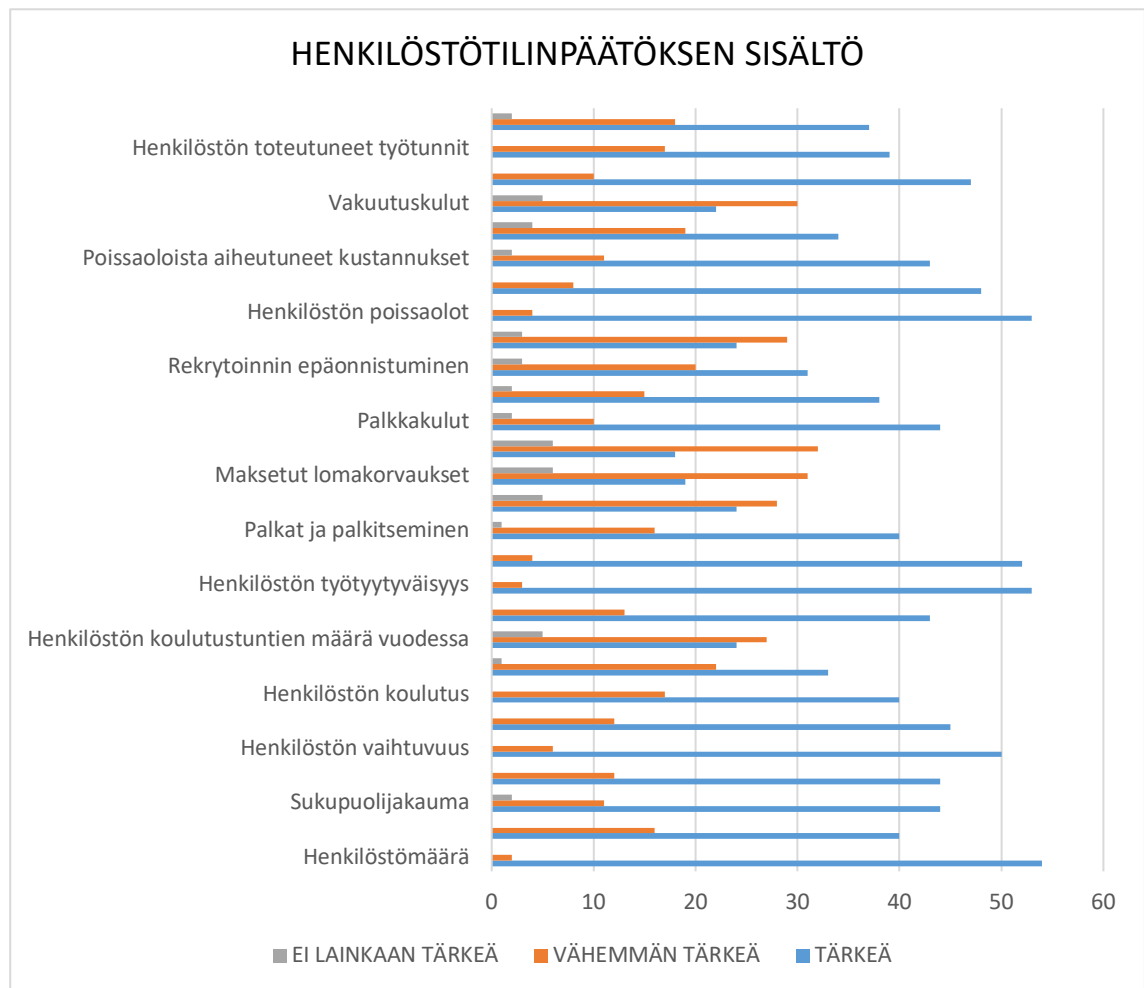
Kuvio 10. Henkilöstötilinpäätöksen arvo vuonna 2025.

Henkilöstötilinpäätös arvon kysymisen lisäksi kysyttiin perusteluita valinnalle. Lisätietoja henkilöstötilinpäätöksen arvon määrittämisestä vuonna 2025 antoi 71 %:a vastaajista (n = 40). Henkilöstötilinpäätöksen koettiin olevan entistä tärkeämpää raportointia johtamisen tukena. Lisäksi esitettiin näkökulma, että vuonna

2025 henkilöstötilinpäätös, laajat toimintakertomukset sekä vastuullisuusraportoinnit olisivat yksi kokonaisuus, jota voitaisiin hyödyntää strategisessa henkilöstösuunnittelussa. Esille nousi myös lisääntyneen etätyöskentelyn näkökulma. Muuttuneen maailmantilanteen (Covid-19) vuoksi etätyöskentely on lisääntynyt. Tämän vuoksi nähtiin henkilöstötilinpäätöksen arvon ja tarpeellisuuden lisääntyneen.

Yhtenä henkilöstötilinpäätöksen arvon nostattajana pidettiin henkilöstötilinpäätöksen vertailukelpoisuutta aiempien vuosien henkilöstötilinpäätöksiin. Henkilöstötilinpäätöstä pidetään merkityksellisenä ja tärkeänä, koska henkilöstö on merkittävä voimavara virastoissa ja koettiin, että henkilöstökehys alenee vuosittain.

Henkilöstötilinpäätöksen sisällön yhtenäistämiseksi vastaajilta selvitettiin, minkä tiedon he kokevat tärkeäksi sisältyvän henkilöstötilinpäätöksessä. Taulukossa 5 esitetään, mitkä olivat vastaajien mielestä tärkeitä asioita esittää henkilöstötilinpäätöksessä. Kysymykseen vastasi 100 %:a (n = 56).

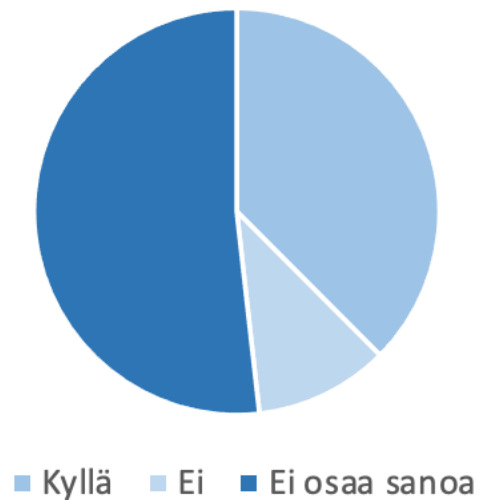


Taulukko 5. henkilöstötilinpäätöksen sisältö.

Kysymyksen tuloksien esittämisen helpottamiseksi taulukosta tehdään nostoja. Vastaajat kokivat, että henkilöstömäärän, henkilöstön vaihtuvuuden ja eläköitymisen esittäminen olevan tärkeää. Työtyytyväisyyden, työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon esittäminen koetaan tärkeäksi esittää henkilöstötilinpäätöksessä. Vastaajat kokivat myös, että poissaolot ja poissaololajit on tärkeää esittää henkilöstötilinpäätöksessä. Taulukosta voidaan myös nähdä, että vastaajat kokevat rekrytoinnin onnistuminen tai epäonnistuminen koettiin tärkeämpänä kuin rekrytointikustannuksien esittäminen. Vuosilomista aiheutuneet kustannukset on jakanut vastaajia puoleen ja toiseen. Moni vastaajista koki vähemmän tärkeänä esittää vuosilomiin liittyviä kustannuksia, kuten lomakorvauksia ja lomarahoja.

Vastaajat saivat myös ehdottaa taulukossa olevien sisältöehdotuksien ulkopuolelta muita henkilöstötilinpäätöksessä esitettäviä asioita. Muita asioita, joita asi-

akkaat toivoivat henkilöstötilinpäätöksen sisältävän, olivat tulospalkkaus, virkistystoiminta, tuottavuuden tunnuslukuja ja henkilötyövuodet. Vastauksissa huomautettiin, että vertaillessa suuria ja pieniä virastoja syntyy helposti tilastollisia harhoja, koska esimerkiksi pienissä virastoissa poissaolojen vaikutus kokonaiskuvaan on suurempi ja merkittävämpi.



Taulukko 5. Palkeiden asiakkaiden kiinnostus henkilöstötilinpäätökseen.

Kyselyyn vastanneilta (taulukko 5) selvitettiin heidän kiinnostuneisuuttansa ostamaan henkilöstötilinpäätös Palkeilta palveluna. Vastaajista 38 % (n = 56) kertoi olevansa, kiinnostuneita ostamaan Palkeilta henkilöstötilinpäätöksen palveluna, jos sellainen olisi mahdollista ostaa. Vastaajista 11 % eivät ole kiinnostuneita, ja 52 % vastaajista ei osannut sanoa ovatko kiinnostuneita.

Kielteisesti kysymykseen ”emme ole kiinnostuneita ostamaan henkilöstötilinpäätöstä Palkeilta palveluna” vastanneilta pyydettiin vastaamaan lisäkysymykseen ”osaatko sanoa, miksi ette ole kiinnostunut ostamaan henkilöstötilinpäätöstä Palkeilta?” Perusteluista ilmeni, että vastaajat haluavat laatia henkilöstötilinpäätöksen itse, sillä itse tehden tulee kerrattua edellisen vuoden asioita. Vastaajat myös kokivat, että eivät välttämättä saa henkilöstötilinpäätökselle lisäarvoa, jos se on laadittu yhteisen mallin mukaan – ”one size does not fit anybody”. Lisäksi vastauksista nousi kannanotto siihen, että nykyisien käytössä olevien järjestelmien pitäisi saada henkilöstötilinpäätöstiedot ilman lisäpalveluita.

Vastaajat myös kokivat, että tarvetta erilliselle henkilöstötilinpäätökselle ei ole, koska virastoissa laaditaan kattava henkilöstökertomus. Nämä asiakkaat eivät koe saavansa lisäarvoa henkilöstötilinpäätökselle, koska heidän toimintaansa ohjaavat vahvat johtamisjärjestelmät sekä strategia- ja toiminnanohjausprosessit.

Kielteisesti vastanneilta täsmennettiin, kokevatko he tärkeämmäksi tuottaa henkilöstötilinpäätöksen itse. Vastaajista 83 % vastasi, että henkilöstötilinpäätöksen laatiminen virastossa ei ole tärkeämpää. Vastaajista 17 % koki, että henkilöstötilinpäätöksen tuottaminen itse asiakasvirastossa koetaan tärkeäksi. Vastaajat kertoivat, että erillisen henkilöstötilinpäätöksen laatiminen ei ole tärkeää, koska samat tiedot löytyvät toiminnan- ja resurssien suunnittelun ja kehittymisen prosessien raporteista. Vastauksissa myös nostettiin esille, että virastossa laadittava henkilöstökertomus vastaa heidän näkökulmastaan sisällöltään henkilöstötilinpäätöstä.

#### **6.4 Henkilöstötilinpäätösprosessin kehitysideat Palkeille**

Kyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus ideoida henkilöstötilinpäätöksen tuotteistamista sekä antaa ideoita ja palautetta Palkeille henkilöstötilinpäätösprosessin kehittämiseksi. Vastaajilta pyydettiin huomioita, mitä Palkeiden pitäisi huomioida henkilöstötilinpäätösprosessissa. Ideointiin osallistui 100 % (n = 56) vastaajista.

Kyselyyn osallistuneet antoivat vaihtoehtoisia ideoita henkilöstötilinpäätöksen tuottamiseen. Vastauksista ilmeni, että ajatustyötä henkilöstötilinpäätösprosessin kehittämiseksi oli tehty jo aiemmin. Henkilöstötilinpäätöksen tuotteistamisen Palkeissa kerrottiin olevan positiivinen asia, koska resurssien vähenemisen vuoksi virastoissa ei henkilöstötilinpäätöstä pystytä laatimaan osaamisen vähenemisen vuoksi. Henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen toivottiin apua Palkeilta.

Vaihtoehtoisena tapana ja uutena asiana vastauksissa ehdotettiin, että Palkeet tuottaisivat kaikille virastoille henkilöstötilinpäätöspohja, jonka voisi personoida virastossa. Henkilöstötilinpäätöksen pohjan laatiminen mahdollistaisi sisällön

yhdenmukaistamisen. Kun kaikille virastoille tuotettaisiin samanlainen pohja henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen, mahdollistaisi se virastojen välisen vertailtavuuden. Henkilöstötilinpäätöspohja toimitettaisiin virastoon ja siellä suoritettaisiin tunnuslukujen ja henkilöstön analyysi. Henkilöstötilinpäätöksen tuotteistamista perusteltiin sillä, että kaikilla virastoilla olisi samat lähtökohdat. Vaikka Palkeet tuottaisivat henkilöstötilinpäätöspohjan voisi virastot erottua joukosta personoimalla henkilöstötilinpäätöksen omien tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Kun kaikki virastot tuottaisivat samanlaisen henkilöstötilinpäätöksen, olisi virastojen välinen vertailtavuus mahdollista. Toiveena on, että henkilöstötilinpäätös ei olisi kankea ja vanhanaikainen, vaan kehitettäisiin henkilöstötilinpäätöksestä moderni ja visuaalinen kokonaisuus, joka olisi eduksi virastolle.

Kehitysideana vastauksissa kerrottiin myös tyytymättömyyttä Kiekuun. Vastauksissa ilmeni, että osa asiakkaista ei ole tyytyväisiä Kiekun tuottamiin raportteihin, sillä lukujen oikeellisuutta on epäilty. Esitettiin, että Kiekua kehitettäisiin vielä paremmaksi, jotta se tukisi entisestään henkilöstön johtamista. Vastauksissa painotettiin myös sitä, että henkilöstötilinpäätöstä koskevat raportit olisi hyvä saada suoraan asiakasvirastossa, jolloin raporteja voitaisiin ottaa useammin kuin kerran vuodessa. Lisäksi ehdotettiin automatisoinnin hyödyntämistä raportoinnissa entistä enemmän.

Viraston edustajan toivottiin olevan mahdollisimman paljon mukana palvelun suunnitteluvaiheessa. Henkilöstötilinpäätöksen mahdolliseen pilotoimiseen toivottiin riittävästi aikaa asiakkaan kanssa, luotettavuuden ja yhtenäisten näkemysten turvaamiseksi. Edustajien ottamista mukaan suunnitteluvaiheeseen perusteltiin virastojen eroavaisuuksien kuulemisella

## **7 Johtopäätökset ja pohdinta**

Opinnäytetyössä toteutettavan tutkimuksen tulokset ovat osa Palkeiden palvelujen kehittämisen ensimmäistä vaihetta ideointia. Tutkimustulokset auttavat Palkeita kehittämään henkilöstötilinpäätösprosessia. Tutkimuksen avulla voidaan kehitellä sekä mahdollistaa uuden palvelun tuottaminen Palkeiden asiakkaille.

Toteutetun tutkimuksen tuloksien toivotaan tuottavan lisäarvoa Palkeille, koska tämän avulla Palkeet voi kehittää sekä tuottaa parempaa palvelua asiakkailleen.

Opinnäytetyön pohdinnassa käydään läpi opinnäytetyön toteutusta ja tutkimusprosessia sekä sen eri vaiheita. Pohdinnassa käydään läpi kyselyn toimittamisessa tapahtuneesta virheestä ja sen vaikutuksesta vastausprosenttiin. Pohdinnassa käydään läpi opinnäytetyön aiheen valintaa ja asiakkaiden siihen osoittamaa kiinnostusta.

## 7.1 Johtopäätökset

Henkilöstö on virastoissa suuressa ja tärkeässä osassa, mikä tekee henkilöstöstä väistämättä tärkeimmän elimen. Henkilöstövoimavarojen raportoinnista oli erityistä huomata, että lähes kaikissa virastoissa mitataan työtyytyväisyyttä vuoden välein. Työtyytyväisyys on tärkeässä osassa työntekijöiden työssä jaksamista ja pärjäämistä. Työtyytyväisyyden esittäminen koettiin myös henkilöstötilinpäätöksessä tärkeänä. Työtyytyväisyydestä kiinnostuminen osoittaa, että henkilöstöstä välitetään ja heidät halutaan pitää palvelusuhteessa mahdollisimman pitkään. Työtyytyväisyyden seuranta koettiin vastaajien kesken yhdeksi tärkeimmäksi seurattavaksi tekijäksi. Kuten Lehtonen (2007, 135) on väitöskirjassaan todennut työtyytyväisyydellä olevan syy-yhteys työtehtävissä pysymiseen. Kaikissa virastoissa ei ollut käytössä Kauhasen (2012, 219–221) esittämiä vaihtoehtoisia tapoja henkilöstövoimavarojen mittaamiseen, kuten imago tutkimusta ja organisaatioilmastotutkimusta. Nämä raportointitavat ovat todennäköisemmin käytössä yksityisellä sektorilla, kilpailukyvyn tehostamiseksi.

Kyselyssä ilmeni, että monet asiakasvirastot laativat vuosittain kertomuksen tai raportin, joka sisällöltään vastaa henkilöstötilinpäätöstä. Raportin nimitys ei vain ole henkilöstötilinpäätös. Voidaan nähdä, että tämä ilmiö selittyy sillä, että henkilöstötilinpäätös nimitystä saatetaan pitää liian numeraalisena, minkä takia raportti on nimetty esimerkiksi henkilöstökertomukseksi. Asiakkaat ovat tehneet raportista enemmän kuvaavan kuin numeraalisen katsauksen. Saattaa olla, että asiakkaat kokevat tilinpäätös-nimityksen olevan liian raskas, minkä takia he käyttävät nimeä henkilöstökertomus.

Vuonna 2020 maailman tilannetta on järkyttänyt suuresti covid-19-viruksen leviäminen. Tilanne on aiheuttanut suurelta osin virkamiesten etätyöskentelyyn siirtymistä. Etätyöskentely on ollut monelle virkamiehelle ja yksityisen puolen työntekijöille valtava ”kulttuurishokki”. Työhyvinvoinnin lisäämiseksi virastoissa on reagoitu nopeasti työssä jaksamiseen ottamalla käyttöön uusia henkilöstövoimavarojen raportointitapoja, jotta voidaan seurata henkilöstön tilaa. Yhdeksi uudeksi raportointitavaksi kerrottiin olevan fiilismittari. Covid-19-viruksen koettiin myös vaikuttavan henkilöstötilinpäätöksen laadintaan positiivisesti, sillä henkilöstötilinpäätöksen arvon koettiin nousevan.

Saatujen vastauksien perusteella Palkeiden asiakkaat kokivat tärkeäksi henkilöstötilinpäätöksen sisältävän tiedon henkilöstömäärästä, joka on Mankan ja Hakalan (2011, 16) mukaan tärkeä henkilöstötunnusluku, sillä sitä tarvitaan myös toisien tunnuslukujen laskemisessa. Vastaajat toivoivat henkilöstötilinpäätöksen kertovan henkilöstön vaihtuvuudesta ja eläköitymisestä. Asiakkaat kokivat myös työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työterveyshuollon esittämisen henkilöstötilinpäätöksessä olevan kannattavaa. Poissaolojen ja niiden syyt sekä vuosilomista aiheutuneita kustannuksia koettiin tärkeäksi esittää henkilöstötilinpäätöksessä. Esille nousi myös yhteneväiseksi näkökannaksi henkilöstön kouluttautumisen ja osaamisen kertominen. Sisällön yhtenäistämiseksi kannattaisi siis ainakin nämä asiat esittää henkilöstötilinpäätöksessä.

Monet vastaajista kokivat henkilöstötilinpäätöksen olevan muodoltaan kankea ja sellainen, joka helposti oli menneen vuoden kertausta. Vastaajat toivoivat, että henkilöstötilinpäätös olisi enemmän eteenpäin katsova, jolloin se henkilöstötilinpäätöksen laadinnasta hyötyisi enemmän. Sisällön haluttiin olevan henkilöstöä kehittävää, mikä mahdollistaisi henkilöstövoimavarojen kehittymisen seuraamisen (Tenhonen 2012, 85). Henkilöstötilinpäätöksen toivottiin sisältävän henkilöstölle tavoitteita, mitä voitaisiin seurata tulevina vuosina. Asiakkaat toivoivat ulkoasultaan modernia asiakirjaa. Virastot haluaisivat olla siis nykyaikaisempia eivätkä niin tapoihin kangistuneita. Selvästikin virastoissa halutaan olla nykyaikaisempia ja niissä koetaan varmasti painetta kehittymiseen yksityisen puolen yrittäjien rinnalla.

Henkilöstötilinpäätöksen arvon nähtiin kasvavan vuoteen 2025 mennessä. Arvon nousuun nähtiin vaikuttavan eniten tiedolla johtamisen merkityksen kasvu. Siihen nähtiin vaikuttavan myös koronan vaikutukset henkilöstöjohtamiseen. Koronan aiheuttama etätyöskentely kasvattaa tarvetta tehdä henkilöstösuunnittelua enemmän ja kehittää toimintaa.

Kyselyllä etsittiin vastausta Palkeiden asiakkailta, ovatko he kiinnostuneita ostamaan henkilöstötilinpäätöksen Palkeilta sekä lisäksi etsittiin vastausta henkilöstötilinpäätöspalvelun tuotteistamisen ideointiin Palkeilla. Kyselyn avulla toteutettiin alkukartoitusta siitä onko Palkeiden asiakkaat kiinnostuneita ostamaan henkilöstötilinpäätöstä palveluna Palkeilta. Kiinnostus henkilöstötilinpäätöksen tuotteistamista kohtaan oli hyvä, sillä vastaajista 38 %:a oli kiinnostuneita siitä. Monia vastaajia kiinnosti henkilöstötilinpäätös palveluna, mutta he eivät olleet täysin varmoja onko he kiinnostuneita ostamaan sitä Palkeilta. Epävarmuuteen vaikuttaa todennäköisesti se, että vielä ei tiedä minkälainen palvelu on, mitä se sisältää ja miten palvelu hinnoitellaan. Henkilöstötilinpäätöksen ostamiseen palveluna vaikuttaa varmasti, että sen voisi ostaa valmiina asiakirjana, mikä vähentäisi virastossa tehtävää työtä.

Raatikaisen (2008, 60–61) mukaan uusien palvelujen suunnittelu alkaa asiakkaan kuulemisesta tai saadusta palautteesta, mikä tukee asiakkaiden toiveiden kuuntelua. Näin myös Palkeiden uusien palveluiden tuottaminen alkaa. Palkeet on palvelukeskus, missä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota asiakkaiden tarpeisiin. Palvelun suunnittelu vaiheeseen esitettiin suora toive ottaa asiakkaiden edustajat mukaan suunnitteluun ja erityisesti pilotointivaiheeseen, jotta palvelun laadusta voitaisiin varmistua. Palkeiden tulee erityisesti huomioida henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa asiakasvirastojen erot, varsinkin henkilöstön määrän osalta. Kaikkien asiakkaiden tavoitteet ja strategiat ovat erilaiset, jolloin myös henkilöstövoimavarojen raportointi poikkeaa. Asiakasvirastojen eroavaisuudet nousivat vastauksissa huolen aiheeksi.

Asiakasvirastojen henkilöstömäärän vaihdellessa paljon ja asiakkaiden eroavaisuudet huomioiden nousi vastauksissa kehityskelpoinen vaihtoehto varsinaisen henkilöstötilinpäätöksen tuottamiselle. Ehdotuksena on, että Palkeet tuottaisi

asiakkaille henkilöstötilinpäätöspohjan. Tämä henkilöstötilinpäätöspohja sisältäisi henkilöstöön kohdistuvia tunnuslukuja, joka voidaan personoida virastossa asiakkaan näköiseksi ja esimerkiksi analyysi tunnusluvuista ja kehityksestä jäisivät asiakasvirastolle.

Olisi varmasti mahdollista, että Palkeet laatisivat asiakkailleen henkilöstötilinpäätöksen pohjan. Varsinaisen virallisen henkilöstötilinpäätöksen tuottaminen vaatisi kuitenkin Palkeilta paljon resursseja sekä erityisosaamista, esimerkiksi tarkempaa tietoa asiakasvirastosta. Parempana vaihtoehtona voidaan pitää henkilöstötilinpäätöspohjan tuotteistamista, koska tällöin on mahdollista vakioida palvelu, jolloin sen tuottamisesta voidaan tehdä kustannustehokkaampaa hyödyntämällä automatisaatiota (Bergström & Leppänen 2015, 200). Jos henkilöstötilinpäätös tehtäisiin Palkeissa suoraan asiakkaalle, voidaan katsoa siinä olevan myös korkea virhemarginaali eikä tuolloin henkilöstötilinpäätöksen sisältö olisi luotettavaa. Kuitenkin asiakasvirastossa on aina täsmällistä tietoa siitä, miten henkilöstön vuosi on kulunut. Henkilöstötilinpäätöspohjan laatiminen asiakkaille helpottaisi asiakkaiden henkilöstötilinpäätösprosessin tekemistä ja madaltaisi kynnystä henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen.

On kuitenkin otettava huomioon ennen uuden palvelun tuotteistamista se, että kyselyssä nousi esille negatiivista palautetta nykyisiin raportointijärjestelmiin. Bergströmin ja Leppäsen (2015, 203) mielestä ensin olisi hyvä tuottaa toimivaa ja laadukasta ydintuotetta ennen lisäpalveluja. Vastauksista ilmeni, että vastaajat toivovat nykyisten palvelujen kehittämistä, ennen kuin aloitettaisiin uuden palvelun suunnittelua. On kuitenkin ristiriitaista, että vain osa kokee näin. Nykyisten raportointipalvelujen kehittäminen entisestään voisi tuoda ratkaisun henkilöstötilinpäätöspohjan tuottamiseen. Jos järjestelmiä ja automatisaatiota voitaisiin hyödyntää tehokkaasti, olisi henkilöstötilinpäätöksen tuottamiseen tarvittavat raportit helpommin ajettavissa. Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa koetun palvelun laatu (Grönroos 2009, 105).

Voidaan katsoa, että opinnäytetyössä laadittu kysely vastasi Palkeiden uusien palvelujen kehittämisen ensimmäistä vaihetta, ideointia. Ideoinnin tarkoituksena on kerätä palautetta ja informaatiota asiakkailta palvelun kehittämiseksi. Kyse-

lyn avulla pystyttiin selvittämään, ovatko Palkeiden asiakkaat kiinnostuneita ostamaan henkilöstötilinpäätöstä Palkeilta. Suurin osa vastaajista koki henkilöstötilinpäätöksen ostamisen Palkeilta hyödylliseksi. Opinnäytetyössä laaditun kyselyn perusteella voisi aloittaa henkilöstötilinpäätösprosessin suunnittelun ja mahdollisesti kerätä vielä täsmällisempää tietoa asiakkaiden tarpeista.

Palkeiden asiakkaiden kiinnostus henkilöstötilinpäätöksestä osoittaa heidän mielenkiintoansa henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Vastaajista 75 % kertoi hyödyntävänsä henkilöstötilinpäätöstä strategisen johtamisen tukena. Raportointi johtamisen tukena lisääntyy henkilöstön kasvaessa. Henkilöstötilinpäätöstä on mahdollista käyttää henkilöstöstrategian suunnittelussa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeää, sillä vuosien aikana on todettu, että henkilöstöjohtaminen on merkittävä osa henkilöstöjohtamispolitiikkaa. (Kramar 2014)

## 7.2 Pohdinta

Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, millaisena asiakkaat näkevät henkilöstötilinpäätöksen sisällön olevan. Henkilöstötilinpäätöksen sisällöstä kysyttäessä voitiin huomata, miten paljon vastaajat osoittivat kiinnostusta aiheeseen. Erityisesti avoimissa kysymyksissä kuin monivalinnoissa nousi kiinnostus osaamisen ja kouluttautumisen kehittymisen seuraamiseen niin avoimissa kysymyksissä kuin monivalinnoissa. Henkilöstö on väistämättä virastojen tärkein elin. Opinnäytetyössä tehty tutkimus oli kannattava toteuttaa, koska kyselytutkimuksen avulla saatiin selvitettyä, onko Palkeiden asiakkaat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksen tuotteistamisesta. Pyytämällä ideointeja saatiin kasattua hyvä ehdotelma vaihtoehtoiseksi tavaksi tuotteistaa henkilöstötilinpäätös.

Valitsemani opinnäytetyön aihe on ollut itselleni mielenkiintoinen ja saanut ajattelemaan henkilöstövoimavarojen raportoinnin tärkeyttä. Mielenkiintoisinta opinnäytetyön aiheessa on se, että henkilöstötilinpäätöstä voidaan hyödyntää niin yksityisen kuin julkisen sektorin henkilöstön henkilöstövoimavarojen raportoinnissa. Kyselystäkin saadun palautteen perusteella opinnäytetyön aihe herätti

myös asiakkaiden kiinnostusta. Sain palautetta, että aihe on kiinnostava, ja näkökanta siihen, että Palkeet voisi tuotteistaa henkilöstötilinpäätöksen, oli tervetullut. Koen onnistuneeni opinnäytetyön aiheen valinnassa, koska se on mahdollistanut minulle tutustumisen Palkeiden toimintaan ja henkilöstötilinpäätökseen.

Olen yhtä mieltä Palkeiden asiakkaiden kanssa siitä, että henkilöstötilinpäätös on raskas katsaus edelliseen vuoteen. Henkilöstötilinpäätöksen yksinkertaistaminen tavoitteita antavaksi hyödyttäisi varmasti niin henkilöstöä kuin organisaatioiden johtoa. Toisaalta henkilöstötilinpäätös on tärkeässä roolissa strategisessa johtamisessa, jonka tärkeyttä ei voi unohtaa. Koen tärkeäksi, että organisaatioissa, tässä tapauksessa virastoissa, määriteltäisiin tarkoin, millaista hyötyä henkilöstötilinpäätöksellä haetaan.

Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja uusien asioiden oppiminen ja soveltaminen on vaatinut paljon aikaa. Opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja raportointi veivät odotettua enemmän aikaa työssä käymisen ohella. Opinnäytetyöprosessissa onnistuin opinnäytetyön suunnitelman tekemisessä. Tekemäni suunnitelma oli kattava, ja se oli koko ajan läsnä muistuttamassa mitä olen tekemässä. Opinnäytetyön toteutus oli mieluisaa, sillä opinnäytetyöprosessi eteni tavoitteellisesti. Opinnäytetyön ohjaaja oli hyvänä tukena ja kannustajana.

Suunnitelmavaiheessa laaditut tutkimuskysymykset olisivat voineet olla selkeämmät. Vasta tutkimuksen toteuttamisen aikana tiedostin kahden tutkimuskysymyksen olevan samanlaisia, kysytty vain eri tavoin. Nämä tutkimuskysymykset olivat: minkä tiedon Palkeiden asiakkaat kokevat tärkeäksi henkilöstötilinpäätöksen sisältävän ja minkälaisen tiedon Palkeiden asiakkaat kokevat tarpeelliseksi sisältää henkilöstötilinpäätöksessä. Kuitenkin tutkimuskysymyksien avulla saatiin opinnäytetyössä toteutettuun kyselyyn hyvin vastauksia.

Kattavan teoriaosuuden laatiminen opinnäytetyöhön oli ajoittain hankalaa, sillä tuoreen teorian tiedon etsiminen oli vaikeaa. Koen kuitenkin, että teoriaosuus onnistui, vaikka osa lähteistä ei ollut tuoreita. Vanhempia lähteitä sain täydennettyä muulla kirjallisuudella. Hyvänä lisänä teoriaan lisättiin palvelun tuotteistamisen kappale, jolla sain uuden näkökulman opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyöprosessin aikana koin suurimpia hankaluuksia tutkimusosuuden kanssa. Tutkimuksen laatiminen oli hankalaa, sillä en ollut aikaisemmin tehnyt ja toteuttanut kyselyä. Kyselyn toteuttamista vaikeutti se, kuinka tarkkoja kysymyksiä tulisi kyselyyn osallistuneilta kysyä. Kyselystä olisi kannattanut tehdä lyhyempi ja ytimekkäämpi täsmällisempien tutkimustuloksien saamiseksi. Oli kuitenkin hyvä, koska tällöin tutkimuksen aineisto oli laajempi. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen pois jättäminen olisi tehnyt kyselystä lyhyemmän, jolloin aineistoa ei olisi tullut niin paljoa.

Opinnäytetyöprosessi ei sujunut ilman virheitä. Tutkimusosuuteen laadittu kysely oli tarkoitus toimittaa noin 200–300:lle Palkeiden asiakkaiden edustajalle. Kyselyn toimitti vastattavaksi Palkeiden viestintä. Viestinnän yhteyshenkilön kanssa tapahtui kommunikaatiovirhe, ja kysely toimitettiin 1278 henkilölle vastattavaksi. Tämän virheen tapahduttua ja huomattua tiedostin, että saattaa tulla todella paljon vastauksia, mikä olisi tiennyt paljon enemmän aineiston käsittelyä. Tiedostin, että sähköpostijakelulistalla on ollut myös virkamiehiä, joita henkilöstötilinpäätös ei koske. Loppujen lopuksi oli kuitenkin hyvä, että kysely toimitettiin näin monelle vastattavaksi, koska tutkimuksessa selvisi henkilöstötilinpäätösprosessiin kuuluvan myös muita asiantuntijoita kuin henkilöstöasiantuntijoita, -päälliköitä tai -johtajia. Voidaan myös katsoa, että kyselyyn osallistui enemmän vastaajia, mitä olisi osallistunut, jos se olisi toimitettu vain 200–300:lle henkilölle.

### **7.3 Opinnäytetyön luotettavuus**

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioinnissa sovelletaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen mukaisia käsitteitä, koska kehittämistutkimuksella ei ole omaa luotettavuuden arviointia (Kananen 2015a, 111). Tutkimuksen luotettavuutta pystyttiin lisäämään tutkimuksen oikea-aikaisuudella eli oikeilla ja perustelluilla ratkaisulla tutkimuksen eri vaiheissa. Oikea-aikaisuuden varmistamiseksi kysely toteutettiin syksyllä, jolloin lomakausi oli ohi. Tällöin voitiin varmistua siitä, että kaikki halukkaat pystyivät osallistumaan kyselyyn.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata arvioimalla tutkimuksessa toteutetun kyselyn vastausprosenttia. Opinnäytetyön vastausprosentti jäi erittäin matalaksi, vaikka otos oli suuri. Vastausprosentti on 4,2 %. Vastausprosentin mataluuden voidaan katsoa vaikuttavan heikentävästi tutkimuksen luotettavuuteen. Vastausprosenttia tarkastellessa on huomioitava, että kysely toimitettiin jakelulistan kautta ja on mahdollista, että kysely on toimitettu samassa virastossa monelle eri henkilölle ja täten samasta virastosta on vastannut monta henkilöä. Jakelulistalla on voinut myös olla henkilöitä kenen työtehtäviin ei kuulu henkilöstötilinpäätös. (Vrt. Vehkalahti 2014, 44.) Kyselytutkimuksessa tapahtui kato, mikä tarkoittaa, että kyselyllä saavutetut henkilöt eivät vastanneet kyselyyn tuntemattomasta syystä (Kananen 2015b, 277).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeaa asiaa, kuten etsitty vastausta tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetti on tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Kyselyllä pyrittiin etsimään vastausta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetilla pyritään varmistumaan, ettei tutkimustulokset ole virheellisiä esimerkiksi sen takia, että ne olisivat tulleet satumalta. Tutkimustuloksien pysyvyydellä tarkoitetaan, että tutkimustulokset olisivat samat, jos tutkimus uusittaisiin. (Kananen 2015a, 112.) Voidaan katsoa, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Kuitenkin pitää huomioida, että asiaa on jo kerran kysytty, joka aiheuttaa vastaajassa ajatustyötä, jolloin vastauksien laajuus voisi uudessa kyselyssä olla viety pidemmälle.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan tulkinnan ristiriidattomuudella. Opinnäytetyössä esitetyt tutkimustulokset johtopäätös kappaleessa on tehty yhden kirjoittajan tekemä, jolloin tuloksien tulkinnassa ei ole muiden näkökulmaa. Opinnäytetyössä toteutetun aineiston tulkinnan luotettavuutta voitaisiin lisätä, jos opinnäytetyössä toteutettu tutkimus olisi toteutettu toisen opiskelijan tai muun tutkijan kanssa. (vrt. Kananen 2015a, 114.) Tutkimuksen eri vaiheet on kirjoitettu tarkoin, jotta tutkimus olisi mahdollista toistaa toisen tutkijan toimesta. Tutkimuksen vaiheiden auki kirjoittamisen avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella. (Kananen 2015a, 115.)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuudelle tavanomaista on tutkimustulosten yleistäminen, yleistettävyyden ja pysyvyys. Yleistämisellä tarkoitetaan, että tutkimustulokset pätevät koko tutkittavaan kohderyhmään. Tutkimuksen aikana tehty kysely ja siinä käytetyt mittarit ovat oikein suunniteltuja ja laadittuja. Yleistettävyyttä pyrittiin lisäämään sillä, että otokseen valitut vastaajaehdokkaat edustivat kohderyhmää eli Palkeiden asiakkaita. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia voisi yleistää myös muihin asiakkaisiin. (Kananen 2015a, 115–119.) Tuloksien toistettavuudessa on huomioitava, että kyselyyn on saattanut vastata moni saman asiakkaan edustaja. Tutkimuksessa saatuja tuloksia ei välttämättä pystytä yleistämään yksityisen puolen yritysten kohdalla, koska todennäköisesti yrityksen toiminta ja henkilöstön määrä ei kohtaa vastaajien edustamien virastojen toiminnan ja henkilöstön määrän kanssa.

Lähdekriittisyydellä lisättiin opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyön lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman uusia lähteitä. Aiheeseen liittyvien uusien lähteiden löytäminen oli hankalaa, koska henkilöstötilinpäätöstä on käsitelty kirjallisuudessa enemmän 2000-luvun alussa. Opinnäytetyössä on käytetty aina alkuperäistä lähdettä luotettavuuden takaamiseksi ja lähteen uskottavuutta on arvioitu julkaisijan ja kustantajan perusteella. (Vrt. Hirsjärvi ym. 2004, 101–102.) Esimerkiksi muutamaa nettilähdettä ei ole käytetty, sillä julkaisija ei ollut luotettavan oloinen. Opinnäytetyön lähdeluettelo on laadittu huolellisesti, ja siihen on listattu kaikki käytetyt lähteet aakkosjärjestyksessä. Lähteisiin viitataan tekstiviitteissä. Opinnäytetyön lähdeluettelo on laadittu Karelia-ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

#### **7.4 Opinnäytetyön eettisyys**

Opinnäytetyössä on huomioitu tutkimusetiikkaa, huomioimalla hyvä tieteellinen käytäntö, plagioinnin estäminen ja viittaaminen lähteisiin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–9). Opinnäytetyöprosessissa on noudatettu hyvää tieteelli-

sestä käytäntöä ja rehellisyyttä ja siinä noudatettiin yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Huolellisuutta osoitettiin muun muassa aikataululla, huolellisella asioiden dokumentoinnilla ja esittämisellä.

Opinnäytetyötä varten tehtiin toimeksiantajan kanssa toimeksiantosopimus. Opinnäytetyössä ei käsitellä arkaluontoisia tietoja, kuten henkilö- tai terveystietoja, minkä takia opinnäytetyöhön ei tarvinnut tehdä eettistä ennakoarviointia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.) Toimeksiantosopimuksessa sovittiin, mitä edellytyksiä toimeksiantaja odotti opinnäytetyön tekijältä sekä käytännön asioista kuten siitä, että tutkimusaineistot käsiteltiin anonyymistä. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa on laadittu opinnäytetyön ohjaus ja aihealomakkeet. Ohjaaja on taannut hyvän oppimiskokemuksen. Yhteistyö Palkeiden kanssa on sujunut hyvin, ja heiltä on saatu tukea opinnäytetyön etenemiseen.

Arvioitaessa opinnäytetyön eettisyyttä on otettava huomioon, että opinnäytetyön tekijä on palvelusuhteessa toimeksiantajan kanssa. Voidaan katsoa, että työskentely toimeksiantajalle ei aiheuta esteellisyyttä opinnäytetyön laatimiselle tai siinä toteutettavalle tutkimukselle. Opinnäytetyön kirjoittajan palvelusuhde toimeksiantajaan helpottaa tutkimusaineiston keräämistä ja aineiston analysointia, koska opinnäytetyön kirjoittaja on tietoinen esimerkiksi toimeksiantajan toimintatavoista, joten aineistossa esitettyjen näkökantojen ymmärtäminen helpottuu.

Opinnäytetyössä sovellettiin eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimuksessa kerätty aineisto tallennettiin luotettavasti eivätkä muut henkilöt pystyneet tarkastelemaan sitä ja täten vääristämään tuloksia. Kyselyn tulokset tulostettiin paperille aineiston analyysin helpottamiseksi. Tulosten valmistuttua paperit hävitettiin tietosuojalaatikkoon. Tutkimus toteutettiin anonyymistä eikä siinä kerätty henkilötietoja. Aineiston tulokset esitettiin anonyymisti, eli tulokset ja suorat lainaukset on esitetty siten, että niistä ei pysty tunnistamaan vastaajaa.

Opinnäytetyössä ei ole sepitetty, vääristelty havaintoja, plagioitu eikä anastettu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8–9). Opinnäytetyössä laaditun tutkimuksen tulokset on esitetty sellaisenaan eikä niitä ole sepitetty. Opinnäytetyön kyselyn vastauksia ja johtopäätöksiä ei ole vääristelty eikä olennaisia tuloksia ole jätetty esittämättä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8–9.) Opinnäytetyö on tekijän kirjoittama eikä opinnäytetyössä ole plagioitu eli esitetty omana tekstinä toisen kirjoittamaa julkaisua. Opinnäytetyö on tarkastettu sen valmistuttua plagiointijärjestelmässä Urkundissa. (Arene 2018; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8–9.) Opinnäytetyön luotettavuutta on arvioitu kriittisesti ja rehellisesti. Luotettavuuden arvioinnilla on pyritty lisäämään opinnäytetyön eettisyyttä.

## **7.5 Jatkotutkimuskohteet**

Opinnäytetyössä toteutettua aihetta voidaan tutkia jatkossa eri tavoin. Opinnäytetyön aihetta voidaan käsitellä esimerkiksi tutkimalla, miten henkilöstötilinpäätösprosessi on alkanut ja miten henkilöstötilinpäätösprosessin tuotteistaminen ja pilotointi ovat sujuneet. Myöhemmässä vaiheessa asiakkailta voitaisiin kysyä, miten heidän mielestään henkilöstötilinpäätöksen tuotteistaminen on auttanut viraston työtä ja kokevatko he saavansa lisäarvoa henkilöstötilinpäätökselle, kun se on ostettu Palkeilta palveluna. Valtiovarainministeriö on Palkeiden toimintaa ohjaava taho, joten jatkotutkimuskohteena voitaisiin myös tutkia, miten valtiovarainministeriö tukee Palkeita tuottamaan henkilöstötilinpäätöksiä asiakkailleen.

Tutkimustuloksista nousi esille, että on otettu käyttöön uusi henkilöstövoimavarojen raportointitapa koronaviruksen aiheuttaman etätyön vuoksi. Tästä kehittyi myös yksi idea jatkotutkimuksen aiheeksi; miten etätyöskentely on vaikuttanut työssä jaksamiseen ja miten kuormittavana henkilöstö kokee etätyöskentelyn.


## Lähteet

- Ahonen, G. 2000. Henkilöstötilinpäätös -yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Arene ry. 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset.pdf>. 15.6.2020.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen Asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.
- Eronen, A. 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi -malleja ja tunnuslukuja. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp626.pdf> .23.9.2020.
- Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Taloustieto Oy. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/b149.pdf> .23.9.2020.
- Flamholtz, E. 1999. Human resource accounting. Springer: New York.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talemum.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus. Oppimateriaali. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> .15.6.2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ikäheimo, S. Laitinen, E. Laitinen, T. & Puttonen, V. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Multiprint.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kramar, R. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3802099/mod\\_resource/content/1/KRAMAR%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3802099/mod_resource/content/1/KRAMAR%20%281%29.pdf) .5.10.2020.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Laihonen, H. Hannula, M. Helander, N. Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M. Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y> .23.9.2020.
- Lehtonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstöinformaation avulla. Väitöskirja. Swedish School of Economics Administration. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/261/173-978-951-555-970-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .29.7.2020.
- Manka, M-L & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen.

- <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>.  
24.9.2020.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät –uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Palkeet. 2020a. Visio ja strategia.  
<https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html>. 11.8.2020.
- Palkeet. 2020b. Tahti työnantajan henkilöstötieto.  
<https://www.palkeet.fi/palvelut/tahti-tyonantajan-henkilosto-tieto.html>. 20.9.2020.
- Palkeet. 2020c. Kieku.  
<https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/kieku.html>. 11.8.2020.
- Palkeet. 2020d. VM Baro.  
<https://www.palkeet.fi/palvelut/vmbaro-valtion-henkilostotutkimus.html>. 11.8.2020.
- Palkeet. 2020e. Vastuullinen palvelutuotanto.  
<https://www.palkeet.fi/vastuullisuus/vastuullinen-palvelutuotanto.html>. 11.8.2020.
- Palkeet. 2020f. Yhteiskunnallinen vastuu.  
<https://www.palkeet.fi/vastuullisuus/yhteiskunnallinen-vastuu.html>. 12.8.2020.
- Palkeet. 2020g. Palkeet.  
<https://www.palkeet.fi/palkeet.html>. 11.8.2020.
- Palkeet. 2020h. Asiakkaat.  
<https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/asiakkaat.html>. 11.8.2020.
- Palkeet intranet. 2020
- Parantainen, J. 2011. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä –tuotteistaminen 10. Hämeenlinna: Talentum.
- Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. 2002 Työssä jaksamisen ohjelma. Valtioneuvosto: Helsinki.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sundbo, J. & Toivonen, M. 2011. User-based innovation in service.  
<http://bot.fi/3g7p>. 20.10.2020.
- Suomen Pankki henkilöstötilinpäätös. 2018.  
[https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/suomen\\_pankki/ura/documents/henkilostotilinpaa-tos\\_sp\\_2018.pdf](https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/suomen_pankki/ura/documents/henkilostotilinpaa-tos_sp_2018.pdf). 5.10.2020.
- Syyttäjälaitoksen henkilöstötilinpäätös. 2019.  
<http://bot.fi/3g7r>. 5.10.2020.
- Tahti. 2020. Työnantajan henkilöstötieto. [https://www.palkeet.fi/media/tahti/tahti\\_esite.pdf](https://www.palkeet.fi/media/tahti/tahti_esite.pdf). 20.9.2020.
- Tenhonen, A. 2012. Henkilöstötilinpäätös ja tuottavuuden edellytykset asiantuntijaorganisaatiossa. Diplomityö. Aalto-yliopisto. <http://bot.fi/3g7t>. 13.9.2020.
- Tilisanomat, 2018. Henkilöstötilinpäätös -henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/henkilostotilinpaa-toston-tunnusluvut-johtamisen-tukena>. 22.9.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 15.6.2020.

- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. s 92–116.
- Valli, R. & Pärkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. s 117–128.
- Valtioneuvoston asetus. 2020. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta annetun valtioneuvoston asetuksen 1 ja 2 § muuttamisesta. [https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/vn\\_asetusmuutos\\_palkeet\\_2014\\_04\\_10.pdf](https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/vn_asetusmuutos_palkeet_2014_04_10.pdf). 31.8.2020.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä – Henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Edita.
- Valtiovarainministeriö. 2009. Hanke VM023:00/2009. <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM023:00/2009>. 12.8.2020.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 10.11.2020.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

## Henkilöstötilinpäätös

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, joka toteutetaan yhteistyössä Palkeiden kanssa. Opinnäytetyössä osallistutaan Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessin kehittämiseen, minkä takia opinnäytetyössä pyritään selvittämään millaiseksi Palkeiden asiakkaat kokevat henkilöstötilinpäätöksen arvon sekä henkilöstötilinpäätöksen sisällön. Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, haluavatko Palkeiden asiakkaat ulkoistaa henkilöstötilinpäätöksen toteuttamisen Palkeille.

Henkilöstötilinpäätös on organisaation julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja. Sen tarkoituksena on toimia organisaation arvioinnin välineenä sekä antaa tietoa yrityksen kehityksestä. Henkilöstötilinpäätös on asiakirja, mikä sisältää laajan kokonaisuuden tunnuslukuja sekä muuta tietoa organisaatiosta, mikä antaa sen henkilöstöstä realistisen kuvan. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on kuvata yrityksen virallista tulosta organisaation johdolle ja ulkopuolisille sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on seurata henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä sekä vaikuttaa tulevien vuosien toimenpiteisiin kuten henkilöstöresurssien lisäämiseen.

Kyselyssä on avoimia kysymyksiä sekä monivalintoja. Tarvittaessa on mahdollista palata aikaisempiin kysymyksiin. Kyselyn täyttämiseen menee noin 10-20 minuuttia. Vastauksien perusteella opinnäytetyössä esitetään kehittämisideoita Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessiin.

Kyselyn tulokset käsitellään anonymisti sekä luottamuksellisesti.

Kyselyyn on aikaa vastata 16.10.2020 kello 16.15 asti, kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

### Viraston henkilöstön määrä? \*

- Alle 100
- 100-300
- 300-1000
- yli 1000

### Mikä on tehtävänimikkeenne?

### Onko teidän virastossa aiemmin laadittu henkilöstötilinpäätöstä? \*


- Kyllä
- Ei

**Koska vastasit kyllä edelliseen kysymykseen, haluaisin selvittää kuka/ketkä osallistuvat henkilöstötilinpäätöksen on laadintaan? \***

**Onko henkilöstötilinpäätöksen laadinta ollut virastossanne mietinnässä tai koetteko henkilöstötilinpäätöksen laadinnan ajankohtaiseksi? \***

Seuraava

## Henkilöstötilinpäätös

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

**Hyödynnättekö henkilöstövoimavarojen raportoinnissa, joitakin seuraavista mittaustavoista? Kuinka usein? Huomioi kaikki vastausvaihtoehdot, liuttamalla kysymystä oikealle tulee esiin lisää vastausvaihtoehtoja. Jokaiseen vaihtoehtoon tulee valita vaihtoehtoinen vastaus. \***

	Ei toteuteta	Vuoden välein	Harvemmin	Kuuden kuukauden välein	Kolmen kuukauden välein	ku
Imagotutkimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organisaatioilmasto -tutkimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työtyytyväisyyskysely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Henkilöstökertomus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Henkilöstöraportti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Henkilöstötilinpäätös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Jokin muu tapa, mikä ja kuinka usein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Miten hyödynnätte Tahtia ja Kiekua henkilöstövoimavarojen johtamisen tietopohjana?**


**Millaisia muita tapoja teidän virastossanne on raportoida henkilöstövoimavaroja ja miten hyödynnätte saamaanne tietoa?**

**Millaisesta tiedosta olette kiinnostuneita henkilöstövoimavarojen mittauksessa? \***

- Henkilöstökulut
- Poissaolotiedot
- Henkilöstön koulutus
- Henkilöstön kouluttautuminen
- Henkilöstön osaaminen
- Henkilöstön työhyvinvointi ja jaksaminen
- Henkilöstön työtyytyväisyys
- Henkilöstön tekemät työtunnit (toteutuneet työtunnit)
- Henkilöstörakenne
- Henkilöstön vaihtuvuus/pysyvyys
- Henkilöstön eläköityminen
- Oletteko kiinnostuneet myös jostain muusta tiedosta?

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Henkilöstötilinpäätös


 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

### Hyödyntäisittekö/hyödynnättekö henkilöstötilinpäätöstä johonkin seuraavista käyttötarkoituksista? \*

- Sisäinen viestiminen
- Ulkoinen viestiminen
- Strategisen johtamisen tukena
- Toiminnan kehittäminen
- Henkilöstökulujen seuraaminen
- Joku muu käyttötarkoitus?

### Kuinka hyödylliseksi koette henkilöstötilinpäätöksen laatimisen? \*

### Millaista informaatiota haluaisitte henkilöstötilinpäätöksen tuottavan? \*

 2000 merkkiä

jäljellä


### Millaisena koette henkilöstötilinpäätöksen arvon vuonna 2025?

**Viitaten edelliseen kysymykseen, mitä haluaisitte sanoa henkilöstötilinpäätöksen arvosta ja merkityksestä vuonna 2025?**

Edellinen

Seuraava

## Henkilöstötilinpäätös

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.


**Kuinka tärkeäksi koette seuraavien tietojen esittämisen henkilöstötilinpäätöksessä? Jokaiseen vaihtoehtoon tulee valita vaihtoehtoinen vastaus, huomioithan kaikki vastausvaihtoehdot. \***

	ERITTÄIN TÄRKEÄ	TÄRKEÄ	HIEMAN TÄRKEÄ	VAIN VÄHÄN TÄRKEÄ	EI LAINKAAN TÄRKEÄ	EN OS/ SAN
Henkilöstömäärä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön keski-ikä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukupuolijakauma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelusuhteiden laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön vaihtuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön eläköityminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön koulutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön koulutuspäivien määrä vuodessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön koulutustuntien määrä vuodessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön osaamisen kehittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön työtyytyväisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön työhyvinvointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkat ja palkitseminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuosiloma-ajan kulut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maksetut lomakorvaukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maksetut lomarahat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkkakulut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrytinnin onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrytinnin epäonnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrytinnista aiheutuneet kustannukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön poissaolot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poissaololajit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poissaoloista aiheutuneet kustannukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sairaus- ja tapaturmamaksut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vakuutuskulut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön toteutuneet työtunnit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön toteutuneet ylityöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko mielestänne olennaista esittää jokin muu asia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>						

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Henkilöstötilinpäätös

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

**Jos olisi mahdollisuus ostaa henkilöstötilinpäätös Palkeilta, olisitteko kiinnostunut? \***

- Kyllä
- Ei
- Ehkä, en osaa sanoa

**Osaatko sanoa, miksi ette ole kiinnostunut ostamaan henkilöstötilinpäätöstä Palkeilta? \***

**Koetteko tärkeämmäksi tuottaa henkilöstötilinpäätöksen itse? \***

- Kyllä
- Ei

**Miksi koette tärkeäksi tuottaa henkilöstötilinpäätöksen itse?**

**Palkeiden palvelujen kehittämissä huomioidaan asiakaslähtöisyys. Uusien palvelujen kehittäminen alkaa asiakkailta saaduista ideoinneista ja palautteista. Haluaisitteko antaa ideoita/antaa palautetta Palkeille, henkilöstötilinpäätösprosessin kehittämiseksi? Mitä toivoisitte Palkeiden huomioivan henkilöstötilinpäätöksen laadintaprosessissa? \***

## Henkilöstötilinpäätös

**Toivon laatimani kyselyn herättäneen mielenkiinnon henkilöstövoimavarojen raportointiin sekä henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen. Viimeiseksi haluaisin vielä kysyä, jäikö kyselystä mielestänne puuttumaan jokin tärkeä asia liittyen henkilöstötilinpäätökseen? Kiitos vastauksistasi ja osallistumisesta kyselyyn!**

**SÄHKÖPOSTIVIESTIN OTSIKKO:**

- Webropol -kysely: Palkeiden henkilöstötilinpäätösprosessin kehittäminen

Saatekirje virastoon

Hyvä Palkeiden asiakas,

Olen tradenomiopiskelija Emilia Pärssinen Karelian ammattikorkeakoulusta. Yhteistyössä Palkeiden kanssa teen opinnäytetyötä liittyen **henkilöstötilinpäätösprosessin kehittämiseen Palkeiden palveluna.**

Tällä Webropol-kyselyllä kerätään Teiltä Palkeiden asiakkailta henkilöstötilinpäätöksestä tietoa, minkä avulla selvitetään keskeisiä teemoja, mistä voisi olla hyötyä Palkeille henkilöstötilinpäätöksen tuottamisessa ja tuotteistamisessa. Lisäksi selvitetään Palkeiden asiakkaiden mielenkiintoa hankkia henkilöstötilinpäätös Palkeiden palveluna. Saadun aineiston perusteella muodostetaan kehittämisideoita Palkeille, **palvelujen laadun parantamiseksi.**

Kyselyn tulokset käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti eikä lopullisessa opinnäytetyössä raportoida yksilöitäviä tietoja. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoisesti ja kyselyyn osallistumisen voi missä tahansa vaiheessa keskeyttää.

**Toivon mahdollisimman monen vastaavan, sillä kaikkien vastaukset ovat arvokkaita, jotta pystyisimme yhdessä kehittämään Palkeiden palveluita mahdollisimman hyvin asiakkaidemme tarpeita vastaavaksi.**

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/28B67EE0F04CD725>

Kyselyyn vastaaminen vie 10-20 minuuttia. Viimeinen kyselyyn osallistumispäivä on 16.10.2020 kello 16.15.

Jos kyselyyn liittyen herää kysymyksiä vastaan mielelläni niihin.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,  
Emilia Pärssinen