



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# **Yhteiskehittämisen malli HR-prosessien yhtenäistämässä valti-onhallinnossa**

Jenni Tuomela

Opinnäytetyö, maaliskuu 2026

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2026**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

**Tekijä**  
Jenni Tuomela

**Nimeke**  
Yhteiskehittämisen malli HR-prosessien yhtenäistämässä valtionhallinnossa

**Toimeksiantaja**  
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

**Tiivistelmä**

Valtion henkilöstöstrategian yhtenä toimenpiteenä on yhtenäistää HR-prosesseja, joita ryhdyttiin kuvaamaan vuonna 2025 yhteiskehittämisen mallilla. Yhteiskehittäminen on jaettu kehitysjaksoihin, joissa keskitytään yhteen HR-prosessiin kerrallaan. Valtion virastojen asiantuntijat kuvaavat HR-prosesseja yhdessä tämän opinnäytetyön toimeksiantajan, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen, kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yhteiskehittämisen malli koettiin neljän ensimmäisen kehitysjakson perusteella ja miten mallia voisi kehittää.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tiedonhankintamenetelminä toimivat parihaastattelu ja neljä kyselytutkimusta. Lisäksi hyödynnettiin määrällisiä ja laadullisia palautteita, joita toimeksiantaja oli aiheeseen liittyen kerännyt.

Tutkimuksen tuloksena muodostui kehittämissuosituksia yhteiskehittämisen malliin liittyvään viestintään. HR-prosessien kuvaamisella on vaikutuksia yhtenäisten prosessien lisäksi uuden HR Master -järjestelmän hankintaan. Kehittämiskohteena tehty sidosryhmäkartta kuvaa myös muita toimijoita, jotka vaikuttavat kuvattuihin HR-prosesseihin.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 64  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 4

**Asiasanat**  
henkilöstöhallinto, valtionhallinto, palvelussuhde, yhteiskehittäminen



**THESIS**  
**March 2026**  
**Degree Programme in Business Management and Leadership**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

**Author**  
Jenni Tuomela

**Title**  
A co-creation model for harmonising HR processes in public administration

**Commissioned by**  
The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR

**Abstract**

One of the measures set in the Central Government Human Resources Strategy is to harmonise human resources processes. In 2025, the work began by documenting the processes using a co-creation model. Co-creation is divided into development cycles, each focusing on one specific HR process at a time. HR specialists describe HR processes together with the commissioning organization of this thesis, The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR. The aim of this thesis was to examine the participants' experiences of the co-creation model based on the first four development cycles, and how the model could be developed further.

The thesis was carried out as a case study using pair interview and four surveys. In addition, quantitative and qualitative feedback collected by the commissioning organization was utilized.

The study resulted in development recommendations for communication related to the co-creation model. In addition to enabling harmonised processes, the documentation of the HR processes affects the procurement of a new HR Master system. The stakeholder map developed in the process also describes other actors that influence the HR processes.

**Language**  
Finnish

Pages 64  
Appendices 3  
Pages of Appendices 6

**Keywords**  
personnel administration, central government, employment relationship, co-creation

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Kehittämistyön tausta ja lähtökohdat .....	5
1.2	Kehittämistyön tavoitteet ja rajaukset .....	7
1.3	Kohdeorganisaation esittely .....	8
2	HR-prosessit valtionhallinnossa .....	10
2.1	Valtionhallinto .....	10
2.2	HR-prosessi .....	13
2.3	Palvelussuhde .....	17
2.3.1	Palvelussuhteen aloitus .....	18
2.3.2	Palvelussuhteen päättäminen .....	19
2.3.3	Palveluaikalaskennan tiedot .....	20
2.4	Henkilöstöhallinnon järjestelmä .....	21
3	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät .....	22
3.1	Tapaustutkimus .....	22
3.2	Palvelumuotoilu .....	23
3.3	Yhteiskehittäminen .....	28
3.4	Yhteiskehittämisen malli HR-prosesseissa .....	30
3.5	Aineiston keruu .....	34
4	Kehittämistyön toteutus .....	37
4.1	Yhteiskehittämisen mallin käynnistäminen .....	37
4.2	Kyselytutkimusten toteutus .....	40
4.3	Kyselytutkimusten tulokset .....	41
4.4	HR-asiantuntijoiden ja HR-johdon näkemykset .....	51
4.5	Tutkimushaastattelun tulokset .....	54
4.6	Yhteiskehittämisen mallin kehittäminen .....	55
5	Pohdinta ja johtopäätökset .....	60
5.1	Tavoitteiden toteutuminen .....	60
5.2	Seuranta ja jatkotoimenpiteet .....	63
	Lähteet .....	65

### Liitteet

- Liite 1 Palautekysely yhteiskehittämisestä
- Liite 2 Kyselytutkimuksen saatekirje
- Liite 3 Haastattelukysymykset

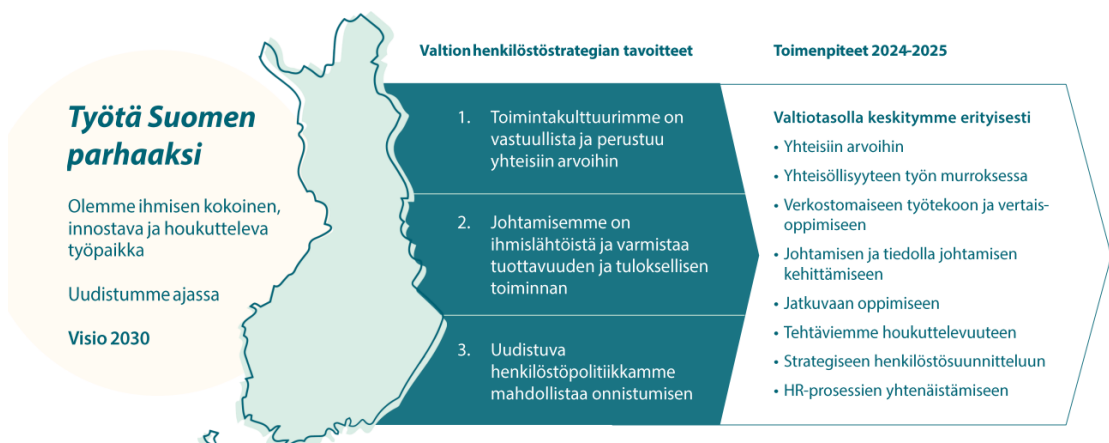
# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämistyön tausta ja lähtökohdat

Valtiovarainministeriö julkaisi koko valtionhallinnon henkilöstöstrategian helmikuussa 2024. Valtion henkilöstöstrategia uudistaa henkilöstöpolitiikkaa ja ohjaa valtion henkilöstöjohtamista yhdenmukaisemmaksi. Strategian tavoitteena on parantaa johtamista ja tuottavuutta sekä yhtenäistää valtion organisaatioiden toimintakulttuuria. Strategiaa valmisteltiin ja visio sekä keskeiset tavoitteet laadittiin yhteistyössä valtion virastojen kanssa. (Valtioneuvosto 2024.)

Valtion henkilöstöstrategian visiona vuodelle 2030 on, että valtio on ihmisen kokoinen, innostava ja houkutteleva työpaikka. Strategian kolme valtiontasoista päätavoitetta ovat: toimintakulttuuri on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin, johtaminen on ihmislähtöistä ja varmistaa tuottavuuden ja tuloksellisen toiminnan sekä uudistuva henkilöstöpolitiikka mahdollistaa onnistumisen. Päätavoitteiden toimenpiteet konkretisoidaan kaksivuotisisissa toimintasuunnitelmissa niin valtion kuin virastojen, laitosten ja muiden yksiköiden tasolla (kuva 1). (Valtioneuvosto 2024.)




### Kooste valtiotason toimenpiteistä 2024-2025



Kuva 1. Kooste valtiotason toimenpiteistä 2024–2025 (Valtiovarainministeriö 2024).

Kolmannen valtiotasoisien päätavoitteen, ”Uudistuva henkilöstöpolitiikka mahdollistaa onnistumisen”, yhtenä toimenpiteenä (toimenpide 11) on yhtenäistää HR-prosesseja (kuva 2). Siinä kartoitetaan sujuvimmat henkilöstöhallinnon käytännöt ja opitaan edelläkävijöiltä, arvioidaan henkilöstöhallinnon prosesseja tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta sekä yhdenmukaistetaan prosesseja arvioinnin pohjalta. (Valtiovarainministeriö 2024.)

#### Valtiotasoiset toimenpiteet 2024-2025

 <b>1. Toimintakulttuurimme on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin</b>	 <b>2. Johtamisemme on ihmislähtöistä ja varmistaa tuottavuuden ja tuloksellisen toiminnan</b>	 <b>3. Uudistuva henkilöstöpolitiikkamme mahdollistaa onnistumisen</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kirkastamme valtion yhteistä arvopohjaa</li> <li>2. Lisäämme ymmärrystä yhteisöllisyydestä työn murroksessa</li> <li>3. Vahvistamme verkostomaista työntekoa ja vertaisoppimista</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Kehitämme julkista johtamista</li> <li>5. Päivitämme johtamisen tavoitteita</li> <li>6. Kehitämme valtionhallinnon johdon tuen palveluita sekä johtamis- ja esihenkilövalmennusta</li> <li>7. Vahvistamme henkilöstötiedolla johtamista</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Vahvistamme strategisen henkilöstösuunnittelun edellyttämää kyvykkyyttä</li> <li>9. Parannamme valtion tehtävien houkuttelevuutta ja tunnettuutta työmarkkinoilla</li> <li>10. Tuemme jatkuvaa oppimista monipuolisen keinovalikoiman ja sisältöjen avulla</li> <li>11. Yhtenäistämme HR-prosesseja</li> </ol>

Kuva 2. Valtiotasoiset toimenpiteet 2024–2025 (Valtiovarainministeriö 2024).

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet on vuonna 2024 hankkeistanut Yhtenäistämme HR-prosesseja -toimenpiteen. Hanke jatkuu vuoteen 2030 saakka. Hankkeessa aloitettiin vuonna 2025 valtion henkilöstöhallinnon prosessien läpikäynti yhteistyössä muiden virastojen kanssa. HR-prosesseista on tavoitteena tunnistaa sellaiset osa-alueet, joissa tehdään mahdollisesti päällekkäistä tai tarpeetonta työtä sekä löytää niitä prosessin osia, joihin ollaan tyytyväisempiä. Yhtenäistämässä on iso potentiaali, sillä HR on lähtökohdiltaan samankaltaista valtion eri virastoissa. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2025a.)

Valtionhallinnon tavoitteena on, että operatiiviset tehtävät tuotetaan suurimaksi osin Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa vuonna 2030. Virastoissa operatiivisten HR-tehtävien keskittäminen mahdollistaa sen, että niihin aiemmin käytettyjä resursseja voidaan kohdistaa tehtäviin, jotka

tukevat paremmin viraston substanssijohtamista ja -toimintaa. Lisäksi keskittäminen tuo kustannussäästöjä. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2025a.)

Valtionhallinnolta odotetaan muun muassa strategista ajattelua, poikkihallinnollista näkemystä, taloudellisten ja henkilöresurssien liikuteltavuutta sekä kyvykkyyttä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin, kun yhteiskunta muuttuu ja monimutkaistuu. Yksi Valtiontalouden tarkastusviraston nostama valtionhallinnon keskeisin haaste on hajanainen julkishallinnon rakenne, konserninäkökulman puuttuminen ja toimintojen siiloutuminen. (Sydänmaanlakka 2015, luku 3.2.) Virastojen ja keskushallinnon toimintaedellytyksiin vaikuttavia muutoksia on näköpiirissä tulevina vuosina. Taloudellisten realiteettien vuoksi virastojen määrä tuskin kasvaa. Tavoite on pikemminkin keventää hallintoa ja syventää virastojen yhteistyötä ydintoiminnoissa. (Nyholm ym. 2016, 144.)

Vuonna 2024 käynnistetty Yhtenäistämme HR-prosesseja -hanke on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä valtionhallinnossa, mukaan lukien HR-toiminnot, tulee saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä nyt ja lähitulevaisuudessa. Työskentelen kohdeorganisaatiossa ja ehdotin, että haluaisin tehdä tähän hankkeeseen liittyvän opinnäytetyön erityisesti asiakkaiden näkökulmasta. Yhteisen keskustelun jälkeen aiheeksi valikoitui yhteiskehittämisen mallin kehittäminen HR-prosessien yhtenäistämiseksi. Näin laajaa yhteiskehittämistä ei ole valtiolla aiemmin tehty ja on tarpeellista selvittää heti hankkeen alkuvaiheessa, miten kohdeorganisaatioiden asiakkaat kokevat yhteiskehittämisen mallin HR-prosessien yhtenäistämiseksi.

## **1.2 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaukset**

Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeessa HR-prosessit kuvataan yhteiskehittämisen mallilla yhteistyössä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen asiakkaiden eli valtion virastojen kanssa. Yhteiskehittäminen on jaettu kehitysjaksoihin, joissa keskitytään yhteen valittuun HR-prosessiin

kerrallaan. Vuoden 2025 aikana käytiin yhteensä yhdeksän HR-osaprosessia läpi. Yhteiskehittäminen jatkuu vuoteen 2027 saakka, ja tarkoitus on käsitellä yhteensä ainakin 30 HR:n osaprosessia. Tässä opinnäytetyössä käsitellään hankkeen neljää ensimmäistä osaprosessia. Osaprosessit ovat palvelussuhteen aloitus, palvelussuhteen muutokset, palvelussuhteen päätyminen ja palveluajalaskentaan tulevien tietojen käsittely.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä kokemuksia yhteiskehittämisen mallista neljältä ensimmäiseltä kehitysjaksolta ja kehittää mallia niiden perusteella. Kokemuksia kysyttiin HR:n vastuuhenkilöiltä neljällä samansisältöisellä kyselytutkimuksella jokaisesta kehitysjaksosta maaliskesäkuussa 2025. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös hankkeessa kerättyjä vastauksia samoista teemoista neljältä ensimmäiseltä kehitysjaksolta. Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, miten virastojen HR-johdon näkemykset vastaavat HR:n vastuuhenkilöiden näkemyksiä HR-prosessien yhtenäistämisestä ja annetuista kehitysehdotuksista prosessiin. Opinnäytetyötä varten haastateltiin tammikuussa 2026 kahta Palkeissa hankkeessa alusta asti työskennellyttä asiantuntijaa.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat HR-prosessit valtionhallinnossa, palvelussuhde ja yhteiskehittäminen. Käsitteet avataan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

### **1.3 Kohdeorganisaation esittely**

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet on valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimiva merkittävä konsernipalvelujen tuottaja. Palkeiden tavoitteena on edistää julkishallinnon toimivuutta laadukkailla ja kustannustehokkailla talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijapalveluilla. Palkeet toimii omakustannusperiaatteella, mikä tarkoittaa, että sekä palvelujen tuottamisen että kehittämisen kustannukset katetaan palvelumaksuilla. Palkeiden liikevaihto vuonna 2024 oli 65,4 miljoonaa euroa. Palkeiden hallinnollinen päätoimipaikka on Joensuussa ja muut toimipaikat ovat Hämeenlinnassa, Helsingissä, Porissa

ja Mikkelissä. Palkeissa työskentelee noin 700 henkilöä. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2025b.)

Palkeiden toiminnan perustana ovat kumppanuus, palveluhenkisyys, tehokkaat prosessit sekä kustannustehokkuus. Palveluita ja prosesseja kehitetään yhteistyössä valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin ja asiakkaiden kanssa. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2025b.) Lain Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta (179/2019, VL) 2 § mukaan palvelukeskuksen asiakkaita ovat valtion virastot, laitokset ja talousarvion ulkopuoliset rahastot. Palkeiden asiakkaita voivat olla myös eduskunta ja sen yhteydessä toimivat virastot kansliatoimikunnan päätöksen mukaisesti, eduskunnan alaisuudessa ja valvonnassa toimivat yksiköt, valtion liikelaitokset sekä valtioenemmistöiset osakeyhtiöt, joiden julkisten palvelujen tuottamisesta säädetään lailla (VL 2 §). Palkeissa tehtiin vuonna 2024 tilinpäätös 63 kirjanpitoyksikölle, seitsemälle rahastolle sekä neljälle muulle asiakkaalle. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2025c, 15.)

Palkeiden arvot korostavat jokaisen Palkeissa työskentelevän asiantuntijuutta ja tiivistä asiakasyhteistyötä. Palkeet rakentaa pitkäjänteisesti asiakassuhteita. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2025b.) Palkeiden strategia päivitettiin vuoden 2024 aikana. Strategian painopisteinä ovat toimintamallien yhtenäistäminen, palvelujen keskittäminen ja digitaalinen talous- ja henkilöstöhallinto. Palkeiden toiminnassa korostuvat vastuullisuus, jatkuvuus ja varautuminen, joiden toteuttamisen avainasemassa on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Vuonna 2024 priorisoitiin tulevien vuosien kehittämistarpeita vain pakolliseen ja välttämättömään kehittämiseen. Palkeiden kehittämistä ohjaa vuonna 2024 valmistunut valtion henkilöstöstrategia ja valtion taloushallinnon kehittämissuunnitelma. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2025c, 4.)

## 2 HR-prosessit valtionhallinnossa

### 2.1 Valtionhallinto

Valtionhallinto sisältää kaikki varsinaiseen valtion hallintoon kuuluvat poliittiset elimet ja siihen kuuluvat julkiset organisaatiot. Valtio käsitteenä viittaa julkiseen valtaan ja sen olemukseen. Valtio huolehtii tehtävistä, jotka ovat keskeisiä niin kansalaisten tasa-arvon, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kuin talouden ja yhteiskunnan toiminnan edellytysten kannalta. Valtionhallinnon yksi keskeinen tehtävä on valtion talouspolitiikan hoito, sillä sen päämääränä on turvata julkiselle hallinnolle kuuluvien tehtävien hoitoon tarvittavat resurssit. Valtion talouden perusteista, kuten valtion talousarviosta ja sen sisällöstä, säädetään perustuslaissa. (Nyholm ym. 2016, 109–112.)

Virasto on lailla tai asetuksella perustettu valtionhallinnon itsenäinen toimintayksikkö, jossa työskentelee virkamiehiä. Virastolle on säädetty lain mukaan hoitettavaksi viranomaiselle kuuluvia tehtäviä tai muita perustuslain mukaisia julkisia hallintotehtäviä. Virastolla on oma johto, joka johtaa toimintayksikön toimintaa käytännössä. Laitoksella tarkoitetaan viraston kaltaista toimintayksikköä, joka vastaa ensisijaisesti palvelutehtävästä. (Koponen & Oulasvirta 2020, 9.)

Valtionhallinto koostuu keskus-, alue- ja paikallishallinnosta. Ministeriöistä ja niiden hallinnonalalla olevista valtakunnallisista virastoista ja laitoksista muodostuu keskushallinto. Viranomaistehtäviä valtion aluehallinnossa hoitavat kymmenen elinvoimakeskusta ja Ahvenanmaalla Ahvenanmaan valtionvirasto. Paikallishallinnon virastoja ovat esimerkiksi poliisilaitokset. (Valtiovarainministeriö 2026a.)

Valtioneuvostoon kuuluu tällä hetkellä kaksitoista ministeriötä: valtioneuvoston kanslia, ulkoasiainministeriö, oikeusministeriö, sisäministeriö, puolustusministeriö, valtiovarainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, sosiaali- ja

terveysministeriö sekä ympäristöministeriö. Kukin ministeriö vastaa valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta toimialallaan ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta. Ministeriöissä vastataan lisäksi muun muassa oman toimialan toiminta- ja taloussuunnitteluasioista ja tulosohjauksesta hallinnonalalla. (Nyholm ym. 2016, 134–137).

Virastojen ja laitosten tehtävät ja koko vaihtelevat. Hallintotehtävien lisäksi virastot ja laitokset huolehtivat muun muassa sisäisestä ja ulkoisesta turvallisuudesta, tietohallinto- ja rekisteröintitehtävistä sekä toimialan tuottaman tiedon välittämisestä koko yhteiskunnan käyttöön. (Valtiovarainministeriö 2026a.) Henkilöstöä valtion budjettitalouden virastoissa on noin 81 000. Palvelussuhteiden määrä laski vuonna 2024 ensimmäistä kertaa vuoden 2016 jälkeen. Henkilöstöön kohdistui vuodesta 2024 alkaen säästötoimia, joita ovat olleet muun muassa pidättyväisyys määräaikaisten palvelussuhteiden jatkamisessa, rekrytoinneissa, vapautuneiden virkojen täyttämisen sekä lomautuksissa ja irtisanomisissa. (Valtiokonttori 2025a, 5, 35.)

Valtionhallintoon kuuluvat virastot ja laitokset on jaettu noin 65 kirjanpitoyksikköön. Kirjanpitoyksiköstä voidaan käyttää lyhennettä kpy. (Valtiokonttori 2025b.) Valtion talousarvioista annetun lain (423/1988, TL) 12 a §:n mukaan kirjanpitoyksiköitä ovat ministeriöt ja tasavallan presidentin kanslia sekä taloudellisesti ja toiminnallisesti tarkoituksenmukaisena kokonaisuutena virastot, laitokset ja muut toimielimet. Valtiovarainministeriö määrää kirjanpitoyksikön muodostamisen asianomaista ministeriötä kuultuaan (TL 12 a §).

Valtiokonttorin (2025) mukaan kirjanpitoyksikköön kuuluvia virastoja ja laitoksia on mahdollista kutsua myös tulosohjatuiksi virastoiksi. Omia toimintaa ja taloutta koskevia tulostavoitteita voidaan asettaa tulosohjatuille virastoille. Tulosohjattuja virastoja tarkempi luokittelu, työnantajavirasto, on käytössä valtion henkilöstöhallinnon työnantajatoiminnassa. Työnantajavirasto ei aina ole hallinnollisesti itsenäinen virasto. (Valtiokonttori 2025b.)

Budjettitalous on valtiontalouden osa, jonka tulot ja menot sisältyvät valtion talousarvioon. Budjettitalouteen eivät kuulu liikelaitokset, talousarviotalouden ulkopuoliset rahastot, eikä valtio-omisteiset yhtiöt. (Valtiokonttori 2025b.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään ainoastaan budjettitalouteen kuuluvia kirjanpitoyksiköitä ja niihin kuuluvia työnantajavirastoja.

Valtion talousarvion eli budjetin hyväksyminen kuuluu eduskunnan budjettivaltaan. Valtiovarainministeriö ohjaa valmistelua laatimalla muiden ministeriöiden tekemien ehdotusten jälkeen ehdotuksen määrärahaehyöksiksi. Määrärahaehyys kertoo, kuinka paljon rahaa eri ministeriöiden hallinnonaloilla on käytettävissä budjettivuonna. Kehyspäättöksen eli päätöksen määrärahaehyöksistä tekee hallitus. Päätöksen jälkeen virastot ja laitokset lähettävät talousarvioehdotukset perusteluineen asianomaiselle ministeriölle. Ministeriöt kokoavat lopuksi oman hallinnonalan talousarvioehdotuksen valtiovarainministeriölle koko valtion talousarvioehdotuksen laadintaa varten. Talousarvio käsitellään vielä eduskunnassa ja toimitetaan presidentin allekirjoitettavaksi. Tavoiteaikataulu allekirjoitukselle on ennen budjettivuoden alkua. (Husa & Pohjolainen 2014, 102–103.)

Raudasoja ja Suomela (2014) kirjoittavat, että talousarviossa päätetään valtion varojen käytöstä tehtävittäin ja organisaatioyksiköittäin. Virastojen kannalta ratkaisevaa on, kuinka suuri myönnetty toimintamääräraha viraston toiminnan rahoitukseksi on. Viraston juoksevat menot ja investoinnit maksetaan toimintamäärärahasta. Osa virastojen toiminnasta voidaan rahoittaa asiakailta perittävillä maksuilla eli maksullisen toiminnan tuotoilla. (Raudasoja & Suomela 2014, 11.)

Julkisten organisaatioiden toiminta liittyy poikkeuksetta yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen, joiden tehtävistä säädetään laissa ja asetuksissa ja joiden toiminnassa käytetään julkista valtaa. Julkisissa organisaatioissa on kyse sekä poliittisesta että virkamiesten toteuttamasta johtamisesta. Valtion julkisten organisaatioiden tulee saavuttaa toiminnalliset tavoitteet, jotka on kirjattu tulosopimukseen. (Virtanen & Stenvall 2019, 35.)

## 2.2 HR-prosessi

Lakisääteisten henkilöstöasioiden hallinnollisena hoitajana toimiminen on koettu perinteiseksi henkilöstöhallinnon eli HR:n rooliksi. Yhä enemmän HR:n strateginen ja johdon tukemiseen liittyvä rooli korostuu HR:n roolissa. HR vastaa myös HR-prosesseista ja niiden toimivuudesta. Muita HR:n rooleja ovat esimerkiksi liiketoiminnan tuki ja mahdollistaja, verkostoituja, liiketoiminnan ketteröittäjä sekä kulttuurin uudistaja. HR:n perustehtäviä voi hoitaa yritysten omat HR-asiantuntijat tai ne voidaan ulkoistaa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 199–200.) Luutosen ja Murtomaan (2025, 27) mukaan HR:n ydintehtävä on tukea liiketoimintaa.

Luutonen ja Murtomaa (2025, 19) määrittelevät HR:n henkilöstöjohtamiseksi. Teoksessaan he käyttävät termiä HR viitattaessaan HR-tehtävää hoitavaan henkilöön, HR-teemaan tai henkilöstöjohtamiseen. HR:n kokonaisuuden alla ovat kaikki henkilöstöön liittyvät asiat kuten arvot ja toimintatavat. HR:n yhtenä tehtävänä on luoda ja ylläpitää ympäristöä, jossa henkilöstö kukoistaa ja organisaatio saavuttaa strategiset tavoitteensa. HR:n tulee ymmärtää toimintaympäristö ja liiketoiminnan ydin, jotta se pystyy tukemaan organisaation visiota ja strategiaa. Strateginen HR on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa korostuvat hyvä suunnittelu, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja toiminta. Strateginen HR suuntaa tulevaisuuteen ja antaa suunnan päivittäiselle HR-työlle. (Luutonen & Murtomaa 2025, 20, 26–27.)

Kaijala ja Tolvanen (2020) kirjoittavat, että hyviä henkilöstöasioihin liittyviä käytäntöjä ovat muun muassa rekrytointiin liittyvät periaatteet ja perehdyttäminen, henkilöstöedut, palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät periaatteet, osaamisen kehittämiseen liittyvät periaatteet, lomat ja poissaolot sekä henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Näiden kirjaaminen ylös henkilöstön saataville on osoitus henkilöstölle työnantajan vastuullisesta toiminnasta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 23–24.)

Muuttuvassa työelämässä onnistunut henkilöstöhallinto on työntekijöiden arjen keskiössä. Henkilöstöhallinto on kehittämisen, kehittymisen ja johtamisen linkki,

joka yhdistää yritysten johdon, työntekijät ja asiakkaat. HR on myös asiakaspalveluroolissa. (Rantanen 2018, 295.) Viitala (2013, 26) kuvaa henkilöstötyötä tekeviä henkilöstöammattilaisiksi, joilla on strateginen rooli henkilöstön ja yrityksen inhimillisen pääoman parhaana tuntijana yrityksen päätöksenteossa. Henkilöstöammattilaisten tulisi Viitalan (2013, 26) mukaan toimia mahdollisimman lähellä liiketoiminnasta vastaavien henkilöiden kanssa, jotta henkilöstönäkökulma huomioitaisiin liiketoiminnan päätöksissä.

Prosessi muodostuu peräkkäisistä toiminnoista, joiden lopputuloksena syntyy palvelu, tuotos tai suorite. Prosessiajattelussa on kyse tehdä tavasta tehdä asioita toisin ja siinä on paljon mahdollisuuksia kustannushallinnan näkökulmasta valtion virastoissa. Prosessiajattelu muun muassa edistää kokonaisuuksien hallintaa, mahdollistaa yhteiset näkemykset toiminnan tavoitteista sekä korostaa asiakasnäkökulmaa ja -lähtöisyyttä. Lisäksi prosessiajattelu karsii päällekkäisiä toimintoja, edistää yhteistyötä ja osaamisen jakamista sekä kohdentaa osaamisen toiminnan kannalta kriittisiin vaiheisiin. (Raudasoja & Suomela 2014, 113–114.)

Prosessikuvauksien tarkoituksena on auttaa prosessien kokonaisuuksien hallitsemisessa, prosessien ryhmittelyssä, toimijoiden vastuiden kuvaamisessa sekä toiminnan tehostamisen mahdollisuuksien esille tuomisessa. Prosessikuvaukset kuvaavat viraston toimintatapoja ja muuttavat viraston tekemisen näkyväksi. Prosessien kehittämisen ensivaihe on prosessien kuvaaminen, joka tuo esiin myös parannus- ja kehittämisehdotuksia. (Raudasoja & Suomela 2014, 114.) Prosessien kuvaaminen visuaalisesti auttaa kaikkia organisaatiossa sijoittamaan ja paikantamaan oman roolinsa suhteessa muihin (Viitala & Jylhä 2019, 149).

Kamensky (2015) kirjoittaa, että liiketoiminnasta on mahdollista tunnistaa suuri määrä prosesseja. Yleensä pääprosessit jaetaan kahteen ryhmään: ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat tärkeimpiä tuote- ja palveluvirtoja eli yleensä asiakkaiden ja toimittajien välisiä prosesseja. Tukiprosessit ovat yrityksen ydinprosesseja palvelevia toimintoja, kuten talous-, henkilöstö- ja

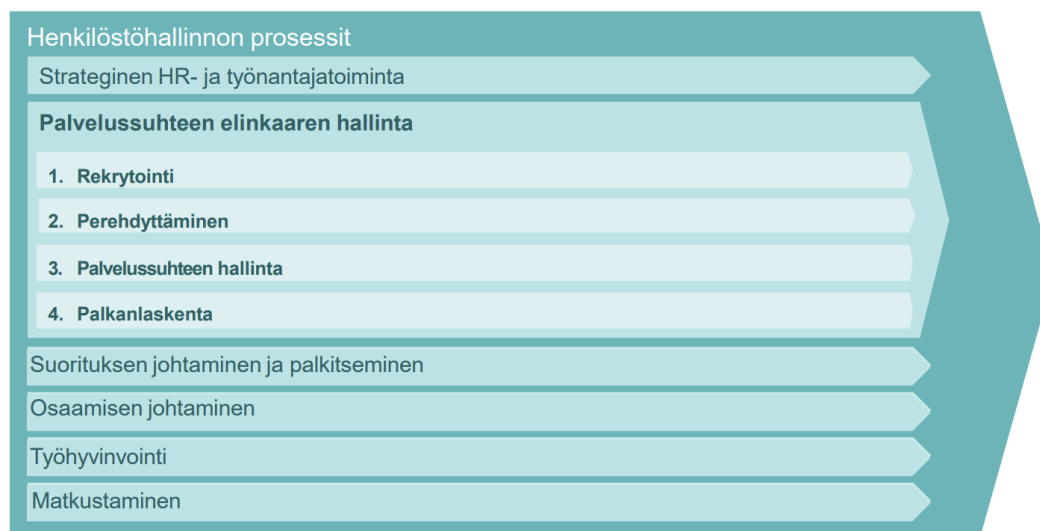
tietohallintoa. Prosessien kuvauksessa ydin- ja tukiprosessit ovat tarpeellista jakaa riittävän yksityiskohtaisesti osatoimintoihin. Tällöin voidaan tarkastella niitä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa toimintaan ja joilla on taloudellisia vaikutuksia. Prosessien yksityiskohtainen kuvaus mahdollistaa myös prosessin tehostamisen poistamalla tarpeettomia osatoimintoja. (Kamensky 2015, 126.)

Kesti (2014) kirjoittaa, että prosesseilla tuotetaan lisäarvoa sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Ydinprosesseilla tarkoitetaan yleensä loppuasiakkaalle lisäarvoa tuottavien toimintojen eli osaprosessien sarjaa. Lisäksi on organisaation toiminnan tukiprosessit, joiden avulla parannetaan organisaation oppimista, kehittymistä ja tiedonkulkua. Esimerkiksi henkilöstöhallinnolliset toiminnot, kuten palkanmaksu ja vuosikellon mukaiset HR-käytännöt ovat tukiprosesseja. (Kesti 2014, 135.)

Valtionhallinnon henkilöstöhallinnon prosessit on jaettu kuuteen eri prosessialueeseen. Prosessialueet ovat strateginen HR- ja työnantajatoiminta, palvelussuhteen elinkaaren hallinta, suorituksen johtaminen ja palkitseminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja matkustaminen. Näistä strategisen HR- ja työnantajatoiminnan sekä työhyvinvoinnin operatiivinen prosessinomistajuus on Valtiovarainministeriössä ja neljän muun prosessin operatiivinen prosessinomistajuus on palvelupäälliköillä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2023.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan HR-prosesseista palvelussuhteen elinkaaren hallintaa, jonka palvelunomistajuus on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa. Palvelussuhteen elinkaaren hallinnan pääprosesseja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, palvelussuhteen hallinta ja palkanlaskenta (kuva 3). (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2023.)

## Palvelussuhteen elinkaaren hallinta - prosessi



Kuva 3. Palvelussuhteen elinkaaren hallinta -prosessi (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2023).

Prosessien jatkuva kehittäminen on olennaista, jotta prosessijohtamisesta saadaan tavoiteltu hyöty. Prosessijohtamisessa oli aiemmin painopisteenä operatiivisen tehokkuuden parantaminen, mutta sittemmin yrityksen strategisen tehokkuuden kehittäminen on saanut painoarvoa. Prosessin ja sen osien tuottoja, kustannuksia ja pääoman sitoutumisia on pystyttävä mittaamaan, jotta operatiivista ja strategista tehokkuutta pystyttäisiin jatkuvasti parantamaan. (Kamensky 2015, 126–127.)

Prosessien johtamisella halutaan korostaa julkisen toiminnan asiakaslähtöisyyttä, joka tarkoittaa sitä, että organisaation tekeminen tulee perustua asiakastarpeisiin. Prosessijohtaminen tukee myös toiminnan vaikuttavuutta, tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Prosessien läpimenoaikoja mitataan erilaisilla mittareilla, joita ovat muun muassa käsittelyajat ja jonotusaikojen pituus. Prosessien johtaminen vaatii myös ymmärrystä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu kokonaisuudessaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 121, 123.)

Prosessikuvausten avulla voidaan nostaa näkyviin lisäarvo, jonka organisaatio tuo asiakkailleen tai loppukäyttäjälleen. Toimivat prosessit voivat mahdollistaa

organisaation tehokkuuden, oikeiden asioiden tekemisen oikein sekä antavat henkilöstölle kuvan siitä, miten oma työ liittyy prosessin kokonaisuuteen. (Tuomi & Nevalainen-Sumkin 2025, 87.) Kestin (2014) mukaan prosessien avulla on mahdollista saada kokonaisuus hallintaan, kun eri vaiheet ja niihin liittyvät erilaiset työroolit tunnistetaan. Prosesseja tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää. (Kesti 2014, 141.)

### 2.3 Palvelussuhde

Virkasuhde ja työsopimussuhde ovat valtiolla käytettäviä palvelussuhteita (Valtiokonttori 2025a, 14). Valtion virkamieslain (750/1994, VL) 1 §:n mukaan virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana. Julkisoikeudellisuus erottaa virkasuhteen yksityisoikeudellisista palvelussuhteista ja palvelussuhde korostaa työntekoa ja sen vastikkeellisuutta (Koskinen & Kulla 2019, 18). Virkamiehen oikeusasemasta säädetään virkamieslaissa ja -asetuksessa (Valtiovarainministeriö 2025a).

Valtionhallinnon henkilöstön palvelussuhteena käytetään pääsääntöisesti virkasuhdetta, sillä julkisen vallan käyttöä sisältäviä tehtäviä voivat hoitaa ensisijaisesti vain virkasuhteessa olevat virkamiehet (Valtiovarainministeriö 2025b). Henkilöt, joiden työtehtäviin ei kuulu julkisen vallan käyttäminen, voidaan palkata työsopimussuhteeseen (Valtiokonttori 2025a, 14). Työsopimuslaissa säädetään työsopimussuhteessa olevan henkilöstön oikeusasemasta (Valtiovarainministeriö 2025b). Luottamushenkilöt, joita on valtionhallinnossa esimerkiksi työryhmissä ja valtion liikelaitosten johdossa, eivät ole virka- tai työsuhteessa julkisyhteisöön (Husa & Pohjolainen 2014, 297).

Valtiovarainministeriön (2025c) mukaan virkamiesten ja työntekijöiden palvelussuhteen ehdoista sovitaan keskustason virka- ja työehtosopimuksilla, virastotason tarkentavilla virkaehtosopimuksilla sekä työehtosopimuksilla valtion neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän mukaisesti. Sopimusvirastot, joita on yhteensä noin

60, tekevät virasto- tai hallinnonalakohtaisia virka- ja työehtosopimuksia omalta ja hallinnonalansa osalta (Valtionvarainministeriö 2025d).

Vuonna 2023 valtion henkilöstöstä virkasuhteessa oli 91 prosenttia ja työsuhteissa 9 prosenttia. Virkasuhteisten palvelussuhteiden osuus on pysynyt liki samana vuodesta 2019. Palvelussuhteista toistaiseksi voimassa olevia eli vakituisia palvelussuhteita oli 85 % vuonna 2024. (Valtiokonttori 2025a, 14.)

### **2.3.1 Palvelussuhteen aloitus**

Virka on hallintopäätöksellä perustettu pysyväluonteinen tehtäväkokonaisuus, johon kuuluvat tehtävät ovat yleensä rajattuja. Tehtävät ovat julkishallintoon liittyviä, eli niihin sisältyy julkisen vallan käyttämistä tai vastaavien julkishallinnollisten tehtävien hoitamista. Virkoja hoitavia henkilöitä kutsutaan yleensä virkamiehiksi. Virka ja virkamies ovat toisiinsa nähden riippumattomia, sillä virkaan kuuluva tehtäväkokonaisuus ei muutu, vaikka virkaa hoitava henkilö vaihtuisi. Julkisen vallan käyttäminen voi kuulua vain virkamiehille, joita koskee erityinen virkavastuu. Virkamiehellä voi esimerkiksi olla toimivalta tehdä yksipuolisesti päätös, joka koskee yksityisen oikeuksia ja vapauksia. (Husa & Pohjolainen 2014, 293–295.) Virkoja voidaan perustaa palkkauksiin käytettävissä olevien määrärahojen rajoissa ja niiden perustamisesta, lakkauttamisesta ja muuttamisesta säädetään valtioneuvoston asetuksella (VL 4 §). Virkamieslain 6 a §:n mukaan virka on ennen sen täyttämistä julistettava haettavaksi.

Suomen perustuslain (731/1999, PL) 125 §:n mukaan yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Husan ja Pohjolaisen (2014, 302) mukaan ”taito” viittaa koulutuksen kautta hankittuun perehtyneisyyteen, ”kyky” esimerkiksi johtamistaitoihin ja ”koeteltu kansalaiskunto” tietynlaiseen nuhteettomuuteen tai viran kannalta erityisen merkittäviin ansioihin. Koskinen ja Kulla (2019, 125) kirjoittavat kyvyn tarkoittavan virantäytössä perustuslain ja virkamieslain perustelujen mukaan työ-, järjestely- ja johtamiskykyä,

aloitteellisuutta sekä muita viraston tai laitoksen toiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavia kykyjä.

Virkaa hakeneet henkilöt tulee arvioida ja viran hoidon kannalta olennaiset ominaisuudet tulee verrata keskenään. Hakijoiden muodollinen kelpoisuus selvitetään ensin, jonka jälkeen vertaillaan kelpoisuusehdot täyttävien hakijoiden ansiot keskenään. (Husa & Pohjolainen 2014, 300.) Muodollinen kelpoisuus koostuu lainsäädännössä määritellyistä ominaisuuksista, kuten opillisista vaatimuksista. Virkakelpoisuus on perinteisesti jaettu muodollisen kelpoisuuden lisäksi sopivuuteen, joka viittaa tosialliseen kelpoisuuteen ja kykyyn hoitaa viran tehtäviä, kuten riittävä terveydentila. (Koskinen & Kulla 2019, 78.)

Virkaa hakeneiden henkilöiden vertailussa keskeisessä asemassa ovat esittelymuistio ja ansioyhteenveto (Husa & Pohjolainen 2014, 300). Kaikkia hakijoita on kohdeltava samalla tavalla vertailuperusteen puitteissa. Vertailun on oltava puolueeton eikä se saa olla näennäinen. Nimitysharkinnan perusteiden tulee tarkasti ilmetä virantäyttöasiakirjoista. (Koskinen & Kulla 2019, 129.)

Asianomaisen henkilön virkasuhde alkaa siitä ajankohdasta, josta lukien henkilö on nimitetty virkaan tai virkasuhteeseen tai on päätetty ottaa virkasuhteeseen (Koskinen & Kulla 2019, 77). Nimityksen edellyttää nimitettävän henkilön suostumusta (Husa & Pohjolainen 2014, 296). Työsopimuslakia (55/2001, TL) sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsopimus voidaan tehdä kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti ja se on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustelusta syystä tehty määräaikaiseksi (TL 3 §).

### **2.3.2 Palvelussuhteen päättäminen**

Seuraavat virkasuhteen päättymistavat on säännelty virkamieslainsäädännössä: virkasuhteen irtisanominen, purkaminen tai purkaminen koeajalla,

määräajan päättyminen, nimittäminen toiseen virkaan, virkasuhteen päättyminen eroamisiän saavuttamisen perusteella ilman irtisanomista tai päättyminen täyden toistaiseksi jatkuvan työkyvyttömyyseläkkeen myöntämisen perusteella ilman irtisanomista. Virkasuhde voi päättyä myös virkamiehen kuoleman tai rikosoikeudellisen viraltapanon perusteella. (Koskinen & Kulla 2019, 369–370.)

Virkamieslain 25 § mukaan virkasuhde voidaan irtisanoa molemmin puolin päätymään tietyn irtisanomisajan kuluttua. Virkasuhde voidaan irtisanoa irtisanomisaikaa noudattamatta, jos niin on sovittu tai laissa erikseen säädetty, irtisanomisaikaa noudattamatta (VL 25 §). Työsopimuslain 7 luvun 2 §:n mukaan työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen asiallisesta, henkilöön liittyvästä syystä.

Virkamieheksi voidaan nimittää määräajaksi, jos työn luonne, sijaisuus, avoinna olevan virkaan kuuluvien tehtävien hoidon väliaikainen järjestäminen tai harjoittelu edellyttää määräaikaista virkasuhdetta. Nimittämiskirjasta tulee ilmetä määräaikaisuuden peruste ja virkamies on nimitettävä koko määräaikaisuuden perusteena olevaksi ajaksi, ellei erityisestä syystä toisin päätetä. (VL 9 §.) Työsopimuslain 6 luvun 1 §:n mukaan määräaikainen työsopimus päättyy määräajan päättyessä tai sovitun työn valmistuessa ilman irtisanomista.

### **2.3.3 Palveluaikalaskennan tiedot**

Valtion palvelus, eli virka- tai työsuhde ministeriössä tai valtion budjettitalouden piiriin kuuluvassa virastossa tai laitoksessa, kerryttää palvelusaikaa. Välillisen valtionhallinnon, valtion liikelaitosten tai valtionyhtiöiden palvelusta ei näin ollen lueta valtion palvelukseksi. Vuosilomaan oikeuttavan palvelusajan määrä selvitetään palvelussuhteen alkaessa henkilön tullessa uutena virkamiehenä tai työntekijänä valtion palvelukseen. Virkamies tai työntekijä on velvollinen toimittamaan virastolle tarpeellisen selvityksen palvelusajan määrittämiseksi. (Valtiovarainministeriö 2023, 209.)

Valtion virka-ansiomerkki annetaan tunnustuksena valtion hyväksi sen virassa suoritettusta pitkäaikaisesta palvelusta. Virka-ansiomerkin saamisen edellytyksenä on, että asianomainen on ollut valtion palveluksessa vähintään 30 vuotta, josta muussa palvelussuhteessa, kuin virkasuhteessa enintään viisi vuotta. (Asetus valtion virka-ansiomerkistä 1 §, 4 §.) Palvelusaikaa laskettaessa otetaan huomioon koko- ja osa-aikainen valtion palvelus sekä sotatilan aikainen sotapalvelus. Palvelun ei tarvitse olla yhtäjaksoista. Virka-ansiomerkkihakemukset toimitetaan valtiovarainministeriöön. Virka-ansiomerkkitoimikunta tarkistaa ja toimittaa ne tasavallan presidentille esiteltäväksi. (Valtiovarainministeriö 2022, 1, 4.)

## 2.4 Henkilöstöhallinnon järjestelmä

Jokaisessa yrityksessä henkilöstötyötä hoidetaan ainakin osittain tietojärjestelmien avulla. Tietojärjestelmät nopeuttavat tiedon saamista kaikkien ulottuville ja helpottavat tiedon prosessointia ja hyödyntämistä. Lisäksi tietojärjestelmät vähentävät virheitä, kun tieto saadaan järjestelmään ilman välikäsiä. Hyvä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä on helppokäyttöinen, joka palvelee koko työsuhteen elinkaaren hallinnointia sekä integroi eri henkilöstötyön alueiden tuottamia ja tarvitsemia tietoja. Kattava tietojärjestelmä auttaa hallitsemaan tietoa esimerkiksi henkilö-, työsuhde- ja palkkatietoihin, poissaoloihin, perehdyttämiseen, tehtäväkuviin, työsuhteen päätökseen ja osaamiseen kehittämiseen liittyvistä asioista. (Viitala 2013, 260.)

Viitala (2013) kirjoittaa, että tietojärjestelmien kehittämishankkeissa pyritään nykyään siihen, että kehitettävä järjestelmä integroi eri prosesseihin liittyvää tietoa. Tietojärjestelmän tarkoituksena on palvella reaaliajassa henkilöstöjohtamisen päivittäisiä tarpeita ja tuottaa tietoa, jota on helppo raportoida. Raporttien sisältöjä on usein mahdollista räätälöidä ja määritellä tarpeen mukaan, jotta voidaan tuottaa tietoa, jota tarvitaan yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. (Viitala 2013, 261–262.)

Raudasojan ja Suomelan (2014, 60) mukaan valtion virastojen talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien yhtenäistämistä varten on hankittu kaikille yhteinen Kieku-järjestelmä. Lähes kaikki valtion palveluksessa olevat käyttävät yhteistä Kieku-järjestelmää HR-asioissaan, kuten hakiessaan poissaoloja ja vuosilomaa (Ronkainen 2016). Henkilöstötietojärjestelmä on henkilötietojen master-järjestelmä, jossa ylläpidetään henkilö- ja virkatietoja. Henkilö- ja palvelussuhdetiedot siirtyvät palkanlaskentajärjestelmään, jolla suoritetaan tekninen palkka- ja palkkionlaskenta. (Valtiokonttori 2024.)

Koponen ja Oulasvirta (2020) kirjoittavat, että Kieku on Palkeiden hallinnoima järjestelmä, joka on suunniteltu ja rakennettu valtion talous- ja henkilöstöhallinnon rakentamista varten. Laajat käyttöoikeudet järjestelmään on Palkeiden lisäksi Valtiokonttorin keskuskirjanpidon henkilöstöllä, kun taas virastoilla ja laitoksilla on vain suppea katseluoikeus. Kieku-tietojärjestelmä perustuu SAP:n ja CGI:n valmistuotteisiin. Kieku-tietojärjestelmä koostuu Kieku-talous- ja henkilöstöhallinnosta, tuntien kohdennuslomakkeesta, palkkasovelluksesta, ajanhallinta-sovelluksesta, palveluaikalaskenta- ja vuosilomasuunnittelusovelluksesta, eKiekusta sekä Osaava Success Factors -sovelluksesta. (Koponen & Oulasvirta 2020, 144.)

### **3 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät**

#### **3.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvassa ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä laadullisin tai määrällisin menetelmin, kuten kyselyin, tai niitä yhdistelemällä. Tapaustutkimuksessa

tutkimuksen kohteita on usein vain yksi, joka voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä tai prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 52–55.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuskohde muodostaa Hakalan (2024) mukaan rajatun yhden kokonaisuuden. Tutkijana tulee osata kertoa, mikä tämä kokonaisuus on ja miksi rajausta kannattaa tehdä juuri näin. Tapaustutkimuksen tulokset voivat auttaa ymmärtämään tutkittavaan kohteeseen liittyviä erityisongelmia, prosesseja tai mekanismeja. (Hakala 2024, 91.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Aineistoja kerätään luonnollisissa tilanteissa esimerkiksi havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja, kuten yritysten erilaisia raportteja. (Ojasalo ym. 2014, 52, 55.)

Valitsin opinnäytetyöni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Opinnäytetyössäni tutkitaan, miten yhteiskehittämisen malli on soveltunut HR-prosessien yhtenäistämiseen, joten siinä keskitytään yhteen tiettyyn kohteeseen syvällisesti. Yhteiskehittämisen malli taas on kehitetty palvelumuotoilusta tuttua tuplatimanttimallia mukaillen. Yhteiskehittämisen mallin soveltuminen selvitetään neljällä kyselytutkimuksella, jossa on sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Kyselytutkimusten jälkeen tehtiin strukturoitu parihaastattelu. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeessa kerättyjä määrällisiä ja laadullisia vastauksia ja palautteita, joita HR-johto ja HR-asiantuntijat ovat antaneet yhteiskehittämiseen ja HR-prosessien yhtenäistämiseen liittyen kevään ja alkukesän 2025 aikana.

### **3.2 Palvelumuotoilu**

Vaikka palveluita on suunniteltu niin kauan kuin palveluita on ollut olemassa, palvelumuotoilu on suhteellisen uusi osaamisala. Nykyisin tuntemamme palvelumuotoilu on syntynyt 1990-luvun alkupuolella. Palvelualan merkittävä kasvu vauhditti palvelumuotoilun syntyä. (Tuulaniemi 2021, 61.) Miettisen (2011, 21) mukaan palvelumuotoilu on vallannut alaa perinteiseltä palvelujen

kehittämiseltä. Perinteisessä kehittämistoiminnassa asiakaslähtöisyys on usein heikkoa, vaikka ratkaisujen kehittäminen asiakkaiden tarpeisiin olisikin kehittämisen tavoitteena (kuvio 1). Vahva asiakaslähtöisyys on palvelumuotoilun suurin ero suhteessa perinteiseen kehittämistoimintaan. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 48.)



Kuvio 1. Perinteinen palvelukehittäminen ja palvelumuotoilu (mukaillen Koivisto ym. 2019, 48).

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöiset menetelmät ja työkalut. Menetelmät ja työkalut tuovat palvelun käyttäjät keskiöön ja niiden avulla voidaan nopeasti ja konkreettisesti testata aineettomia palvelukonsepteja. Tavaroiden ja palveluiden muotoilulla tavoitellaan esimerkiksi taloudellisuutta, kestävyyttä, toimivuutta ja ekologisuutta. (Ojasalo ym. 2014, 71.)

Palvelumuotoilu yhdistää sosiaalisen, kulttuurisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen alueet. Muotoilualan menetelmien käyttö toimii tärkeänä linkkinä eri toimijoiden välillä palvelumuotoilussa. Palvelumuotoilun prosessi ja työkalut korostavat vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjiä kohtaan, luovuutta sekä visuaalista ajattelua. (Miettinen 2011, 22, 32.) Koivisto ym. (2019, 50) kirjoittavat, että palvelumuotoilun kehittämisoitteiden tunnuspiirteet ovat kiteytettynä ymmärtäminen, osallistaminen ja yhteensovittaminen.

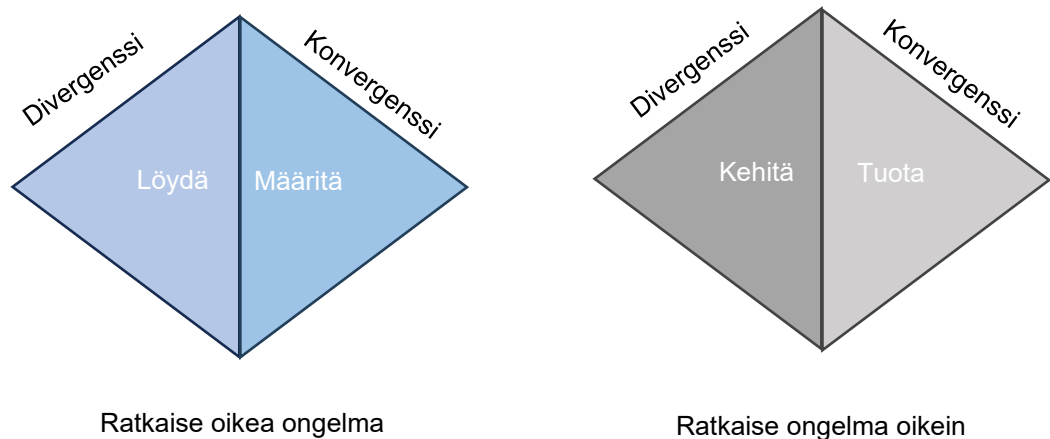
Palvelumuotoilu on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima, jolla kehitetään systemaattisesti liiketoimintaa. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää toimiviksi palveluiksi käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat kestäviä niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ekologisesti. (Tuulaniemi 2021, 27, 25.) Palvelumuotoilu sopii yrityksen kehittämiseen koko sen elinkaaren ajaksi ja se tuo yrityksiin ketteryyttä (Ojasalo ym. 2014, 73). Palvelumuotoilua hyödyntämällä yrityksen on mahdollista menestyä muuttuvassa kilpailuympäristössä (Koivisto ym. 2019, 48).

Palvelumuotoilu antaa yhteiset reunaehdot ja kielen, työkalut ja menetelmät palvelujen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilu ei ole pelkästään muotoilijoiden työtä, vaan siihen osallistuu monien alojen ammattilaisia. Ammattilaiset tuovat palvelumuotoiluun tutkimus-, suunnittelu-, liiketoiminta- ja teknistä osaamista ja ovat esimerkiksi analyytikkoja, myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia, talousihmisiä ja insinöörejä. (Tuulaniemi 2021, 69.) Eri osapuolten, kuten asiakkaiden, loppukäyttäjien ja oman henkilöstön, osallistaminen kehittämistyöhön onkin hyvin oleellinen toimintamalli palvelumuotoilussa. Tärkeänä lähtökohdana on saada palvelun käyttäjät ja muut palvelun osapuolet osallistumaan kehittämisprosessin eri vaiheisiin aktiivisesti. Täten saadaan luoduksi paljon ideoita, jotka eivät tulisi todennäköisesti muuten esille. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun prosessi esitetään usein pohjautuen tuplatimantti-prosessimalliin, jossa on kaksi toisiaan seuraavaa vaihetta eli

timanttia. Ongelman tunnistaminen -timantti on ensimmäinen timantti, jonka aikana pyritään tunnistamaan ongelma, joka on ratkaistava tai löytämään arvonluonnin mahdollisuuksia. Luonteeltaan se on enemmän tutkimuksellinen ja analyttinen prosessin vaihe. Ratkaisun kehittäminen -timantti on toinen timantti, jonka aikana tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen kehitetään parhaiten soveltuva ratkaisu. Toinen timantti on luonteeltaan enemmän luovuuteen perustuva prosessin vaihe. (Koivisto ym. 2019, 42–43.)

Tuplatimantin neljästä päävaiheesta ”löydä” ja ”määritä” ovat osa ongelman tunnistaminen -timanttia ja ”kehitä” ja ”tuota” ovat osa ratkaisun kehittäminen -timanttia (kuvio 2). Löydä ja kehitä -vaiheet ovat luonteeltaan enemmän vaihtoehtoja luovia eli divergenttejä. Määritä ja tuota -vaiheet ovat vaihtoehtoja rajavia, eli konvergenttejä. (Koivisto ym. 2019, 43.) Tuulaniemen (2021) mukaan divergenssi (laajeneva) ja konvergenssi (supistuva) kuuluvat luovaan ongelmanratkaisuun. Divergenssi perustuu mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn, kun taas konvergenssi perustuu tietoon ja analyttiseen päättelyyn. Näitä lähestymistapoja tulee käyttää peräkkäin ja selvästi eriytettyinä toisistaan. (Tuulaniemi 2021, 113.)



Kuvio 2. Design Councilin Tuplatimantti-prosessimalli (mukaillen Koivisto ym. 2019, 43).

Löydä-vaiheessa tietoa kerätään palveluntarjoajan liiketoiminnallisista tavoitteista ja reunaehdoista sekä asiakkaiden tarpeista. Erityisesti kerätään tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, motiiveista ja unelmista sekä toiminnan sosiaalisesta ja kulttuurisesta kontekstista. Hyödynnettäviä menetelmiä ovat asiakas- ja käyttäjätiedon keruun menetelmät, jotka ovat pääsääntöisesti laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Ne voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, jotka ovat perustutkimuksen, kontekstuaalisen tutkimuksen sekä eksploratiivisen tutkimuksen menetelmät. (Koivisto ym. 2019, 44.)

Määritä-vaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja tulkitaan ymmärrykseksi esimerkiksi samankaltaisuuskaavio-menetelmää hyödyntäen. Tämän vaiheen lopputuloksen tarkoituksena on muodostaa määritelty ongelma tai mahdollisuus, johon ryhdytään ideoimaan ratkaisua seuraavissa vaiheissa. Vaiheesta syntynyt tuotos voi olla myös vaatimusmäärittely kehitettävälle ratkaisulle tai syvälinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymismalleista. (Koivisto ym. 2019, 44.)

Kehitä-vaiheessa tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen ideoidaan vaihtoehtoisia konsepteja ja ratkaisumalleja. Asiakastarpeista syntyneitä ymmärrystä hyödynnetään ideoinnin apuna erilaisten ideointimenetelmien lisäksi. On keskeistä rakentaa prototyyppejä sekä visualisoida ideoita ja simuloida kokemuksia, jotta ajattelu ja luovuus edistyvät. Ratkaisuja voidaan myös yhteiskehitellä työpajoissa asiakkaiden, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa. Työpajoissa hyödynnetään osallistujien esittämää kritiikkiä ja luovia parannusehdotuksia. (Koivisto ym. 2019, 46.)

Tuota-vaiheessa on tarkoitus pyrkiä rajaamaan ja tunnistamaan sellaisia vaihtoehtoja, jotka ovat toimivia ja vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Tässä viimeisessä vaiheessa testataan syntyneiden ideoiden vaihtoehtoja asiakkailla, henkilökunnalla tai muilla sidosryhmillä. Lisäksi ratkaisuja arvioidaan teknisen toteutettavuuden ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Tuota-vaiheen lopuksi on tarkoitus tuottaa palvelusta määritetty konsepti tai idea, jonka pohjalta tehdään päätös siitä, viedäänkö kehitetty ratkaisu toteutukseen vai ei. (Koivisto ym. 2019, 46.)

Vaikka tuplatimantin neljä päävaihetta on esitetty lineaarisena prosessina, prosessi on todellisuudessa iteratiivinen. Edellisiin vaiheisiin voidaan aina palata ja samaa vaihetta on mahdollista toistaa, kunnes toimiva lopputulos on saavutettu. (Koivisto ym. 2019, 46.) Tuulaniemi (2021, 112) kirjoittaa, että iteratiivisuus tarkoittaa, että ratkaisusta kehitetään nopeasti ensimmäinen versio ja tätä kehitetään edelleen iteroiden niin kauan, että tavoite on saavutettu. Stickdornin ja Schneiderin (2013, 124–126) mukaan jokaisessa palvelumuotoilun vaiheessa voi olla tarpeen mennä edelliseen vaiheeseen tai aloittaa jopa alusta.

### 3.3 Yhteiskehittäminen

Yhteissuunnittelu ”co-design” ja yhteiskehittäminen ”co-creation” ovat osa palvelumuotoilua. Nämä menetelmät ovat nostaneet käyttäjien ja sidosryhmien osallistamisen muotoiluprosessiin tärkeään rooliin. Yhteissuunnittelu ja yhteiskehittäminen liittyvät ihmisen toiminnan ja tarpeiden selvittämiseen, kokeiluihin ja ratkaisujen ideointiin. Erilaisten osallistavien työpajojen merkitys korostuu yhteissuunnittelussa. Käyttäjien tarpeiden selvittäminen, tiedon jakaminen, sitouttaminen, testaaminen, kokeilu, priorisointi, päätösten tekeminen ja aikatauluttaminen voivat esimerkiksi olla työpajojen tavoitteina. Työpajojen toteutus tai muu sidosryhmien ja käyttäjien osallistaminen vaatii hyvää ennakkosuunnittelua. (Miettinen 2021, 20.) Esimerkiksi verkkoyhteisö voi olla yksi yhteiskehittämisen menetelmä (Koivisto ym. 2019, 40).

Yhteissuunnittelu tarjoaa menetelmiä ja työkaluja monialaisen suunnittelun ja palveluideoinnin tarpeisiin. Yhteissuunnittelun rinnalla näkee useita vaihtoehtoisia ilmauksia. Ilmaukset viittaavat samaan käyttötarkoitukseen mutta eri vaiheisiin suunnitteluprosessissa (Miettinen 2011, 79, 94). Sandersin ja Simonsin (2009) mukaan co-design (yhteissuunnittelu) on yksi ilmentymä co-creationista (yhteiskehittämisestä). Yhteiskehittämisessä viestintä ja luovat työvälineet annetaan henkilöille, jotka hyötyvät suoraan tuloksista (Sanders & Simons 2009). Yhteiskehittämisen yhtenä hyötynä on, että se helpottaa tulevaisuuden

yhteistyötä, kun se tuo yhteen ryhmiä ja luo yhteisen omistajuuden tunteen kehityksen alla olevista konsepteista. (Stickdorn & Schneider 2013, 198.)

Virtanen ja Stenvall (2014) kutsuvat ”co-creationia” yhdessä luomiseksi. Yhdessä luomisen lähtökohtana on asiakas- ja kokemuslähtöisyys. Yhdessä luominen vaatii palveluprosessilta läpinäkyvyyttä, luottamusta ja dialogia. Tämä edellyttää avointa viestintää ja organisaation omien rajoitteiden tuomista ilmi avoimesti. Julkisiin organisaatiokulttuureihin avoimuus ja rajoitteiden kertominen julkisesti eivät usein kuulu, mutta se on myös mahdollisuus parantaa palvelutuotannon laatua. (Virtanen & Stenvall 2014, 160–161.)

Koiviston ym. (2019) mukaan asiakkaat nähdään yhteiskehittämisessä tasaveroisina kehitystiimin jäseninä, jotka osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen myös luovina toimijoina. He eivät osallistu täten pelkästään kehittämisen tutkimuskohteina tai testaajina. Yhteiskehittämisellä pyritään välttämään organisaatio- ja asiantuntijalähtöistä kehittämistä, joihin liittyy paljon riskejä. Organisaatiolähtöinen kehittäminen voi perustua yrityksen sisäisiin olettamuksiin tai kuvitelmiin asiakastarpeista, mikä muodostaa riskin. Asiantuntijalähtöisen kehittämisen riskinä on, että sorrutaan itselle suunniteltuun tilanteeseen, jossa kehitetään ratkaisuja omista tarpeista käsin vain itselle sopiviksi. (Koivisto ym. 2019, 40–41.)

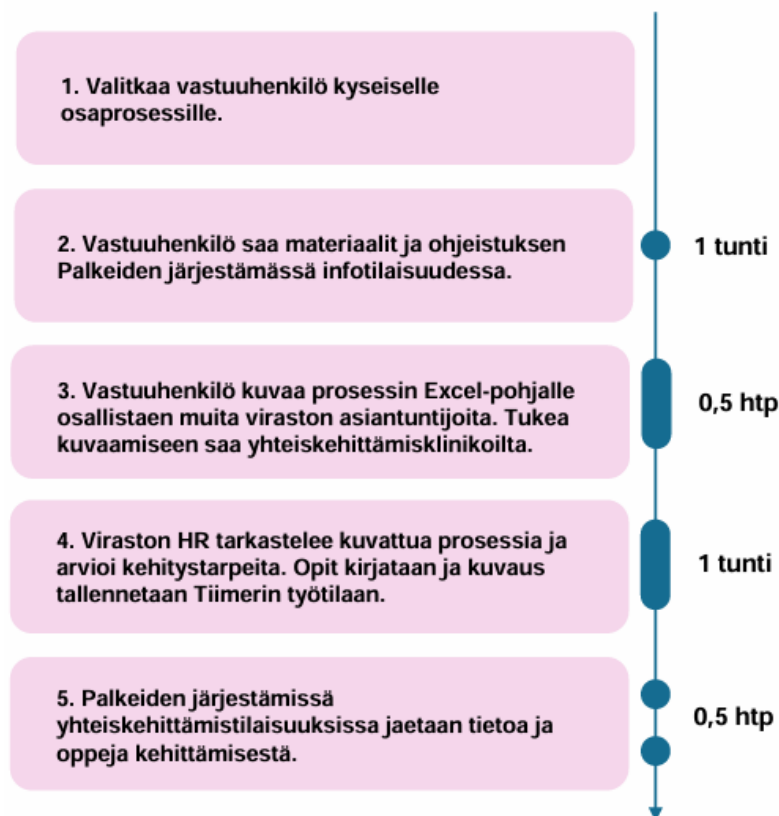
Yhteiskehittämisen tarkoituksena on muutoksen tekemisen mahdollistaminen ihmisille, ei muutoksen kontrollointia. Yhteiskehittäminen on hyvin fasilitoitua osaamista, tiedon ja kokemusten jakamista, erilaisten näkökulmien rinnakkais-eloja, reflektiota ja dialogia, ihmisten aitoa kohtaamista. Yhteiskehittämisessä on asiakokonaisuuksien kompleksinen luonne, kontekstisidonnaisuus ja avoimuus jatkuvasti läsnä. Jokaiseen yhteiskehittämisprojektiin mahtuu myös paljon haasteita. (Hyysalo 2021, 65.) Yhteiskehittäminen ei tarkoita, että kaikki palvelun osapuolet olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan. Tavoitteena yhteiskehittämisessä on, että tiedonkeräämis- ja analysointivaiheessa kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laajasti huomioiduksi. (Tuulaniemi 2021, 117.)

Tuulaniemen (2021) mukaan yhteiskehittämisen etuna on kaikkien osapuolien vahva sitoutuminen sekä kehittämiseen että palvelun tuottamiseen. Loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun on keskeistä ymmärtää palvelumuotoilussa. Käyttökelpoisten välineiden ja menetelmien antaminen yhteiseen kehittämiseen niin käyttäjille kuin muille palveluasiantuntijoille on palvelumuotoilun tärkeä tehtävä. Palvelussa mukana oleville on annettava keinoja itseilmaisuuksiin, toimintatapoja vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä menetelmiä kommunikointiin tiedon jakamiseksi muille kehittämisessä mukana oleville. (Tuulaniemi 2021, 117.)

Virtanen ja Stenvall (2014) toteavat, että älykkäät julkiset organisaatiot ovat kiinnostuneita palvelun käyttäjän näkökulmasta, sillä ne näkevät mahdollisuuden uudistaa omaa palveluprosessiaan ja palvelujensa sisältöjä käyttäjäkokemusten perusteella. Älykkyyden mittari on myös se, miten organisaatio kohtelee palvelujen käyttäjiä ja miten käyttäjät otetaan mukaan palvelujen uudistamiseen ja kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 163–164.)

### **3.4 Yhteiskehittämisen malli HR-prosesseissa**

Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeessa käytetään yhteiskehittämisen mallia. Yhteiskehittämisen malli tarjoaa työkalut ja ohjeet siihen, että virastot pääsevät kuvaamaan ja kehittämään omia HR-prosessejaan, jakamaan parhaita käytäntöjään ja tuomaan esille kehitystarpeita. Yhteiskehittämisen etenemisestä ja ohjauksesta vastaa Palkeet. Yhteiskehittämiseen osallistutaan nimeämällä kullekin kehitysjaksolle vastuuhenkilö virastosta (kuvio 3). (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024a, 18–19.) Yhteiskehittämisen malli julkistettiin valtion virastoille joulukuussa 2024 viidessä samanlaisessa kolmen tunnin asiakastilaisuudessa Helsingissä. Paikan päällä järjestettyihin asiakastilaisuuksiin osallistui yhteensä 80 HR-johdon edustajaa ja HR-asiantuntijaa.

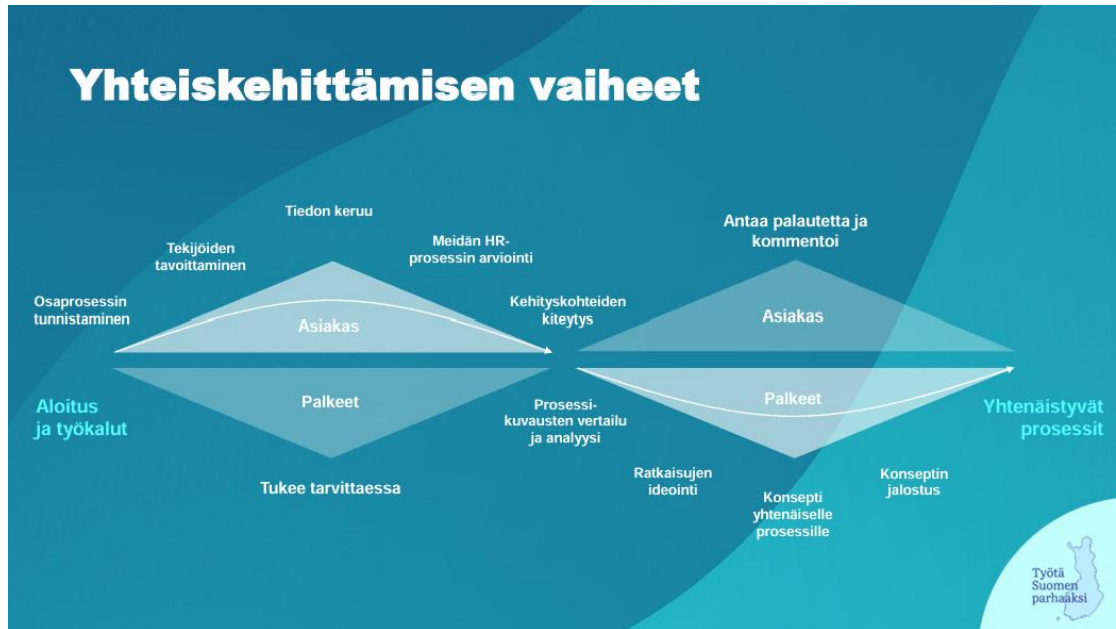


Kuvio 3. HR-osaprosessin kuvaaminen yhteiskehittämisen mallilla (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024a).

Virastoja suositeltiin lähtemään mukaan yhteiskehittämiseen, sillä se mahdollistaa omien prosessien läpikäynnin analyttisesti ja niiden kehittämisen. Yhteiskehittämisessä mukana oleminen lisää sitoutumista muutoksiin, saa nähtäväksi muiden ideat ja oivallukset toimintatavoista sekä helpottaa uusien käytäntöjen hyväksymistä sekä vähentää muutosvastarintaa. Lisäksi kuvaamalla vallitsevat työnkulut ja käytännöt voidaan arvioida omien työohjeiden ajantasaisuutta ja omia näkökulmia voi tuoda esille yhtenäistettäviin prosesseihin. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024a, 19.)

Yhteiskehittämisen malli on jaettu peräkkäisiin kehitysjaksoihin, jotka toteutetaan palvelumuotoilusta tuttua tuplatimanttiprosessia mukaillen (kuva 4). Kehitysjakson ensimmäinen vaihe paneutuu ongelman ymmärtämiseen ja toinen vaihe ratkaisun kehittämiseen. Ongelman ymmärtämävaiheen aikana virastot kuvaavat omaa toimintaansa prosessikuvauksen Excel-pohjaan. Ratkaisun kehittämävaiheessa Palkeet kokoaa löydökset ja koostaa ehdotuksen

yhtenäiseksi toimintamalliksi. Yhden kehitysjakson eli osaprosessin kesto on 6–8 viikkoa. Neljän viikon päästä aloitustilaisuudesta on seuraavan osaprosessin aloitustilaisuus. Asiakkailla on aikaa 2–4 viikkoa täyttää kuvaukset ja loppuaika on Palkeiden työstämisen aikaa. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024b.)



Kuva 4. Yhteiskehittämisen vaiheet (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024b).

Ongelman ymmärtämisvaiheessa virastoilla on aktiivinen rooli oman toiminnan kuvaamisessa, mitä Palkeet tukee tarvittaessa. Ongelman ymmärtämisvaihe alkaa osaprosessin tunnistamisella. Osaprosessilla tarkoitetaan tietystä HR-prosessista lohkaistua erillistä vaihetta. Apuna osaprosessin tunnistamisessa virastossa voidaan käyttää ajantasaista työohjetta tai prosessikuvausta. Tekijöiden tavoittaminen tarkoittaa keskeisten henkilöiden kartoittamista, joilla on keskeinen rooli kyseisessä osaprosessissa. Ongelman ymmärtämisen tavoitteena on tunnistaa erilaisia työtehtäviä, tietovirtoja ja järjestelmiä tarkalla tasolla, joten jokaisella keskeisellä henkilöllä on oma rivinsä Excel-pohjassa. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024b, 4, 7–9.)

Tiedon keruun vaiheessa virastojen tehtävänä on täydentää viraston toimintatavan mukainen kuvaus osaprosessista Excel-pohjaan. Yhteiskehittämisen tarkoitus on ymmärtää ja kehittää todellisia prosesseja, joten Excel-pohjaan ei kirjata virallisesti kuvattua prosessia, vaan todellinen organisaation toiminnassa toteutuva prosessi. Tiedon keruun tueksi on kirjattu kysymyksiä, kuten ”Mikä käynnistää osaprosessin ja mihin se päättyy?”, ”Millaista tietoa jaat ja mitä tarvitse muilta?”, ”Kuka tekee päätökset ja miten?” tai ”Onko prosessissa mielestänne pullonkauloja?”. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024b, 11–12.)

Asiakkaan kaksi viimeistä vaihetta oman toiminnan kuvaamisessa on viraston oman HR-prosessin arviointi ja kehityskohteiden kiteytys. Kun prosessin nykytila on kuvattu Excel-pohjaan keskeisten henkilöiden kanssa, pohjaan voi kirjata huomioita siitä, miten prosessia voi parantaa tai helpottaa, mitkä työvaiheet vievät aikaa tai mitkä ovat erityisen hyviä toimintatapoja jo nyt. Lopuksi kehityskohdet kiteytetään Excel-pohjan viimeiselle välilehdelle ja tallennetaan kaikille yhteiseen työtilaan. Kiteytykseen voidaan kuvata muun muassa tärkeimmät oivalukset ja opit, joista myös muut virastot voivat hyötyä tai ottaa oppia (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024b, 13–16.)

Toisessa vaiheessa, eli ratkaisun kehittämisen vaiheessa, Palkeet kokoaa johdopäätökset ja luo kuvauksen yhtenäisestä toimintamallista. Ensin virastojen täyttämät prosessikuvaukset analysoidaan ja vertaillaan. Analyysin pohjalta Palkeet ideoi ja hahmottelee ratkaisuja yhtenäistettäviin prosesseihin. Sen jälkeen Palkeet esittelee löydökset ja nostot hyvistä käytännöistä sekä alustavan näemyksen yhtenäisestä prosessista, joita virastot pääsevät kommentoimaan. Kommenttien pohjalta Palkeet jalostaa prosessikuvausta. Lopputuloksena on kuvaus tavoitellusta yhtenäisestä prosessista, jota hyödynnetään järjestelmän vaatimusmäärittelyssä, kilpailutuksessa ja ratkaisun kehittämisessä. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2024b, 18.)

### 3.5 Aineiston keruu

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvin. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen syitä. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti ja tutkimuksessa rajoitutaan pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii myös toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty tavallisin aineiston keräämisen tapa on nykyisin sähköinen kyselylomake. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen vastaavasti kirjallisesti. Etuna on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. (Vilka 2025, 122–123.) Kyselytutkimuksen etuna on myös se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja kyselymenetelmänä se on tehokas. Aineisto voidaan käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneella nopeasti. Kyselytutkimuksen heikkoutena on muun muassa se, että ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta. Heikkoutena on myös se, että kato eli vastaamattomuus nousee joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195.)

Eräs tutkimuksen luotettavuuden ilmaisin on vastausprosentti. Kato on puolestaan sitä suurempi, mitä useampi jättää joko kokonaan tai osittain vastaamatta. (Vehkalahti 2014, 44.) Heikkilä (2014, 178) kirjoittaa, että tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea sekä kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. Henline-Hall kirjoittaa (2024, 47), että suuri otoskoko on tarpeen määrällisissä tutkimuksissa, jotta tulokset ovat tarkempia ja virhemarginaali pienempi.

Tutkimuslomakkeen kysymystyyppejä ovat avoimet, suljetut ja sekamuotoiset kysymykset. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Avointen kysymysten vastaukset voivat tuoda uusia näkökantoja tai parannusehdotuksia. Suljettuja kysymyksiä kutsutaan myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopiva tai sopivat. Suljettujen kysymysten etuna on, että vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen käsittely on helppoa. Haittana on, että jokin vaihtoehto saattaa puuttua, vastaukset voidaan antaa harkitsematta ja vaihtoehdot ja niiden esittämisjärjestys voivat johdatella vastaajaa. Sekamuotoisissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on pääosin annettu ja yleensä yksi on jätetty avoimeksi. (Heikkilä 2014, 47–50.)

Ojasalo ym. (2014) kirjoittavat, että kyselytutkimuksissa on pyrittävä kehittämistehtävän kannalta kattavaan mutta samalla helposti ymmärrettävään ja yksinkertaiseen kysymyksenasetteluun. Hyvä kysymys on kohtuullisen mittainen ja siinä on käytetty yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä kieltä. (Ojasalo ym. 2014, 131.) Kokonaistutkimuksessa otetaan tarkasteltavaksi kaikki populaation otantayksiköt. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos populaatio on pieni, esimerkiksi alle sata otantayksikköä tai jos koko populaation mittaaminen on muuten vaivatonta. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 25, 27.) Opinnäytetyössäni tutkittiin kaikki otantayksiköt, sillä kohderyhmään kuuluvia henkilöitä oli alle 100 ja kyselylomakkeet pystyttiin lähettämään kohdennetusti sähköpostitse tälle joukolle.

Kyselylomake on välttämätöntä testata ennen sen levittämistä laajemmin. Lomakkeen eri versioita on suositeltavaa antaa luettavaksi tutkimuksen ohjaajille tai muille alaa tunteville henkilöille. (Ojasalo ym. 2014, 133.) Vehkalahti (2014, 48) kirjoittaa, että tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat ovat hyviä testaaajia, sillä silloin saadaan hyvä käsitys siitä, onko kysymykset ymmärretty oikein, onko lomakkeessa turhia kysymyksiä ja jääkö jotain olennaista kysymättä. Opinnäytetyössä käytetty kyselylomake valmisteltiin yhteistyössä Yhtenäistämme HR-prosessessa -hankkeessa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa keväällä 2025.

Kyselylomake testattiin Palkeissa, mutta sitä ei ehditty testata asiakkaiden kanssa. Kyselylomake oli lyhyt ja nopea täyttää.

Kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta saatekirje on erittäin tärkeä dokumentti. Saatekirjeestä vastaajalle selviää, mistä tutkimuksessa on kyse ja päättää, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Saatteen tulee herättää luottamusta ja vastausmotivaatiota. (Ojasalo ym. 2014, 133.) Näistä kyselyistä lähetetyt saatekirjeet valmisteltiin yhdessä Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeen asiantuntijoiden ja viestinnän asiantuntijan kanssa. Opinnäytetyön liitteenä 2 on ensimmäisestä kyselystä lähetetty saatekirje.

Hirsjärvi ym. (2013) kirjoittavat, että aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla ja ne voidaan jäsentää karkeasti kahteen tapaan. Lähestymistavassa, joka pyrkii selittämiseen, käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa taas käytetään laadullista analyysia, kuten teemoittelua, tyypittelyä, sisällönerittelyä ja diskurssianalyysiä. Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä myös tilastollisten tekniikoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2013, 224.)

Hakala (2024) kirjoittaa teemoittelun olevan toimenpide, jossa tutkimusaineistosta koetetaan hahmottaa keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemat ovat aiheita, jotka toistuvat aineistossa useamman kerran eri muodossa. Teemoittelu on melko karkeaa laadullisen aineiston ryhmittelyä, minkä kautta usein edetään yksityiskohtaisempaan tyypittelyyn. Tyypittelyssä tutkimusaineistoa tiivistetään poistamalla siitä ylimääräistä ja häiritsevää ainesta. (Hakala 2024, 102, 112.) Avoimia vastauksia tuli näissä kyselyissä melko vähän, alle 30 per kysymys, kun lasketaan yhteen kaikkien kyselyiden vastaukset. Avoimet vastaukset teemoiteltiin kysymyksittäin.

Kyselytutkimuksia täydennettiin alkuvuodesta 2026 haastattelemalla kahta Palkeissa hankkeessa alusta asti työskennellyttä asiantuntijaa. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on systemaattinen tiedonkeruun muoto, jolla on tavoitteet ja jonka avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja.

Tutkimushaastattelut on jaoteltu kolmeen ryhmään: strukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2013, 207–209.) Strukturoitu haastattelu sopii silloin, kun haastattelua käytetään täydentämään aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään tietyssä, ennalta määrättyssä järjestyksessä. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Hirsjärven ym. (2013, 209) mukaan haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari, tai ryhmähaastatteluna. Haastattelu vaatii osallistujien välistä luottamusta, ja haastattelijan on kerrottava haastateltavalle haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus (Ojasalo ym. 2014, 108). Hankkeen kahta asiantuntijaa haastateltiin parihaastatteluna Microsoft Teamsin kautta ja haastattelu oli strukturoitu. Haastattelussa kysytyt kuusi kysymystä toimitettiin heille noin viikkoa ennen tutustuttavaksi ennakoon ja ne kysyttiin samassa järjestyksessä vuorotellen haastateltavilta. Haastattelun tarkoitus kerrottiin sähköpostitse sekä ennen, kuin nauhoitus aloitettiin. Haastattelun kesto oli noin puoli tuntia.

Ojasalon ym. (2014, 110) litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Microsoft Teams-sovellus nauhoitti ja litteroi haastattelussa puhutun tekstin. Litteroitu teksti käsiteltiin Copilot-tekoälyavustuksella. Tekoälyä pyydettiin tekemään tiivis, mutta kattava aineisto haastatteluaineistosta, josta nousi keskeiset teemat kysymyskohtaisesti.

## **4 Kehittämistyön toteutus**

### **4.1 Yhteiskehittämisen mallin käynnistäminen**

Asiakkaat ilmoittautuivat yhteiskehittämisen mallin aloitustilaisuuteen kaikille valtion virastoille yhteisestä työtilasta löytyvään taulukkoon. Yhteiskehittämisen mallin aloitustilaisuus järjestettiin Microsoft Teams -virtuaalokokouksena 22.1.2025. Samana päivänä käynnistyi ensimmäinen HR-prosessin

kehitysjakso, palvelussuhteen aloitus (kuva 5). Osallistuminen yhteiskehittämiin on vapaaehtoista kaikille asiakkaille koko hankkeen ajan.

1. Kehitysjakso: Palvelussuhteen aloitus	2. Kehitysjakso: Palvelussuhteen muutokset	3. Kehitysjakso: Palvelussuhteen päätyminen	4. Kehitysjakso: Palveluajalaskentaan tulevien tietojen käsittely
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aloitustilaisuus: 22.1.2025</li> <li>• Kesto: 22.1.-19.3.2025 (8 vko)</li> <li>• Asiakkaiden työaika: 22.1.-18.2.2025</li> <li>• Yhteenvetotilaisuus: 19.3.2025</li> <li>• Sisältö:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarve sopimuksen perustamiseen</li> <li>- Budjetoidun toimen luominen/päivittäminen</li> <li>- Palvelussuhteen aloitukseen liittyvät toimenpiteet</li> <li>- Sopimuksen luominen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aloitustilaisuus: 19.2.2025</li> <li>• Kesto: 19.2.-16.4.2025 (8 vko)</li> <li>• Asiakkaiden työaika: 19.2.-18.3.2025</li> <li>• Yhteenvetotilaisuus: 16.4.2025</li> <li>• Sisältö:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkkatietojen muutos</li> <li>- Henkilötietojen päivittäminen</li> <li>- Läsä- ja poissaolot</li> <li>- Koulutukseen osallistuminen</li> <li>- Työajan muutokset</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aloitustilaisuus: 20.3.2025</li> <li>• Kesto: 20.3.-15.5.2025 (8 vko)</li> <li>• Asiakkaiden työaika: 20.3.-16.4.2025</li> <li>• Yhteenvetotilaisuus: 15.5.2025</li> <li>• Sisältö:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarve sopimuksen päättämiseen</li> <li>- Päättämiseen liittyvät toimenpiteet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aloitustilaisuus: 22.4.2025</li> <li>• Kesto: 22.4.-3.6.2025 (6 vko)</li> <li>• Asiakkaiden työaika: 22.4.-13.5.2025</li> <li>• Yhteenvetotilaisuus: 3.6.2025</li> <li>• Sisältö:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarve palveluajalaskennalle</li> <li>- Todistusten toimittaminen</li> <li>- Todistusten tarkastaminen</li> <li>- Työuratiетоjen hyväksyminen</li> </ul> </li> </ul>

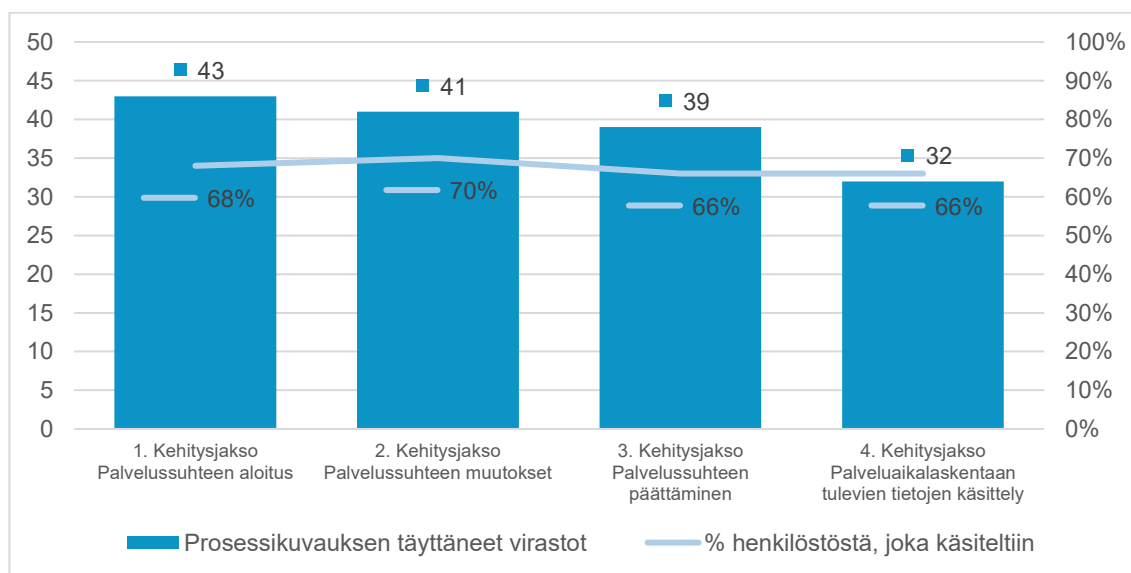
Kuva 5. Neljä ensimmäistä HR-prosessin kehitysjaksoa (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus).

Ensimmäisessä kehitysjaksossa käsiteltiin palvelussuhteen aloitusta (ajankohta 22.1.–19.3.2025). Sisältönä oli tarve sopimuksen perustamiseen, budjetoidun toimen luominen/päivittäminen, palvelussuhteen aloitukseen liittyvät toimenpiteet sekä sopimuksen luominen. Ensimmäiseen kehitysjaksoon ilmoittautui mukaan 49 asiakasvirastoa, joista 43 eli 87 % täytti prosessikuvauksen. Kohderyhmän henkilöstöstä 68 % ja kaikki hallinnonalat käsiteltiin prosessikuvauksissa (kuvio 4).

Toisessa kehitysjaksossa käsiteltiin palvelussuhteen muutoksia (ajankohta 19.2.–16.4.2025). Palvelussuhteen muutoksilla tarkoitettiin palkkatietojen muutoksia, henkilötietojen päivittämistä, läsnä- ja poissaolotietoja, koulutukseen osallistumista sekä työajan muutoksia. Myös tähän kehitysjaksoon ilmoittautui 49 asiakasvirastoa, joista 41 eli noin 83 % täytti prosessikuvauksen. Kohderyhmän henkilöstöstä 70 % ja lähes kaikki hallinnonalat käsiteltiin prosessikuvauksissa (kuvio 4).

Kolmas kehitysjakso oli 20.3.–15.5.2025 ja siinä käsiteltiin palvelussuhteen päättämistä. Palvelussuhteen päättäminen käsittää tarpeen palvelussuhteen päättämisestä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Tähän kehitysjaksoon ilmoittautui 43 asiakasvirastoa, joista 39 eli 91 % täytti prosessikuvauksen. Kohderyhmän henkilöstöstä 66 % ja lähes kaikki hallinnonalat käsiteltiin prosessikuvauksissa (kuvio 4).

Neljäs kehitysjakso palveluaikalaskentaan tulevien tietojen käsittelystä oli 22.4.–3.6.2025. Tarve palveluaikalaskennalle, todistusten toimittaminen ja tarkastaminen sekä työuratietojen hyväksyminen olivat tämän kehitysjakson sisältönä. Myös tähän kehitysjaksoon ilmoittautui 43 asiakasvirastoa, joista 32 eli noin 80 % täytti prosessikuvauksen. Kohderyhmän henkilöstöstä 66 % ja lähes kaikki hallinnonalat käsiteltiin prosessikuvauksissa (kuvio 4).



Kuvio 4. Prosessikuvauksen täyttäneet asiakasvirastot ja %-osuus henkilöstöstä, joka kehitysjaksoilla käsiteltiin.

Jokaisen kehitysjakson yhteenvetotilaisuudessa esiteltiin jokaiseen osaprosessiin muutosehdotuksia ja jatkokehitykseen vietäviä asioita. Näitä ehdotuksia tai asioita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä tarkemmin. Kyselytutkimuksen vastauksissa ja Polls-kyselyn tuloksissa asiakkaat ovat kommentoineet niihin liittyviä asioita, joihin viitataan tässä opinnäytetyössä.

## 4.2 Kyselytutkimusten toteutus

Kyselytutkimusten (liite 1) kohderyhmänä oli neljään ensimmäiseen HR-prosessin kehitysjaksoon ilmoittautuneet vastuuhenkilöt. Ensimmäinen kysely lähetettiin 50, toinen kysely 48, kolmas kysely 54 ja neljäs kysely 56 vastuuhenkilölle. Kyselyissä oli osittain eri ja osittain samoja henkilöitä. Vastuuhenkilöille ilmoitettiin Webropol-kyselytutkimuksen sähköiset linkit Microsoft Teams -kokouksina järjestettyjen yhteenvetotilaisuuksien (19.3.2025, 16.4.2025, 15.5.2025 ja 3.6.2025) keskustelukentässä. Linkki löytyi myös jokaisen yhteenvetotilaisuuden jälkikäteen toimitetussa aineistossa. Lisäksi linkit toimitettiin sähköpostitse jokaisen yhteenvetotilaisuuden jälkeen vastaanottajille saatekirjeen liitteenä (liite 2).

Vastausaikaa oli kaikissa kyselyissä alle kaksi viikkoa. Kyselyt ajoittuvat alle kolmen viikon välein toisistaan (kuvio 5). Kyselyihin vastattiin anonyymisti ja yhteishenkilöiden oli mahdollista jakaa asiakasvirastoissa myös muille prosessikuvauksen täyttämiseen osallistuneille. Muistutusviestit lähetettiin kahdesta viimeisestä kyselystä. Lomakkeella ei ollut yhtään pakollista kysymystä, joten kaikki eivät olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Taustatietoja vastaajasta tai vastaajan organisaatiosta ei kysytty.

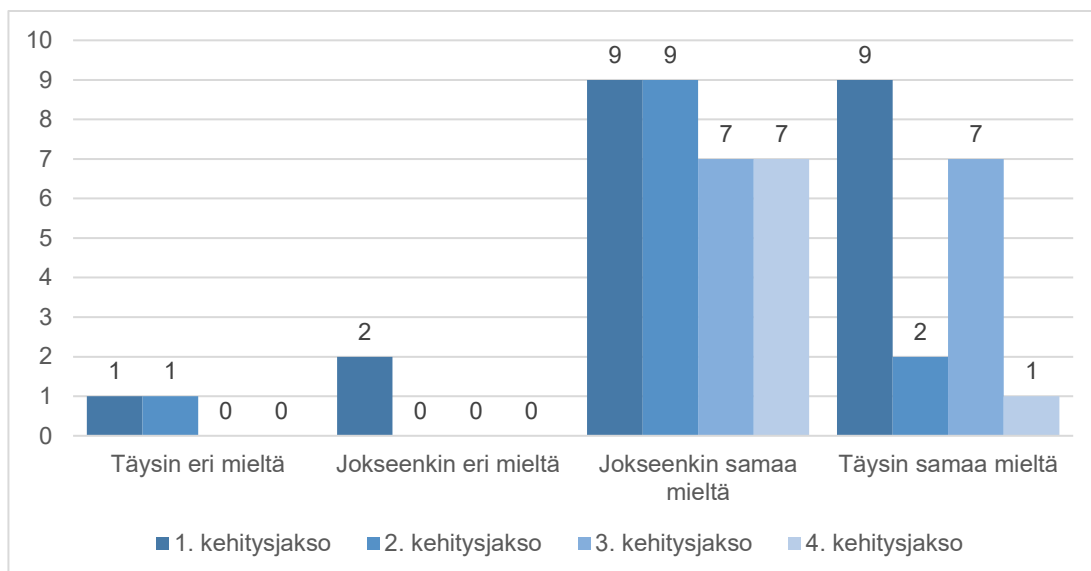
Kehitysjakso	Kyselyn ajankohta	Vastaanottajia	Vastauksia	Vastausprosentti
1. Palvelussuhteen aloitus	19.3.–28.3.2025	50	21	42 %
2. Palvelussuhteen muutokset	17.4.–30.4.2025	48	12	25 %
3. Palvelussuhteen päättymisen	15.5.–23.5.2025	54	14	25,9 %
4. Palveluajakalaskennan tiedot	3.6.–13.6.2025	56	8	14,3 %

Kuvio 5. Kyselytutkimusten ajankohdat ja vastausmäärät.

Vastausprosentti kertoo, kuinka moni otokseen valituista täytti ja palautti kyselylomakkeen. Otos edustaa perusjoukkoa, ja mikäli vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, edustavuus voi jäädä kyseenalaiseksi. (Vehkalahti 2014, 44.) Kyselytutkimuksen vastausprosentit lienevät Vehkalahtien (2014, 44) mukaan tyypillisesti alle 50 % suuruisia. Vastausprosentti oli suurin (42 %) ensimmäisessä kyselyssä. Heikoin vastausprosentti (14,3 %) oli viimeisessä kehitysjakson kyselyssä. Kyselyt olivat vastaavia keskenään ja ajankohdallisesti lähellä toisiaan. Vastaajalle on saattanut tulla tunne, että hän on vastaavaan kyselyyn vastannut lähiaikoina. Viimeinen kysely ajoittui myös osittain kesälomakauden alkuun, joten se on voinut vähentää vastauksia viimeisestä kyselystä. Kaikkien kyselyiden vastausprosentin keskiarvo on 26,8 %.

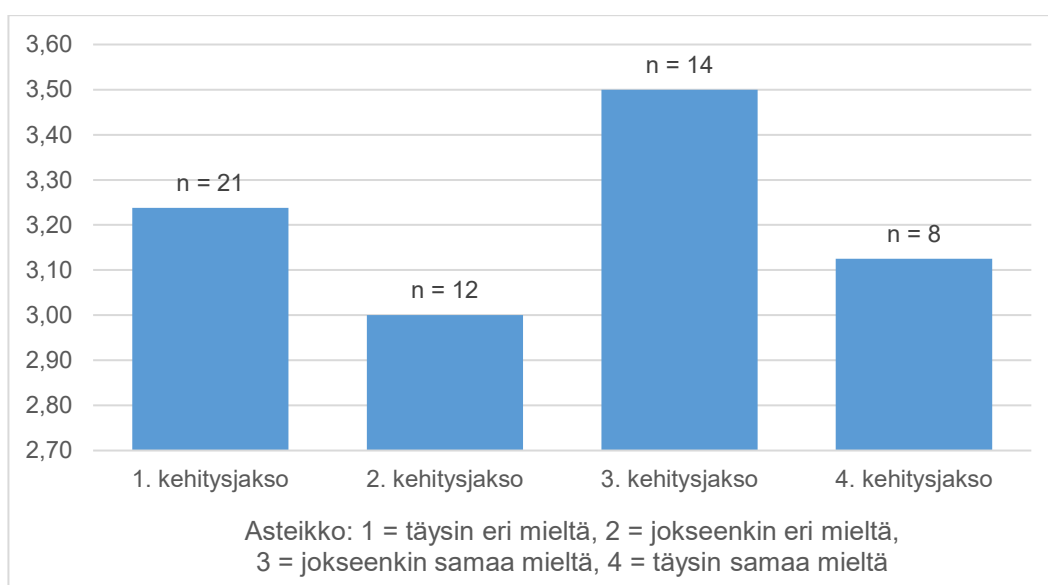
### **4.3 Kyselytutkimusten tulokset**

Kyselytutkimusten ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, miltä yhteiskehittäminen on tähän mennessä vaikuttanut. Asteikossa oli tietoisesti vain neljä vaihtoehtoa ilman en osaa sanoa -vaihtoehtoa. Vastaajan tuli ottaa kantaa, oliko hän väittämästä jokseenkin tai täysin eri mieltä tai jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista oli jokaisella kehitysjaksolla jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että yhteiskehittäminen on kokonaisuutena vaikuttanut hyvältä. Ainoastaan neljä vastaajaa yhteensä oli täysin tai jokseenkin eri mieltä ensimmäisen tai toisen kehitysjakson aikana. Eri mieltä ei oltu lainkaan enää kolmannen tai neljännen kehitysjakson aikana (kuvio 6).



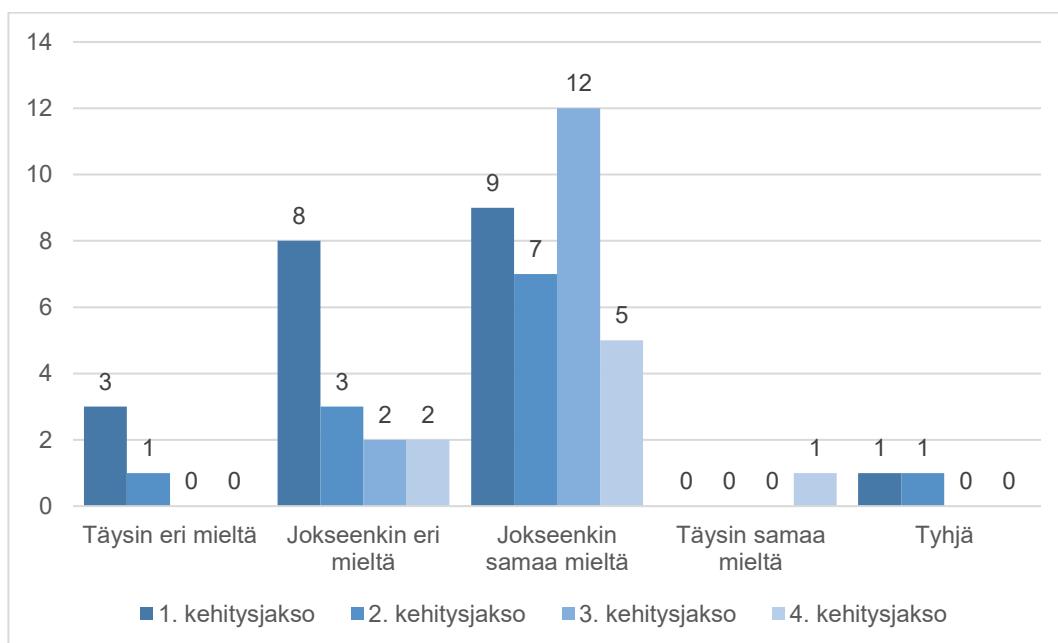
Kuvio 6. Yhteiskehittäminen on kokonaisuutena vaikuttanut tähän mennessä hyvältä.

Kun ensimmäisen kysymyksen vastauksia tarkasteltiin kehitysjaksoittain, vastauksista laskettiin keskiarvot. Ensimmäisen kehitysjakson keskiarvo oli 3,24, toisen 3,00, kolmannen 3,50 ja neljännen 3,13. Heikoimman keskiarvon sai toisesta kehitysjaksosta annettu arvio ja korkeimman kolmannesta annettu arvio (kuvio 7).



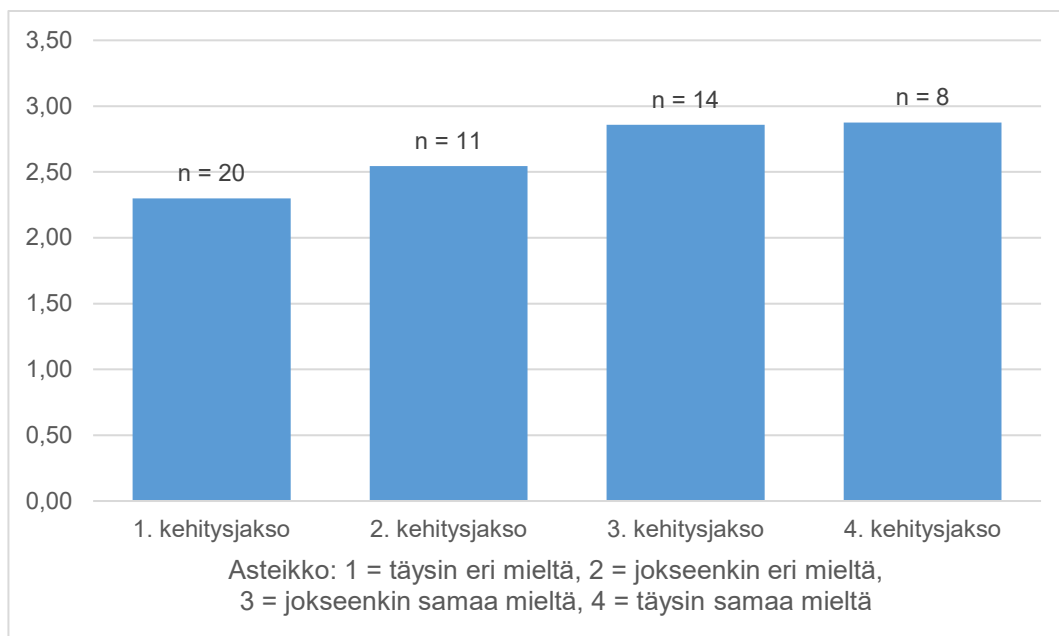
Kuvio 7. Yhteiskehittäminen on kokonaisuutena vaikuttanut tähän mennessä hyvältä, kehitysjaksojen keskiarvot.

Toisella kysymyksellä selvitettiin, miten tiedon kerääminen prosessikuvauspohjaan koettiin. Myös tästä kysymyksestä oli tietoisesti jätetty pois vastausvaihtoehto en osaa sanoa. Suurin osa vastaajista oli kaikilla kehitysjaksoilla jokseenkin samaa mieltä. Eniten täysin tai jokseenkin eri mieltä olleita vastaajia oli ensimmäisellä kehitysjaksolla. Vain yksi vastaaja viimeisellä, neljännellä kehitysjaksolla, oli täysin samaa mieltä prosessikuvauspohjan täyttämisen helppoudesta. Tyhjiä vastauksia annettiin yhteensä kaksi kappaletta (kuvio 8).



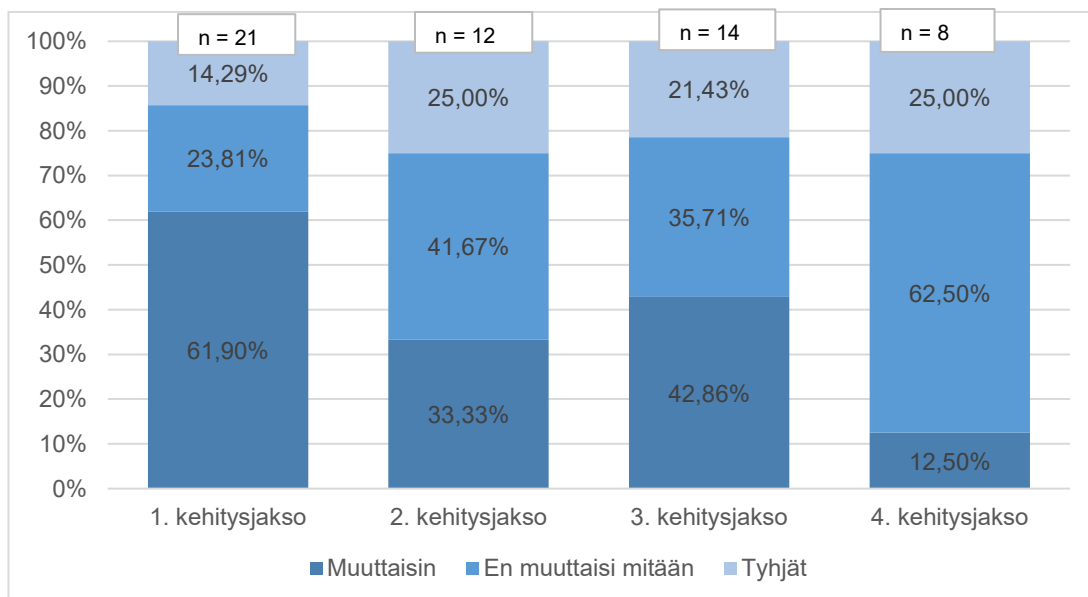
Kuvio 8. Tiedon kerääminen ja täyttäminen prosessikuvauspohjaan oli helppoa.

Kun toisen kysymyksen vastauksista laskettiin keskiarvo kehitysjaksoittain, nähdään, että keskiarvo oli kaikilla kehitysjaksoilla alle kolme. Keskiarvo parantui kehitysjaksojen edetessä. Prosessikuvauspohjan ja sen täyttämisen voitaneen päätellä tulleen enemmän tutuksi. Ensimmäisistä jaksoista nousseet kehitysehdotukset ja tulokset mahdollisesti kannustivat myös olemaan mukana yhteiskäyttämisessä (kuvio 9).



Kuvio 9. Tiedon kerääminen ja täyttäminen prosessikuvauspohjaan oli helppoa. Vastausten keskiarvot kehitysjaksoittain.

Kolmannella kysymyksellä haluttiin tietää muuttaisiko vastaaja jotain yhteiskehittämisessä ja jos muuttaisi, mitä se olisi. Yli 60 % ensimmäiseen kehitysjaksoon osallistujista muuttaisi jotain. Osuus heistä, jotka halusivat muuttaa jotain, oli pienin neljännessä kehitysjaksossa (kuvio 10). Useat jättivät vastaamatta tähän kysymykseen jokaisella kehitysjaksolla.

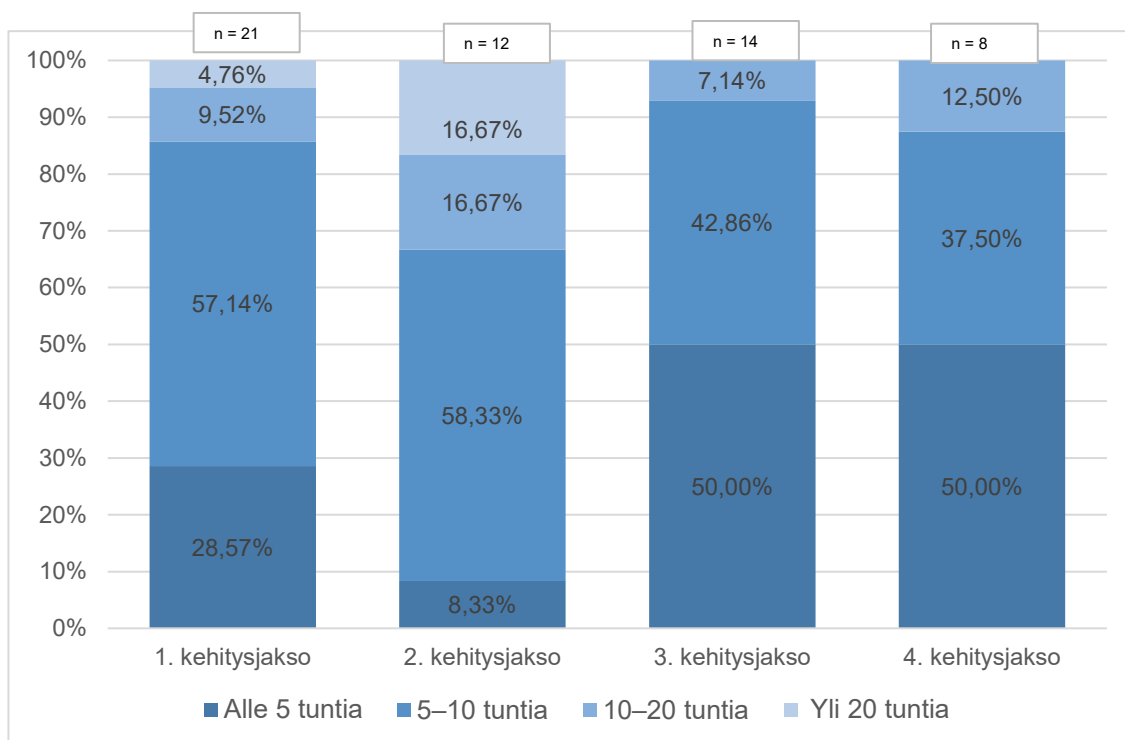


Kuvio 10. Mitä muuttaisit yhteiskehittämisessä?

Jos kolmanteen kysymykseen vastasi ”Muuttaisin”, sitä pystyi perustelemaan avoimeen tekstikenttään jokaisessa kyselyssä. Yhteensä 24 vastaajasta 23 kirjasi muutosehdotuksen. Avoimissa vastauksissa korostuivat Excel-pohjan täyttämisen haasteet. Vastaajat muuttaisivat Excel-pohjiin selkeämmät otsikot, tekisivät siitä helppokäyttöisemmän, selkeämmän ja yksinkertaisemman. Excel koettiin esitysmuotona hankalaksi, sillä tekstiä tulee liikaa sarakkeisiin ja sitä ei täten pysty lukemaan kokonaisuudessaan. Solujen lukitus tulisi myös poistaa ja rivejä leventää. Nämä vastaukset tukevat edellisen kysymyksen vastauksia, joissa todettiin prosessikuvausten täyttämisen olevan osittain vaikeaa.

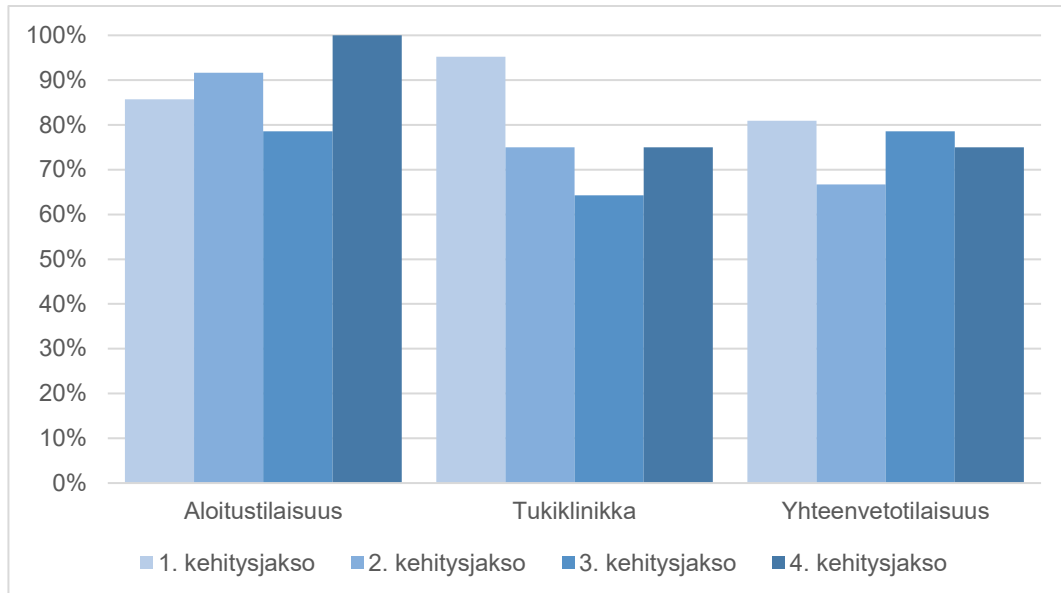
Etenkin ensimmäinen kehitysjakso koettiin laajaksi kuvata kyseisellä aikataululla. Myös muita kehitysjaksoja olisi voinut pilkkoa vastaajien mielestä pienempiin osiin. Kehitysjaksojen päällekkäisyys koettiin myös haasteeksi, sillä vastuuhenkilö voi olla virastossa sama. Yksi ensimmäiseen kehitysjaksoon vastannut toivoi selvempää kokonaisuutta siitä, mihin prosessien kuvaaminen tulee vaikuttamaan ja millä aikataululla. Toinen vastaaja toivoi virastojen pääsevän sparraamaan keskenään Palkeiden antaman analyysin sijaan.

Neljäs kysymys liittyi työaikaan, joka vastaajilta oli kulunut prosessikuvauksen täyttämiseen. Vastausvaihtoehtoja kyselyssä oli neljä: alle viisi tuntia, 5–10 tuntia, 10–20 tuntia tai yli 20 tuntia. Kahdella ensimmäisellä kehitysjaksolla prosentuaalisesti eniten oli arvioitu työajaksi 5–10 tuntia. Yli 20 tuntia oli mennyt kahdella ensimmäisellä, mutta ei enää kolmannella tai neljännellä kehitysjaksolla. Palkeissa oli arvoitu, että yhden prosessikuvauksen täyttämiseen menee vastuuhenkilöllä aikaa 0,5 henkilötyöpäivää eli noin neljä tuntia (kuvio 3). Kaikissa kehitysjaksoissa yhteensä 18 vastaajaa vastasi, että työaika meni alle 5 tuntia. 37 vastaajalla työaika meni 5 tuntia tai enemmän, joten yli 67 % vastaajista työaika meni annettua neljän tunnin arviota enemmän (kuvio 11).



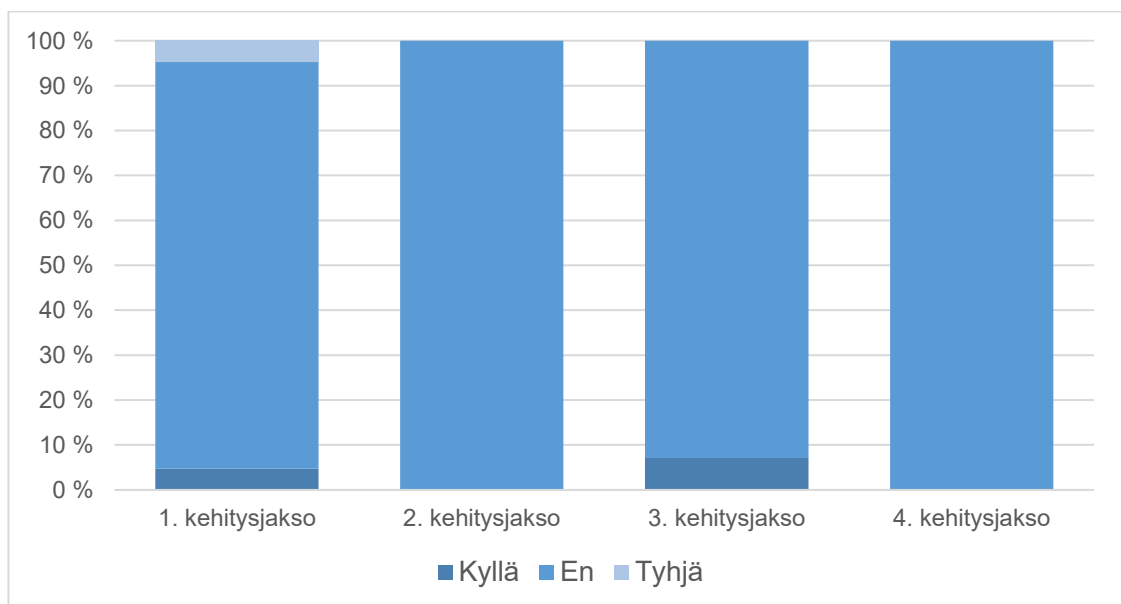
Kuvio 11. Kuinka paljon sinulla meni arviolta työaika ensimmäisen kehitysjakson prosessikuvaukseen?

Viides kysymys oli monivalintakysymys siitä, mihin tilaisuuksiin asiakas oli kehitysjakson aikana osallistunut. Vaihtoehdot olivat aloitustilaisuus, tukiklinikka ja yhteenvetotilaisuus. Jokaisella kehitysjaksolla oli yksi tunnin aloitustilaisuus ja tunnin yhteenvetotilaisuus sekä kehitysjaksojen aikana viidentoista minuutin tukiklinikoita joka tiistai ja torstai. Osallistuminen oli aktiivisinta aloitustilaisuuksiin. Osallistujamäärät olivat prosentuaalisesti lähes samoja tukiklinikoille ja yhteenvetotilaisuuksiin. Tukiklinikoilla käymisen tarve väheni vastausten perusteella kehitysjaksojen edetessä, vaikka viimeisellä kehitysjaksolla oli prosentuaalisesti pieni nousu tukiklinikoille osallistujissa (kuvio 12).



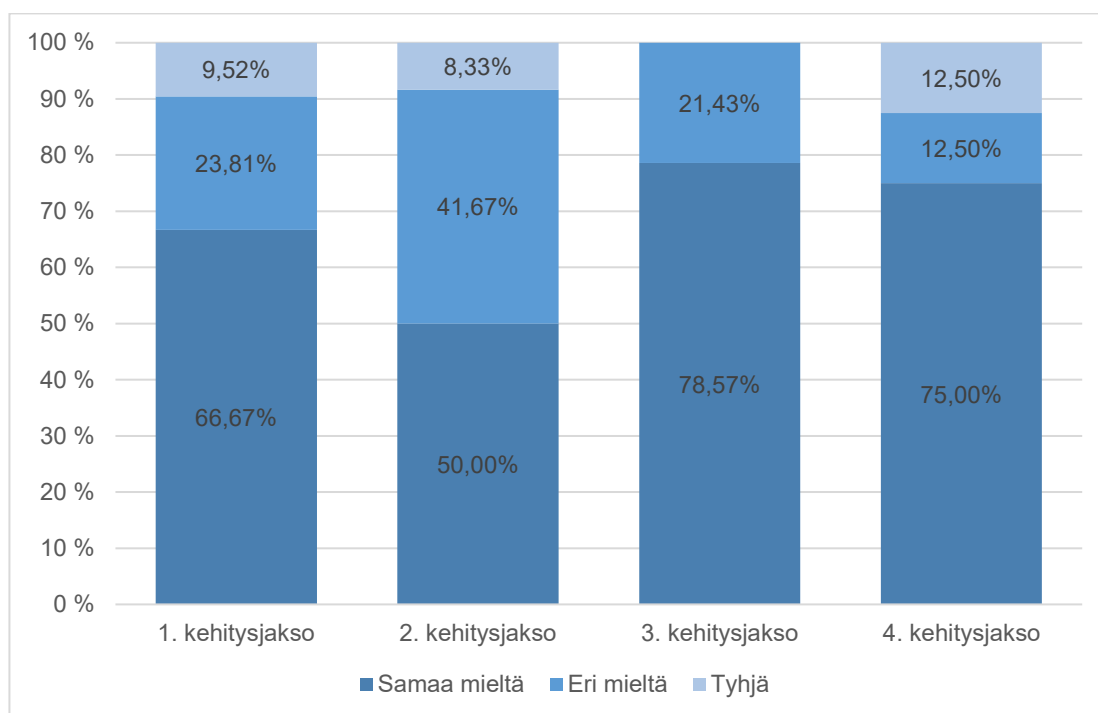
Kuvio 12. Osallistuminen tilaisuuksiin.

Kuudennessa kysymyksessä haluttiin selvittää, kokeeko asiakas tarvetta lisätuelle Palkeista yhteiskehittämiseen ja jos kokee, mitä tukea. Kaikissa neljässä kyselyssä yhteensä ainoastaan kaksi vastaajaa vastasi tarvitsevansa lisätukea ja yksi vastaus oli tyhjä. Asiakkaat olivat osallistuneet aktiivisesti Palkeiden tarjoamiin tilaisuuksiin, joten tämän kysymyksen vastausten perusteella se oli ollut riittävää eikä muulle tuelle ollut tarvetta (kuvio 13).



Kuvio 13. Koetko tarvetta lisätuelle Palkeista?

Seitsemäs kysymys liittyi kokemukseen yhteenvetotilaisuuksissa esitettyihin muutosehdotuksiin. Vastaajilta pyydettiin perusteluja riippumatta siitä, olivatko he samaa vai eri mieltä. 16 samaa mieltä ja 12 eri mieltä ollutta vastaajaa antoi kirjalliset perustelut. 23 vastaajaa ei antanut perusteluita kannalleen ja tyhjiä vastauksia oli neljä. Suurin osa vastaajista oli jokaisella kehitysjaksolla samaa mieltä siitä, että muutosehdotukset prosessiin vaikuttavat hyviltä (kuvio 14).



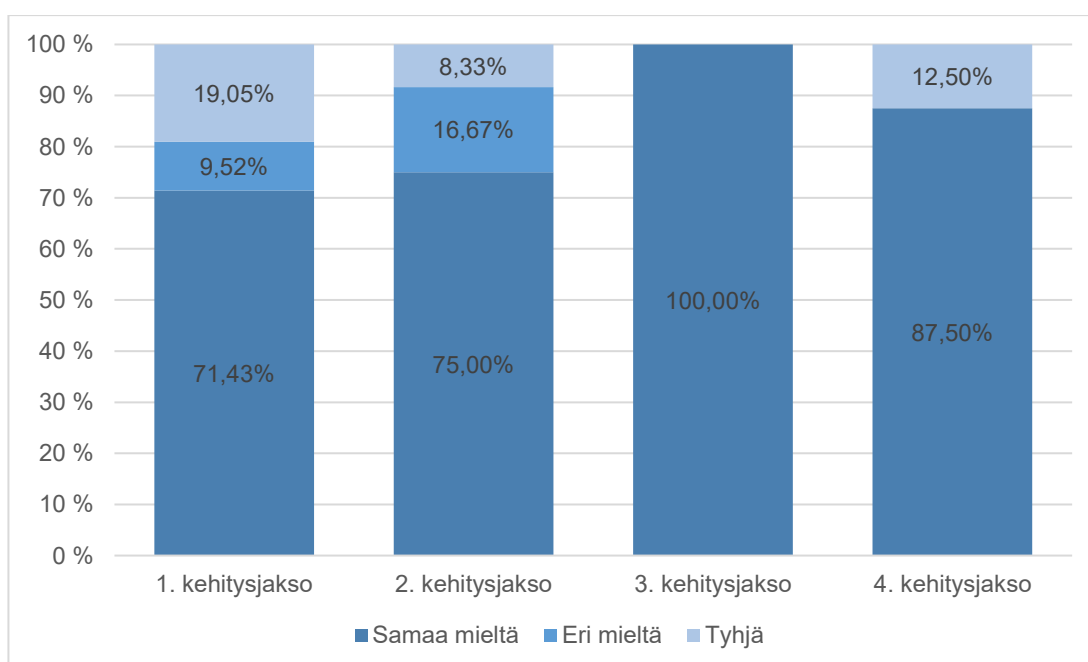
Kuvio 14. Esitetyt muutosehdotukset prosessiin vaikuttavat hyvältä.

Ensimmäisen kehitysjakson vastauksissa samaa mieltä muutosehdotuksista olleet kirjoittivat avoimissa vastauksissa, että yhtenäistäminen on tervetullutta, ehdotukset ovat loogisia, hyviä ja järkeviä, jotka helpottavat ja selkeyttävät työtä. Kaikkien muutosten ei nähty koskettavan pieniä virastoja, mutta oletettavasti isomman viraston vastaaja kuvasi, että yhtenäiset työskentelytavat ja ohjeet suojuvoittavat yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Toiselta kehitysjaksolta tuli kommentteja, että paperiset päätökset tulisi saada pois käytöstä ja kaiken tulisi olla digitaalista. Automatisointia muiden toimijoiden suuntaan kaivattiin kolmannen kehitysjakson samaa mieltä olevan vastauksissa ja muutosehdotusten nähtiin tehostavan toimintaa. Neljännen kehitysjakson avoimissa vastauksissa korostui myös yhtenäisyyden ja sähköistymisen hyvät puolet. Kaikilla asiakkaila

prosessit ja työvaiheet eivät ole vielä vuonna 2025 olleet sähköisiä, joten niissä on paljon yhtenäistämisen potentiaalia.

Eri mieltä olevien perusteluissa oli samoja ja toisistaan poikkeavia avoimia vastauksia jonkin verran. Jokaisella kehitysjaksolla oli kommentti siitä, että annetut muutosehdotukset ovat jo olleet virastolla käytössä, joten uutta kehittämistä ei tullut. Virkaluetteloiden poistaminen, työtodistusten hävittäminen ja turvallisuusselvitysten tallentaminen järjestelmään ei nähty mahdollisina yksittäisissä virastoissa. Yhden kommentin mukaan vastaajan virasto on niin erikoinen, että esitetyt muutokset ovat mahdottomia tai vähintään haastavia toteuttaa.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, miltä jatkoselvitykseen vietävät asiat vaikuttivat. Vastaajilta pyydettiin perusteluja riippumatta siitä, olivatko he samaa vai eri mieltä väittämästä. Myös tässä kysymyksessä jokaisessa kehitysjaksossa suurin osa oli samaa mieltä siitä, että jatkoselvitykseen vietävät asiat vaikuttavat hyvältä. Kolmannen kehitysjakson vastaajista kaikki olivat sitä mieltä (kuvio 15). 45 samaa mieltä olleesta vastaajasta 21 ja neljästä eri mieltä olleesta henkilöstä kaksi antoi avointa palautetta. Kysymykseen annettiin kuusi tyhjää vastausta.



Kuvio 15. Esitetyt jatkoselvitykseen vietävät asiat vaikuttavat hyvältä

Samaa mieltä olleiden palautteissa korostui, että jatkoselvitykseen vietävät asiat vaikuttavat HR:n työtä helpottavilta ja selkeyttäviltä, järkeviltä ja hyviltä asioilta. Sähköistä työnkulkua paperisen sijaan odotetaan ja toivotaan, että manuaalitalennuksesta pystytään luopumaan mahdollisimman laajasti. Suomi.fi -lomakkeen mainittiin vaikuttavan hyvältä sekä sen, että nimenmuutosprosessi saataisiin automatisoitua. Yhdessä kommentissa ensimmäiseltä jaksolta kiitettiin sitä, että tässä pohditaan isompaa kokonaisuutta ja pohdittiin sitä, miten muutokset liittyvät uuteen HR Master -järjestelmään. Toisen yksittäisen kommentin mukaan kaikkia virastoja ei kannata laittaa samaan muottiin, sillä kaikki esitetyt ehdotukset eivät voi toimia kaikille. Kahden eri mieltä olleen ja avoimen vastauksen antaneen vastaajan kommentteissa oli ensimmäiseltä jaksolta, että kehitysehdotukset ovat jo virastolla käytössä. Toiselta kehitysjaksolta eri mieltä olleen kommentti oli, että osa on hyviä, mutta osa on melko pieniä asioita, kun asiat vaatisivat isompaakin muutosta.

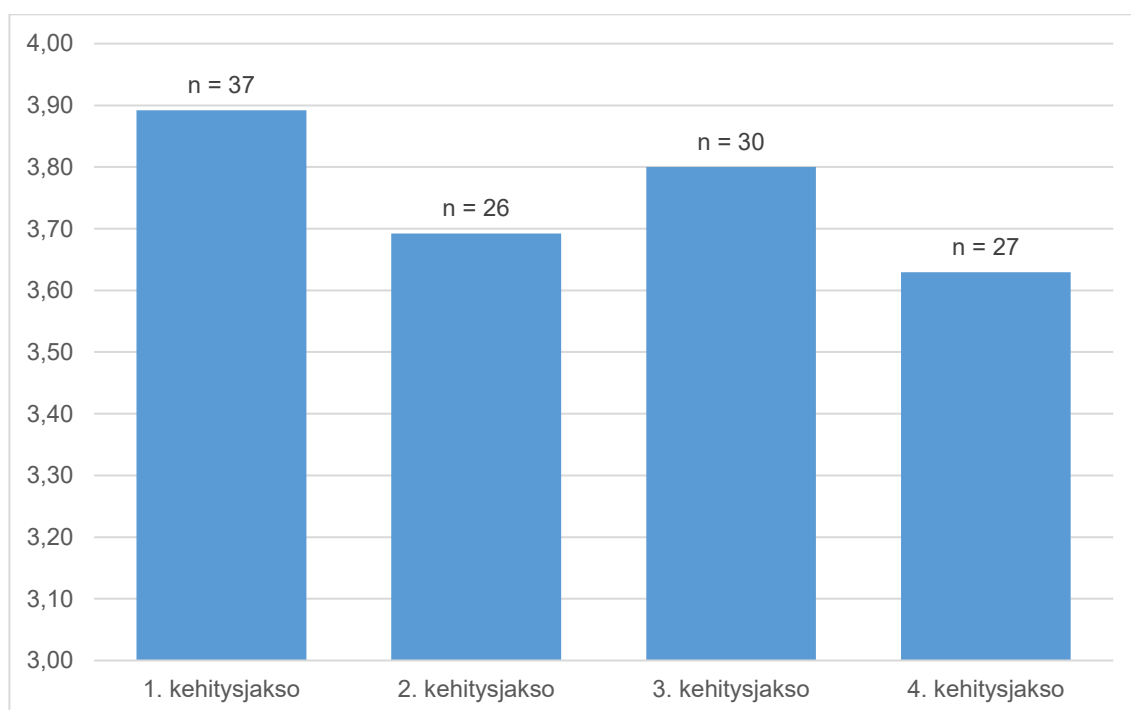
Lomakkeen toiseksi viimeinen kysymys oli vapaan tekstikentän palautekenttä. Ensimmäiseltä kehitysjaksolta annettiin kahdeksan avointa palautetta ja toiselta kehitysjaksolta yksi. Kahdelta viimeiseltä kehitysjaksolta ei annettu avointa palautetta. Ensimmäisen kehitysjakson vastauksissa korostui, että Excel-pohjan täyttäminen on työlästä ja pelkistetympää versiota siitä toivottiin. Kaksi vastaajaa kertoi huomanneensa yhteenvetotilaisuudessa sen, että muut virastot pohtivat samoja asioita kuin itse. HR-järjestelmään liittyviä kehitysasioita kaivattiin kahdessa vastauksessa.

Toisella, kolmannella ja neljännellä kehitysjaksolla kysyttiin viimeisenä monivalintakysymyksenä sitä, mihin kaikkiin kehitysjaksoihin henkilö on osallistunut. Näitä tuloksia ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä analysoida ja vertailla, sillä niillä ei nähty olevan merkitystä kokonaisuuden kannalta. Jos vastaajamäärät olisivat olleet suuremmat kolmessa viimeisessä kyselyssä, tämän kysymyksen tuloksissa olisi voinut saada lisäarvoa.

#### 4.4 HR-asiantuntijoiden ja HR-johdon näkemykset

Jokaisen kehitysjakson lopuksi Palkeet järjestää yhteenvetotilaisuuden, jossa esitetään kunkin käsitellyn HR-osaprosessin yhtenäistämisen ja kehityskohteet. Yhteenvetotilaisuudet järjestetään Microsoft Teams -kokouksina ja niihin osallistuneilta vastuuhenkilöiltä pyydetään arviomaan yhtenäistämisen ja kehityskohteita esityksen päätteeksi Polls-sovelluksella. Arviointiasteikko on 1–5 ja kysymykseen on mahdollista antaa myös avointa palautetta. Nämä vastaukset on kerätty Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeessa. Tähän opinnäytetyöhön raportoidaan saatujen vastausten perusteella seuraavat kuviot ja koonnit avoimista vastauksista.

Kuviossa 16 on kuvattu kaikkien Polls-sovelluksella annettujen arvioiden keskiarvot kehitysjaksoittain. Korkeimman arvion saivat ensimmäisen kehitysjakson ehdotukset ja heikoimman arvion neljännen kehitysjakson ehdotukset.

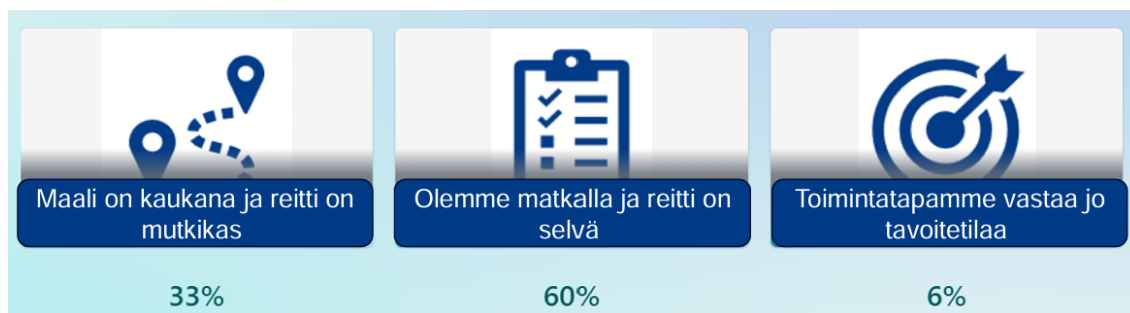


Kuvio 16. Arviosi yhtenäistämisen/kehityskohteista, Polls-kysely.

Arvion kolme tai vähemmän antaneiden avoimissa yksittäisissä palautteissa on mainittu, että virastojen erityistarpeet tulisi huomioida ja että tavoitella

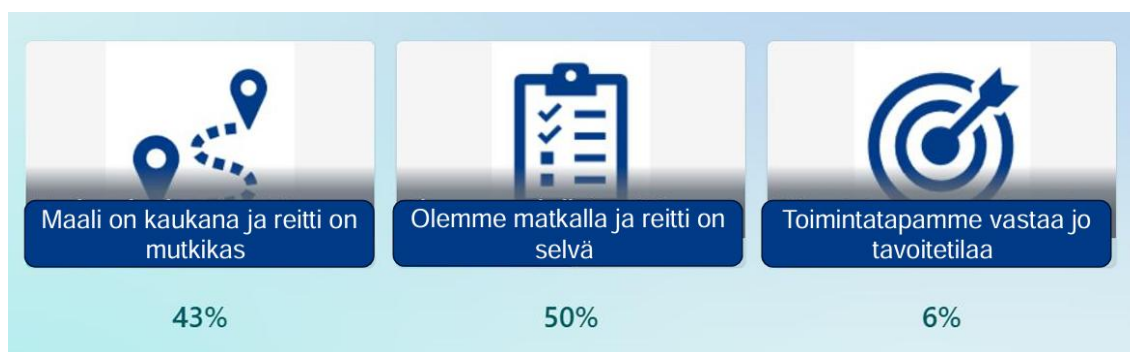
esitetään. Osan ehdotuksista koetaan olevan hyviä. Arvion neljä tai viisi antaneet kirjoittivat avoimissa palautteissa, että kehityskohteet näyttävät hyviltä ja osa toivoo niiden toteuttamista nopealla aikataululla. Sähköisiä toimintatapoja ja automaatiota odotetaan, mutta toisaalta toivotaan, ettei se heikennä viraston jo käytössä olevia sähköisiä toimintatapoja. Vastaukset ovat samankaltaisia kuin kyselytutkimuksen vastaukset.

Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeessa lähetettiin kysely HR-johdolle ke- säkuussa 2025. Kysely ja vastaukset on raportoitu hankkeessa. Tähän opinnäy- tetyöhön on hyödynnetty kyseistä raporttia. Kysely oli avoinna 5.6.–13.6.2025 ja se lähetettiin 72 henkilölle. Kyselyn vastausprosentti oli 22 % (16 vastaajaa). Kyselyn ensimmäinen kysymys oli ”Millainen matka sinun organisaatiollasi on nykytilasta suositeltuun prosessiin?”. Suurin osa (60 %) vastaajista vastasi, että organisaatio on matkalla ja reitti on selvä. Maali on kaukana ja reitti on mutkikas 33 % mukaan ja 6 % eli yksi vastaaja vastasi, että oman organisaation toiminta- tapa vastaa jo tavoitetilaa (kuva 6).



Kuva 6. Millainen matka sinun organisaatiollasi on nykytilasta suositeltuun prosessiin?

Toisena kysymyksenä kysyttiin samat asiat kaikkien valtion toimijoiden näkökul- masta. Prosentit olivat lähes samat kuin edellisessä kysymyksessä. Valtion ko- konaisuutena koettiin olevan kauempana tavoitetilasta 43 % vastaajista mukaan ja puolet vastaajista arvioi, että matkalla sitä kohti ollaan. Koko valtion toiminta- tapa vastaa tavoitetilaa yhden vastaajan mielestä (kuva 7).



Kuva 7. Millainen matka meillä valtion toimijoilla kokonaisuutena on nykytilasta suositeltuun prosessiin?

Avoimissa vastauksissa kysyttiin ensin, mikä muutoksen johtamisessa kannustaa. Vastauksista tunnistettiin neljä teemaa: strateginen painopiste ja resurssien uudelleenjärjestely, tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen, muospaineet ja henkilöstöresurssien haasteet sekä yhteistyö ja osallistaminen. Vastajien odotuksena on, että palvelukeskus hoitaa operatiivisen toiminnan kokonaisuudessaan, jolloin viraston HR voi keskittyä strategiseen rooliin. Palvelukeskuksen hinnoittelu ei kuitenkaan saa nousta oman HR-henkilöstön kustannuksia korkeammaksi. Tuottavuusohjelma edellyttää HR-henkilöstön vähentämistä ja samalla eläköityminen ja tiukka resurssitilanne pakottaa muutokseen. Kustannussäästöt ja toiminnan tehostaminen on tavoitteena automatisoinnin ja kehittyvien tietojärjestelmien avulla. Yhdessä tekemisen merkitys korostui ja mahdollisuus vaikuttaa.

Toisena avoimena kysymyksenä oli, mikä muutoksen etenemistä hidastaa. Yhteisiä teemoja tässä kysymyksessä oli monimutkaiset ja hajanaiset prosessit, tietojärjestelmähaasteet, valtionhallinnon erityispiirteet, yhteistyön ja osallistamisen puute, strategisen HR:n kehittämistarve ja kulttuurinmuutos sekä kustannukset ja resurssit. Paperisia lomakkeita ja byrokraattisia käytäntöjä on yhä käytössä ja nykyiset tietojärjestelmät eivät tue kaikkia toimintoja riittävästi. Lainsäädännön ja sopimusten moninaisuus sekä organisaatioiden erilaisuus vaikuttaa HR:n toimintaan. Kehittäminen on tähän mennessä nähty tapahtuvan palvelukeskuksessa ja virastojen vaikutusmahdollisuudet on koettu rajallisiksi. Osallistaminen ja viestintä koetaan kriittiseksi muutoksen onnistumiselle. Epävarmuus

kustannuksista ja aikatauluista sekä samanaikaiset muutokset ja tehostamistarpeet kuormittavat organisaatiota. Lisäksi palvelukeskuksen laatu ja kustannustehokkuus herättävät huolta.

Viimeisenä avoimena kysymyksenä kysyttiin asioista, joista vastaajat kaipaavat lisää tietoa. Näitä olivat palvelukeskuksen rooli ja kyky vastata kasvavaan palvelutarpeeseen laadullisesti ja määrällisesti sekä osaamisen varmistaminen esihenkilöiden tukemiseksi. Kustannuksista nousi esiin järjestelmien rinnakkaiskäyttö ja mahdolliset päällekkäiset kustannukset sekä kustannustehokkuuden varmistaminen ja hinnoittelun läpinäkyvyys. Vastuunjaon selkeys koettiin tärkeäksi, jotta ymmärretään mitkä tehtävät jäävät virastoihin ja mitkä siirtyvät palvelukeskukseen. Prosessien yhtenäistäminen ja keventäminen vaatii mahdollisesti muutoksia lainsäädäntöön. Tärkeänä kehityskohteena nähdään robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen sekä tiedolla johtaminen.

#### **4.5 Tutkimushaastattelun tulokset**

Kyselytutkimuksia ja HR-asiantuntijoiden sekä HR-johdon näkemyksiä täydentämään tehtiin tutkimushaastattelu tammikuussa 2026. Haastattelussa kaksi Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeessa työskentelevää Palkeiden asiantuntijaa vastasi kuuteen kysymykseen, jotka liittyivät yhteiskehittämisen malliin ja sen kehittämiseen sekä asiakkaiden kokemuksiin siitä (liite 3).

Hankkeessa työskentelevien mukaan yhteiskehittämisen mallia on muutettu ensimmäisten kehitysjaksojen jälkeen siten, että Excel-pohjaa on muokattu teknisesti, aloitustilaisuuksia on kevennetty sekä prosessikuvaukset on siirretty PowerPointistä Muraliin kokonaiskuvan selkeyttämiseksi. Apukysymyksiä on käytetty muutamalla kehitysjaksolla, ja niiden käytössä oli sekä hyötyjä että haasteita. Apukysymykset saattoivat ohjata liikaa ja kaikkiin asioihin ei täten otettu kantaa.

Asiakkaiden palautteen yhteiskehittämiseen koetaan olevan pääosin myönteistä. Eniten kritiikkiä on tullut hankkeessa työskentelevien henkilöiden mukaan Excel-pohjan täyttämistä. Täyttämiseen on tullut eniten kysymyksiä ja myös varsinaisen Excelin käyttämiseen on tarvittu tukea. Prosessien virastokohtainen monimuotoisuus on yllättänyt ja se, miten paljon virastoissa tehdään näkyvätyötä. Prosessien kuvaaminen paljastaa prosessien eroavaisuudet ja syyt niihin. Osa asiakkaista on käyttänyt prosessien kuvaamista arvioimaan omaa työtään. Tekoälyllä on analysoitu asiakkaiden kuvaamia prosesseja, ja ne ovat vahvistaneet manuaalisia havaintoja.

Haastattelun mukaan tukiklinikoilla on ollut kiitollinen ilmapiiri, ja asiakkaat ovat osallistuneet niihin ja yhteiskehittämiseen aktiivisesti. Asiakkaiden positiivinen palaute on antanut onnistumisen tunteita hankkeessa. Yhteiskehittämisen mallia on hyödynnetty muihin asiakkuuksiin ja sisäisiin prosessikuvauksiin. Jos HR-prosessien kuvaaminen yhteiskehittämisen mallilla aloitettaisiin nyt, ensimmäinen jakso pilkottaisiin pienempiin osiin ja Palkeissa operatiivisia HR-tehtäviä tekevät asiantuntijat otettaisiin heti alussa mukaan tiiviimmin. Aikatauluja olisi myös kevennetty ja asiakkaalle olisi korostettu kokonaisuuden jatkuvuutta alusta saakka. Osa asiakkaista koki etenkin alussa epäselvyyttä mallin kokonaisuudesta ja sen hyödyistä.

#### **4.6 Yhteiskehittämisen mallin kehittäminen**

Neljän ensimmäisen kehitysjakson ja niistä tehtyjen kyselytutkimusten perusteella yhteiskehittämisen malliin suhtaudutaan pääosin positiivisesti. HR-prosessien yhtenäistämisen nähdään tuottavan hyviä tuloksia etenkin, kun laajempia prosessin osia saadaan sähköistettyä ja automatisoitua tulevaisuudessa. Prosessikuvausten täyttäminen Excel-pohjaan koettiin etenkin ensimmäisen kehitysjakson aikana hankalaksi ja siihen toivottiin käytännön parannuksia työtä helpottavaksi. Prosessien pilkkomista pienempiin osiin toivottiin jokaisella kehitysjaksolla. Palkeiden antama tuki yhteiskehittämiselle koettiin riittäväksi ja eri

tilaisuuksiin oli osallistuttu aktiivisesti. Työaikaa prosessikuvausten täyttämiseen meni Palkeiden antamaa arviota enemmän kahdella kolmasosalla vastaajista. Yhteiskehittämisen mallia voi kehittää Excel-pohjaa selkeyttämällä ja kehittämällä sen ohjeistusta. Solujen ja sarakkeiden kokojen lukitus on poistettu ensimmäisten kehitysjaksojen jälkeen. Solujen kokoa voisi vielä suurentaa ja parantaa täyttämisen ohjeistusta. Excel-pohjaan voisi myös tehdä valmiita valintalistoja, jotta tiedon yhtenäisyys säilyisi. Muiden virastojen taulukoiden katselu tulisi mahdollistaa muuten, kuin muokkaustilan kautta, mutta tätä ei nykyinen alusta mahdollista. Excel-pohjalle korvaavaa tapaa kerätä tietoa ei kannata tässä vaiheessa enää tehdä, sillä asiakkaat ovat jo tottuneet täyttämään prosessikuvauspohjia Excelissä.

Prosessikuvauksiin käytettävää työaikaa on hyvä arvioida paremmin, sillä hankkeen alussa arvioitu ja asiakkaille kerrottu aika ylittyi suurella osalla. Työaikaa oli arvioitu menevän puolikas henkilötyöpäivä, mutta siihen meni yli puolella kyselyihin vastaajista yli 5 tai jopa yli 10–20 tuntia. Tämä on hyvä kertoa säännöllisesti myös HR:n johdolle pidettävissä tilaisuuksissa, jotta asiakasvirastoissa osataan varata resursseja yhteiskehittämiseen. Toisaalta kehitysjakson edetessä käytettävä työaika oli vähentynyt ja voi vähentyä jatkossakin, kun kehitysjaksot ovat pienempiä kokonaisuuksia.

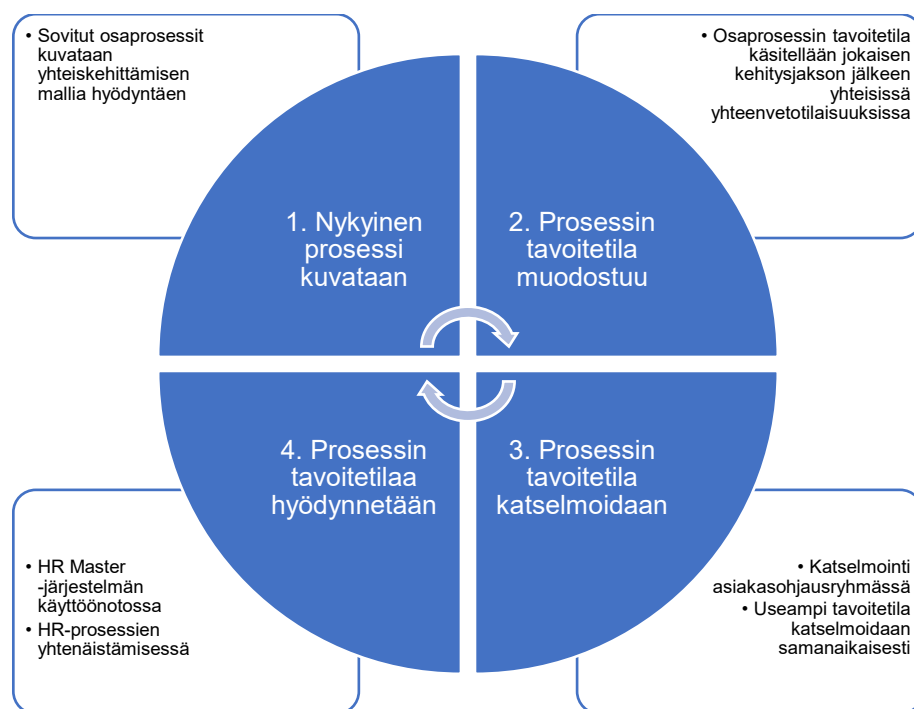
HR-prosessien yhtenäistäminen kokonaisuudessaan nähdään sekä HR:n asiantuntijoiden että HR-johdon näkökulmasta tarpeelliseksi. Sähköistämistä ja prosessien yhtenäistämistä kaivataan laajasti. Valtionhallinnon erityispiirteet ja niiden huomioiminen koetaan osin tätä tavoitetta haastavaksi. Operatiivisten HR-tehtävien suorittamisen kustannusten tulee säilyä maltillisina etenkin HR:n johdon näkökulmasta. Luottamusta asiakkaiden suuntaan tulee vahvistaa siitä, että Palkeissa pystytään tuottamaan operatiivisen HR:n tehtävät laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Osa virastoista kokee olevansa jo pitkällä yhtenäisissä HR-prosesseissa, joten hankkeessa mukana olemisessa ei nähdä niin suurta hyötyä. Osa virastoista taas on kehittänyt omia sähköisiä toimintatapoja, joten yhtenäistämässä niistä joudutaan mahdollisesti luopumaan ja muuttamaan

toimintatapoja uudelleen. Myös tähän valmistautuminen on tärkeää huomioida viestinnässä jo nyt.

Kaikki valtion virastot eivät olleet neljän ensimmäisen kehitysjakson perusteella ilmoittautuneet mukaan tai osallistuneet yhteiskehittämiseen. Ne virastot tulisi vielä tavoittaa paremmin, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuvaus valtion virastojen henkilöstöhallinnon prosesseista. Keinoina voisi olla, että kannustettaisiin mukana olleita virastoja kertomaan kokemuksia yhteiskehittämisestä toisille virastoille yhteisissä foorumeissa tai esimerkiksi uutiskirjeissä. Koiviston ym. (2019, 206) mukaan tehokas keino palvelumuotoilun tietoisuuden lisäämiseksi on myös erilaiset tietoiskut ja videot, jotka julkaistaan verkossa. Onnistumisista viestiminen henkilöstölle ja johdolle voi herättää laajempaa tietoisuutta palvelumuotoilun mahdollisuuksista (Koivisto ym. 2019, 204).

Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeesta lähetetään kaikille Palkeiden asiakkaille kuukausittain uutiskirje, jossa kerrotaan hankkeen tilanteesta. Kyselytutkimusten, HR-johdolle lähetetyn tutkimuksen ja haastattelun perusteella viestintää on vielä mahdollista kehittää. Yhteiskehittämisestä tulisi vielä painottaa sitä, että prosesseja on kuvattu yhdessä asiakkaiden kanssa ja niitä ei ole kuvattu tai linjattu yksin Palkeissa. Viestinnässä on oltava tarkka myös siinä, että yhtenäisiin prosesseihin ei jää tulkinnanvaraa. Silloin voi käydä niin, että muutokset HR-prosesseihin tulkitaan eri tavalla ja prosessit eriytyvät uudelleen tavoitetilasta.

Viestinnässä tulee myös korostaa sitä, miksi yhteiskehittämistä tehdään. Tutkimushaastattelusta saatujen tulosten perusteella osalle asiakkaista on jäänyt epäselväksi, mitä kehitysjaksolla tehdyn HR-prosessin kuvaamisen jälkeen tapahtuu. Pääviesti on, että asiakasohjausryhmän kanssa katselmoitua tavoitetilaa hyödynnetään sekä uuden HR Master-järjestelmän käyttöönotossa, että HR-prosessien yhtenäistämässä. Yhteiskehittämisen tavoitetta voi visualisoida esimerkiksi seuraavalla kuvalla ja käyttää viestinnässä ja yhteisissä tilaisuuksissa säännöllisesti.



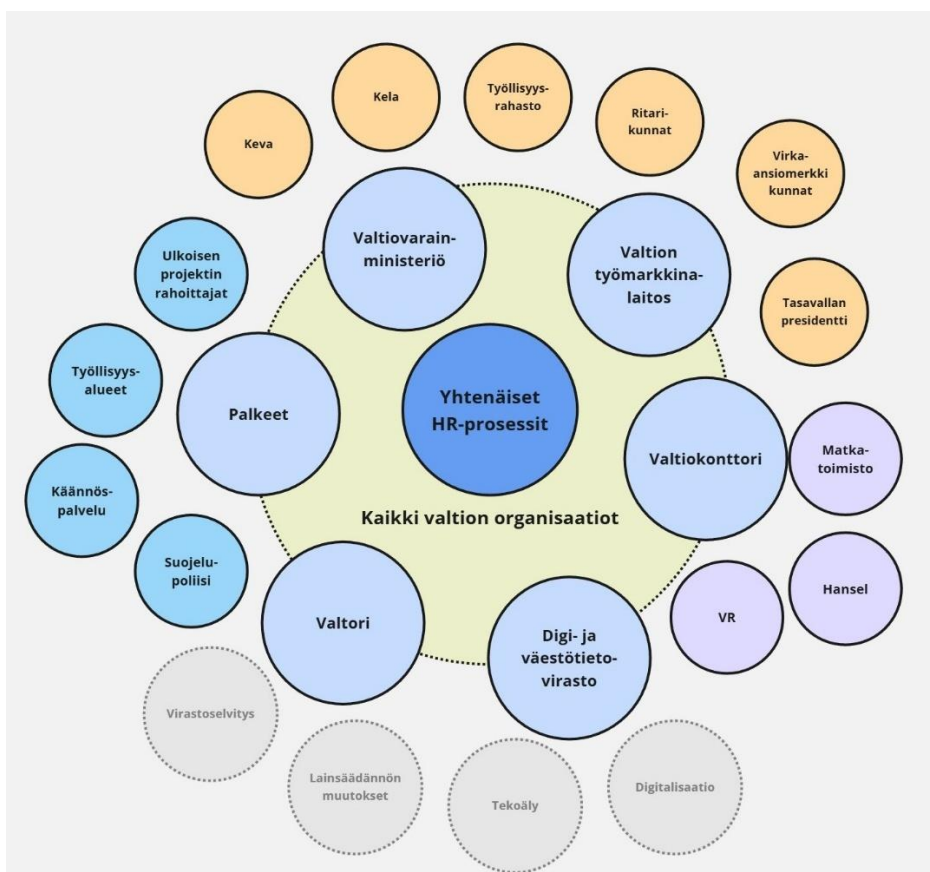
Kuvio 17. Yhden kehitysjakson prosessikuva.

Koska Yhtenäistämme HR-prosesseja -hanke kestää yhteensä viisi vuotta, on varmaa, että yhteisesti kuvatut prosessit muuttuvat. Esimerkiksi lainsäädännön muutokset ja digitalisaatio voivat tuoda muutoksia nopeastikin. On myös muita toimijoita, joiden toiminta vaikuttaa henkilöstöhallinnon toimintaan. Hankkeen muistutetaan jo säännöllisesti pohjautuvan yhteiseen valtion henkilöstöstrategiaan ja esimerkiksi PowerPoint-esityksissä käytetty visuaalinen ilme viittaa siihen. Yhteisessä viestinnässä tulee vielä korostaa teeman olevan kaikille valtionhallinnon toimijoille yhteinen. Näiden visualisoimiseksi on hyvä käyttää viestinnässä esimerkiksi sidosryhmäkarttaa. Stickdornin ja Schneiderin (2013, 150) mukaan sidosryhmäkartta on visuaalinen esitys tiettyyn palveluun osallistuvista ryhmistä. Sidoryhmäkartan avulla löydetään keinoja vaikuttaa muihin sidoryhmiin, tunnistetaan riskit sekä ne sidoryhmät, jotka kannattaa ottaa mukaan suunnitteluprosessiin (Curedale 2013, 235).

Sidosryhmäkarttaan (kuvi 18) on kuvattu palvelussuhteen aloitukseen, rekrytointiprosessiin, palveluaikalaskentaan sekä matkustamiseen liittyviä

sidosryhmiä. Sidosryhmäkartan lähteenä on käytetty vuoden 2025 aikana kuvattujen osaprosessien tavoitetilakuvauksia. Kyseisiin HR-prosesseihin liittyviä kehitysjaksoja on käsitelty vuoden 2025 aikana, vaikka niitä kaikkia ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Palvelussuhteeseen liittyvät asiat ovat kuvattu oranssilla, rekrytointiprosessin sinisellä ja matkustamiseen violetilla.

Sidosryhmäkartan (kuvio 18) keskellä on yhtenäiset HR-prosessit, jotka koskevat kaikkia valtion organisaatioita. Kartan ympärillä on keskeisiä valtion toimijoita, jotka liittyvät HR-prosesseihin. Valtiovarainministeriö ohjaa HR-prosessia, jonka operatiivista osuutta Palkeiden on tarkoitus tuottaa jatkossa lähes kaikille asiakkaille. Valtion työmarkkinalaitoksen rooli on edustaa valtiotyönantajaa työmarkkinaneuvotteluissa ja niiden valmisteluissa sekä solmia valtion keskustason virka- ja työehtosopimukset (Valtiovarainministeriö 2026b). Lisäksi Valtiokonttori, Valtori ja Digi- ja väestötietovirasto liittyvät HR-prosessien tuottamiseen vahvasti.



Kuvio 18. Sidosryhmäkartta.

Sidosryhmäkartan (kuvio 18) yksi ulkopuolelta tuleva mahdollisesti vaikuttava asia on virastonselvitys, joka on kuvassa harmaalla. Pääministeri Petteri Orpon hallitus päätti syyskuussa 2025, että se käynnistää nopealla aikataululla virastonselvityksen. Selvityksen kohteena ovat kaikkien ministeriöiden hallinnonalan virastot, laitokset, palvelukeskukset ja muut valtionhallintoon kuuluvat julkisoikeudelliset toimijat. Selvitystyöhön voi sisältyä kaikkia tai osaa virastoja yhdistävien vastuiden ja prosessien tarkastelu sekä näihin perustuvat ehdotukset tehtävien keskittämisestä. Tavoitteena on säästää valtionhallinnon toimintamenoja 25 miljoonaa euroa vuodesta 2027 alkaen. Selvitystyöryhmän tehtävänä on valmistella ehdotukset rakenteellisista muutoksista kevään 2026 kehysriihelle. (Valtioneuvosto 2026.) Virastonselvitys voi tuoda muutoksia jo tehtyihin prosessikuvauksiin tai sidosryhmiin, mikäli organisaatiot esimerkiksi yhdistyvät tai lakkaavat. Palvelukeskukset ovat myös tarkastelussa osana virastonselvitystä. Harmaalla kuvatut lainsäädännön muutokset, tekoäly ja digitalisaatio voivat myös vaikuttaa yhtenäistettyihin HR-prosesseihin lähitulevaisuudessa.

## **5 Pohdinta ja johtopäätökset**

### **5.1 Tavoitteiden toteutuminen**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten HR-prosessien yhtenäistämässä käytettyä yhteiskehittämisen mallia voi kehittää. Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat pääosin hyvin. Kyselytutkimukset olivat tarpeellista toteuttaa hankkeen alussa, jotta nähtiin heti, millaisia tuloksia ja kokemuksia kehitysjaksoista saatiin. Koska kokemukset olivat pääosin hyviä, isoja muutoksia yhteiskehittämisen malliin ei ole tarpeen tehdä. Asiakkaat ovat saaneet tarpeeksi tukea ja valmiita HR-osaprosessien tavoitetiloja on saatu muodostettua yhdessä Palkeiden kanssa. Ei ollut kannattavaa kokeilla eri tapaa kerätä tietoa Excel-pohjien sijaan, sillä prosessien kuvaamiselle on varattu rajattu aika. Excel-pohjat ovat jo tulleet vuoden 2025 aikana tutuiksi ja niihin on tehty käyttämistä helpottavia

toimenpiteitä jo ensimmäisten kehitysjaksojen jälkeen asiakkaiden antamien palautteiden perusteella.

Opinnäytetyön näkökulma keskittyi enemmän siihen, miten yhteiskehittämisestä ja sen tuloksista voi viestiä kattavammin. HR-prosessien yhtenäistämistä ohjaa valtiovarainministeriö ja sillä tavoitellaan yhteisiä HR-prosesseja kaikkialle valtiohallintoon osana valtion yhteistä henkilöstöstrategiaa. Yhteisillä prosesseilla saadaan määriteltyä myös uusi yhteinen HR Master -järjestelmä, jonka käyttöönotot alkavat vuonna 2027. Osa asiakkaista saattaa joutua muuttamaan omia sähköisiä toimintatapoja enemmän yhtenäiseen suuntaan ja osalla taas nykyiset paperiset tai manuaaliset toimintatavat muuttuvat sähköisiksi. Muutosta tulee kaikille asiakkaille.

Jatkossa on viestinnässä tarpeen tuoda ilmi myös muut sidosryhmät, jotka ovat tässä mukana sekä mahdollisesti ulkopuolelta tulevat muutokset, jotka voivat vaikuttaa jo kuvattuihin prosesseihin. Piskosen ja Syrmanin (2024, 167) teokseen haastateltu Liisa Karhi toteaa, että pelkkä kehitetty toimintamalli harvoin kiinnostaa ihmisiä, vaan on kerrottava ja näytettävä säännöllisesti, mitä työllä saadaan aikaan ja miksi työ on tärkeää.

Vastauksissa palvelukeskuksen laatu ja kustannustehokkuus herättivät huolta etenkin HR-johdon vastauksissa. Palkeiden verkkosivuilla on alkuvuodesta 2026 uutisoitu, että Palkeiden palvelujen hinnat ovat pysyneet lähes ennallaan ja että prosessien yhdenmukaisuus takaa kaikille virastoille saman laatutason riippumatta palveluvolyymistä, henkilöstön vaihtuvuudesta tai alueellisista eroista (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2026). Näiden tueksi on hyvä kehittää olemassa olevaa laaturaportointia etenkin henkilöstöhallinnon tehtävien näkökulmasta. Vastaavasti kustannusten kehittymistä tulee jatkaa viestinnällisesti ja asiakaskohtaisesti asiakastapaamisissa.

Piskosen ja Syrmanin mukaan (2024, 33) asiakaskeskeisyys on palvelumuotoilun ytimessä. Osana palvelumuotoilua on olennaista osallistaa eri osapuolet, kuten asiakkaat, oma henkilöstö ja muut sidosryhmät kehittämistyöhön. Siten

saadaan luoduksi ideoita, jotka eivät välttämättä muuten tulisi esille ja testattua ideoita, ennen kuin niihin sijoitetaan aikaa ja rahaa. (Ojasalo ym. 2014, 72.) Palkeiden asiakkaat eli valtionhallinnon organisaatiot ovat olleet hyvin mukana HR-prosessien yhteiskehittämisessä tuomassa omia näkemyksiään ja toimintatapojaan. Myös heidän äänensä nostaminen viestinnässä on tarpeen esimerkiksi haastattelemalla mukana olleita asiakkaita. Se tuo myös näkyväksi sen, että hanke on koko valtionhallinnon yhteinen projekti. Samalla voidaan tavoittaa paremmin niitä asiakkaita, jotka eivät ole olleet mukana yhteiskehittämisessä, mutta joiden toimintatapaan tulee myös muutoksia. Muutosjohtamista tarvitaan myös, sillä vastuunjaot asiakasvirastojen ja Palkeiden välillä muuttuvat, kun operatiivisia HR-tehtäviä keskitetään Palkeisiin.

Solsona Caba, Mazé ja Park-Lee (2022, 37) kirjoittavat, että käyttäjälähtöinen kehittäminen julkishallinnossa on parantanut tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Käyttäjään keskittyvät ja tulevaisuuteen tähtäävät menetelmät tukevat julkishallintoa, kun se rakentaa yhteistyökykyisempää ja verkostoituneempaa tulevaisuutta. Käyttäjälähtöinen suunnittelu vaatii julkisilta toimijoilta paitsi kykyä ja halua omaksua uutta, myös tiedon tunnustamista osana strategista kehittämistä. (Solsona Caba ym. 2022, 35, 37). Tämä on mielestäni onnistunut tässä hankkeessa hyvin, sillä asiakkaat ovat tulleet lähemmäksi Palkeita ja yhteinen ymmärrys molempien tehtävistä on laajentunut.

Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita. Hyviä tieteellisiä menettelytapoja on esimerkiksi suunnitella, dokumentoida ja toteuttaa tieteellinen toiminta huolellisesti sekä huolehtia tarvittavista luvista ja suostumuksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11, 13.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan tiivistää kolmeen käsitteeseen: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset hyväksytään todeksi ja luotetaan tutkimuksen aineiston asianmukaiseen keräämiseen ja huolelliseen analysointiin. Luotettavuus on sitä, että tutkija vakuuttaa uskottavasti lukijan siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja sekä oikeanlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyydellä

tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista tutkimuksen aikana. (Puusa & Juuti 2020, luku V.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laajasti eri menetelmiä ja materiaaleja tutkimustyön tueksi. Toteutin neljä kyselytutkimusta ja niitä täydentävän parihaastattelun. Niiden lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeessa kerättyjä anonyymeja tietoja yhteiskehittämisen kokemuksista sekä valtionhallinnon HR-johdon näkemyksistä. Parihaastattelua lukuun ottamatta tiedot kerättiin anonyymisti ja se kerrottiin vastaajille. Osallistuminen haastatteluun ja kyselytutkimuksiin on ollut vapaaehtoista eettisen ohjeistuksen mukaisesti ja haastatteluaineisto sekä kyselytutkimuksen vastaukset hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Vastaukset kaikissa olivat hyvin samansuuntaisia, joten se tukee tulosten luotettavuutta. Kyselytutkimuksia ei ehditty testata asiakkailta, joten sen tekisin toisin, mikäli prosessi alkaisi uudelleen. Yhteiskehittämiseen osallistuneita asiakkaita olisi voinut lisäksi haastatella teemahaastatteluna.

## **5.2 Seuranta ja jatkotoimenpiteet**

Yhtenäistämme HR-prosesseja -hanke jatkuu vielä vuoteen 2030 saakka. Jatkotutkimuskohteena voisi olla toimeenpanon seuranta, eli kuinka yhtenäistetyt prosessit on viety käytäntöön virastoissa. Niitä voisi verrata suhteessa katselmoituihin tavoitetilakuvauksiin. Uuden HR Master -järjestelmän käyttöönotto lähes kaikille valtion virastoille on myös iso työ, jonka käyttöönottosuunnitelmasta tai sen seurannasta voisi tehdä oman opinnäytetyön. Työn muutosta ja virastojen strategisen HR:n rooliin liittyviä tehtäviä voi myös selvittää.

Tehtyä sidosryhmäkarttaa on hyvä päivittää sitä mukaa, kun prosesseja kuvataan. Sidoryhmistä tulevat vaikutukset voidaan kuvata myös aikajanelle, jolloin nähdään mahdolliset tulevaisuudessa kohdistuvat muutokset. Sidoryhmien säilyttäminen viestinnässä aktiivisesti muistuttaa niiden merkityksestä yhtenäisille HR-prosesseille.

Yhteiskehittämisen mallia on hyödynnetty myös budjettitalouden ulkopuolisten asiakkaiden prosessien kuvaamiseen vuoden 2025 aikana. Sen soveltuvuutta niihin ja mahdollisesti muihin prosesseihin voi myös tutkia jatkossa. Tiedon keräämiseen soveltuvia työkaluja voi selvittää, sillä Excelin käyttämisestä tuli eniten palautetta.

## Lähteet

- Asetus valtion virka-ansiomerkestä 166/1961.
- Curedale, R. 2013. Service design. 250 essential methods. Topanga, CA : Design Community College Inc.
- Hakala, J., T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.
- Henline-Hall, J. 2024. Introduction to Quantitative and Qualitative Research Methods. Radiologic Technology 9–10/2024. EBSCOHost. 28.9.2025.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi.
- Husa, J. & Pohjolainen, T. 2014. Julkisen vallan oikeudelliset perusteet. Johdatus julkisoikeuteen. Helsinki: Talentum.
- Hyysalo, V. 2021. Ala laputtaa. Kevyt ja helposti monistettava menetelmänä osana Oodin yhteiskehittämistä. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 51–69.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö. Strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights. 31.7.2025.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Koponen, H. & Oulasvirta, H. 2020. Valtion kirjanpito ja tilinpäätös. Mitä laskelmat kertovat? Helsinki: Publishing Box Oy.
- Koskinen, S. & Kulla, H. 2019. Virkamiesoikeuden perusteet. Helsinki: Alma Talent.
- Laki valtion talousarviosta 423/1988.
- Laki valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 179/2019.
- Luutonen, N. & Murtomaa, M. HR. Opas moderniini henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Alma Insights. Alma Insights. 31.7.2025.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova,
- Miettinen, S. 2021. Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Af Ursin, K., & Tiihonen, S. 2016. Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanomama.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Ellibs Library. 15.3.2026.
- Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights. 31.7.2025.

- Raudasoja, K. & Suomela, U. 2014. Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan. Valtion viraston kustannuslaskenta. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights. 27.4.2025.
- Ronkainen, H. 2016. Mikä ihmeen Kieku? Valtiokonttori. 15.3.2016. <https://www.valtiokonttori.fi/blogi/mika-ihmeen-kieku/>. 21.4.2025
- Sanders, L. & Simons, G. A Social Vision for Value Co-creation in Design. Technology Innovation Management Review. <https://www.timreview.ca/article/310>. 10.4.2025.
- Solsona Caba, N., Mazé, R. & Park-Lee, S. 2022. Virkamies muotoilee. Teoksessa Valtonen, A. & Nikkinen, P. (toim.). Muotoilulla muutokseen. Kehitystyön uudet mahdollisuudet. Espoo: Aalto-yliopisto. 32–37.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2013. This is service desingn thinking. Basics, tools, cases. Amsterdam: Bis Publishers.
- Suomen perustuslaki 731/1999.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights. 31.7.2025.
- Tuomi, L. & Nevalainen-Sumkin, T. 2025. Strategia arjessa. Helsinki: Alma Insights. Alma Insights. 31.7.2025.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). 15.3.2026.
- Tuulaniemi, J. 2021. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Talent. Työsopimuslaki 55/2001.
- Valtiokonttori. 2024. Henkilöstöpalvelujen vastuunjakotaulukko 1.1.2025. <https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2024/11/Liite-1-Palkanlaskennan-vastuunjakotaulukko-1.1.2025-FI-Final.pdf>. 21.4.2025.
- Valtiokonttori. 2025a. Valtion henkilöstökertomus 2024. [https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2025/05/Henkilostokertomus\\_2024.pdf](https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2025/05/Henkilostokertomus_2024.pdf). 4.8.2025
- Valtiokonttori. 2025b. Valtionhallinnon ABC. <https://www.tutkihallintoa.fi/valtioni-hallinnon-abc/>. 21.4.2025.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2023. Valtionhallinnon henkilöstöhallinnon prosessikartta. <https://palkeet.fi/wp-content/uploads/2024/02/Henkilostohallinnon-prosessikartta-2023.pdf>. 21.4.2025.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2024. Yhtenäistämme HR-prosesseja. Yhdessä eteenpäin. Aloitustilaisuus. Sisäinen intranet. 4.8.2025.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2024. HR-prosessien yhteiskehittäminen. Ohjeet virastoille. Sisäinen intranet. 4.8.2025.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2025a. Yhteisiä keskusteluja ja konkreettisia toimenpiteitä. Valtion henkilöstöstrategian toimeenpano etenee tavoiteaikataulussa. <https://palkeet.fi/uutiset/yhteisia-keskusteluja-ja-konkreettisia-toimenpiteita-valtion-henkilostostrategian-toimeenpano-etenee-tavoiteaikataulussa/>. 28.7.2025.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2025b. Palkeet. <https://palkeet.fi/palkeet/>. 4.8.2025.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2025c. Tilinpäätös vuodelta 2024. [https://palkeet.fi/wp-content/uploads/2025/03/Tilinpaa-tos-2024\\_allekirjoitettu.pdf](https://palkeet.fi/wp-content/uploads/2025/03/Tilinpaa-tos-2024_allekirjoitettu.pdf). 4.8.2025.

- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2026. Valtion talous- ja henkilöstöhallinto tehostunut palvelukeskusmallin myötä. 5.2.2026. <https://palkeet.fi/uutiset/valtion-talous-ja-henkilostohallinto-tehostunut-palvelukeskusmallin-myota/>. 28.2.2026.
- Valtion virkamieslaki 750/1994.
- Valtioneuvosto. 2024. Ensimmäinen koko valtionhallinnon henkilöstöstrategia edistää yhtenäisempää henkilöstöjohtamista. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/ensimmainen-koko-valtionhallinnon-henkilostostrategia-edistaa-yhtenaisempaa-henkilostojohtamista>. 29.7.2025.
- Valtioneuvosto. 2026. Virastonselvitysryhmä. <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=VM125:00/2025>. 24.1.2026
- Valtiovarainministeriö. 2022. Valtion virka-ansiomerkit. <https://urly.fi/42ik>. 31.1.2026.
- Valtiovarainministeriö. 2023. Valtion virka- ja työehdot 2023–2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-270-3>. 21.4.2025.
- Valtiovarainministeriö. 2024. Liite: Valtion henkilöstöstrategian toimeenpano. <https://urly.fi/3TbP>. 28.7.2025.
- Valtiovarainministeriö. 2025a. Valtion virka- ja työehtosopimukset. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/valtion-virka-ja-tyoehtosopimukset>. 21.4.2025.
- Valtiovarainministeriö. 2025b. Virkamiesoikeus. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virkamiesoikeus>. 21.4.2025.
- Valtiovarainministeriö. 2025c. Virka- ja työehdot. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot>. 21.4.2025.
- Valtiovarainministeriö. 2026a. Valtionhallinto. <https://vm.fi/valtionhallinto>. 7.2.2026.
- Valtiovarainministeriö. 2026b. Valtio työnantajana. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana>. 24.1.2026.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

## **Palautekysely yhteiskehittämisestä**

1. Yhteiskehittäminen on kokonaisuutena vaikuttanut tähän mennessä hyvältä

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

2. Tiedon kerääminen ja täyttäminen prosessikuvauspohjaan oli helppoa

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

3. Mitä muuttaisit yhteiskehittämisessä?

- Muuttaisin: \_\_\_\_\_
- En muuttaisi mitään

4. Kuinka paljon sinulla meni arviolta työaikaa ensimmäisen/toisen/kolmannen/neljännän kehitysjakson prosessikuvaukseen?

- Alle 5 tuntia
- 5–10 tuntia
- 10–20 tuntia
- Yli 20 tuntia

5. Osallistuin ensimmäisen/toisen/kolmannen/neljännän kehitysjakson aikana

- Aloitustilaisuuteen
- Tukiklinikalle
- Yhteenvetotilaisuuteen

## 6. Koetko tarvetta lisätuelle Palkeista?

- Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_
- En

## 7. Esitetyt muutosehdotukset prosessiin vaikuttavat hyvältä

- Eri mieltä, perustelut \_\_\_\_\_
- Samaa mieltä, perustelut \_\_\_\_\_

## 8. Esitetyt jatkoselvitykseen vietävät asiat vaikuttavat hyvältä

- Eri mieltä, perustelut \_\_\_\_\_
- Samaa mieltä, perustelut \_\_\_\_\_

## 9. Vapaa palaute

## **Kysely Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeen ensimmäisen kehitysjakson yhteiskehittämisestä**

Haluaisimme kuulla mielipiteenne Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeessa hyödynnetyistä yhteiskehittämisen mallista, jotta voimme kehittää toimintatapaa edelleen.

Tämän kyselyn tavoitteena on saada hankkeen ensimmäisen kehitysjakson 22.1.–19.3.2025 vastuhenkilöiltä tietoa yhteiskehittämisen kokonaisuuden toimivuudesta ja jatkokehitystarpeista. Lisäksi kysely on osa asiakkuuspäällikkö Jenni Tuomelan YAMK-opinnäytetyötä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Lähetämme vastaavat kyselyt kaikista kevään 2025 kehitysjaksoista kunkin jakson vastuhenkilöille. Myös näiden kyselyjen tuloksia hyödynnetään sekä hankkeen kehitystyöhön että osana Jenni Tuomelan opinnäytetyötä.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 28.3.2025. Aikaa kyselyyn vastaamiseen menee noin 5–10 minuuttia. Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen ja mukavaa kevättä!

### **Vastaa kyselyyn tästä**

Ystävällisin terveisin

Palkeet

Jakelu: Yhtenäistämme HR-prosesseja -hankkeen ensimmäisen kehitysjakson vastuhenkilöt

**Haastattelukysymykset**

1. Onko yhteiskehittämisen mallia muutettu ensimmäisen kehitysjakson jälkeen? Jos on, millä tavalla?
2. Minkälainen käsitys teille on muodostunut asiakkaiden kokemuksista yhteiskehittämiseen liittyen?
3. Mitkä ovat olleet asiakkaiden kysytyimpiä asioita?
4. Mitkä ovat suurimpia oivalluksia?
5. Mistä on tullut eniten aihetta iloon?
6. Tekisitkö jotain toisin ja jos tekisit, miksi?