

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Minna Ikonen
Ninja Matilainen

KIEKU-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUKSET
PALKANLASKENNAN TUOTTAVUUTEEN
VALTIONHALLINNOSSA

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. 013 260 600

Tekijät
Minna Ikonen ja Ninja Matilainen

Nimeke
Kieku-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset palkanlaskennan tuottavuuteen valtionhallinnossa
Toimeksiantaja
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä käsitellään valtionhallinnossa käyttöönotettua Kieku-palkanlaskentajärjestelmää. Opinnäytetyössä keskityttiin Kiekuun tuomiin muutoksiin palkanlaskennan tuottavuudessa. Siinä tutkittiin palkanlaskennan tuottavuuden kehitystä ja virastokohtaisia eroja tuottavuudessa sekä syitä tuottavuuden vaihteluun. Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli Kieku-palkanlaskennan tuottavuuden kehitys 1.1.2014–31.8.2015.

Opinnäytetyö tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena, johon aineisto saatiin Palkeilla käytössä olevasta hinnoittelu- ja budjetointijärjestelmä Tassusta. Teoriaosuudessa käsiteltiin tuottavuutta sen parantamista sekä mittaamista. Lisäksi käsiteltiin lyhyesti palkanlaskentaa ja esiteltiin opinnäytetyön toimeksiantaja Palkeet.

Tutkimuksessa saatiin selville, että palkanlaskennan tuottavuus on muuttunut mukana olleilla virastoilla Kieku-käyttöönoton alussa ja sen jälkeen verrattuna entisen järjestelmän tuottavuuden tasoon. Tutkimuksessa havaittiin virastokohtaisia eroja sekä eroja eri kuukausien välillä palkanlaskennan tuottavuudessa. Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että palkanlaskennan tuottavuuteen vaikuttavat esimerkiksi suoritemäärien ja palkanlaskennan henkilötyövuosien määrän vaihtelu sekä viraston koko ja erityispiirteet.

Kieli
suomi

Sivuja 44

Asiasanat
henkilötyövuosi, tuottavuus, Kieku, suoritemäärä, palkanlaskenta



THESIS
December 2015
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. (013) 260 600

Authors
Minna Ikonen ja Ninja Matilainen

Title
The impact of the Kieku system on payroll computation productivity at public administration

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

Abstract

This thesis handles the financial and personnel administration information the system Kieku. The focus of the thesis was to monitor the changes of performance that the Kieku-system caused to productivity of payroll. The thesis investigates the development of productivity and differences between offices and reasons behind fluctuating payroll performances. The main research problem of the thesis was the development of payroll productivity of Kieku during the period from 1.1.2014 to 31.8.2015.

The thesis was made as a quantitative research. The data was given from the Tassu pricing and budgeting system by the commissioner of the thesis. The theory section of this thesis deals with productivity and its measurement and improvement. The thesis also handles payroll and introduces Palkeet the commissioner of this thesis.

During the research it was found that when compared to the old system the introduction of Kieku had changed payroll performance in every office involved. The thesis revealed that there are differences in productivity between offices and differences between months. Based on the thesis conclusions can be made that productivity differs because of the number of service units, the amount of person-years and because of the size of a particular office and its special characteristics.

Language

Finnish

Pages 44

Keywords

person-year, productivity, Kieku, service produced, payroll

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	5
1.3	Keskeiset käsitteet.....	6
2	Palkeet.....	8
3	Kieku-palkanlaskentajärjestelmä	10
3.1	Kiegun käyttöönottoaikataulut.....	11
3.2	Henkilöstö- ja palkkahallinto	12
3.3	Kiegun tuomat muutokset	13
4	Tuottavuus	16
4.1	Mitä on tuottavuus	16
4.2	Tuottavuuden mittaaminen	18
4.3	Tuottavuuden kehittäminen.....	19
4.3.1	Tuottavuuden parantaminen asiakkaan toimintaa tehostamalla	24
4.3.2	Lean-ajattelu ja innovatiivisuus tuottavuuden parantamisessa	25
5	Tutkimusmenetelmät.....	28
6	Tutkimus	30
6.1	Tutkimuksen tausta.....	30
6.2	Tutkimuskysymykset.....	32
7	Tutkimuksen tulokset	34
7.1	Kieku-palkanlaskennan tuottavuuden kehittyminen aikavälillä 1.1.2014–31.8.2015.....	34
7.1.1	Kieku-palkanlaskentaan siirtymisen vaikutukset virastojen palkanlaskennan tuottavuuteen	35
7.1.2	Entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuudesta jäljessä olevat virastot	36
7.1.3	Palkanlaskennan tuottavuuserot virastoittain.....	36
7.1.4	Palkanlaskennan tuottavuuserot eri kuukausien välillä.....	37
7.1.5	Palkanlaskennan tuottavuuden kehitysnopeus isolla ja pienellä virastolla	37
7.2	Kokonaispalkanlaskennan tuottavuuden kehitys Palkeilla Kiegun käytön aikana.....	38
7.3	Palkanlaskennan tuottavuuden nostaminen tavoitetasolle henkilötyövuosien vähennyksellä.....	38
7.4	Palkanlaskennan tuottavuuden kehitys pidempään Kiekua käyttäneillä virastoilla.....	39
7.5	Tutkimustulosten yhteenveto	40
8	Pohdinta.....	43
8.1	Toteutuksen tarkastelu	43
8.2	Luotettavuus ja eettisyys	44
	Lähteet.....	45

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyössä käsitellään Kieku-palkanlaskentajärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia palkanlaskennan tuottavuuteen valtionhallinnossa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle, Palkeille.

Opinnäytetyön aiheena on valtionhallinnon uusi palkanlaskentajärjestelmä, Kieku, joka on otettu käyttöön portaittain vuodesta 2011 alkaen. Opinnäytetyössä tehtävien laskelmien pohjana ovat Palkeiden Tassu-hinnoittelu- ja budjetointijärjestelmästä saatavat suoritemäärätiedot.

Opinnäytetyön taustalla on valtionhallinnossa jo kauan tavoitteena olleen tehokkuuden parantaminen. Palvelutuotannossa on haettu voimakkaita tehostamistoimenpiteitä uusien toimintatapojen myötä ja Kieku on siinä suuressa roolissa, koska sen myötä Palkeiden palvelutuotantoon ja prosesseihin on tullut suuria toimintatapamuutoksia. Tuottavuutta voidaan parantaa pääasiassa vain kahdella tapaa: nostamalla jalostusarvoa ja parantamalla tehokkuutta. Tehokkuus on välttämätöntä julkisella sektorilla, koska täytyy saada mahdollisimman hyviä tuloksia käytettävissä olevilla panoksilla.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyössä tutkitaan suoritemäärä- ja henkilötyövuositietojen avulla palkanlaskennan tuottavuuden kehitystä asiakasvirastokohtaisesti sekä kuukausitasolla Kieku-järjestelmän käyttöönoton jälkeen aikavälillä 1.1.2014–31.8.2015. Tarkoituksena on selvittää, vaikuttaako Kiekuun siirtyminen virastojen palkanlaskennan tuottavuuteen. Tavoitteena on saada selville, miten tuottavuus muuttuu Kiekun käytön edetessä. Selvitämme, onko jokin virasto vielä jäljessä enti-

sen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuudesta ja minkä virastojen osalta se on jo saavutettu.

Tutkimme, onko palkanlaskennan tuottavuudessa eroja virastokohtaisesti ja eri kuukausien välillä. Tavoitteena työssä on saada selville, kuinka palkanlaskennan tuottavuus kehittyi Kiekun käytön aikana. Lisäksi selvitämme, onko pienten ja suurten asiakasvirastojen välillä eroja palkanlaskennan tuottavuuden kehityksessä ja millaisia erot ovat. Tarkastelemme myös, minkä verran henkilötövuosia pitäisi vähentää, jotta palkanlaskennan tuottavuus nousi 30 %. Lopuksi tutkimme pidempään Kiekua käyttäneiden virastojen palkanlaskennan tuottavuuden kehitystä vuosien 2014–2015 välillä.

Pohdimme hieman, mistä mahdolliset tutkimuksessa löytyneet erot virastojen välillä voisivat johtua ja voisiko näiden tulosten perusteella löytää kehitysehdotuksia tuottavuuden parantamiseksi. Tutkimus suoritetaan laskemalla suhdelukuja Tassu-järjestelmästä saatavien suoritemäärätietojen perusteella. Tiedot saadaan järjestelmästä asiakasvirastokohtaisesti kuukausi- ja vuositasolla. Vertaamme aikaansaajien suoritteiden määrää käytettyjen henkilötövuosien määrään, josta saadaan tuottavuuden määrä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Henkilötövuosi eli htv on yhden henkilön säännöllinen vuosityöaika. Se kuvaa kokoaikaiseksi muutetun henkilön työpanosta. Laskettaessa henkilötövuotta organisaation kaikki palkalliset työtunnit jaetaan organisaation kokoaikaisten palkansaajien keskimääräisillä palkallisilla työtunneilla vuodessa. Vuosiloma sisältyy henkilötövuosiin. (Tilastokeskus 2015.)

Kieku-henkilöstöhallinto, SAP HCM on Kieku-tietojärjestelmän henkilöstöhallinnon perusjärjestelmä (Valtiokonttori 2015a).

Kieku-portaali on Kieku-tietojärjestelmän selainpohjainen käyttöliittymä virkamiehille, esimiehelle, henkilöstöasiantuntijoille ja tietovarastoraportointia tarvitseville (Valtiokonttori 2015a).

Palkat on Kieku-tietojärjestelmän palkanlaskennan sovellus (Valtiokonttori 2015a).

Palvelusopimus on Palkeiden ja asiakasviraston välinen sopimus, jossa kerrotaan, mitä asiakkaan peruspalveluvalikoimaan kuuluu (Valtiokonttori 2015a).

Suoritemäärä on toiminnan määrällinen aikaansaannos, kuten esimerkiksi tuotettujen palkkalaskelmien määrä kappaleina (Valtiokonttori 2015a.)

Tassu on Palkeiden hinnoittelu- ja budjetointijärjestelmä (Valtiokonttori 2015a.)

Tehokkuudella mitataan sitä, paljonko toteutunut valmistusmäärä on suhteessa tavoitteeksi asetettuun määrään tai aikaansaataavissa olevaan määrään (Uusi-Rauva 1996, 38).

Tehollinen henkilötyövuosi tarkoittaa muuten samaa kuin henkilötyövuosi, mutta siinä ei ole mukana lomia ja poissaoloja vaan pelkästään työhön käytetty aika (Tilastokeskus 2015).

Tuottavuudella mitataan tuotosten ja panosten välistä suhdetta, esimerkiksi työn tuottavuus tarkoittaa suoritteiden lukumäärää suhteessa tuottamiseen käytettyihin henkilötyövuosiin (suoritemäärä/htv) (Ylivaherva 2006, 15).

Vuosilomasuunnittelu on Kieku-tietojärjestelmän vuosilomasuunnittelun sovellus (Valtiokonttori 2015a).

Välitaulu on palkkojen komponentti, jolla Kieku-henkilöstöhallinnon (SAP HCM) tuottama tieto hyödynnetään integraation kautta Kieku-palkanlaskennan sovelluksessa. Henkilö- ja palvelussuhdetiedot siirtyvät perusjärjestelmästä (SAP)

palkkoihin välitaulun kautta. Palkkajärjestelmässä tiedoista ylläpidetään vain ve-
rot, ulosotot, ay-jäsenmaksut ja muut perinnät (Valtiokonttori 2015a).

2 Palkeet

Palkeet eli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on valtion omis-
tama konsernipalvelujen tuottaja, joka toimii valtiovarainministeriön alaisuudes-
sa. Palkeilla on toimipaikkoja Hämeenlinnassa, Mikkelissä, Porissa sekä Joensuussa. Hallinnolliset toimet on keskitetty Joensuuhun ja Hämeenlinnaan. Joensuussa on Palkeiden hallinnollinen päätoimipaikka. (Palkeet 2015a.)

Palkeiden organisaatio jakaantuu alueellisiin palveluyksiköihin (Hämeenlinna, Joensuu, Mikkeli ja Pori) sekä hallinto-, ICT- ja osaamiskeskus-yksiköihin. Palkeet aloitti toimintansa vuonna 2010, kun oikeushallinnon, puolustushallinnon, sisäasiainhallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskukset yhdistettiin. Tarkoituksena oli, että toiminta tehostuisi ja tuottavuus paranisi, kun kaikki toiminta keskitettiin yhteen palvelukeskukseen. Yhdistyminen mahdollisti sen, että toimintatapojen kehittämistä sekä tietojärjestelmien käytöstä saatiin yhtenäistä. (Palkeet 2015a.)

Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, rahastoille ja laitoksille eli noin 80 000 yksittäiselle palkansaajalle yli 700 ammattilaisen avulla. Liikevaihto vuonna 2014 oli 53 miljoonaa euroa. Palkeet tarjoaa tuotteistettuja talous- ja henkilöstöhallinnon perus- ja lisäpalveluja. Palkeet toimii omakustannusperiaatteella eli maksuilla katetaan toiminnan tuottamisen ja kehittämisen kustannukset. Vuonna 2014 oli ensimmäisen kerran käytössä vuosikohtaisen hinnaston mukaiset kiinteät palveluhinnat. Asiakkaiden laskutus Palkeissa perustuu vuosiarvioon ja se oikaistaan toteutuneiden palvelumäärien mukaan. (Palkeet 2015a.)

Vuoden 2014 lopussa henkilöstön määrä oli 743 henkilöä. Joensuun yksikössä henkilöstön määrä oli 233 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä oli naisia (89 %).

Asiakkuuksien hoito on keskitetty hallinnonaloittain Palkeiden neljälle toimipaikkakunnalle. Sillä haetaan asiakastuntemuksen vahvistumista ja mahdollistetaan entistä paremmin kokonaisuudeksi sovitettuja palveluita. (Palkeet 2015a.)

Palvelukeskusmalli on keskeinen osa valtion tukitoimintoihin liittyviä tuottavuustoimenpiteitä. Asiakkuuksien keskittäminen hallinnonaloittain toteutettiin laajassa palveluverkkouudistuksessa, joka saatetaan loppuun vuonna 2015. Palveluverkkouudistuksen tavoitteena oli asiakkuuksien hoidon kehittämisen lisäksi säilyttää Palkeiden tuottavuus. Osana palveluverkkouudistusta toiminta Kuopion ja Turun toimipaikoissa loppui kesällä 2015. Siirtyminen matriisiorganisaatioon vahvisti myös prosessien johtamista, joka keskitettiin Palkeiden uuteen osaamiskeskukseen. Prosessipäälliköt vastaavat valtion yhteisiin talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin sovitetuista toimintamalleista ja niiden kehittämisestä yhteistyössä Valtiokonttorin ja valtiovarainministeriön kanssa. (Palkeet 2015a.)

Organisaatiokaaviossa, joka on esitetty kuvassa 1, on kuvattu Palkeiden organisaation rakenne. Organisaatioon kuuluvat toimitusjohtaja, alueelliset palveluyksiköt, ICT-, hallinto- ja osaamiskeskusyksiköt sekä controller-toiminto. Kaikki nämä toimivat Palkeiden asiakkaiden ja palvelun sujuvuuden hyväksi. Palveluyksiköt hoitavat yhteydenpidon asiakkaisiin ja niiden toimintaa tukevat kaaviossa olevat muut yksiköt. Yhtenäinen tapa toimia ja toimivat palvelukokonaisuudet tuovat tehokkuutta. (Palkeet 2015a.)



Kuva 1. Organisaatiokaavio (Palkeet 2015a).

3 Kieku-palkanlaskentajärjestelmä

Kieku-tietojärjestelmä perustuu SAPin ja CGI:n valmistuotteisiin. Perusjärjestelmä muodostuu Kieku-talouhallinnosta (SAP FICO), Kieku-henkilöstöhallinnosta (SAP HCM), Palkoista (CGI Palkat), Ajanhallinnasta (CGI Ajanhallinta), Palveluaikalaskennasta (CGI Palveluaikalaskenta) ja Vuosilomasuunnittelusta (CGI Vuosilomasuunnittelu). (Valtiokonttori 2014a.)

Kieku-käyttöönotto on osa talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämishanketta, jonka tavoitteena on ministeriössä ja virastoissa ottaa käyttöön yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Kieku on näitä yhteisiä prosesseja tukeva tietojärjestelmä. (Valtiokonttori 2014b.) Se otetaan käyttöön koko valtionhallinnossa lukuun ottamatta puolustusvoimia. Tällä tavoitellaan toiminnan tehokkuuden ja laadun parantumista sekä palvelukeskusmallin tukemista. (Valtiokonttori 2014c.)

Kiekun käyttöönotto sekä sen jälkeinen palvelutuotanto tehdään yhteistyössä Palkeiden, ministeriön, virastojen, Valtiokonttorin ja CGI:n sekä Tieto Oyj:n kesken. Kieku-palvelutuotannon asiakkaat saavat osana Palkeiden palvelutuotantoa ja palvelusopimusta. Kiekua kehittää Valtiokonttori yhteistyössä Palkeiden ja CGI:n kanssa virastojen tekemien kehitysehdotusten pohjalta. Parannetut ominaisuudet ovat aina koko valtionhallinnon yhteisessä käytössä. (Valtiokonttori 2014b.) Kiekun käyttöönoton jälkeen järjestelmää käyttää suunnilleen 65 000 virkamiestä. Näistä 3000 henkeä on talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisia. (Valtiokonttori 2014c.)

3.1 Kiekun käyttöönottoaikataulut

Huhtikuussa 2015 tuli kuluneeksi neljä vuotta siitä, kun ensimmäiset asiakkaat aloittivat Kiekun käytön. Vuonna 2015 järjestelmään on tulossa ennätysmäärä uusia käyttäjiä ja viimeiset palvelukeskusasiakkaat saavat Kiekun käyttöön vuonna 2016. (Valtiokonttori 2015a.)

Kieku-toimintamalli- ja tietojärjestelmäkokonaisuuden käyttöönotto on ollut keskeinen painopistealue koko Palkeiden olemassaolon ajan. Käyttöönottoihin on sidottu paljon voimavaroja niin palvelutuotannossa kuin sitä tukevassa ICT:ssäkin. Lisäksi Palkeet osallistuu aktiivisesti Kiekua kehittäviin hankkeisiin ja projekteihin. (Valtiokonttori 2015a.)

Ensimmäiset Kieku-palvelut tuotettiin vuonna 2012 Maahanmuuttovirastolle ja Pelastusopistolle. Sitä ennen vuonna 2011 Kiekua olivat jo pilotoineet Valtiokonttori ja Suomen Akatemia. Viimeisten kahden vuoden aikana käyttöönotot ovat jatkuneet nopealla tahdilla. Huhtikuun 2015 alussa Kiekun otti käyttöön 11 kirjanpitoyksikköä kolmen eri ministeriön hallinnonalalta. Viimeinen Kiekun käyttöönotto on lokakuussa 2016, minkä jälkeen Kieku on käytössä kaikissa asiakasvirastoissa. Tällä hetkellä Kiekua käyttää jo 42 000 valtion virkamiestä ja työntekijää, mikä on yli puolet arvioidusta 63 000 käyttäjämäärästä vuoden 2016 jälkeen. (Valtiokonttori 2015a.)

Yksi valtion taloushallinto 2020 -strategian linjauksista on keskittää taloushallinnon järjestelmiä ja laajentaa niiden käyttöä. Palkeet valmistautuu yhdessä Valtiokonttorin kanssa valtiovarainministeriön ohjauksessa Kieku- ja Rondotietojärjestelmien omistajuuden siirtoon Palkeisiin Kiekun käyttöönottovaiheen jälkeen. Tämä tarkoittaa, että Kiekun kehitykseen päästään yhä paremmin vaikuttamaan Palkeilla. (Valtiokonttori 2015a.)

3.2 Henkilöstö- ja palkkahallinto

Henkilöstöhallinto tarkoittaa kaikkia tehtäviä, jotka liittyvät henkilöstöstrategiiseen suunnitteluun ja toteuttamiseen, henkilöstöraportoinnin hallintaan sekä henkilöstöhallinnon ohjeiden valmisteluun. (Syväperä & Turunen 2006, 12.) Henkilöstöhallinto vastaa erilaisista henkilöstöön liittyvistä käytännön tehtävistä ja lakisääteisistä asioista palvellen organisaation toimintaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014).

Henkilöstöhallinnon työtehtäviä ovat muun muassa rekrytointi, työntekijätietojen ylläpito, lomien ja työajan seuranta, virkavapauksista huolehtiminen, tehtävät liittyen eläkkeisiin ja kuntoutukseen sekä työehtosopimusten tulkinta. Valtiolla henkilöstöhallinnon prosessit tukevat valtion henkilöstöpoliittisia linjauksia. Hyvin toimivat prosessit mahdollistavat hyvän henkilöstöjohtamisen. Valtion henkilöstöhallinnon prosesseihin kuuluvat muun muassa rekrytointi, palkkaus, palvelussuhteen ja työaikojen hallinta, matkustus sekä osaamisen ja koulutuksen hallinta. (Valtiokonttori 2013.)

Opinnäytetyössä käsiteltävä Kieku sisältää henkilöstöhallinnon prosesseista palvelussuhteen, osaamisen ja työaikojen hallinnan sekä palkanlaskennan. Järjestelmässä on viisi sovellusta henkilöstöhallinnolle. Sovellukset ovat Kiekuhenkilöstöhallinto, Palkat, Palvelusaikalaskenta, Vuosilomasuunnittelu ja Ajanhallinta. (Valtiokonttori 2013.)

Palkkahallinto kuuluu henkilöstöhallinnon kokonaisuuteen. Palkanlaskenta on ydintoiminto palkka- ja henkilöstöhallinnossa. (Syväperä & Turunen 2006, 12–

13.) Palkkahallinnolla taataan lakien, asetusten sekä sopimusten noudattaminen sekä se, että palkat maksetaan oikeasuuruusina oikeaan aikaan. Työtehtäviä palkkahallinnossa ovat muun muassa sopimusten tulkinta, palkkojen määrittäminen, laskeminen ja maksaminen sekä tietojen arkistointi. Palkanlaskennassa tilitetään palkasta perityt erät viranomaisille ja toimitetaan tiedot eri sidosryhmille kuten kansaneläkelaitokselle, ulosottovirastolle ja vakuutusyhtiölle. Palkanlaskijan on tunnettava palkkoihin liittyvät lait ja osattava tarvittavat tietokoneohjelmat. Suurissa yrityksissä tarvitaan palkkahallinnon avuksi palkkahallinnon sovellus eli tietojärjestelmä. (Syväperä & Turunen 2006, 13.)

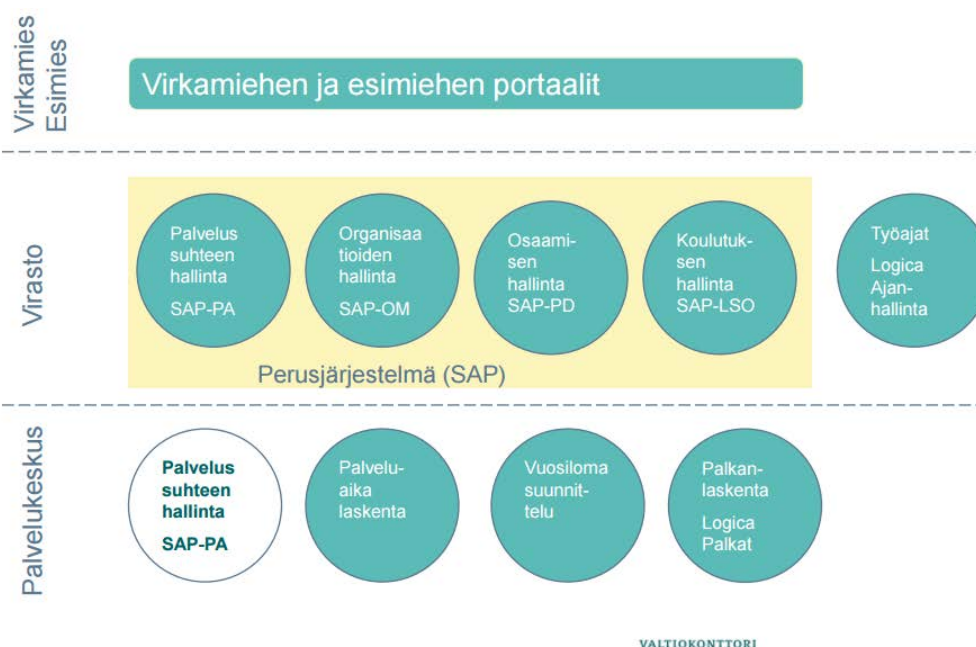
Palkkahallinnossa on säännöksiä, jotka määräytyvät hierarkkisesti. Ylimpänä säännöstönä ovat pakottavat ja tahdonvaltaiset lait, joiden jälkeen tulevat järjestyksessä työehtosopimukset, työsopimukset, työsäännöt, käytäntö ja työnantajan käskyt. Palkanlaskennan keskeisiä lakeja ovat esimerkiksi työaika-, ennakoperintä, sairaus- ja tapaturmavakuutus- sekä työturvallisuuslaki. (Syväperä & Turunen 2006, 14–15.)

Palkka muodostuu useissa työehtosopimuksissa tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkan osasta. Palkka on työehtosopimuksen tai työsopimuksen mukainen. Kokonaispalkan tekijöitä voivat olla tehtäväkohtainen osuus, henkilökohtainen palkanosa, tuottavuuslisä ja palvelusvuosilisä. Palkka on yleensä aikapalkka tai suorituspalkka. (Syväperä & Turunen 2006, 21.)

3.3 Kiegun tuomat muutokset

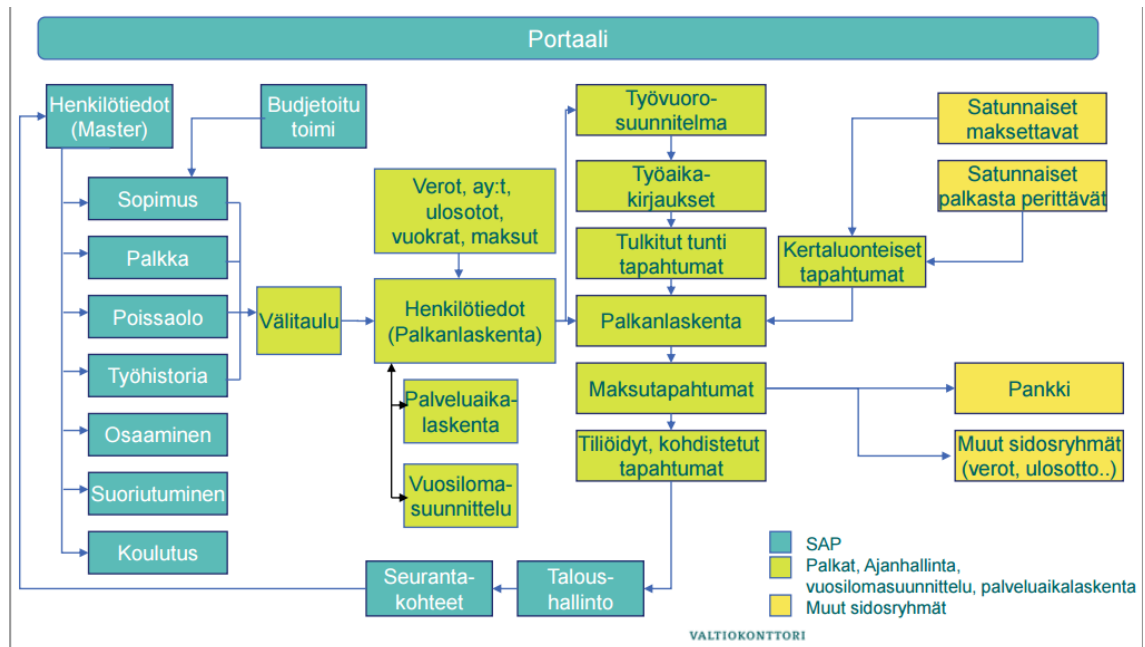
Kieku-hanke on perustettu, koska valtionhallinnossa tavoitellaan tehostumista. Kieku-hankkeen myötä talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit muuttuivat voimakkaasti. Hankkeessa otettiin käyttöön talous- ja henkilöstöhallintoon yhteiset prosessit ja yhteinen tietojärjestelmä. Käyttöönotto oli yhteinen projekti ministeriölle, hallinnon alan virastolle, Valtiokonttorille, Palkeille ja CGI:lle. Henkilöstöhallinnon prosessi muuttui suuresti Kiegun tultua. (Valtiokonttori 2015a.)

Kiekun myötä otettiin käyttöön yhteiset perusprosessit ja toimintatavat valtion talous- ja henkilöstöhallinnossa. Muutosten seurauksena palvelukeskuksen rooli vahvistui yhteisten tietojen ja rekisterien ylläpidossa. Kiekun käyttöönotto toi niin asiakasvirastossa kuin palvelukeskuksessa muutoksia työnjakoon ja työnkuviin. Tämä henkilöstöhallinnon ratkaisu on esitetty kuvassa 2. Kiekun myötä myös palvelusopimukseen on tullut muutoksia. (Valtiokonttori 2015a.)



Kuva 2. Henkilöstöhallinnon ratkaisu (Valtiokonttori 2015b).

Kuvassa 3 näkyy Kieku-järjestelmän henkilöstöhallinnon tietomalli. Siinä on eroteltu väreillä SAPin, palkkojen ja muiden sidosryhmien tehtävät. Kuvasta 3 voidaan nähdä esimerkiksi, että SAPiin tallennetut tiedot kulkevat välitaulun kautta palkkoihin. Kieku toi yhteiset koodistot kaikille virastoille samaan tietokantaan. Esimerkki yhteisestä koodistosta on nimikekoodisto, josta löytyvät kaikki valtionhallinnon nimikkeet, kuten palkkapalvelusihteeri. Kun henkilö tulee ensimmäistä kertaa valtionhallintoon töihin, saa hän henkilönumeron, joka pysyy aina samana, vaikka hän vaihtaisi virastoa. (Valtiokonttori 2015a.)



Kuva 3. Kieku-tietojärjestelmän henkilöstöhallinnon tietomalli (Valtiokonttori 2015c).

Kieku toi muutoksia moniin työrooleihin Palkeilla. Sovellusvastaavien rooli muuttui, kun palkanajat ja tilitykset siirtyivät palveluryhmiin. Ennen molemmat tehtiin sovelluspalveluissa. Nykyisin sovelluspalveluiden tehtävänä on muun muassa järjestelmän sovelluspäivitysten teko, ongelmien selvittäminen ja niistä informoiminen palveluryhmiin ja asiakkaille sekä Kiekun kehittäminen ja testaus. Tiedot siirtyvät sähköisesti järjestelmien ja palveluryhmien, kuten palkkojen, talouspalveluiden ja maksuliikkeen välillä. (Valtiokonttori 2015a.)

Asiakastukijärjestelmä on muuttanut myös prosesseja paljon ja sen johdosta on siirrytty entistä paperittomampaan toimintaan. Asiakastukijärjestelmällä tulevat kaikki toimeksiannot virastolta Palkeisiin. Se on ensisijainen yhteydenottokanava. (Valtiokonttori 2015a.)

Palkkapalvelusihteerin tehtäväkuva muuttui niin, että se jaettiin kahteen eri rooliin, SAPIin ja palkan puoleen kuten kuvassa 3 on esitetty. Ennen Kiekua henkilöstöhallinnon ja palkan puolen tehtävät järjestelmässä hoiti yksi henkilö, nykyisin henkilöstöhallinnon tekee SAPIin tekijä ja palkat palkanpuolen tekijä. SAPIin työrooliin kuuluu nimikirjatietojen ylläpito, palveluikalaskenta sekä kaikki henkilöstöpuolen tehtävät, joita asiakas ei lomakkeella pysty tallentamaan, ku-

ten takautuvat palkan muutokset sekä organisaatiomuutokset. (Valtiokonttori 2015a.)

Palkanpuolella tehdään palkka-aineiston tarkastukset, tilitykset ja palkan-ajot sekä sellaiset tallennustehtävät, jotka tulevat suoraan palkan puolelle kuten verkkortit, jäsenmaksut ja ulosotot. Enää ei tehdä ristiintarkastusta eli tarkasteta toisen palkkapalvelusihteerin tekemää työtä, kuten vanhan järjestelmän aikana, vaan jokainen palkkapalvelusihteerin tarkastaa oman työnsä. Palkan tekijät ottavat vastaan välitaulusta sen, mitä SAPissa ja portaalissa on tehty, jotta tieto siirtyy palkan puolelle. Välitaulu on integraatio SAPin, portaalin ja palkkojen välillä. Vuosilomien ylläpito kuuluu myös palkan tekijän vastuualueeseen siltä osin, mitä virastossa ei pystytä tekemään. (Valtiokonttori 2015a.)

4 Tuottavuus

4.1 Mitä on tuottavuus

Tuottavuus tarkoittaa tuotosten ja panosten suhdetta eli kuinka paljon tuotosta saadaan aikaan käytettävissä olevilla panoksilla (Uusi-Rauva 1996, 13). Tuottavuus kuuluu reaali prosessiin, eli se muodostuu käytännön toiminnasta. Tuottavuudesta voidaan tarkastella esimerkiksi työn tuottavuutta. Työn tuottavuudessa mitataan, kuinka paljon tuotantoa saadaan aikaan käytetyllä työpanoksella eli kuinka tuottavasti työpanosta käytetään. Tuottavuus on käytännössä erilaisten tuotos-panossuhteiden laskemista ja taitoa yhdistellä niitä, että saataisiin aikaan mahdollisimman hyvä lopputulos. (Ylivaherva 2006, 15.)

Julkisella sektorilla tuottavuus tarkoittaa tuotosten ja käytettyjen tuotannontekijöiden suhdetta. Sitä voidaan mitata esimerkiksi palvelusuoritteita mittaamalla. (Kangasharju 2008, 15.) Julkisella sektorilla tarkastellaan lähinnä työn tuottavuutta toisin kuin esimerkiksi tuotannollisessa yrityksessä, jossa voidaan mitata tarkasti koneen tuottamaa tuotemäärää. Työn tuottavuus on henkilöstön käytön tehokkuutta. Siinä tuotos jaetaan työpanoksella kuten henkilömäärällä tai työ-

tuntimäärällä. Työtuntien osalta oletetaan, että kaikki työtunnit ovat samanarvoisia, vaikka työteho ja osaaminen vaihtelevat. (Uusi-Rauva 1996, 50–55.) Jotta voimavarat riittäisivät paremmin kaikkeen tarpeelliseen, tarvitaan tuloksellisempaa ja tehokkaampaa toimintaa eli pienemmillä panoksilla on saatava enemmän ja parempia tuloksia (Korpela & Mäkitalo 2008, 161).

Viime vuosina julkisen sektorin tuottavuuskehitys on ollut heikkoa ja selkeästi heikompaa kuin muun palvelutuotannon. Julkishallinnon työvaltaisissa palveluissa usein syynä heikkoon tuloskehitykseen ovat jäykät ja pirstaloituneet rakenteet ja toimintatavat, heikot tuottavuuskannusteet sekä ohjaus- ja johtamisjärjestelmien puutteet. Heikon tuottavuuden syitä voivat olla myös lainsäädäntö ja järjestelmiin liittyvät asiat. (Korpela & Mäkitalo 2008, 166–167.)

Palvelujen näkökulmasta tuottavuuden seuranta on haastavampaa, koska palvelut ovat aineettomia, niiden kulutus ja tuotanto tapahtuu samaan aikaan ja ne ovat keskenään erilaisia eli heterogeenisiä. Palvelutarjoomaan kuuluu ydinpalvelu, joka tyydyttää asiakkaan tarpeen sekä avustavia elementtejä sekä sen laatua parantavia komponentteja. Ne eivät välttämättä luo lisäarvoa asiakkaalle, mutta ne ovat välttämättömiä, jotta ydinpalvelu voidaan tuottaa. Näiden tekijöiden takia palvelujen tuottavuutta on vaikeaa arvioida. Palvelualoilla tuottavuutta on tutkittu niin, että on sovellettu perinteistä näkökulmaa palveluympäristöön. (Brax 2007, 9–10.)

Tuottavuuteen liittyy vaikuttavuus, joka tarkoittaa organisaation tavoitteiden saavuttamista eli oikeiden asioiden tekemistä. Asioita on tehtävä niin, että ne tuottavat tehokkaimmin halutun lopputuloksen. Tehokkuus ja tuottavuus kohdistuvat käsitteinä määrälliseen muutokseen, kun taas vaikuttavuudessa paneudutaan laatumuutoksiin. Vaikuttavuudella viitataan myös arvon luontiin asiakkaalle. (Brax 2007, 7.)

4.2 Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuutta mitataan, jotta sitä voidaan seurata ja verrata tavoitteisiin ja aikaisempiin tunnuslukuihin. Tuottavuuden muutosta selvittäessä verrataan kahta ajankohtaa keskenään, jolloin mittaaminen on kuvailevaa. Tuottavuuden muutos saadaan, kun jaetaan tuotosten suhteellinen muutos panosten suhteellisella muutoksella. Kun mitataan palvelutuotannon tuottavuutta, suoritteiden ja palvelujen määrän muutos jaetaan panosten määrän muutoksella. (Kangasharju 2008, 19.)

Tuottavuuden muutoksia voidaan mitata ja yhdistää. Kyseisessä tilanteessa tuottavuuden muutos saadaan laskemalla kaikkien tarkasteltavana olevien yksiköiden (esimerkiksi asiakasvirastojen palkanlaskentapalvelu) yhteenlasketusta tuotoksista ja panoksista. Kaikkien tutkittavana olevien yksiköiden tuottavuus voi parantua kahdella eri tavalla. Joko tuottavimpien asiakasvirastojen palkanlaskentapalvelun tuottavuus nousee ja muiden virastojen tuottavuus säilyy ennallaan tai tuottavuus voi kohota myös niin, että virastojen tuottavuuksien etäisyys kapenee, eli tehokkuuserot pienenevät. Kun mitataan tuottavuutta, selvitetään tuotantoyksikön toiminnan vaikutus tuotokseen. Tuotantoprosessin ulkopuolella olevat tekijät eivät kuulu tuottavuuteen. (Kangasharju 2008, 19–21.)

Palvelujen tuottavuutta kuvastaa tuotosten ja resurssien välinen suhde eli palveluprosessin tuottamiseen tarvittavien syötteiden välinen suhde. Keskeisin asia tuottavuuden analysoinnissa on määrittellä syötteet ja tuotokset. Muutos parempaan tuottavuudessa kertoo siitä, tehdyt parannukset ovat olleet onnistuneita. Jotta tuottavuutta voidaan tarkastella, on pystyttävä määrittelemään numeromuotoista informaatiota yrityksen reaali-prosessista. Henkilötyötunnit ja tuotettujen yksikköjen määrä ovat yleisimmät mittauksessa käytetyt syötteet. Perinteisesti tuottavuutta mitataan fyysisten yksiköiden suhteena. Tuottavuus saadaan laskemalla tuotos jaettuna syötteellä. Tätä laskukaavaa voidaan soveltaa myös palveluprosesseissa. Fyysinen syöte olisi esimerkiksi henkilötyötunnit ja fyysinen tuotos olisi esimerkiksi palkkalaskemien määrä. Tuottavuustekijöiden väliset vaikutukset ja sekoittuminen toisiinsa vaikeuttavat tuottavuuden tut-

kimusta. Kun tuottavuus nousee, voi olla vaikeaa tunnistaa muutoksen aiheuttanut tekijä. (Brax 2007, 23–24.)

Kun tuottavuutta tarkastellaan taloudellisuuden ja kulujen näkökulmasta, muutetaan panokset rahamääräisiksi, minkä jälkeen lasketaan suoritteiden aikaansaamisessa syntyneet kustannukset. Sen jälkeen lasketaan yksikkökustannukset (euroa/suorite). Kustannukset esitetään siis suoritteittain. (Valtiovarainministeriö 2005, 69–70.)

Tuottavuuden mittausta tehdään, jotta voidaan suunnata huomiota tärkeisiin näkökohtiin ja raportoinnin avulla mitattu tieto saadaan kerrottua sitä tarvitseville. Mittareita ja raportointia voidaan käyttää tavoitteiden asettamisessa ja tulokellisuuden seurannassa. (Pellinen 2005, 67–68.)

Mittauksen tuloksiin vaikuttavat mittausolosuhteet, joiden tulisi olla pysyvät eikä niissä saisi esiintyä satunnaisuutta. Lisäksi tuloksiin vaikuttaa mittauksen suorittaja, jonka tulisi olla riippumaton mittauksen kohteesta. Mittaustiedon olisi myös oltava käytettävissä mahdollisimman nopeasti. (Pellinen 2005, 69.)

4.3 Tuottavuuden kehittäminen

Tuottavuutta voidaan kehittää yleistasolla operatiivisin ja taloudellisin keinoin. Operatiivisia keinoja ovat kulutuksen säättäminen, kysynnän säättäminen ja kapasiteetin säättäminen. Taloudellisia keinoja ovat kustannusten säättäminen ja hinnoittelun säättäminen. Pitkällä tähtäimellä tuottavuuden parantumiseen päästään vain kestäville ratkaisuille. Ne edellyttävät harmoniaa henkilöstön työn sekä työympäristöön kohdistuvien tarpeiden ja työn vaateiden välillä. Teknologian kehityksellä on merkitystä, sillä se sallii sen, että ihmistyövoimaa ja konetyövoimaa voidaan hyödyntää niille tarkoituksenmukaisissa tehtävissä. (Brax 2007, 31–35.)

Työn tuottavuuden kasvu tarkoittaa, että tuotos työpanosta kohti kasvaa tai sama tuotos saadaan aikaan vähemmällä työpanoksella. Tuottavuuden paranta-

miskeinoja ovat toimintatapojen muuttaminen organisaatiossa ja työhön käytettävien panoksien kehittäminen paremmiksi. Parantamiskeinot voivat liittyä nykyisten tekijöiden parantamiseen, niiden yhdistelyyn uudella tavalla tai täysin uusien palveluiden ja tuotteiden tai kanavien syntyyn. Tuottavuuden parantamiskeinoille yhteistä on se, että ne edellyttävät muutosta organisaation nykyiseen toimintaan. (Ylivaherva 2006, 15.) Palvelutuotantoa voidaan tehostaa merkittävästi toiminta- ja palvelumalleja uudistamalla ja hyödyntämällä samaan aikaan tehokkaasti tieto- ja viestintäteknikkaa. Lisäksi laadukkaalla johtamisella ja toimintojen ohjauksella sekä oikealla henkilöstö- ja osaamisrakenteella saadaan palvelutuotantoon tehokkuutta. (Korpela & Mäkitalo 2008, 174.)

Tuottavuuden parantaminen pelkästään tuottamalla enemmän määrällisesti voi johtaa siihen, että tuotetaan suurempi määrä, mutta virheellisiä ja laadullisesti heikkoja suoritteita. Jos korostetaan pelkästään tuottavuutta, se johtaa useimmiten laadun huonontumiseen. Laadun parantaminen nostaa lähes aina tuottavuutta. Se perustuu asiakaslähtöiseen näkemykseen tuottavuudesta. Kun laatua nostetaan, se laskee asiakkuussuhteen hoidosta aiheutuneita kustannuksia. Huono laatu nostaa epäsuoria kustannuksia. Palveluissa, jotka tuotetaan asiakasrajapinnassa, virheet ovat lähinnä ulkoisia ja johtuvat prosessin avoimuudesta. (Brax 2007, 14–17.)

Tuottavuutta voidaan parantaa lähinnä kahdella tapaa, jotka ovat jalostusarvon nostaminen ja tehokkuuden parantaminen. Innovaatiot ovat tuottavuuden kasvun lähde. Mitä paremmin organisaatio osaa käyttää työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa, sitä paremmaksi ne tulevat. Tehokkuus on välttämätöntä etenkin julkisella sektorilla. On saatava mahdollisimman hyvät tulokset käytettävissä olevilla panoksilla. Tuottavuushaaste kohdistuu Suomessa enemmän palvelusektoriin kuin tavarantuotantoon. (Korpela & Mäkitalo 2008, 162–164.) Palvelusektorilla on kuitenkin tekijöitä, jotka vaikeuttavat tuottavuuden tarkastelua ja mittaamista kuten palvelujen laatu. Laadulla ja tuottavuusmittauksella on merkityksellinen yhteys. Mitattaessa tuottavuutta palvelujen osalta on otettava huomioon, ettei laadun nostaminen alenna välttämättä tuottavuutta vaan se voi myös parantaa sitä esimerkiksi tehtyjen virheiden vähenemisen kautta. (Uusi-Rauva 1996, 204–205.)

Tuottavuus vaihtelee eri palvelualoilla, joten sen parantamiskeinot ovat erilaisia eri palvelualoilla. Yhtä yleistä ohjetta tuottavuuden parantamiseen ei ole. Kun tuottavuutta nostavia toimenpiteitä suunnitellaan, on hyvä kiinnittää huomioita toimenpiteiden laatuun. Kun toimenpiteet on hyvin suunniteltu ja laitettu tuotantoon, uudistus voi tehostaa palvelua myös asiakkaan näkökulmasta ja palvelun laatu voi parantua. Kysynnänhallinta ja kapasiteetin hallinta ovat palveluorganisaatioissa merkityksellisiä tuottavuuden kehittämisen apuvälineitä. (Brax 2007, 31–35.)

Tuottavuuden kasvu edellyttää usein teknologista kehitystä (Ylivaherva 2006, 15). Teknologian avustuksella pystytään automatisoimaan palveluprosesseja ja parantamaan sisäistä tuottavuutta eli pienentämään panoskustannuksia. Se tekee mahdolliseksi entistä kattavampia itsepalvelukonsepteja, vaikuttaa ulkoiseen ja sisäiseen tuottavuuteen sekä lisää tuottoja. Teknologia mahdollistaa uusien palvelujen tarjoamisen mahdollisuuden, jolloin saadaan lisää tuottoja. Tuottavuutta palvelusektorilla on pyritty parantamaan investoimalla teknologiaan ja sitä kautta saamaan aikaan automaatioita. On tullut ilmi, ettei palvelusektorin tuottavuus nouse samalla tavalla kuin teknologiainvestointien kanssa. Teknologian roolin ymmärtäminen on tärkeää palvelun tuotantojärjestelmässä, pelkkä teknologian esilletuominen ei riitä muuttamaan palveluita tuottavammiksi, vaan on pystyttävä muuttamaan sen avulla palveluprosesseja ja luomaan uusia palvelutarjoomia. (Brax 2007, 43–44.)

Teknologia ei yksin tehosta toimintaa vaikkakin sen avulla on saatavissa merkittäviä laadullisia sekä määrällisiä hyötyjä palvelutuotannossa. Jos otetaan käyttöön uutta teknologiaa ja kyetään uudistamaan toimintatapoja, palvelumalleja, toimintojen organisointeja ja kannustinjärjestelmiä samanaikaisesti voidaan saada vielä merkittävämpiä lopputuloksia tehokkuuden kannalta. Tarvittaessa on oltava valmiita tekemään radikaaleja muutoksia uusien uudistusten tieltä, koska vanhentuneita toimintatapoja on turha sähköistää. Ennen Kiekua etenkin palkanlaskenta ja siihen liittyvät oheisjärjestelmät rakentuivat hajanaisesti, eivätkä olleet yhteyskäyttöisiä tai yhteensopivia. Kiekun avulla on ollut mahdollis-

ta parantaa tehokkuutta ja välttää turhia kustannuksia. (Korpela & Mäkitalo 2008, 206–213.)

Työyhteisön hyvinvointi ja johtaminen vaikuttavat tuottavuuteen (Brax 2007, 31). Henkilöstö- ja organisaatorakenteet muuttuvat prosesseja uudistaessa. Työilmapiirillä on myös tärkeä merkitys ja vaikutus tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Työmotivaatio vaikuttaa asiakkaiden saaman palvelun laatuun. Asiakkailta ja työyhteisöltä saatu palaute parantaa motivaatioita. (Korpela & Mäkitalo 2008, 202–205.) Kun työntekijät viihtyvät töissä, se lisää työn tuottavuutta. Viihtymättömyys töissä aiheuttaa negatiivisia seurauksia, joita ovat muun muassa poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus. (Brax 2007, 31–35.) Henkilöstön ja asiakkaiden tarpeita on tärkeää kuunnella, koska muuten tuottavuushyödyt voivat jäädä saavuttamatta. On mahdollista saada merkittäviä laadullisia ja määrällisiä hyötyjä, kun keksitään uusia tapoja tuottaa palveluita. Tällöin tästä hyötyvät palveluja käyttävät asiakkaat sekä asiakaspalvelun työntekijät. Tästä hyvänä esimerkkinä on Palkeissa ja sen asiakasvirastoissa käytöön otettu asiakastukijärjestelmä, joka tuli yhdenmukaistamaan yhteydenpitoa ja palvelupyyntöjä. (Korpela & Mäkitalo 2008, 202–204.)

Taulukossa 1 on listattuna kehittämiskäytäntöjä palveluiden tuottavuuden parantamiseksi. Työntekijät joutuvat asiakasrajapinnassa sovittamaan yhteen palvelujärjestelmän tuottavuuden sekä asiakkaiden kannalta asetetut vaatimukset ja toimintaperiaatteet. Taulukossa 1 listattujen taustalla on perusolettamus, että työyhteisö on hyvä ja hyvinvoiva. (Brax 2007, 31–35.)

Taulukko1. Kehittämiskäytäntöjä palvelujen tuottavuuden parantamiseksi (Brax 2007, 38).

Vaikutuspiiri	Käytänne tai kehittämistoimenpide
Henkilö	
Tunnelma työssä	<ul style="list-style-type: none"> • Työtunnelman ja työtyytyväisyyden tasojen seuranta • Neuvontakeskustelut, tukeminen ja muut järjestelyt
Terveys ja hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvoinnin kehittämissohjelmat • Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien ja tuen lisääminen työntekijöille • Turvallisuuskäytäntöjä korostavan kulttuurin luomisen organisaatioon
Henkilösuhteet	
Suhteet asiakkaisiin	<ul style="list-style-type: none"> • Pitkäaikaisten asiakassuhteiden vaaliminen • Asiakkaiden ohjaaminen palvelun osatuottajan roolissa
Kollegiaaliset suhteet	<ul style="list-style-type: none"> • Pitkäaikaisten kollegiaalisten suhteiden vaaliminen • Tiimihengen vaaliminen • Organisaation 'kansalaistoiminnan' tukeminen • Sisäisen viestinnän laadullinen ja määrällinen kehittäminen
Työ	
Työn suunnittelu ja prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Tärkeisiin tehtäviin keskittyminen ja kiireen vähentäminen • Työn, kykyjen ja palkkauksen optimaalinen vastaavuus • Työtehtävien hyvä organisointi ja selkeä määrittely • Ajan- ja projektinhallinnan taitojen kehittäminen • Työn suunnittelu ja tavoitteenasettelu
Työnkulun keskeytykset	<ul style="list-style-type: none"> • Keskeytyksettömän työajan järjestäminen • Yhteen tehtävään kerrallaan keskittymisen mahdollistaminen • Tuottavuustasojen määrittely uudelleen keskeytykset huomioiden
Ympäristö	
Fyysinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluympäristön suunnittelu työntekijöiden aktiviteetteja tukeväksi
Työvälineet ja teknologia	<ul style="list-style-type: none"> • Laadukkaan työvälineistön, laitteiden ja teknologian käyttäminen • Välineistön käyttökoulutuksesta huolehtiminen
Organisaatio	
Vaikutelma organisaation tarjoamasta tuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Epäreilujen työkäytäntöjen ja olosuhteiden eliminointi • Työntekijöiden hyvinvointiin sitoutuminen käytännön toimenpiteiden kautta • Työntekijöiden saavutusten huomiointi ja konkreettinen palkitseminen • Allsuoriutumiseen puuttuminen asianmukaisesti mutta näkyvästi

Yleisiä, selkeästi löydettävissä olevia tuottavuutta alentavia tekijöitä ovat muun muassa pitkät läpäisy- ja odotusajat, laitehäiriöt sekä tarpeeton työn uudelleen tekeminen. Myös runsaat poissaolot ja henkilökunnan suuri vaihtuvuus alentavat tuottavuutta niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Tuottavuuteen parannusta voidaan saada huolehtimalla työhyvinvoinnista. Ensimmäiseksi mainittuihin tuottavuutta alentaviin tekijöihin parannus voidaan löytää esimerkiksi prosessien tarkastelun ja uudelleen organisoinnin kautta. (Uusi-Rauva 1996, 69–70.)

Tehottomuus on monen eri asian summa. Valtionhallinnon hajanaisuus, eri toimijoiden ristiriidat ja ohjauksen yhteensovittamattomuus luovat tarpeetonta kustannustaakkaa. Hyötyjen saavuttamiseksi on lähes aina tehtävä palvelutarpeita vastaavaa palvelu- ja henkilörakenteiden uudistamista ja kiinteiden kulujen karsimista sekä tehokkaita organisaatorakenteita ja toimintamalleja. Asiat pyritään tekemään vähemmällä vaivalla ja osaavammin. Tehottomuutta voi aiheuttaa myös se, ettei hyvinvointijärjestelmiä ja palveluprosesseja tarkastella kokonaisuuksina. (Korpela & Mäkitalo 2008, 177.)

4.3.1 Tuottavuuden parantaminen asiakkaan toimintaa tehostamalla

Joidenkin näkemys on eristää asiakas tuotantojärjestelmän ulkopuolelle niin pitkälle, kuin mahdollista, toisten mukaan paras tuottavuus saavutetaan, kun suhdatautaan asiakkaaseen niin, että suunnitellaan asiakkaan maksimoitu panos. Asiakkaan panoksen maksimoinnista on esimerkkinä itsepalveluperiaatteella toimivat palvelut, joissa asiakkaalle tarjotaan resurssi, mutta asiakas suorittaa itse palveluprosessin muut osat. (Brax 2007, 38–40.)

Asiakkaan osuutta johtamalla voidaan parantaa tuottavuutta. Asiakkaan työllä voidaan korvata palveluntuottajan työtä, jolloin myös lisäkapasiteetin käyttöä saadaan helpommin muokattua kysynnän mukaan. Joustavuuden lisääminen erilaisin teknisin keinoin voi parantaa tuottavuutta. Myös diagnostisen roolin siirtäminen lähemmäs asiakasta parantaa tuottavuutta, kuten esimerkiksi asiakkaan ohjaaminen oikeanlaiseen palveluun. Parantavana on nähty myös palveluntuottajan ja asiakkaan välisen kanssakäymisen tehostaminen. (Brax 2007, 38–40.)

Tietojärjestelmien kehittyminen mahdollistaa sen, että eri asiakassuhteiden ja asiakkaiden tuottavuutta pystytään vertailemaan. Osa asiakassuhteista voi olla tuottoisampia kuin toiset asiakassuhteet, sillä osa asiakkaista voi vaatia paljon asiakaspalvelua tai asiakkaalla voi olla joitain erityispiirteitä. Tuottamatonta asiakassuhdetta on usein mahdoton lopettaa. Pitää pyrkiä kehittämään kyseisen asiakkuuden tuottavuutta. (Brax 2007, 38–40.)

Vaikuttavuus on myös suuressa roolissa, kun tarkastellaan palvelujen tuottavuutta. Tuottavuuskäsitystä voitaisiin laajentaa myös asiakkaan näkökulmaan. On hyvä, jos palveluntuottaja ymmärtäisi palvelutoiminnot myös asiakkaan kokonaistaloudellisesta näkökulmasta. Mittaaminen ei ole kuitenkaan aivan yksinkertaista, jos asiakkaan näkökulma huomioidaan. Yleensä ajatellaan, että asiakas on vastuussa omasta tuottavuudesta ja myyjä omastaan. Asiakkaalla on oikeus valita toimivilla markkinoilla olevista palveluista ja hän voi valita kilpailijan palvelun, jos hän ei koe saavansa odottamaansa palvelua. Tämän takia palveluntarjoajan on syytä ottaa vastuuta asiakkaan tuottavuudesta. (Brax 2007, 38–41.)

4.3.2 Lean-ajattelu ja innovatiivisuus tuottavuuden parantamisessa

Suomessa on viime vuosina puhuttu paljon siitä, että hyvinvoinnin perusta tulevaisuudessa on organisaatioiden uudistuminen ja innovaatiokyky. Innovaatiokykyä tarvitaan erityisesti, kun tavoitellaan parempaa tuottavuutta ja taloudellisia ratkaisuja. Organisaatioilta edellytetään hyvää kumppanuus- ja hankintaosaamista sekä verkostotaitoja inhimillistä pääomaa ohjattaessa. Yritysten ja organisaatioiden on kyettävä kehittämään asiakkaan tavoitteita toteutuvia ratkaisuja ja pystyttävä tuomaan ne asiakkaan hyödynnettäviksi. (Yliva-herva 2006, 11.)

Innovatiivisuus on pitkälle tulosta verkostoitumisesta ja sen aiheuttamasta toiminnasta. Kumppanuus, hankinnat ja asiakaslähtöisyys kiinnostavat organisaatioiden johtoa entistä enemmän. Japanista lähtöisin oleva Lean-ajattelu ei ole vielä Suomessa kovin tunnettu. Se liittyy vahvasti organisaation innovaatiokykyyn ja kehittämiseen. Ajattelutapa tuli maailmalla tutuksi 1990-luvulla Toyotan autotehtaista. Toiselta nimeltään Lean-ajattelua sanotaan Kaizen-ajatteluksi, joka tarkoittaa jatkuvaa kehittymistä ja muutosta parempaan. (Yliva-herva 2006, 11.)

Lean-ajattelussa tarkastellaan, miten sujuvasti tuote tai palvelu saadaan asiakkaalle. (Sievälä 2015, 1, 11.) Siinä keskitytään resurssien tehokkaan hyödyntämisen sijaan virtauksen tehokkuuteen eli siihen, kuinka tehokkaasti asiakas tai tuote kulkee yrityksen prosessin läpi. Prosessin aikana asiakkaan tarve pyritään tyydyttämään tuottamalla samalla mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle. Kokonaisaikaan, joka virtaukseen kuluu, pyritään sisällyttämään mahdollisimman paljon arvoa tuottavaa aikaa ja mahdollisimman vähän odottelua ja hukkaa. (Modig & Åhlström 2013, 13–16.) Prosessista poistetaan kaikki tarpeettomat vaiheet sekä virheet ja ylituotanto, jolloin tuote tai palvelu saadaan asiakkaalle nopeammin (Sievälä 2015, 1, 11).

Ajattelutapaa voidaan käyttää niin yrityksissä kuin julkisella sektorillakin. Esimerkiksi John Deere käyttää tehtaissaan Lean-ajattelua. Sen avulla on saatu karsittua pois turhat varastot ja siirtely paikasta toiseen. Läpimenoajat ovat pudonneet ja tuottavuus parantunut kymmeniä prosentteja. (Sievälä 2015, 1, 11.) Lisäksi esimerkiksi Pohjois-Karjalan keskussairaalassa haetaan säästöä Lean-menetelmällä. Siellä muun muassa logistiikkaa on uudelleenjärjestelty ja saatu säästöä sitä kautta. Lean-menetelmä on käytössä usein Six sigma -menetelmän kanssa, jolla pyritään muun muassa parantamaan laatua ja säästämään kustannuksia ja aikaa. (Malinen 2015, 13.) Leanin avulla organisaatiossa oleva suuri tietomäärä saadaan järjestykseen ja helposti käytettäväksi (Modig & Åhlström 2013, 155).

Lean-menetelmässä toimitaan niin, että tuotteen tai palvelun laadusta ei tingitä. Siinä tunnistetaan organisaation toiminnot, jotka tuovat lisäarvon asiakkaalle ja käytetään resurssit juuri näihin toimintoihin. Kaikki toiminnot pyritään tekemään laadukkaasti ja tehokkaasti. (Kouri 2014, 6–7.) Lean-menetelmässä voidaan käyttää tavoitemittareita. Mittareita voivat olla muun muassa tuottavuus, laatu ja läpäisy aika. Niillä havaitaan toimintoihin liittyvät ongelmat sekä poikkeamat toiminnoissa ja kun niiden syyt selvitetään, voidaan toimintaa parantaa. On tärkeää, että tähän ongelmanratkaisuun osallistuvat kaikki työntekijät. Ratkaisemalla ongelmat ja poistamalla niiden aiheuttajat estetään ongelmien toistuminen uudelleen. (Kouri 2014, 28–31.)

Lean-menetelmän toteuttaminen on melko haastavaa ja siinä joudutaan tekemään monia muutoksia eri tasoilla, kuten organisaatorakenteessa sekä kannustus- ja ohjausjärjestelmissä. Onnistuessaan leanilla kuitenkin voidaan saavuttaa tehokas toiminta. (Modig & Åhlström 2013, 157.) Lean-menetelmän avulla on mahdollista saada huomattavia parannuksia tuottavuuteen sekä läpimenoaikoihin, käyttämättä välttämättä ollenkaan säästämistä, palveluiden leikkaamista ja työvoiman vähentämistä. Leanissa organisaation nykyiset vahvuudet säilytetään. Toimintaa järkevöitetään sen sijaan, että irtisanottaisiin henkilökuntaa tai pidennettäisiin työpäiviä. Menetelmällä tuottavuutta voidaan lisätä vähitellen tekemällä jatkuvaa kehitystä pienin askelin, kunhan ensin on laitettu organisaation pohja kuntoon. Näin parannetaan myös organisaation kilpailukykyä, jonka ei tarvitse muodostua pelkästään hinnasta vaan joka voi olla myös laatua ja nopeutta. Leanilla saavutettua kustannusparannusta ei tarvitse välttämättä laittaa hinnan alennukseen vaan säästöillä voidaan kehittää organisaatiota edelleen. Tärkeintä on tehdä kehitystä kohti parempaa jatkuvasti. (Sievälä 2015, 1, 11.)

Lean-menetelmässä keskeistä on henkilöstön osallistuminen kehitykseen. Kun jokainen kehittää omaa työtehtäväänsä ja tuntemaansa organisaatioaluetta, voidaan löytää käytännön kannalta parhaat ratkaisut. Lean-ajattelussa tärkeää on myös työhyvinvointi ja motivaation kasvu, joka tapahtuu osallistumisen kautta. (Sievälä 2015, 1, 11.)

Palkeilla on käytössä Lean-ajattelun toimintatapoja, kuten syksyllä 2015 Sinun ideasi -haaste, joka on osa hallitusohjelman Parannetaan johtamista ja toimeenpanoa -kärkihanketta. Haasteella kerätään toimintamalleja sekä uusia ideoita. Lisäksi ”Onks täs järkee” -kampanjalla pyritään kehittämään työtä osana arkityötä. Sillä pyritään poistamaan turhaa monimutkaisuutta ja päällekkäistä työtä Palkeissa, jotta saataisiin asiat tehtyä nopeammin ja helpommin. Lisäksi sillä kehitetään myös kilpailukykyä. Kampanjassa kerätään parempia tapoja tehdä työtehtävät toisin sekä kehitysideoita prosesseihin. Ideana näissä Palkeiden kehityskampanjoissa on juurikin saada esille henkilöstön monipuolista osaamista ja kokemusta, kuten Lean-ajattelussa. Lisäksi jatkuvan kehittämisen mallia käytetään, kun prosesseja kehitetään jatkuvasti esimerkiksi arvioimalla

niitä automatiikan avulla tietojärjestelmistä ja seuraamalla työntekijöiden toimintatapoja paikan päällä sekä työntekijöiden täyttämien itsearviointilomakkeiden avulla. (Palkeet 2015c.)

5 Tutkimusmenetelmät

Palkeista löytyy paljon tietoa sen omasta intranetistä sekä julkisen sektorin laatimista raporteista. Kiekun osalta tärkeimmät lähteet ovat Valtiokonttorin Internet-sivut sekä Palkeiden omat materiaalit.

Tutkimusongelma ja -menetelmä ovat riippuvaisia toisistaan. Menetelmän valitaan vaikuttaa esimerkiksi se, minkälaista tietoa etsitään tai mistä lähteistä tai keneltä käytettävissä oleva aika sekä muut voimavarat saadaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 183–185). Tämä opinnäytetyö toteutettiin käyttämällä valmisaineistoja. Valmiita aineistoja ei pystytty suoraan soveltamaan omaan tutkimukseen, vaan niiden pohjalta tuotettiin uutta tietoa sovittaen ne omiin tutkimusintresseihin.

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme kvantitatiivisen tutkimuksen. Se on tutkimusmenetelmä, jossa kuvataan kohdetta tilastojen ja numeroiden avulla. Siinä haetaan syy- ja seuraussuhteita sekä numeerisia tuloksia, joilla pyritään selvittämään ilmiöitä. Tarkastelun tavoitteena on luoda aineistosta kokonaiskuva ja esitellä erilaisia piirteitä ja poikkeamia, joita aineistossa esiintyy. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan suhteuttaa yksittäinen havainto koko aineistoon. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015.)

Käytämme kvantitatiivista menetelmää, koska haluamme numeerista tietoa palkanlaskennan tuottavuudesta, tehokkuudesta ja sen kehityksestä sekä haluamme verrata eri asiakasvirastoja keskenään. Tarvitsemiamme mittaustuloksia saamme laskemalla suhdelukuja. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään selvittämään prosentiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiiviseen tutkimuksen tekemiseen tarvitaan riittävän suuri ja edustava otos. Siinä on tavanomaista kuvata asioita numeeristen suureiden avulla ja sel-

vittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia sekä tutkittavassa asiassa tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tavanomaista on se, että pystytään kartoittamaan olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä selvittämään täysin asioiden syitä. (Tilastollinen tutkimus 2014, 8.)

Aineistona käytämme valmista Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen ylläpitämää ja omistamaa Tassu-järjestelmän tietokantaa eli sekundääriaineistoa. Tietokantaan tallennetaan tietoa, jotta voidaan tuottaa johdon tarvitsemia tulosteita ja raportteja. Tieto tallennetaan sovitulla tavalla ja tallentaa voi esimerkiksi tietoa asiakkaista, suorituskyvystä sekä tehokkuudesta. Tietokannan tulosteita tarvitaan strategian ja tavoitteiden toteutumisen seurantaan sekä suunnitteluun, kuten budjetointiin. Tietojen syötöstä ja oikeellisuudesta vastaavat vastuuhenkilöt, jotka on määritelty eri kokonaisuuksille. Tiedot voidaan syöttää sovittujen, eripituisten ajanjaksojen välein, esimerkiksi kuukauden välein. (Laitinen 1998, 26–28.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen ja numeeriseen tutkimiseen on olennaista. Tassusta kerätty aineisto soveltuu opinnäytetyöhömme hyvin, sillä sieltä saamme tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa asiakaskohtaisesti kuukausitasolla. Näin ollen on mahdollista saada tulokset taulukkomuotoon ja analysoida niitä tilastollisin menetelmin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137.)

Tassu-järjestelmän tiedot analysoituina vastaavat hyvin tutkimuskysymyksiimme. Tassun tiedot kerätään työaikakirjauksista SoleTM-järjestelmästä ja suorittemääräraporteista. Koimme, että meidän ei tarvitse itse kerätä aineistoa opinnäytetyöhömme, koska saamme Tassusta tarvitsemamme tiedot. Tassusta saamme suodatettua tiedot Excel-taulukkoon, jonka avulla laskemme haluamiimme laskentatoimenpiteitä ja pystymme analysoimaan aineistoa.

Käytämme opinnäytetyössämme valmista aineistoa, koska tieto soveltuu käyttötarkoitukseemme hyvin ja se on luotettavaa sekä helposti käytettävissä. Aineistossa on eriteltynä asiakasvirastot ja suorittemäärät numeerisesti ja asiakaskohtaisesti kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain, joten meidän on helppo

suorittaa erilaista laskentaa. Tieto kerätään Tassuun säännöllisin väliajoin ja sitä ylläpidetään tarkasti, jotta tieto pysyy hyödynnettävänä pitkään ja palvelisi mahdollisimman isoa joukkoa. (Palkeet 2015b.)

6 Tutkimus

6.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen aikana Kiekua käyttäviä virastoja ovat Valtiokonttori, Suomen akatemia, Maahanmuuttovirasto, Pelastusopisto, Valtiovarainministeriö eli VM, Verohallinto, Palkeet, Valtion vakuusrahasto, Sisäministeriö eli SM, Hätäkeskuslaitos eli Häke, Hallinnon tietotekniikkakeskus, Palosuojelurahasto, Tilastokeskus eli TK, Aluehallintovirastot eli AVIT, Väestörekisterikeskus, Valtion Eläkerahasto, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, Rajavartiolaitos, Puolustusministeriö, Puolustushallinnon rakennuslaitos, ulkoasiainministeriö, ympäristöministeriö, Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, öljysuojarahasto, Tulli, Poliisihallitus, maa- ja metsätalousministeriö, Elintarviketurvallisuusvirasto Evira, Maaseutuvirasto, Maanmittauslaitos, opetus- ja kulttuuriministeriö, Kansallisarkisto, Museovirasto, Suomenlinnan hoitokunta, Opetushallitus, Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus eli CIMO ja Tasavallan presidentin kanslia. (Valtiokonttori 2015d.)

Näistä virastoista tutkimuksessa käytetyllä aikavälillä 1.1.2014–31.8.2015 Kiekun käytön aloittaneita ja näin ollen tutkimuksessa mukana olevia virastoja ovat 1.3.2014 Kiekussa aloittanut Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, 1.4.2014 Rajavartiolaitos, Puolustusministeriö, Puolustushallinnon rakennuslaitos, ulkoasiainministeriö, ympäristöministeriö, Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, öljysuojarahasto, 1.10.2014 Tulli, 1.1.2015 Poliisihallitus, 1.4.2015 maa- ja metsätalousministeriö, Elintarviketurvallisuusvirasto, Evira, Maaseutuvirasto, Maanmittauslaitos, opetus- ja kulttuuriministeriö, Kansallisarkisto, Museovirasto, Suomenlinnan hoitokunta, Opetushallitus, Cimo, Tasavallan presidentin kanslia. Viimeisimmät Palkeiden asiakasvirastot siirtyvät Kiekuun 2016 vuoden

loppuun mennessä, eivätkä ne ole mukana tutkimuksessamme. (Valtiokonttori 2015d.) Vertailemme, onko tuottavuudessa eroja pitkään Kiekua käyttäneiden ja vähemmän aikaa Kiekua käyttäneiden virastojen välillä.

Tuottavuuden mittaamisen menetelmänä on Palkeilla sovellettu suhdelukumenetelmää. Tutkimuksessamme tuottavuus tarkoittaa yhtä tehollista henkilötyövuotta kohden tuotettujen palkkalaskemien määrää. Suhdelukumenetelmä on yksinkertaisin tapa kuvata tuottavuutta ja on yleisesti käytössä valtion virastoilla ja laitoksilla. Menetelmässä tuottavuus lasketaan suoritteiden ja niihin käytettyjen panosten suhteena, kuten esimerkiksi Palkeilla palkanlaskennan osalta palkkalaskemien määrän suhteessa käytettyihin henkilötyövuosiin. Suhdelukumenetelmällä tuottavuutta voidaan jatkuvasti seurata. Menetelmällä voidaan arvioida sekä kokonais- että osittaistuottavuutta ja sitä sovelletaan yleensä työn tuottavuuden mittaamiseen. (Uusi-Rauva 1996, 205–206.) Palkeilla tuottavuuden seuranta tehdään Tassu-järjestelmään kerättyjen tietojen pohjalta (Siitonen 2015).

Tutkimuksessa käytetyt tuottavuusluvut entisestä järjestelmästä ja uudesta Kieku-järjestelmästä eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään. Entisten järjestelmien aikana työaikakirjaukset SoleTM-järjestelmään tehtiin eri tavalla kuin nykyisin Kiekussa. Entisissä järjestelmissä palkanlaskentaan kirjattiin vain palkan maksamiseen ja palkanajojen tarkastusprosessiin liittyvät toimenpiteet. Kiekussa taas palkanlaskentaan kirjataan edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi vuosiloma- ja poissaolotietojen ylläpitäminen, välitaulun käsittely, palkanajot sekä tilitykset. Tämä on tärkeää huomioida tutkimuksen tuloksia tarkastellessa.

Olemme sopineet yhdessä toimeksiantaja kanssa, ettei tarkkoja tutkimustuloksia julkaista. Kerromme kuitenkin tutkimukset tulosten pääpiirteet kappaleessa seitsemän.

6.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössämme on kahdeksan tutkimuskysymystä. Työssä tutkimme Kiekuilla tehtävän palkanlaskennan tuottavuuden kehitystä. Tutkimusongelmana on selvittää, miten Kieku-palkanlaskenta ja sen tuottavuus on kehittynyt aikavälillä 1.1.2014–31.8.2015. Tätä tarkastellaan suoritemäärien ja tehollisten henkilötyövuosien kehityksestä tutkimuksessa mukana olevien virastojen osalta. Tarkastelomme asiaa myös palkanlaskennan tuottavuuden kehittymisen kautta Kiekun käytön aikana eri virastoilla.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, vaikuttaako Kiekuun siirtyminen virastojen palkanlaskennan tuottavuuteen. Tutkimme myös, miten palkanlaskennan tuottavuus muuttuu Kiekun käytön alkuvaiheessa sekä sen edetessä. Selvitimme, mihin suuntaan tuottavuus lähtee muuttumaan, kun käyttöönotto on tehty. Kävimme läpi jokaisen tutkimuksessa mukana olevan viraston palkanlaskennan tuottavuuden muutoksia vanhasta järjestelmästä siirryttäessä Kiekuun ja Kiekun käytön edetessä. Lisäksi selvitimme suoritemäärien sekä htv:n kehityslinjat vuosien 2014–2015 aikana. 2015 vuodesta tiedot olivat käytettävissä elokuun loppuun asti.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, kuinka monta prosenttia kukin virasto on jäljessä vanhan järjestelmän palkanlaskennan tuottavuudesta. Lisäksi selvitimme, mitkä virastot ovat jo saavuttaneet vanhan järjestelmän palkanlaskennan tuottavuuden tason tai ylittäneet sen. Tarkoituksena oli selvittää ensin, milloin kukin virasto on aloittanut Kiekun käytön. Sen jälkeen laskimme, milloin palkanlaskennan tuottavuus on ylittänyt vanhan järjestelmän tuottavuuden keskimääräisen tason ja millä virastoilla taso ei ole vielä ylittynyt. Laskimme prosentteina paljonko virastot ovat jäljessä vanhan järjestelmän tasosta.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitimme, onko eri virastojen välillä eroja palkanlaskennan tuottavuudessa. Tarkoitus oli tarkastella viraston Kiekun aikaisen palkanlaskennan tuottavuuden keskiarvoa ja verrata keskiarvoja eri virastojen välillä. Pohdimme myös, mistä erot voisivat johtua. Siihen saimme

jonkin verran tietoa Palkeiden palvelukoordinaattorin kanssa käydyistä keskusteluista.

Neljäs tutkimuskysymys oli, onko eri kuukausien välillä eroja palkanlaskennan tuottavuudessa virastokohtaisesti. Tarkastelimme kuukausitasolla jokaisen viraston palkanlaskennan tuottavuutta ja etsimme eroja kuukausien välillä. Lisäksi analysoimme sitä, mistä erot voisivat johtua sekä etsimme samankaltaisuuksia joidenkin kuukausien tuottavuuden osalta.

Viides tutkimuskysymys oli, onko palkanlaskennan tuottavuuden kehitysnopeudessa eroja isojen ja pienten asiakasvirastojen välillä. Selvitimme virastojen kokuokat sekä sen, milloin minkäkin kokoinen virasto on kehittynyt vanhan järjestelmän tuottavuuden tasolle Kiegun käyttöönoton jälkeen. Tästä saimme kehitysnopeuden kuukausina laskettuna käyttöönotosta lähtien.

Kuudennessa tutkimuskysymyksessä halusimme tarkastella lyhyesti, onko kokonaispalkanlaskennan tuottavuus kehittynyt Palkeilla Kiegun tultua ja millä tavalla. Tähän saimme materiaalia muun muassa Palkeiden intrasta sekä tutkimustulosten pohjalta.

Seitsemäs tutkimuskysymys oli, paljonko henkilötyövuosia pitäisi vähentää Kieku-palkanlaskennasta, jotta sen tuottavuus nousisi 30 %. Palkeilla tavoitellaan lopulta 30 % palkanlaskennan tuottavuuden nousua Kiegun avulla. Tutkimme, kuinka se saavutettaisiin pelkän henkilötyövuosivähennyksen avulla.

Kahdeksantena tutkimuskysymyksenä oli, kuinka palkanlaskennan tuottavuus on kehittynyt vuosien 2014 ja 2015 aikana virastoilla, jotka ovat käyttäneet Kiekua jo ennen vuotta 2014. Tässä kysymyksessä ovat mukana eri virastot kuin muissa tutkimuskysymyksissä. Ennen 2014 Kiekuun siirtyneet virastot ovat Suomen Akatemia, aluehallintovirastot, Hallinnon tekniikkakeskus, Hätäkeskuslaitos, Valtion eläkerahasto, Väestörekisterikeskus, Maahanmuuttovirasto, Pelastusopisto, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Palkeet, Tilastokeskus, Valtiokonttori, Valtiovarainministeriö ja Verohallinto.

Tutkimme, millainen tuottavuuden kehitys on virastoilla, jotka ovat olleet Kiekussa jo ennen vuotta 2014 eli pidempään Kiekua käyttäneillä virastoilla. Teimme vertailua vuosien 2014 ja 2015 välillä. Vuodelta 2015 on mukana luvut tammikuusta elokuun loppuun, joten koko vuoden tiedot eivät ole mukana tutkimuksessa ja tällä voi olla jonkin verran vaikutusta vuosien välisen vertailun tuloksiin. Halusimme selvittää, onko tuottavuus tasaantunut pidemmän Kiekun käytön johdosta vai millainen kehitystrendi on. Etsimme tässäkin yhdenmukaisuuksia kehityksessä sekä yleistä kehitystrendiä. Selvitimme pelkästään Kiekun aikaista kehitystä ja tämän kysymyksen tuloksia voidaan peilata tuloksiin, jotka saatiin lyhyempään Kiekussa olevista virastoista.

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Kieku-palkanlaskennan tuottavuuden kehittyminen aikavälillä 1.1.2014–31.8.2015

Selvitimme aluksi lyhyesti suoritemäärien, henkilötyövuosien ja keskimääräisen palkanlaskennan tuottavuuden kehitystä tutkimuksessa mukana olevien virastojen osalta. Suoritemäärät ovat muuttuneet kahteen suuntaan, joko laskeneet tai kasvaneet. Jos Kiekun käyttöönotto oli aloitettu myöhemmin kuin 2014 alussa, oli huomioitava, että mukana oli myös vanhan järjestelmän suoritemäärät. Osalla virastoista vuoden 2014 suoritemäärät tulivat vanhasta järjestelmästä kokonaan. Suoritemäärät poikkeavat toisistaan paljon, sillä virastot ovat erikokoisia.

Tutkimme myös yleisluontoisesti henkilötyövuosien kehitystä 2014 ja 2015 vuosien välillä. Selvitimme, onko henkilötyövuosien määrässä ollut kasvua vai laskea. Tuottavuutta katsoimme aluksi yleisellä tasolla ja tuloksista pystyimme toteamaan sen muuttuneen viime vuodesta. Huomioitava oli kuitenkin, ettei vuodesta 2015 ollut käytettävissä tietoa kuin elokuun loppuun asti, joten se saattoi vaikuttaa tuloksiin.

7.1.1 Kieku-palkanlaskentaan siirtymisen vaikutukset virastojen palkanlaskennan tuottavuuteen

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössämme oli, vaikuttaako Kiekuun siirtyminen virastojen palkanlaskennan tuottavuuteen sekä miten palkanlaskennan tuottavuus muuttuu Kiekukäytön alkuvaiheessa ja sen edetessä. Selvitimme myös, mihin suuntaan palkanlaskennan tuottavuus lähtee muuttumaan, kun käyttöönotto on tehty. Tutkimusaika ulottui vuoden 2014 alusta vuoden 2015 elokuun loppuun.

Laskimme, milloin kukin virasto on saavuttanut entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuuden keskimäärisen tason eli käytimme vertailukohtana entisen järjestelmän osalta palkanlaskennan tuottavuuden keskiarvoa, jonka laskimme jokaiselle virastolle erikseen. Keskiarvo otettiin 2014 vuoden alusta alkaen entisen järjestelmän käytön ajalta. Tähän entisestä järjestelmästä saatuun keskiarvoon verrattiin Kiekun käytön aikaista palkanlaskennan tuottavuuden keskiarvoa. Saamiemme tulosten pohjalta keräsimme tiedot jokaisen tutkimuksessa mukana olleen viraston osalta. Teimme tuloksista myös yhteenvetona taulukon, josta oli helppo nähdä virastot, jotka ovat saavuttaneet jo entisen järjestelmän tason Kiekun käytössä.

Pohdimme syitä matalaan tai korkeaan tuottavuuteen. Kiekun käytössä on tarvittu resursseja, jotka osaltaan ovat vaikuttaneet tuottavuuteen. Myös töiden organisointi on täytynyt miettiä uudelleen. Osaamisen saaminen järjestelmän käytössä hyvälle tasolle on vienyt aikaa ja vaatinut resursseja. Se on vaikuttanut tuottavuuteen. Suoritemäärien ja htv:n muutokset vaikuttavat myös tuottavuuteen. Yhteenvetona voisi todeta, että osa virastoista on saavuttanut entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuuden tason heti käyttöönoton jälkeen ja osa ei ole vielä yltänyt samalle tasolle.

7.1.2 Entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuudesta jäljessä olevat virastot

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, kuinka monta prosenttia tutkimuksessa mukana olleet virastot ovat jäljessä vanhan järjestelmän palkanlaskennan tuottavuudesta. Tästä teimme taulukon, josta näkyi, paljonko kukin virasto oli prosentteina jäljessä entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuuden tasosta.

Pohdimme, mistä jäljessä olo voi johtua. Syitä voivat olla esimerkiksi Kiekun käyttöönottoon otetut lisäresurssit, paikkakunnanvaihdokset sekä suurimpana tekijänä ehkä se, että työaika kirjataan palkanlaskentaan enemmän kuin entisessä järjestelmässä, sillä palkanlaskenta sisältää Kiekun käytön aikana eri toimintoja kuin ennen. Tuottavuus ei siis ole täysin vertailukelpoinen.

7.1.3 Palkanlaskennan tuottavuuserot virastoittain

Tutkimme, onko eri virastojen välillä eroja tuottavuudessa ja mistä erot johtuvat. Tulokseksi saimme, että eri virastojen välillä on paljon eroja palkanlaskennan tuottavuudessa. Esimerkiksi jaksotyövirastoilla on suuremmat suoritemäärät, koska näissä virastoissa maksetaan erilaisia lisätyökorvauksia. Silloin tuottavuuskin on eri luokkaa. Jaksotyövirastoilla tuottavuuden pitäisi olla 0,5-kertainen virastotyöaika noudattaviin virastoihin verrattuna.

Pienissä virastoissa tuottavuuden ei tarvitse olla niin suuri kuin isoissa virastoissa. Pienissä virastoissa töiden organisoinnilla saattaa olla suurin vaikutus tuottavuuteen, koska isossa virastossa voidaan helpommin säädellä henkilötövuosien määrää. Pienillä virastoilla tuottavuus on huomattavasti matalammalla kuin suuremmilla virastoilla. Tämä johtuu siitä, että pienissä virastoissa joudutaan tekemään samat työt kuin suurissa virastoissa, kuten palkka-ajot. Pienillä virastoilla tuottavuus ei nouse samalla tasolle lisäksi sen takia, että suoritteita ei ole kovin paljon.

Lajittelimme taulukkoon tiedot kokoluokan ja tuottavuuden välisen yhteyden vertailua varten. Yleisesti oli havaittavissa, että mitä suurempi virasto on, niin sitä suurempi on palkanlaskennan tuottavuus, sillä siihen vaikuttavat edellisessä kappaleessa mainitut asiat.

7.1.4 Palkanlaskennan tuottavuuserot eri kuukausien välillä

Tutkimme neljännessä tutkimuskysymyksessä, onko eri kuukausien välillä eroja palkanlaskennan tuottavuudessa virastokohtaisesti. Etsimme myös samankaltaisuuksia eri kuukausien tuottavuuksien välillä. Tulokseksi saimme, että kuukausien välillä on eroja palkanlaskennan tuottavuudessa jokaisella virastolla. Palkanlaskennan tuottavuus ei kehity välttämättä joka kuukausi samaan suuntaan, vaan se voi laskea ja nousta vaihtelevasti.

Joillain virastoilla erot ovat huomattavan suuria eri kuukausien välillä. Tähän vaikuttaa sekä htv:n että suoritteiden määrän vaihtelu kuukausittain. Kuukausitasolla on havaittavissa, että tuottavuuteen vaikuttavat parantavasti monilla, varsinkin suurilla virastoilla, esimerkiksi loma-ajat, jolloin tuottavuus on normaali-kuukausia parempi. Tässä on siis samankaltaisuutta kesäkuukausien osalta. Loma-aikoina on huomioitava kuitenkin, että asiakasvirastossakin ollaan usein lomalla, jolloin suoritteita tulee vähemmän. Suoritemääriin vaikuttaa jaksotyövirastoilla haittatyökorvausten maksuaikataulu. Kun haittatyökorvauksia maksetaan enemmän jonain kuukausina, ovat suoritteet suuremmat ja tuottavuus yleensä tällöin paremmalla tasolla.

7.1.5 Palkanlaskennan tuottavuuden kehitysnopeus isolla ja pienellä virastolla

Tutkimme isojen ja pienten virastojen välisiä eroja palkanlaskennan tuottavuuden kehitysnopeudessa entisen järjestelmän tuottavuuden tasolle. Tutkimme siis, kuinka nopeasti virastot saavuttivat entisen järjestelmän palkanlaskennan

tuottavuuden tason, jos ne ovat sen saavuttaneet. Halusimme selvittää, vaikuttaako viraston koko kehitysnopeuteen ja millä tavalla.

Tuloksista voidaan päätellä, että pienissä virastoissa on vielä haasteita saavuttaa entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuuden taso. Myös isoilla virastoilla kehityksen nopeus on hitaampaa. Keskiuuret virastot saavuttavat nopeimmin entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuuden tason.

7.2 Kokonaispalkanlaskennan tuottavuuden kehitys Palkeilla Kiekun käytön aikana

Selvitimme lyhyesti, onko kokonaispalkanlaskennan tuottavuus kehittynyt Palkeilla Kiekun tultua ja millä tavalla. Vastaukseksi saimme, että kokonaispalkanlaskennan tuottavuus on kehittynyt hyvään suuntaan. Kieku-palkanlaskennan tuottavuus ohitti vuonna 2015 vanhojen järjestelmien palkanlaskennan tuottavuuden.

7.3 Palkanlaskennan tuottavuuden nostaminen tavoitetasolle henkilötövuosien vähennyksellä

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, paljonko henkilötövuosia pitäisi vähentää, jotta palkanlaskennan tuottavuus nousisi 30 %. Kokosimme laskennan tulokset hallinnonaloittain. Valtionhallinnossa haetaan Kiekun avulla parannusta palkanlaskennan tuottavuuteen. Tämänhetkinen tavoite on nostaa tuottavuutta lopulta 30 prosentilla virastoilla, jotka ovat aloittaneet Kiekussa 2014 vuoden alun jälkeen. Tuottavuuden nostamisen keinona on henkilötövuosien tarkkailu ja oikein mitoittaminen.

Laskimme jokaisen viraston teholliselle htv:lle keskiarvon Kiekun käytön ajalta. Tuottavuus laskettiin keskiarvona Kiekun käytön ajalta, minkä jälkeen sitä korotettiin 30 %:lla. Laskimme, mitä henkilötövuosien määrän pitäisi olla, kun tuottavuus nousee 30 %. Teimme hallinnonaloittain taulukot, joista näkyi sekä enti-

nen htv että tulos, mitä htv:en pitäisi olla, jotta tuottavuus olisi 30 % parempi. Käytimme keskimääräistä henkilötyövuotta.

Päädyimme tuloksissa siihen, että jos pyritään 30 %:n palkanlaskennan tuottavuuden nousuun keinona vain htv:en vähentäminen, täytyisi htv:a vähentää jokaiselta hallinnonalalta. Palkanlaskennan tuottavuuden parantamiseen täytyy kuitenkin myös katsoa kokonaiskuvaa ja siihen vaikuttavia muita tekijöitä, kuten henkilöstön osaamista ja koulutusta, työhyvinvointia sekä työtehtävien uudelleen organisoitua. Eri asiakasvirastoilla voi olla myös erilaisia ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka paljon kyseinen virasto työllistää, vaikka palkanlaskelmien määrä muuttuisi. Palkanlaskennan tuottavuuden laskennan tuloksiin ovat voineet vaikuttaa myös työajan kirjausten tekeminen eri tavalla, jos esimerkiksi toisten virastojen osalta palkkapalvelusihteerit ovat olleet todella tarkkoja ja toisissa taas eivät.

7.4 Palkanlaskennan tuottavuuden kehitys pidempään Kiekua käyttäneillä virastoilla

Kahdeksas tutkimuskysymys oli, kuinka palkanlaskennan tuottavuus on kehittynyt vuosien 2014 ja 2015 aikana virastoilla, jotka ovat käyttäneet Kiekua jo ennen vuotta 2014. Vuodelta 2015 mukana oli luvut vain elokuun loppuun asti. Laskimme keskiarvot vuoden 2014 ja 2015 palkanlaskennan tuottavuudelle sekä palkanlaskennan tuottavuuden muutosprosentin. Lajittelimme tiedot taulukoon, johon lisäsimme myös henkilötyövuosien sekä suoritemäärien keskimääräisen muutoksen prosentteina 2014 ja 2015 vuosien välillä virastoittain. Taulukko lajiteltiin palkanlaskennan tuottavuuden muutosprosenttien mukaan pienimmästä suurimpaan.

Tuloksista voidaan havaita, että suoritemäärät ovat laskussa kaikilla tutkimuskohteena olleilla virastoilla. Tämä on yleisesti tiedossa oleva kehitystrendi. Kehitys on siis siltä osin hyvin tasaista. Henkilötyövuosien määrää on monien virastojen palkanlaskennassa myös vähennetty. Tämä henkilötyövuosien lasku on tuottavuuden kannalta edullista, sillä kun suoritemäärät laskevat, voi olla tar-

peen vähentää henkilötyövuosia, joita käytetään palkanlaskentaan, jotta tuottavuus saadaan pysymään hyvällä tasolla.

Palkanlaskennan tuottavuus on noussut lähes jokaisella tutkimuskysymyksessä käsiteltävällä virastolla. Keskimääräisen palkanlaskennan tuottavuuden taso vaihteli. Suurilla virastoilla palkanlaskennan tuottavuuden keskiarvo oli korkeampi kuin pienillä. Yhteensä tässä tutkimuskysymyksessä oli virastoja mukana 14 kappaletta.

Kun tämän tutkimuskysymyksen tuloksia verrataan tuloksiin, joita saatiin virastoista, jotka ovat käyttäneet Kiekua vasta vähän aikaa, voidaan todeta, että palkanlaskennan tuottavuuden kehitys on lopulta positiivista, kun Kiekua on käytetty pidempään. Kehitystrendi on suurimmalla osalla tässä tutkimuskysymyksessä käsitellyistä virastoista positiivinen. Sen perusteella voi olettaa, että Kiekun käytön jatkuessa palkanlaskennan tuottavuuden kehitys on positiivista luultavasti myös muilla opinnäytetyössä mukana olevilla virastoilla. Niistäkin virastoista saaduista tuloksista on jo osalla havaittavissa positiivista kehitystä palkanlaskennan tuottavuudessa.

7.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään yhteenvetona tutkimustuloksia. Tutkimuksessa selvitimme, miten Kieku-palkanlaskenta ja sen tuottavuus on kehittynyt aikavälillä 1.1.2014–31.8.2015. Tutkimuksessa oli mukana 24 virastoa, jotka ovat ottaneet Kiekun käyttöön kyseisellä aikavälillä.

Tutkimustuloksista on havaittavissa, että palkanlaskennan tuottavuuden kehityssuunta on paranemaan päin, kun tilanne on Kiekun käyttöönoton jälkeen vakiintunut. Virastokohtaisia eroja palkanlaskennan tuottavuudessa on selkeästi havaittavissa. Suurin osa tutkimuksessa mukana olleista virastoista on ylittänyt entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuuden tason. Yleisin entisen järjestelmän palkanlaskennan tuottavuuden tason saavutusaika oli 4–5 kuukautta. Tuottavuuden kehitysnopeus on pienissä virastoissa hitain ja myös suurilla vi-

rastoilla on haasteita kehitysnopeudessa. Keskisuurissa virastoissa palkanlaskennan tuottavuuden kehitysnopeus oli nopein.

Pienillä eli 0–99 htv:n virastoilla on matalampi palkanlaskennan tuottavuus verrattuna suurempiin. Tämä johtuu muun muassa siitä, että pienten virastojen palkanlaskennassa tehdään kaikki samat työt kuin suuremman viraston kohdalla. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä suurempi virasto on kyseessä, sitä suurempi on yleensä palkanlaskennan tuottavuus.

Kuukausitasolla on lisäksi selkeitä eroja palkanlaskennan tuottavuudessa jokaisen viraston kohdalla. Suoritemäärät ja htv:en määrät vaihtelevat kuukausittain, mikä on yksi syy myös tuottavuuden vaihteluun. Tuottavuus voi olla toisina kuukausina matalampi ja toisina korkeampi.

Virastojen välisiin tuottavuuseroihin vaikuttavat viraston koko, suoritemäärät, virastojen erityispiirteet ja palkanlaskentaan käytettyjen henkilötyövuosien määrä. Lisäksi vaikuttaa sekä Palkeiden että viraston henkilöstön osaaminen. Kuukausitasoiset erot johtuvat muun muassa henkilötyövuosien ja suoritemäärien vaihteluista, poissaoloista, työn organisoinnin muutoksista. Tuottavuuteen vaikuttavat myös työaikakirjaukset. Kesällä tuottavuuteen vaikuttaa toimeksiantojen määrä. Silloin toimeksiantoja on yleensä vähemmän kuin normaalisti, sillä asiakasviraston henkilökunta on usein lomalla kesäaikaan.

Tutkimme lopuksi lyhemmän ajan Kiekussa olleiden virastojen osalta, että jos pyrittäisiin 30 %:n palkanlaskennan tuottavuuden nousuun, paljonko henkilötyövuosia pitäisi vähentää. Laskimme jokaiselle virastolle vähennystarpeen. Tuottavuuden parantamiseen on kuitenkin katsottava kokonaiskuvaa ja tuottavuuteen vaikuttavia muitakin tekijöitä kuin henkilötyövuosia. Jokaisen asiakasviraston erityispiirteet on myös huomioitava.

Viimeisen tutkimuskysymyksen perusteella on havaittavissa, että Kiekun myötä palkanlaskennan tuottavuuden kehitys on positiivista. Pidempään Kiekussa olleilla virastoilla tuottavuus on noussut lähes kaikilla. Kehitystrendi on luultavasti samansuuntainen myös myöhemmin Kiekun käyttöönotaneilla virastoilla.

Palkanlaskennan tuottavuutta Palkeilla voidaan parantaa erilaisin keinoin. Vuoden 2015 loppu puolella esimerkiksi otetaan käyttöön Access-työkalu, jolla saadaan lisää nopeutta palkanlaskennan tarkastusprosessiin. Sen avulla tuottavuutta saadaan nostettua jo jonkin verran. Tuottavuutta voidaan parantaa myös töiden uudelleen organisoinnilla, niin että tasataan työmäärää suurten ja pienten virastojen välillä. Osaamisen ja järjestelmän toiminnan kehittäminen ovat myös tuottavuutta parantavia tekijöitä. Yhtenäiset toimintatavat auttavat tuottavuuden nostamisessa parempaan ja lisäksi asiakasvirastojen osaamisen kehittäminen on yksi hyvä tapa saada esimerkiksi sieltä suunnalta tulevat tuottavuuden hidasteet pois.

Tulevaisuudessa robotiikka ja automaatio tulevat mullistamaan talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit, toimintatavat sekä tiedonkäsittelyn. Palkeille on suunniteltu otettavaksi käyttöön uutta ohjelmistorobotiikkaa jopa jo vuonna 2016. Tuotantoprosessien automatisoinnin avulla voidaan saavuttaa mittavia tuottavuusetuja tuotantoprosesseissa. Robotiikan välineitä voidaan hyödyntää esimerkiksi manuaalisissa ja rutiininomaisissa tehtävissä. Näitä tehtäviä ovat muun muassa suurten tietomäärien tallennus, päivitys, vertailu ja erilaiset haku-toiminnot. Tällöin henkilöt vapautuvat asiakaspalvelu- ja asiantuntijatehtäviin. (Palkeet 2015e.)

Opinnäytetyötä voisi jatkaa seuraamalla, mitä palkanlaskennan tuottavuudelle tapahtuu, kun kaikki virastot ovat siirtyneet Kiekuun ja sitä on ehditty käyttää useampi vuosi. Tällöin voitaisiin verrata saatavia tuloksia nykyisiin tuloksiin ja katsoa, onko 30 % tuottavuuden nousu saavutettu ja millä keinoilla. Voitaisiin kerätä myös yhteen toimenpiteet, joilla tuottavuuden muutosta on saatu aikaan. Lisäksi voisi tutkia, mihin suuntaan ja miten palkkalaskelman hinta on kehittynyt, kun tuottavuus on muuttunut. Kun tuotantoprosesseja on automatisoitu, niin voitaisiin tutkia niiden tuomaa tuottavuuden muutosta.

8 Pohdinta

8.1 Toteutuksen tarkastelu

Koimme opinnäytetyön aiheen kiinnostavana, joten sen työstäminen oli mielekästä. Prosessi kuitenkin vaati pitkän ajan, koska opinnäytetyön tekeminen oli raskasta töiden ohella. Opinnäytetyön tekeminen parityönä oli aikataulutuksen osalta hankalaa, mutta sitä helpotti kuitenkin se, että olemme molemmat töissä Palkeissa. Prosessin aikana jouduimme tekemään muutoksia opinnäytetyöhön aiheen vaihtumisen takia. Uusi aihe oli meille kuitenkin myös läheinen, koska tuottavuuden kehittäminen kiinnostaa ja se on esillä päivittäin.

Opinnäytetyön työnjako toteutettiin mahdollisimman tasaisesti. Teoriaosioon molemmat kirjoittivat itsenäisesti löytämistään lähteistä tekstiä, minkä jälkeen kokosimme ne yhteen ja viimeistelimme. Tutkimusosion sekä sen laskelmat teimme yhdessä.

Teoriaosuudessa käsitelimme tutkimukseemme liittyvää aineistoa. Teorian löytäminen aiheesta oli aluksi hankalaa, mutta löysimme lopulta hyviä lähteitä. Opinnäytetyössä pääsimme tutkimaan Palkeiden asiakasvirastojen palkanlaskennan tuottavuutta uuden Kieku-järjestelmän ajalta. Saimme hyödyntää myös uuden hinnoittelu- ja budjetoitijärjestelmä Tassun tarjoamia tietoja, joiden perusteella meidän oli helppoa ja mielekästä laskea tarvitsemiamme lukuja. Luvuista rakensimme yhteenvetotaulukoita asioita havainnollistamaan. Saimme mielestämme paljon hyödyllistä tietoa tuloksien perusteella palkanlaskennan tuottavuudesta. Mielenkiintoisinta oli tuottavuuslukujen laskeminen, kaavioiden tekeminen ja lukujen vertailu.

Oppimisprosessina opinnäytetyö oli mielenkiintoinen. Saimme paljon uusia näkökulmia myös omaan työhömmе. Siitä esimerkkinä työaikakirjausten oikein tekemisen tärkeys, sillä se vaikuttaa olennaisesti tuottavuuden mittaamiseen. Opinnäytetyön tekemisen kautta olemme saaneet hyvää tietoa tuottavuudesta ja sen kehittämisestä, joten voimme hyödyntää oppimiamme asioita työmme tuot-

tavuuden kehittämisessä. Uskomme, että opinnäytetyöstämme on saatu hyödyllistä tietoa Kiekun tuomasta muutoksesta palkanlaskennan tuottavuuteen entiseen järjestelmään verrattuna. Tästä on hyvä jatkaa tuottavuuden seurantaa, kun kaikki loput Palkeiden asiakasvirastot ovat siirtyneet Kiekuun.

8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksen aiheita valitessa painotettiin aiheen ajankohtaisuutta toimeksiantajalle. Opinnäytetyössä tehty tutkimus suoritettiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Se suoritetaan huolellisesti kaikissa vaiheissa, aineiston hankinnasta raportointiin asti. Aineiston keruuseen emme pystyneet itse vaikuttamaan, koska käytössä oli valmisaineisto, joka oli muodostettu palkanlaskennasta saaduista tiedoista. Saamamme aineiston luotettavuuteen vaikuttavat tietojen oikein kirjaaminen Soleen, raporttien oikein ottaminen ja siirtäminen Tassu-järjestelmään sekä Kiekun suoriteraportin luotettavuus.

Opinnäytetyötä tehdessä tiedostettiin, että vilppi tieteellisessä toiminnassa ja välinpitämättömyys hyvästä tieteellisestä käytännöstä vaikuttavat tutkimukset tekoon, tutkimustuloksiin sekä johtopäätöksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 4–6.) Opinnäytetyön kirjallinen raportti tehtiin noudattaen asiatyylin periaatteita. Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet ilmaistiin ymmärrettävästi ja sisällön esitystapa pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena.

Opinnäytetyö lähdeviitteet ja lähdeluettelo tehtiin Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden (2015) mukaan. Lähteiden valinnassa pyrittiin arvioimaan aineiston soveltuvuus tutkimukseen ja aihepiiriin.

Sovimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, ettei opinnäytetyöstä julkaista tutkimusosion täydellistä versiota. Tutkimusosio sisältää liikesalaisuuteen liittyvää tietoa, jota toimeksiantaja ei halunnut julkaistavan.

Lähteet

- Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki: Tekes.
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf
 f. 22.11.2015.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
<https://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>. 22.11.2015
- Korpela, J. & Mäkitalo, R. 2008. Julkishallinto murroksessa Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kouri, I. 2014. Lean taskukirja. Helsinki: Tegnologiainfo Teknonova.
- Malinen, J. 2015. Sairaalaan tehoja Lean-menetelmästä. Heili. Nro 76.
 27.9.2015.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad: Bulls Graphics AB.
- Palkeet. 2014. Palkeiden vuosikymmenkatsaus. Intranet. 16.8.2015.
- Palkeet. 2015a. Organisaatiokaavio. Intranet.
<http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/organisaatio/?PHPSESSID=107e78c1d46a39bfa6fc2dfd497e7431>. 22.1.2015.
- Palkeet. 2015b. Tassu - Palkeiden budjetointi- ja hinnoittelujärjestelmä. Intranet
 15.9.2015.
- Palkeet. 2015c. Ajankohtaista. Sinun ideasi. Onks täs järkee. Intranet
 1.10.2015.
- Palkeet. 2015d. Toiminta- ja taloustietoja tammi-syyskuu 2015. Intranet.
 15.10.2015.
- Palkeet. 2015e. Projektit Palkeissa. Palvelukeskuksen tuotantoprosessien automatisointi. Intranet. 25.11.2015.
- Pellinen J. 2005. Talusjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sievälä, A. 2015. Hoikistamalla hukka pois. Johtaminen. Karjalainen. Nro 266.
 29.9.2015.
- Siitonen, M. 2015. Palvelukoordinaattori. Keskustelu tuottavuudesta.
 10.11.2015.
- Tähtinen, S. 2005. Järjestelmäintegraatio. Tarve, vaihtoehdot ja toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tilastokeskus. 2015. Henkilötyövuosi.
<http://www.stat.fi/meta/kas/henkilotyovuosi.html>. 29.8.2015
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki.
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Uusi-Rauva, E. 1996. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Tuottavuus – mittaa ja menesty. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Valtiokonttori. 2014a. Kieku-hanke. Teknistä tietoa. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Teknista_tietoa. 13.9.2015.

- Valtiokonttori. 2014b. Kieku-hanke. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa. 5.8.2015.
- Valtiokonttori. 2014c. Kiekun käyttöönotto valtionhallinnossa. Talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Talous_ja_henkilostohallinnon_ammattilaiset. 20.9.2015.
- Valtiokonttori. 2015a. Kieku-hanke. Tapahtuneet käyttöönotot. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Aikataulu. 26.9.2015
- Valtiokonttori. 2015b. Kieku-henkilöstöhallinnon karkearatkaisu. 13.9.2015
- Valtiokonttori. 2015c. Kieku-henkilöstöhallinnon tietomalli. 13.9.2015
- Valtiokonttori. 2015d. Kiekun käyttöönoton aikataulut. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Mika_Kieku/Kayttoonottojen_aikataulu. 28.8.2015.
- Valtiovarainministeriö. 2005. Tulohjauksen käsikirja. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2005. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2015. Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>. 8.7.2015.
- Ylivaherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Helsinki: Edita Prima .

