

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Katja Kukkonen

HENKILÖSTÖPALVELUIDEN TYÖMÄÄRIEN KEHITYS KIEKU-KÄYTTÖÖN-
OTTOJEN JÄLKEEN JOENSUUN PALVELUYKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyö
Helmikuu 2017



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Katja Kukkonen

Nimeke
Henkilöstöpalveluiden työmäärien kehitys Kieku-käyttöönottojen jälkeen Joensuun palveluysikössä

Toimeksiantaja
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet, otti käyttöön uuden palkanlaskentajärjestelmän, Kiekun. Toimeksiannon mukaisesti tutkittiin, kuinka Kiekun käyttöönotto vaikutti henkilöstöhallinnon työmääriin, kuinka palkanlaskennan tuottavuus lähti parantumaan ja miten asiakasviraston koko vaikuttaa henkilötyövuosiin Joensuun toimipisteessä. Joensuun toimipisteen viimeinen Kieku-käyttöönotto tehtiin 1.10.2015. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen tutkimus, jossa hyödynnettiin myös tapaustutkimuksen piirteitä.

Opinnäytetyön teoria perustui palkkahallinnon prosesseihin ja palkkakirjanpitoon sekä tietojärjestelmiin. Tutkimusaineisto saatiin suoraan Palkeiden Tassu-järjestelmästä, jonka avulla toteutetaan Palkeiden henkilöstösuunnittelu. Kiekun vaikutusta työmääriin tutkittiin 1.1.2014–31.8.2016. Tutkimuksen mittarina toimivat henkilötyövuodet.

Uuden järjestelmän käyttöönotto vaikutti henkilötyövuosia vähentäen, joten toiminta on tehostunut. Palkanlaskennan tuottavuus parani vähän jo vuonna 2015, mutta tuottavuuden lisäys oli merkittävä vuonna 2016. Suurin osa Joensuun toimipisteen virastoista oli saavuttanut saman tuottavuuden tason jo ennen Kiekun käyttöönottoa. Toiminnan tehostumisen syynä oli muun muassa se, että uuden järjestelmän avulla pystyttiin karsimaan päällekkäisiä työtehtäviä virastojen ja palvelukeskuksen välillä.

Kieli
suomi

Sivuja 48

Asiasanat
palkanlaskentajärjestelmä, palkkahallinto, henkilötyövuosi, prosessi



THESIS
February 2017
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358-13-260 6800

Author
Katja Kukkonen

Title
Development of Workloads after The Implementation in The HR Department of Joensuu Office

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

Abstract

The client of this thesis, The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR, Palkeet, introduced a new payroll system, Kieku. The assignment was to study how the implementation of Kieku influenced the amount of work in the human resources, how payroll productivity had improved and if the size of customer agency has an effect on workloads in Joensuu's office. The last implementation of Kieku was made 1 October in 2015. The research method was quantitative study. Also some case-study methods were used.

The theory in the thesis was based on payroll administration processes, payroll accounting and data systems. The data of the study was given by Palkeet from their Tassu-system which elicits planning human resources. The impact of Kieku on workloads was studied in the time period from 1 January in 2014 to 31 August in 2016. The indicator in this study was person-workyear.

In conclusion, the introduction of the new system decreased person-workyears, which means that the operation has become more effective. In 2015 there was a slight increase in the productivity of payroll operations. However, in 2016 the productivity of payroll operations increased significantly. The majority of the Joensuu's office's agencies had reached the same productivity level already before introducing the Kieku-system. The reason for intensification of operations was, for instance, that with the new system Palkeet could cut down overlapping duties between agencies and the service center.

Language
Finnish

Pages 48

payroll system, person-workyear, payroll administration, process

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.3	Keskeiset käsitteet	6
2	Palkkahallinto	8
2.1	Palkanlaskennan prosessi	9
2.2	Palkkakirjanpito	10
2.3	Palkan määräytyminen	11
3	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet	12
3.1	Valtion palkkausjärjestelmä	13
3.2	Valtion virka- ja työsopimus	14
4	Kieku-järjestelmä	14
4.1	Kieku-ratkaisu henkilöstöhallinnon prosesseissa	16
4.1.1	Palvelussuhteen hallinta	18
4.1.2	Työaikojen hallinta	19
4.1.3	Palkanlaskenta	19
4.2	Palkanlaskennan prosessi Kieku-tietojärjestelmässä	20
4.3	Käyttöönottoaikataulu	23
5	Tutkimus ja sen toteutus	24
5.1	Tutkimuksen tavoitteet	24
5.2	Menetelmät	25
5.3	Aineiston hankinta	26
5.4	Käytettävän aineiston analysointi	26
6	Tulokset	29
6.1	Kieku-käyttöönoton vaikutus työmääriin	30
6.2	Palkanlaskennan tuottavuuden parantuminen	33
6.3	Viraston koon vaikutus työmääriin	37
7	Johtopäätökset	38
7.1	Kiekun vaikutus työmääriin	38
7.2	Palkanlaskennan tuottavuuden kehittyminen	39
7.3	Virastokohtainen tarkastelu	40
8	Pohdinta	41
8.1	Eettisyys ja luotettavuus	43
8.2	Jatkotutkimus- ja kehittämisideat	44
	Lähteet	46

1 Johdanto

1.1 Tausta

Vuonna 2008 Valtiokonttori alkoi kehittää uutta integroitua toiminnanohjausjärjestelmää valtion palvelukeskuksille. Tästä sai alkunsa Kieku-hanke, joka toi valtiohallinnolle yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään Joensuun toimipistettä, jossa hoidetaan sisäministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön ja valtiovarainministeriön henkilöstöhallinto. Joensuun toimipisteessä Kieku-järjestelmä otettiin käyttöön vuosina 2011—2015. Opinnäytetyössä aineisto on ajalta 1.1.2014—31.8.2016. Opinnäytetyössä keskitytään henkilöstöhallinnon prosesseista palvelussuhteen hallintaan ja palkanlaskentaan.

Valtiokonttori on aikaisemmin toteuttanut Kiekua käyttäville kirjanpitoyksiköille talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuus- ja henkilötyövuosikyselyn. Tehdyssä kyselyssä tarkasteltiin vuoden 2014 tapahtumamääriä ja työpanoksia. Tämän kyselyn tavoitteena oli selvittää, onko tuottavuus kehittynyt strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Valtiokonttori 2015e.) Valtiokonttori (2015d) kertoo tuloksissaan, että henkilöstöhallinnon henkilötyövuosimäärät (htv-määrät) ovat kehittyneet prosesseittain eri tavoin. Tulokset osoittivat myös, että työpanos oli vähentynyt asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä talous- että henkilöstöhallinnossa (Valtiokonttori 2015e). Eniten resursseja vievät palvelussuhteen hallinta ja osaamisen hallinta. Htv-määrät olivat vähentyneet palvelussuhteen hallinnassa, strategisessa henkilöstösuunnittelussa ja rekrytoinnissa. Htv-määrät olivat taas kasvaneet työaikojen hallinnassa, palkanlaskennassa ja osaamisen hallinnassa. Yhteenvetona tutkimuksessa saatiin, että henkilöstöhallinnan htv-määrissä on laskeva trendi. (Valtiokonttori 2015d.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia henkilöstöhallinnon työmäärien kehittymistä Kieku-käyttöönottojen jälkeen. Opinnäytetyössä selvitettiin myös palkanlaskennan tuottavuuden kehitystä. Työmääriä vertaillaessa huomioitiin myös asiakasvi-rastojen koko.

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli tehdä johtopäätöksiä saatujen tutkimustulosten pohjalta. Tutkimuksen tulosten perusteella pitäisi saada selville, ovatko työmäärät ja tuottavuus kehittyneet strategisten tavoitteiden mukaisesti. Aineistosta tehtävillä johtopäätöksillä pyrittiin selvittämään, miten saavutettuihin tuloksiin on päästy.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytettävät keskeiset käsitteet.

CGI (Consultants to Government and Industry) on yhtiö, joka tarjoaa erilaisia palveluita liiketoiminnan prosessien ja it:n kehittämisen tueksi.

Henkilötyövuosi eli htv kertoo kokoaikaiseksi muutetun henkilön työpanoksen. Henkilötyövuotta laskettaessa jakajana toimii kokoaikaisten palkansaajien keskimääräiset työtunnit vuodessa ja sillä jaetaan yrityksen kaikki palkatut tunnit. Henkilötyövuosi sisältää myös vuosilomat. Tehollisesta henkilötyövuodesta on vähennetty työntekijän lomat ja poissaolot, jolloin siinä on pelkästään työhön käytetty aika.

Kieku-henkilöstöhallinto SAP HCM on Kieku-tietojärjestelmän henkilöstöhallinnon perusjärjestelmä.

Kieku-portaali on Kieku-tietojärjestelmän selainpohjainen käyttöliittymä. Tätä käyttöliittymää hyödyntävät muun muassa virkamiehet, esimiehet, henkilöstöasi-antuntijat ja tietovarastoraportointia tarvitsevat.

Kieku-ratkaisulla on yhdistetty talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit yhteiseen Kieku-järjestelmään. Kieku-ratkaisuun on sisällytetty osaamisen hallinta, palvelussuhteen hallinta, palkanlaskenta ja työaikojen hallinta.

Kieku-tietojärjestelmä koostuu viidestä eri sovelluksesta, jotka ovat Kieku-henkilöstöhallinto (SAP HCM), Palveluaikalaskenta, Lomakäsittely, Ajanhallinta ja Palkat.

Masterdata kierrättää Kieku-henkilöstöhallintoon tallennetut palvelusuhdetiedot sekä läsnäolo- ja poissaolotiedot hyväksyttävänä Kiekun muissa sovelluksissa.

Palkat on Kieku-tietojärjestelmän sovellus, joka on luotu palkanlaskentaan sopivaksi.

Palvelussuhteen hallinta jakautuu palvelussuhteen luomiseen, päivittämiseen ja päättämiseen. Sinä aikana päivitetään poissaoloja, lasketetaan palvelusaika ja tarkistetaan vuosilomia.

SoleTM on ohjelma, jota käytetään työajan kohdentamiseen. Ne tiedot, jotka saadaan työajan kohdentamisesta, mahdollistavat aiheuttamisperiaatteen mukaisen asiakas- ja palvelukohtaisen hinnoittelun. Näitä tietoja voidaan käyttää muun muassa asiakaskohtaisten työmäärien vertailuun ja suunnitteluun.

Tassu on tietokanta, jonka avulla toteutetaan Palkeiden henkilöstösuunnittelu. Budjetointi- ja hinnoittelu, tuloksellisuuden seuranta ja hankintojen budjetointi.

Välitaulun eli master data -siirron avulla Kieku-henkilöstöhallinnon tuottama tieto hyödynnetään integraation kautta Kiekun eri sovelluksissa.

2 Palkkahallinto

Palkkahallinnolla tarkoitetaan kaikkia tehtäviä, jotka liittyvät palkan määrittämiseen, maksamiseen ja palkkojen tilastointiin. Nämä tehtävät sisältävät muun muassa erilaisten tietojen rekisteröintiä, palkkojen laskemista, perittyjen erien tilittämistä, todistusten laatimista, tietojen toimittamista sidosryhmille, eläke- ja sairausvakuutusasioiden hoitoa ja paljon muuta. Palkkojen osuus yrityksen kaikista kustannuksista on melko suuri, minkä takia palkanlaskenta on tärkeä osa yrityksen henkilöstöhallintoa. (Eskola 2007, 23.)

Palkanlaskentaa hoidetaan yrityksen käytössä olevalla tietokoneohjelmistolla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016). Suuremmissa yrityksissä henkilöstö- ja taloushallinnon toiminnot eriytetään, jolloin palkanlaskennan työtehtävät liitetään osaksi henkilöstöhallintoa. Toinen mahdollisuus on ulkoistaa palkanlaskenta tilitoimistolle. (Syvänperä ja Turunen 2015, 10.) Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) kertoo, että palkanlaskijan työtehtäviin kuuluu työntekijöiden ja toimihenkilöiden palkanlaskenta, tilitysten teko, palkkahallintoon liittyvien asiakirjojen kirjoittaminen ja tilastojen teko. Palkanlaskija hoitaa myös viranomaisille lähetettävät tilitykset kuukausittain tai vuosittain. Palkanlaskennan tehtävät jaetaan kahteen eri vaiheeseen; muuttuvien palkkatietojen kirjaamiseen ja kiinteiden palkkatietojen ajamiseen. (Eskola 2007, 23.)

Palkkauksen perusteet tulevat työsuhdetta koskevista laista ja asetuksista (Aalto 2003, 14). Mattisen, Orlandon ja Parnillan (2015, 17) mukaan palkkaa maksettaessa on hyvä tietää, millä perusteilla työntekijälle maksetaan palkka. Palkkauksen perusteiden avulla määritellään käytettävät määräykset ja niiden etuusjärjestys. Työlainsäädännössä määräykset on jaettu kahteen luokkaan: pakottaviin ja tahdonvaltaisiin. Pakottavista säännöksistä ei voida sopia erikseen vaan niitä on noudatettava sellaisinaan. (Aalto 2003, 14.) Pakottavasta lainsäädännöstä esimerkkinä on koeajan enimmäispituus (Mattinen ym. 2015, 17). Tahdonvaltaiset säännökset ovat hieman vapaampia ja antavat mahdollisuuden sopimiseen. Sääntönä kuitenkin on, että sopimuksen on annettava paremmat työehdot kuin

laki. (Aalto 2003, 14.) Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) määrittelee, että palkkojen maksaminen ajallaan ja oikein on yrityksen palkkahallinnon ja palkanlaskijoiden vastuulla. Palkkahallinnosta vastaavien on myös huolehdittava, että yrityksen palkkakirjanpito on ajan tasalla. Palkanlaskijan työtehtäviin kuuluu palkkausta koskeviin kysymyksiin vastaaminen sekä työlainsäädännön ja työehtosopimusten soveltaminen. Työlainsäädännön ja työehtosopimuksien soveltamisen takia palkkahallinnossa työskentelevien on seurattava laki- ja sopimusmuutoksia aktiivisesti. Palkkahallintoon vaikuttavat keskeisimmät lait ovat työsopimus-, työehto-, työaika- ja vuosilomalaki sekä ennakkoperintälaki ja -asetus, työehtosopimukset ja työsopimus. (Eskola 2007, 23.)

2.1 Palkanlaskennan prosessi

Palkanlaskennan prosessi muodostuu melko samalla tavalla jokaisessa palkanlaskentaohjelmassa. Prosessissa työvaiheet ovat samankaltaisia ja tehdään samassa järjestyksessä. Palkanlaskentaohjelmat laskevat yleensä automaattisesti työntekijöiden ennakonpidätyksen, eläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksuvähennykset sekä ammattiyhdistysjäsenmaksut ja ulosotot. Tämä vaatii sen, että henkilön perustiedot on syötetty oikein järjestelmään. Seuraavaksi on esitetty yksi esimerkki palkanlaskennan prosessista:

1. Uusien työntekijöiden perustietojen syöttö ohjelmistoon
 - Päivitetään vanhojen työntekijöiden tietoja.
2. Uusien verokorttien päivittäminen
3. Perustetaan palkanlaskennan kausi
 - Tietona syötetään palkkajakson alkamis- ja päättymispäivät sekä palkanmaksupäivä.
4. Palkkatapahtumien syöttö tai tietojen siirtäminen työaikajärjestelmästä
 - Esimerkiksi syötetään rahapalkan eri osat, luontoisedut ja verottomat korvaukset.
 - Päivitetään ja tallennetaan työntekijöiden vuosilomatiedot.

- Työsuhteen päättyessä on huomioitava päättymispäivämäärä ja maksetaan loppupalkka, johon kuuluvat lomarahat ja -korvaus.
5. Palkkatapahtumat tarkastetaan ja hyväksytään
 6. Palkkojen maksatus työntekijöiden tileille
 7. Palkkalaskelmien lähettäminen työntekijöille
 - Palkkalaskelmat lähetetään joko kotiosoitteeseen tai sähköpostiin. Osa työnantajista on myös siirtynyt käyttämään sähköisiä järjestelmiä, joista työntekijä voi itse katsoa palkkalaskelman.
 8. Ulosottojen ja ammattiyhdistyksen jäsenmaksujen tilitys (Mattinen ym. 2015, 306—307.)

Palkanajojen jälkeen tehdään vielä palkkakirjanpidon tulosteiden ajo, laaditaan kausiveroilmoitus ja lähetetään se verottajalle sekä lähetetään eläkevakuutusilmoitus eläkevakuutusyhtiöön. Palkanajojen jälkeen tehdään myös sairauspäiväraahakemukset Kansaneläkelaitokselle. (Mattinen ym. 2015, 306—307.)

2.2 Palkkakirjanpito

Ennakkoperintälain (1996/1118 36 §) mukaan kirjanpitovelvollinen työnantaja on palkkakirjanpitovelvollinen. Palkkakirjanpito vaatimus ei koske yleisesti kaikkia vaan pelkästään kirjanpitovelvollisia. Palkkakirjanpito on osa kirjanpitoaineista, mutta se eroaa hieman liikekirjanpidosta. Palkkakirjanpidon vaatimuksena on tarkemmat erittelyt palkkatapahtumista kuin mitä liikekirjanpito vaatii. Palkkakirjanpidossa noudatetaan kirjanpito-, työ- ja verolainsäädäntöä. Palkkakirjanpitoon tulee kirjata esimerkiksi rahapalkka, luontaisedut, muut henkilökuntaedut, työkorvaukset, eläkkeet, sosiaaliturvamaksut ja niin edelleen. (Eskola 2007, 152.) Osana palkkakirjanpitoa tulee olla vuosilomakirjanpito, josta selviävät vuosilomat ja niiden ajalta maksetut palkat ja korvaukset. Työnantajan on pidettävä kirjaa säästövapaista, työntekijöiden ansaitsemista lomapäivistä, ja pitämättömistä lomista. Vuosilomakirjanpidosta tulee saada selville myös vuosilomien pituudet ja ajankohdat. (Mattinen ym. 2015, 303.)

Mattisen ym. (2015, 302) mukaan palkkakirjanpito sisältää palkkakortin, palkkalistan ja palkkasuoritusten yhdistelmän. Ennakkoperintäasetus (1996/1124) määrää, että jokaisesta työntekijästä on tehtävä palkkakortti riippumatta työsuhteen kestosta. Aallon (2003, 83) mukaan palkkakorttiin merkitään työntekijän henkilötiedot, ennakonpidätystiedot ja palkanmaksutiedot, joita ovat muun muassa palkanmaksukausi, ennakonpidätyksen alainen palkka, rahapalkan määrä ja palkasta tehtävät vähennykset. Palkkakortissa tulee esittää selkeästi, mistä eristä rahapalkka koostuu. Mattisen ym. (2015, 302) mukaan palkkalistalle luetteloidaan työnantajan samana maksuajankohtana maksetut palkat ja muut ennakonpidätyksen alaiset suoritukset. Ennakkoperintäasetuksen (1996/1124) mukaan palkkalista on laadittava, jos työnantajan palveluksessa on vähintään kolme työntekijää. Palkkalista toimii kirjaustositteena liikekirjanpidossa (Eskola 2007, 154). Aalto (2003, 84) määrittelee, että palkkasuoritusten yhdistelmä on luettelo, jossa on esitetty kalenterikuukauden ajalta maksetut palkat, ennakonpidätykset, eläke- ja työttömyysvakuutusmaksut ja sosiaaliturvamaksujen yhteismäärä. Yhdistelmä on syytä luoda siten, että sen tiedot vastaavat valvontailmoituksen tietoja, koska yhdistelmän perusteella maksetaan verohallinnolle kuukausittaiset ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut (Eskola 2007, 155).

2.3 Palkan määräytyminen

Juridisesta näkökulmasta palkka voidaan määritellä työnantajan työntekijöille maksamaksi vastikkeeksi heidän tekemästään työstä, mutta on huomioitava, että työnantaja voi palkita työntekijän muullakin tavalla kuin rahalla. Aineellisia palkitsemistapoja ovat rahapalkka ja muut tekijät, joista on työntekijälle taloudellista hyötyä. Tämä on yleisin palkitsemistapa. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12—13.) Bruttopalkka koostuu eri osista, joita ovat varsinainen palkka, erilaiset palkanlisät, palkkiot, bonukset, provisiot ja ylityökorvaukset. Palkka voi myös olla edellä mainittujen osien yhdistelmä. Palkanlisiä ovat esimerkiksi kielillisät, vuoro-työlisät, palvelussuhdelisät ja varallaolokorvaukset. (Aalto 2003, 15.)

Liinalaakson ym. (2016, 18—21) mukaan palkkaa määriteltäessä otetaan yleensä huomioon kaksi asiaa. Ensiksi määritellään työn sisältö ja vaatavuus eli

tehtäväkohtainen osa. Toiseksi otetaan huomioon työntekijän pätevyys ja työsuoritus eli henkilökohtainen osa. Työntekijän palkkatason suuruuteen vaikuttaa, miten vaativaa työ on, kuinka pätevä henkilö on ja kuinka hyvä työsuoritus on. Palkka toimii työntekijän kannustimena, joka ohjaa tapaa tehdä työtä. Palkka motivoi kehittämään osaamista, työssä pysymistä ja työhön hakeutumista. Palkan kannustava vaikutus tulee esille, jos työntekijä kokee, että palkkauksessa huomioidaan hänen työnsä vaativuus, ammattitaitonsa, pätevyytensä sekä hänen tekemän työn tulos. (Aalto 2003, 16.) Työnantaja ei voi kuitenkaan muuttaa palkkatasoa tai palkan perusteita pelkästään työnjohto-oikeuden perusteella. Palkan määrittämisen perusteena ovat samapalkkaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet. Samanlaisesta työstä ja työsuorituksesta on maksettava samaa palkkaa. (Eskola 2007, 24.)

3 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet on perustettu vuonna 2010. Palkeet toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa, ja se tarjoaa sisäisiä palveluita. (Valtiokonttori 2015g.) Palkeiden toiminta käynnistyi puolustushallinnon, sisäasianhallinnon, oikeushallinnon ja Valtiokonttorin palvelukusten yhdistämisellä (Palkeet 2016g). Palkeiden organisaatio jakaantuu alueellisiin palveluyksiköihin, jotka sijaitsevat Porissa, Mikkelissä, Hämeenlinnassa ja Joensuussa, joka on hallinnollinen pääpaikka. Palkeet jakautuu myös Hallinto-, ICT- ja Osaamiskeskusyksiköihin. (Palkeet 2016b.)

Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluita valtion virastoille, rahastoille ja laitoksille sekä noin 73 000 yksittäiselle palkansaajalle. Palkeilla työskentelee yli 700 ammattilaista. (Palkeet 2016g.) Palkeiden yleisimmät ammattinimikkeet ovat talouspalvelusihteri, palkkapalvelusihteri, kirjanpitäjä ja sovellusvastaava (Valtiokonttori 2015f).

Palkeiden asiakkaat saavat kattavat ja tehokkaat sähköistetyt talouspalvelut, henkilöstöpalvelut ja tuen ja ylläpidon palvelut. Kaikki peruspalvelut tuotetaan valtiohallinnon prosessien ja yhtenäisten toimintatapojen mukaisesti. Jos asiakas haluaa lisäpalveluita, se sovitaan asiakkaan kanssa erikseen. (Palkeet 2016c.) Palkeiden talouspalvelut käsittävät menojen ja tulojen käsittelyn, kirjanpidon ja sisäisen laskennan (Palkeet 2016d). Henkilöstöpalvelut kattavat palkan- ja palkkionlaskennat, palvelussuhteen hallinnan, matkustuksen ja rekrytoinnin (Palkeet 2016a). Tuen ja ylläpidon palveluihin kuuluvat käyttäjätuki, käyttövaltuushallinta, sovellushallinta ja järjestelmien versionhallinta ja jatkokehittäminen (Palkeet 2016f).

3.1 Valtion palkkausjärjestelmä

Valtiohallinnossa palkkapolitiikka toimii tuloksellisen johtamisen välineenä. Palkkauksen tavoitteena on edistää valtiohallinnon ja sen toimintayksiköiden tuloksellisuutta ja parantaa kilpailukykyä osaavan henkilöstön saatavuudesta ja palveluksessa pysyttämiseksi. Valtion palkkausjärjestelmässä kuukausipalkka määräytyy tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen mukaisesti. Pienellä osalla valtion henkilöstöstä on käytössä palvelusaikaan perustuva kokemusosa ja muita virasto- ja alakohtaisia järjestelmiä. Palkkaukseen saattaa myös kuulua erityisolosuhteisiin perustuvia palkkaustekijöitä ja työaikakorvauksia. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Valtion palkkausjärjestelmä (vpj) on laadittu yhtenäisten yleisten periaatteiden mukaan, mutta vpj-järjestelmät ovat kuitenkin virastokohtaisia. Nämä järjestelmät perustuvat sopimusalaan virka- ja työehtosopimukseen. Kuukausipalkan tehtäväkohtainen osa on porrastettu virastokohtaisesti noin 1—20 vaativuustason mukaisesti. Henkilökohtainen palkanosa, joka määräytyy työsuorituksen ja pätevyyden mukaan, voi viraston järjestelmästä riippuen olla enimmillään 50 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Henkilökohtainen palkanosa on myös porrastettu noin 5—15 suoritustason mukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Valtion palkkausjärjestelmän päätekijät, tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa, on tarkoitettu palkitsemaan kannustavasti. Vpj-järjestelmällä kannustetaan henkilöstöä hakeutumaan vaativampiin tehtäviin ja parantamaan työsuoritustaan sekä osaamistaan. Tehtävien vaativuutta ja henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan virastokohtaisten arviointijärjestelmien perusteella. Vaativuuden osatekijät koskevat tehtävässä edellytettävää osaamista, vastuuta ja vuorovaikutusta. Työsuorituksen osatekijät pitävät sisällään ammatinhallintaa, yhteistyötä ja aikaansaavuutta. Tehtävien vaativuutta ja henkilökohtaista suoritusta tarkastellaan esimiehen ja henkilön välisissä tulos- ja kehityskeskusteluissa. Näitä keskusteluita käydään vuosittain. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

3.2 Valtion virka- ja työehtosopimus

Valtiovarainministeriön (2016b) mukaan valtiohallinnon organisaatiossa työskentelevän henkilöstön oikeusasemasta säädetään virkamiesten osalta valtion virkamieslaissa ja -asetuksessa, ja työsuhteessa olevan henkilöstön osalta työsuhteessa. Virkasuhteen ehdot säädetään virkaehtosopimuslaissa, ja työsuhteen työehtosopimuslaissa. Virkaehtosopimuslainsäädäntöä on täydennetty valtion pääsopimuksella, jossa on sovittu valtion virkamiehiä koskevasta neuvottelumenettelystä. Työntekijöiden ja virkamiesten palvelussuhteen ehdoista sovietaan keskustason virka- ja työehtosopimuksilla. Näitä on täydennetty virastojen tarkentavilla virkaehtosopimuksilla ja työehtosopimuksilla, jotka ovat laadittu valtion neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän mukaisesti. (Valtiovarainministeriö, 2016c.)

4 Kieku-järjestelmä

Ennen palvelukeskustoimintaa valtion organisaatiossa talous- ja henkilöstöpalveluita hoidettiin useilla eri tietojärjestelmillä (Valtiokonttori 2015c). Tietojärjestelmät ovat ohjelmistoja ja laitteita, jotka helpottavat datan organisoimista ja analy-

sointia (Study.com 2017). Järjestelmät ovat rakennettuja tiedonhallintastruktuureja, jotka mahdollistavat niihin tallennettujen tietojen hyväksikäytön. Sähköisiä tietojärjestelmiä ovat esimerkiksi talous-, henkilöstö-, asiakastieto- ja tuotannonohjausjärjestelmät. (Huotari 2017.) Tietojärjestelmien tarkoitus on ajaa raaka data käsiteltävään ja hyödynnettävään muotoon. Saatua informaatiota voidaan käyttää muun muassa päätöksentekoon. Hyvä esimerkki tietojärjestelmästä on Enterprise Resource Planning (ERP) -järjestelmä, joka voidaan rakentaa yrityksen toiveiden mukaisesti. ERP-järjestelmä pystyy hallitsemaan koko organisaation sisäisiä ja ulkoisia tietoja integraation avulla. (Study.com 2017.)

Aikaisemmin valtiohallinnon organisaatiossa eri prosessit sisälsivät huomattavan määrän paperidokumentteihin perustuvia työvaiheita. Sen perusteella arvioitiin, että tuottavuutta voitaisiin parantaa noin 40 prosenttia. Näin ollen päädyttiin tekemään kokonaisuudistus valtion talous- ja henkilöstöhallinnolle ja perustettiin neljä palvelukeskusta, jotka myöhemmin yhdistyivät yhdeksi palvelukeskukseksi. Yhdistyneiden palvelukeskusten myötä tarvittiin yhtenäiset toimintatavat, ja niitä tukeva yhteinen tietojärjestelmä, jotta palvelukeskustoiminta voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä sai alkunsa Valtiokonttorin Kieku-hanke, joka alkoi lokakuussa 2008. (Valtiokonttori 2015c.)

Kieku-hanke toi mukanaan koko valtionhallinnolle käyttöön yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Nämä prosessit perustuvat yhteiseen toiminnan suunnittelua ja seurantaan tukevaan seurantakohtemalliin ja kokonaisuutta tukevaan Kieku-tietojärjestelmään. (Valtiokonttori 2014, 4–5.) Valtiokonttorin (2015a) mukaan yhteisiä seurantakohteita on määritelty neljätoista, joista kaksi on virastoille vapaasti valittavissa ja kaksi on mahdollista ottaa käyttöön myöhemmin. Kieku on luotu niin, että se on mahdollisimman yhteinen tapa ajatella ja toimia talous- ja henkilöstöhallinnossa. Valtiokonttorissa tunnistetaan kuitenkin erilaisten virkaehtosopimusten ja seurantakohteiden käytön tuomat erot, ja ne huomioidaan Kiekun soveltamisessa. Yhteisten prosessien avulla on pyritty tukemaan palvelukeskusmallia ja parantamaan toiminnan tehokkuutta ja laatua. (Valtiokonttori 2014, 4–5.)

Kieku-järjestelmän myötä Palkeiden rooli korostuu rekisterien ja yhteisten tietojen ylläpidossa. Kieku käyttöönottojen yhteydessä tarkistettiin virastojen ja palvelukeskuksen välinen palvelusopimus, koska Palkeiden ja virastojen väliseen työnjakoon ja yksittäisten henkilöiden työnkuviin tuli muutoksia uusien työroolien myötä. Virka- ja esimiehillä on käytössään taloustietojen raportteja Kieku-portaalin kautta, mikä auttaa virka- ja esimiehiä osallistumaan aktiivisesti henkilöstöhallinnon prosesseihin. (Valtiokonttori 2014, 5.)

Kiekun tavoitteena on tehostaa valtion talous- ja henkilöstöhallintoa palvelukeskuksella tukien. Kieku tuo mukanaan sen, että valtion hallintoa, toiminnan seuranta ja vertailua voidaan toteuttaa konsernimaisesti. (Valtiokonttori 2014, 4.) Valtiokonttori (2015c) kertoo, että Kiekun-ratkaisun myötä Palkeet voi tuottaa asiakasvirastoilleen yhtenäisiä ja laadukkaita palveluita. Kieku mahdollistaa sen, että virastot voivat keskittyä ydintoimintaansa ja saada johtamisen tueksi ajantasaista tietoa taloudesta ja henkilöstöstä. Tämä antaa edellytyksen tasalaatuisille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluille (Valtiokonttori 2014, 4).

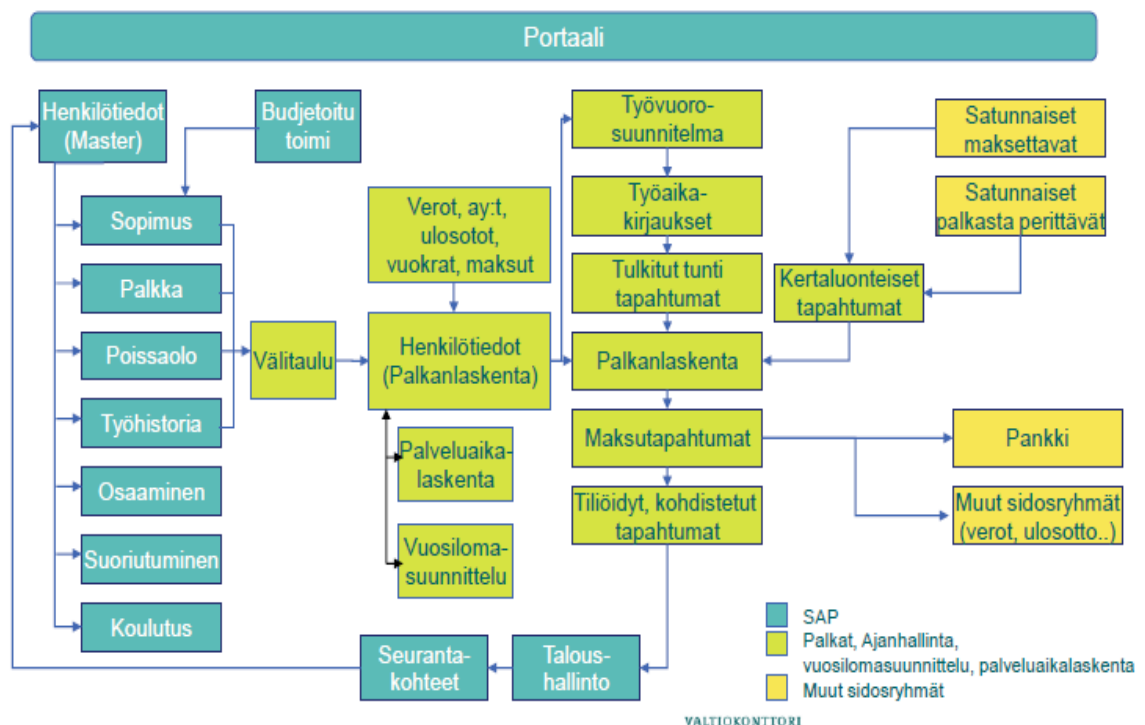
4.1 Kieku-ratkaisu henkilöstöhallinnon prosesseissa

Valtiokonttorin (2015a) mukaan henkilöstöhallinnon prosesseista Kieku sisältää palvelussuhteen ja työaikojen hallinnan, palkanlaskennan ja osaamisen hallinnan. Kieku-tietojärjestelmä perustuu SAPin ja CGI:n valmistuotteisiin. Kieku-järjestelmä on rakennettu Kieku-henkilöstöhallinnosta (SAP HCM), Palkoista (CGI Palkat), ajanhallinnasta (CGI Ajanhallinta), palveluaikalaskennasta (CGI Palveluaikalaskenta) ja vuosilomasuunnittelusta (CGI Vuosilomasuunnittelu). (Valtiokonttori 2015e.)

Keskeistä henkilöstöhallinnon ratkaisussa on, että kaikki virastot ovat samassa tietokannassa. Ratkaisun avulla saadaan kaikille virastoille yhteiset tietorakenteet ja ohjaustiedot. Virastokohtaisia koodistoja ei ole käytössä vaan koodistot ovat yhteisiä kaikkien virastojen kesken. Ohjaustietoja ylläpidetään yhdessä paikassa, ja ne kopioituvat koko ratkaisuun. Koska Kieku-järjestelmä on integroitu

kokonaisuus, laskentakohteet siirtyvät sähköisesti Kieku-taloushallinnosta. (Mannonen 2010, 12.) Henkilöstöhallinnon perus- ja ohjaustiedoilla tarkoitetaan henkilöstö- ja organisaatorakenteita, koodistoja, ajanhallinnan ohjaustietoja sekä palkkalajien ja poissaolojen laskentasääntöjä. Ajanhallinnan ohjaustiedot ja organisaatorakenteet ovat virastokohtaisia, muut ohjaus- ja perustiedot ovat palvelukeskuksen yhteisiä. Kieku on henkilötietojen masterjärjestelmä eli henkilö- ja sopimustiedot ja niihin tehtävät päivitykset viedään liittymillä Kiekusta käytettäväksi muihin viraston tietojärjestelmiin. Kieku-järjestelmä luo virkamiehelle juoksevan henkilönumeron, joka säilyy, vaikka virkamies siirtyy virastosta toiseen. (Valtiokonttori 2014, 10.)

Kuviosta 1 voidaan nähdä, mitkä tehtävät kuuluvat SAPin eli palvelusuhteen hallinnan ja mitkä Palkat-sovelluksen puolelle. Kuviosta voidaan nähdä myös, miten tiedot siirtyvät SAPista Palkat-sovellukseen välitaulun kautta. Kuva tuo myös esille Ajanhallinnan, vuosilomasuunnittelun ja palveluaikalaskennan sovellusten liittymisen muihin sovelluksiin. (Mannonen 2014, 5).



Kuva 1. Kieku-tietojärjestelmän henkilöstöhallinnon tietomalli (Mannonen 2014, 5).

4.1.1 Palvelussuhteen hallinta

Kieku-tietojärjestelmässä voidaan luoda henkilön palvelussuhteen koko elinkaari. Toiminnallisuus käsittää palvelussuhteen luomisen, henkilötietojen ja palvelussuhteen tietojen päivittämisen, poissaolot, lomakäsittelyn, nimikirjan ylläpidon, palveluaikalaskennan ja palvelussuhteen päättämisen. Keskeisenä tavoitteena palvelussuhteen hallinnassa on palvelussuhteen luomisen ja päivittämisen sujuva käsittely sekä palvelussuhteen tietojen oikeellisuus. (Valtiokonttori 2014, 11—12.) Mannonen (2010, 13) kertoo, että työnjakoa on pyritty yhtenäistämään palvelukeskusten ja virastojen välillä, mikä mahdollistaa tavoitetilaprosessit ja työroolit. Koska Kieku on integroitu järjestelmä, tiedot siirtyvät suoraan palvelussuhteen hallinnan sovelluksesta palkanlaskennan sovellukseen. (Valtiokonttori 2014, 11—12.)

Palveluaikalaskennassa lasketaan valtion palveluaikaan, vuosilomiin ja kokemuslisiin liittyviä kertymiä. Palveluaikakertymän laskemisessa hyödynnetään Palkat-sovelluksesta saatavia palvelussuhde- ja poissaolotietoja. Kiekun merkittävin muutos on, että järjestelmässä laaditut palveluaikalaskennat ovat käytettävissä silloinkin, kun henkilö siirtyy virastosta toiseen. Palkat-sovelluksessa laskettu vuosilomaoikeus siirtyy Lomakäsittelyyn. Lomakäsittelyn puolella suunnitellaan ja käsitellään lomajaksot noudattaen vuosilomasopimuksen määräyksiä. Lomien käsittelyn jälkeen hyväksytyt tai peruutetut lomajaksot ja lomasopimukset siirtyvät takaisin palkanlaskennan puolelle. (Valtiokonttori 2014, 12—13.)

Suurin muutos palvelussuhteen hallinnassa on itsepalvelutoiminnallisuuden laajeneminen. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy itse päivittämään järjestelmään omat henkilötietonsa. Esimerkiksi virkamies pystyy anomaan poissaoloa tai vuosilomaa Kieku-portaalissa, josta se siirtyy esimiehelle hyväksyttäväksi. (Valtiokonttori 2014, 11—12.)

4.1.2 Työaikojen hallinta

Kieku-järjestelmän työaikojen hallinta sisältää työaikojen suunnittelun, toteutuneen työajan käsittelyn ja seurannan sekä työaikojen kohdentamisen. Palvelussuhteen perustamisen ja muutosten jälkeen palvelussuhdetiedot siirtyvät automaattisesti Ajanhallintaan. Virkamiesten hyväksytyt poissaolot siirtyvät palvelussuhteen hallinnasta, ja hyväksytyt vuosilomat lomakäsittelystä Ajanhallintaan. (Valtiokonttori 2014, 13.)

Ajanhallinta laskee työaikojen perusteella syntyvät korvaukset työaikamuodotain. Jos tarkentavissa työ- tai virkaehtosopimuksissa on muita sääntöjä, ne luodaan järjestelmään tapauskohtaisesti. Palkanlaskentaan siirtyy kaikki työaikojen laskentaan kirjatut työaikatapahtumat, jotka ovat hyväksytyt. Ennen kuin työaika-korvaukset, palkanlisät ja varallaolot siirtyvät palkanlaskentaan, kohdennetaan ne seurantakohteille. (Valtiokonttori 2014, 13.)

4.1.3 Palkanlaskenta

Palkanlaskentaan käytetään Kieku-tietojärjestelmän Palkat-sovellusta. Kieku-henkilöstöhallinto (SAP) ja Palkat ovat integroitu kokonaisuus. Näin ollen tarvittavat tiedot henkilöistä ja palvelussuhteista siirtyvät Kieku-henkilöstöhallinnosta (SAP) masterdatan eli välitaulun kautta Palkkoihin. Lomakäsittely tuottaa vuosilomakertymät, palveluaikalaskennasta saadaan tiedot erilaisista palveluaikalaskelmista ja työajanhallinta tuottaa työaikakorvauksiin ja työajan kohdentamiseen liittyvät tiedot. Nämä tiedot ajetaan Palkat-sovellukseen, ja niiden perusteella tehdään palkka- ja kirjanpitoajot palkanlaskentaa sekä palkkojen ja palkkioiden maksamista varten. Palkanlaskennan raportointi tehdään myös tätä kautta eli tuotetaan palkkakustannustiedot sisäiseen ja ulkoiseen kirjanpitoon. (Valtiokonttori 2014, 14.) Palkka-ajot ja laskennat ovat mahdollista ajaa yhdelle tai useammalle virastolle yhtä aikaa (Mannonen 2010, 16).

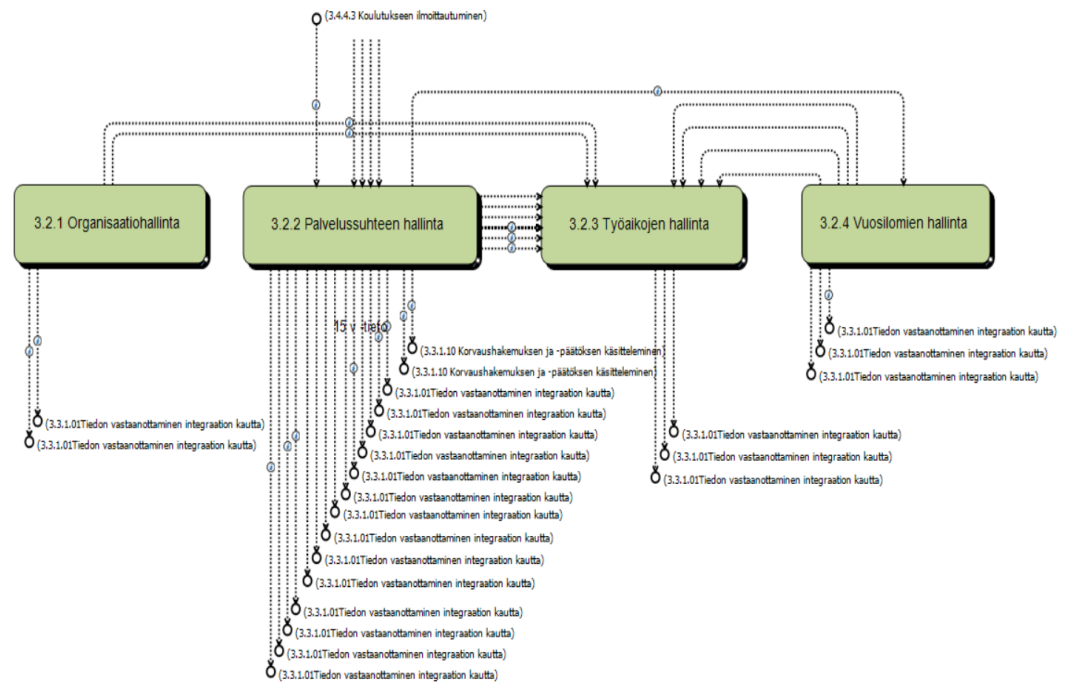
Palkat-sovelluksessa ei ylläpidetä henkilö- tai palvelussuhdetietoja vaan ne siirtyvät SAP-järjestelmästä. Poikkeuksena ovat kuitenkin verotiedot, ulosotot, ay-

jäsenmaksut ja muut perinnät. Ulkopuoliset palkkionsaajat luodaan suoraan Palkat-sovellukseen, ja niiden tiedot päivitetään myös Palkkojen puolella. Palvelukeskus pääsee ainoastaan päivittämään tietoja Palkat-sovellukseen. Virastoille myönnetään pelkästään katseluoikeus sovellukseen. (Mannonen 2010, 16.)

4.2 Palkanlaskennan prosessi Kieku-tietojärjestelmässä

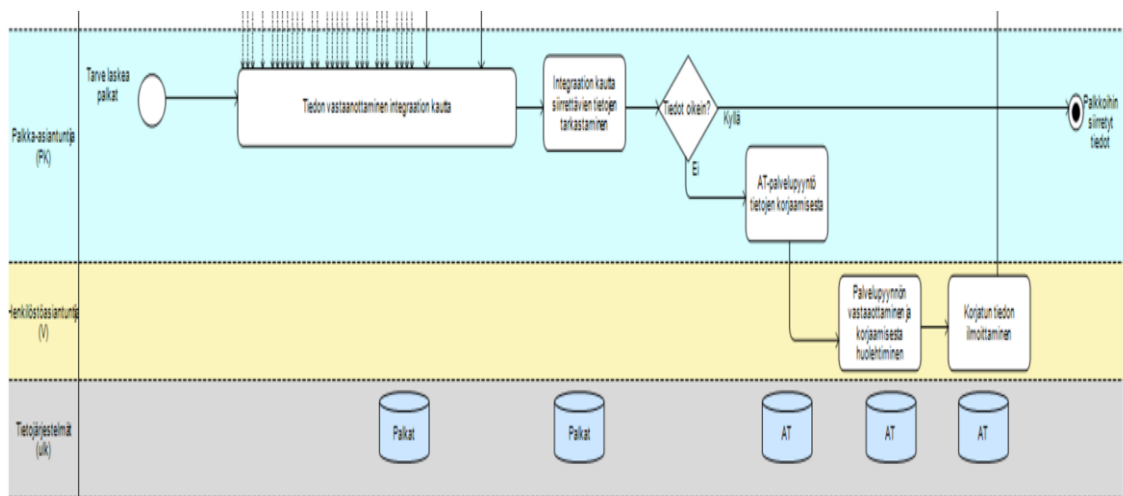
Kiekussa palkanlaskennan prosessi on jaettu palvelussuhteen hallintaan sekä palkkaukseen ja palkitsemiseen. Kuviossa 2 on esitetty palvelussuhteen hallinnan neljä pääprosessia: organisaatiohallinta, palvelussuhteen hallinta, työaikojen hallinta ja vuosilomien hallinta. Palkanlaskennan prosessi alkaa palvelussuhteen luomisella henkilölle, joka on nimitetty virkaan. Virastot pystyvät itse luomaan palvelussuhteen SAP-järjestelmän kautta. Seuraavana vaiheena prosessissa on henkilö- ja palkkatietojen päivittäminen sekä työaikojen hallinta. Virastot voivat itse päivittää tietoja SAP-järjestelmään, mutta joissakin tapauksissa on tehtävä palvelupyyntö Palkeille. Palvelussuhteen hallinnan prosessiin kuuluu myös läsnä- ja poissaolojen ilmoittaminen. Nämä tiedot virkamiehet päivittävät itse Ajanhallintaan, josta ne siirtyvät Palkat-sovellukseen. Kuitenkin jos läsnä- tai poissaolotiedot on merkitty virheellisesti, mahdolliset korjaukset on tehtävä Palkeissa. Viimeisenä vaiheena prosessissa on palvelussuhteen päättäminen, kun se tulee ajankohtaiseksi esimerkiksi työpaikkaa vaihdettaessa tai eläkkeelle jäättäessä. (Kauhanen & Ollikainen 2016.)

Työaikojen hallintaan kuuluu henkilöiden tietojen ylläpito Ajanhallinnassa. Nämä tiedot siirtyvät työaikasunnitteluun, jonka kautta päivitetään työvuorot Ajanhallintaan, jossa seurataan työaika. Toteutuneet ja kohdennetut työtunnit, hyväksytään ja siirretään palkanlaskennan puolelle. Vuosilomien hallinnassa käsitellään virkamiesten lomasopimuksia ja suunnitellaan vuosilomia. Virkamies voi itse suunnitella ja anoa lomansa, jonka esimies hyväksyy tai hylkää. Kaikki tiedot siirtyvät sovelluksissa integraation kautta, joten niitä pystytään hyödyntämään monessa eri prosessin kohdassa. (Kauhanen & Ollikainen 2016.)



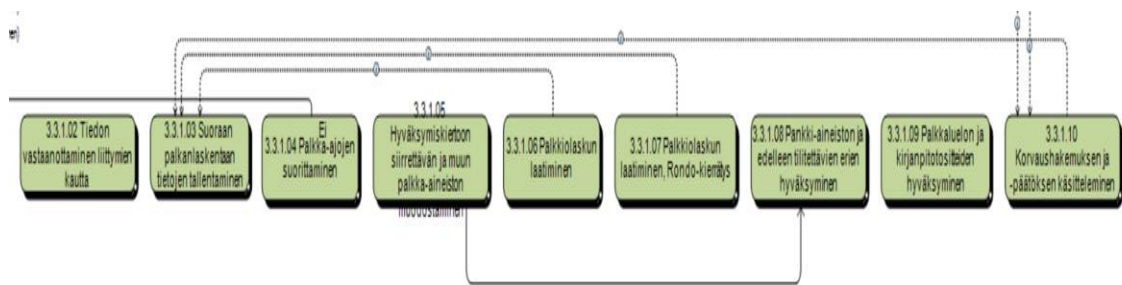
Kuvio 2. Palvelussuhteen hallinta (Kauhanen & Ollikainen 2016.)

Palkanlaskennan prosessi alkaa tietojen vastaanottamisella, joka näkyy kuviossa 3. Tiedot vastaanotetaan masterdatan eli välitaulun kautta SAPista Palkkoihin. Vastaanotettavia tietoja ovat kaikki tiedot, jotka liittyvät palvelussuhteeseen. Välitauluun tulee muun muassa luodut palvelussuhteet, jotka otetaan vastaan, minkä jälkeen ne näkyvät Palkat-sovelluksessa. Kun tiedot on otettu vastaan välitaulusta, tarkistetaan, ovatko ne siirtyneet oikein Palkka-sovellukseen. (Kauhanen & Ollikainen 2016.)



Kuvio 3. Tietojen vastaanottaminen välitaulusta (Kauhanen & Ollikainen 2016.)

Palkan puolelle vastaanotetaan tietoja myös muiden liittymien kautta. Näitä tietoja ovat esimerkiksi verokorttien suorasiirto, verolliset korvaukset, matka-ajanhallinta ja virastojen omat substanssiliittymät. Osa henkilötiedoista on tallennettava suoraan palkanlaskentaan. Näitä tietoja ovat maksukiellot, TEM-ilmoitukset, ay-perinnät ja verokortit. Ulkopuoliset palkkionsaajat tallennetaan suoraan Palkka-sovellukseen, ja heidän palkkiot tallennetaan myös suoraan palkanlaskentaan. Kun kaikki tarvittava tieto on tallennettu ja vastaanotettu kyseiselle palkkakaudelle, aloitetaan palkka-aineiston tarkastaminen. Varsinaiset palkka-ajot suoritetaan, kun kaikki aineisto on tarkastettu ja mahdolliset korjaukset on tehty. Kuviosta 4 voidaan nähdä palkanlaskennan prosessi. (Kauhanen & Ollikainen 2016.)



Kuvio 4. Palkanlaskenta (Kauhanen & Ollikainen 2016.)

Palkanajojen jälkeen palkka-aineisto lähetetään hyväksymiskierrolle virastoon ja aineisto arkistoidaan. Tässä vaiheessa luodaan palkka-aineisto muille sidosryhmille. Seuraavaksi tarkistetaan pankkiaineisto ja edelleen tilittävät erät, jotka esimies hyväksyy, minkä jälkeen ne lähetetään eteenpäin. Palkkaluettelo ja kirjanpitositteet tarkistetaan, minkä jälkeen ne lähetetään asiakasvirastoon henkilöstöasiantuntijan tarkastettavaksi. Palkanlaskennan prosessiin kuuluu myös korvaushakemuksien ja -päätösten käsittely. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sairauspäivärahan hakemista Kelalta tai Valtiokonttorilta. (Kauhanen & Ollikainen 2016.)

4.3 Käyttöönottoaikataulu

Kieku on otettu käyttöön käyttöönottoerittäin ja -hankkeittain. Käyttöönoton onnistumisen edellytys on ollut Palkeiden, Valtiokonttorin ja järjestelmätoimittajan tiivis yhteistyö. (Valtiokonttori 2015b.) Joensuun toimipisteen virastoista Valtiokonttori oli ensimmäinen virasto, joka otti käyttöön Kieku-järjestelmän. Valtiokonttorin Kieku-käyttöönotto tapahtui 1.1.2011. Joensuun toimipisteen käyttöönotot saatiin päätökseen vuoden 2015 aikana. Viimeiset käyttöönotot tapahtuivat 1.10.2015, milloin Kiekua alkoi käyttää kaikki sosiaali- ja terveysministeriön alaisena olevat virastot. (Valtiokonttori 2016c.) Taulukossa 1 on esitelty Joensuun toimipisteen virastojen käyttöönottojen aikataulu.

Taulukko 1. Kieku-käyttöönotto aikataulu (Valtiokonttori 2016c).

Kirjanpitoyksikkö tai rahasto	Kieku-tuotanto alkanut
Valtiokonttori	1.1.2011
Maahanmuuttovirasto, Pelastusopisto	1.5.2012
Valtiovarainministeriön hallinnonala, erä 1: valtiovarainministeriö, Verohallinto, Palkeet ja Valtion vakuusrahasto	1.1.2013
Sisäasianministeriön hallinnonala, erä 2: sisäasianministeriö, Häätäkeskuslaitos, Hallinnon tietotekniikkakeskus ja Palo-suojelurahasto	1.4.2013
Valtiovarainministeriön hallinnonala, erä 2: Tilastokeskus, aluehallintovirastot, Väestörekisterikeskus, Valtion Eläkerahasto, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus	1.10.2013
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus	1.3.2014
Rajavartiolaitos	1.4.2014
Tulli	1.10.2014
Poliisihallitus	1.1.2015
Sosiaali- ja terveysministeriö, Säteilyturvakeskus, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus, Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto	1.10.2015

5 Tutkimus ja sen toteutus

Tämä tutkimus toteutettiin Palkeilta saatuna toimeksiantona. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on kaksiosainen kokonaisuus. Virtuaaliammatti-
korkeakoulun (2016b) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö pohjautuu ammatti-
teorialle ja sen tuntemukselle, mikä on opinnäytetyön teoreettinen viiteke-
hysosuus. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on opinnäytetyöraportti ja
toiminnallinen osuus. Toiminnallinen osuus voi olla esimerkiksi työnäyte, ohjeis-
tus, tietopaketti tai portfolio. (Airaksinen & Vilka 2003, 51.) Tässä opinnäyte-
työssä toiminnallinen osuus on työnäyte, jossa analysoidaan henkilöstöhallinnon
työmäärien kehittymisestä.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka Kieku-järjestelmän käyttöö-
nto on vaikuttanut Palkeiden Joensuun palveluyksikön henkilöstöhallinnon työ-
määriin. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selittää, kuvailla, kartoittaa,
vertailla tai ennustaa asioita ja ominaisuuksia. Selittävän tutkimuksen tekijä antaa
tutkimuksen avulla asiasta perusteltua lisätietoa tai esittää asian taustalla vaikut-
tavia syitä. Selityksen avulla tutkittu asia tehdään aiempaa selymmäksi tai ym-
märrettäväksi. Selittävä tutkimus etsii myös asioiden kausaalisuhteita eli syy-seu-
raus-suhteita. (Vilka 2016, 19.) Tutkimuksessa selvitettiin, mitä on seurannut
Kiekun käyttöönotosta, etsimällä syy-seuraus-suhteita.

Tutkimus pystyttiin jakamaan kolmeen osaan. Ensimmäisenä tavoitteena oli sel-
vittää, kuinka Kieku-käyttöönotto on vaikuttanut koko henkilöstöhallinnon työ-
määriin. Toisena tavoitteena oli analysoida, kuinka pitkään on mennyt käyttöö-
nton jälkeen, että tuottavuus on parantunut. Viimeisenä analysoitiin, kuinka asia-
kasviraston koko vaikuttaa työmääriin. Työmäärien kehityksen selvittämiseen
käytettiin aineistoa, joka saatiin Palkeiden käyttämästä Tassu-raportointijärjestel-
mästä.

5.2 Menetelmät

Tutkimusongelmat ratkaistaan käyttäen tutkimusmenetelmiä, jotka pitävät sisälleen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tutkimuksen ongelman luonne vaikuttaa siihen, mikä tutkimusote eli lähestymistapa valitaan. Tutkimusotteen perusteella tuotetaan ongelmaan ratkaisu. (Kananen 2015, 62—63.) Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, kuinka Kieku-käyttöönotto on vaikuttanut henkilöstöhallinnon työmääriin. Tutkimusongelmasta voitiin määritellä muutama eri näkökulma. Tutkimusongelma ratkaistaan tiedolla, joka tulee hankkia ja kerätä oikeilla tavoilla (Kananen 2015, 62—63). Opinnäytetyössä tieto kerättiin henkilöstöhallinnon virkamiesten Soleen kirjaamista työajoista.

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Kanasen (2011, 12) mukaan määrällinen tutkimus on muuttujien mittaamista, niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten laskemista sekä tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. Opinnäytetyössä muuttuja on henkilöstöpalveluiden työmäärä, jota mitataan henkilötyövuosina. Käytettävän aineiston muuttuja oli taulukkomuodossa, ja sitä käsiteltiin tilastollisesti. Päätelmät aineistosta voidaan tehdä käyttäen tilastollista analysointia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136).

Opinnäytetyössä analysoitiin Kiekun käyttöönoton vaikutuksia Joensuun toimipisteessä. Siitä voitiin siis määritellä tietty tapahtuma, jota analysoitiin rajatussa ympäristössä. Opinnäytetyössä voitiin myös hyödyntää case- eli tapaustutkimusta. Virtuaaliammattikorkeakoulun (2016a) mukaan tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä tapahtumaa tai toimintaa rajatussa ympäristössä. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa valitusta tapauksesta (Jyväskylän yliopisto 2015). Case-tutkimukselle on tyypillistä käyttää laadullista aineistoa, mutta siinä voidaan myös hyödyntää määrällistä aineistoa. Tapaustutkimus kannattaa valita lähestymistavaksi, kun tutkimuksessa käytetään mitä-, miten- ja miksi-kysymyksiä. (Eriksson & Koistinen 2014, 5.)

Opinnäytetyöhön kerättiin tietoa aihetta koskevasta kirjallisuudesta ja internetlähteistä. Palkeista ja Kiekusta saatiin hyvin tietoa Palkeiden ja Valtiokonttorin

internet-sivuilta. Hirsijärven, ym. (2007, 136) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat aiemmat teoriat ja käsitteiden määrittely. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet täytyy määritellä niin, että ne voidaan mitata. Mittayksikönä käytetään lukuja, joilla mitataan tiettyä ilmiötä. (Kananen 2008, 16.) Palkeilla työmääriä ja niiden tehokkuutta mitataan henkilöstötyövuosina. Htv-määrät toimivat mittarina opinnäytetyössä. Näitä määriä voitiin verrata esimerkiksi palkkalaskelmien lukumääriin.

5.3 Aineiston hankinta

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana ovat tutkimusongelmat tai -tehtävät, joiden perusteella valitaan aineistonkeruumenetelmät. On mahdollista myös edetä päinvastaisessa järjestyksessä, jolloin etsitään jo olemassa olevaan aineistoon uutta näkökulmaa ja tutkimusongelmaa. (KvaliMOTV 2017.) Kanasen (2015; 74, 81—82) mukaan tutkimusaineistona voidaan hyödyntää valmiita aineistoja. Tämä tarkoittaa, että tutkimus voidaan tehdä kerätyistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista, mikä tarkoittaa sekundääriaineiston hyödyntämistä tutkimuksessa. Opinnäytetyössä käytettävä aineisto saatiin Palkeiden käyttämästä Tassu-järjestelmästä. Aineisto on siis valmiiksi dokumentoitua aineistoa, joten opinnäytetyössä käytettiin sekundääriaineistoa. Palkeiden henkilöstö kirjaa työmääränsä SoleTM-järjestelmään, josta ne siirtyvät Tassuun. Tassu-järjestelmästä voidaan suodattaa halutut tiedot esimerkiksi kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain. Järjestelmästä saadaan ajettua tiedot Exceliin, jossa niitä voidaan muokata halutulla tavalla.

5.4 Käytettävän aineiston analysointi

Yleisen analysoinnin tavoitteena on luoda kokonaiskuva aineistosta ja saada siitä esiin mahdollisesti esiintyvät poikkeamat, piirteet ja niin edelleen (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016b). Hirsijärven ym. (2007, 216—217) mukaan aineiston analysointi aloitetaan esitöiden jälkeen. Ennen aineiston analysointia, on tarkistettava ja täydennettävä tietoja sekä järjestettävä aineisto tiedon tallennusta ja

analysointia varten. Kun aineisto on järjestelty yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, aineisto analysoidaan ja viimeiseksi analyysissa saatuja havaintoja ja löydöksiä tulkitaan (Eriksson & Koistinen 2014, 33).

Tutkimuksessa hyödynnettiin kahta aineistoa, jotka saatiin Palkeilta. Toinen aineistosta kuvaa koko henkilöstöpalveluiden työmäärien kehitystä Joensuun palveluyksikössä. Tässä aineistossa on sekä palvelussuhteen hallinnan (SAP) että palkanlaskennan työmäärät laskettuna yhteen. Toisessa aineistossa on pelkästään Joensuun palveluyksikön palkanlaskennan työmäärät kuvattuna tehollisena henkilötyövuotena. Tässä aineistossa on myös palkkalaskelmien lukumäärät ja tehokkuus, jolla mitataan tuottavuutta. Tehokkuutta mitataan käyttäen suhdelukomenetelmää, jossa palkkalaskelmien lukumäärä suhteutetaan käytettyihin tehollisiin henkilötyövuosiin. Tutkimusta varten käsiteltävä tieto on saatettava sellaiseen muotoon, että sitä voidaan käsitellä jäsennellysti ja johdonmukaisesti (KvantiMOTV 2003).

Opinnäytetyössä käytetty aineisto on sekundääriaineistoa eli se on saatu suoraan Palkeilta. Kananen (2015, 74) toteaa, että sekundääriaineistoa käytettäessä aineisto ei välttämättä ole suoraan hyödynnettävissä tutkimukseen, minkä takia sitä on mahdollisesti muokattava omaan tutkimukseen sopivaksi. Palkeilta saatua aineistoa täytyi muokata, jotta aineistosta saatiin analysoitua tarvittavat tiedot. Saatuihin Excel-tiedostoihin merkittiin Kiekun käyttöönottoaika, jonka avulla aineistosta oli helpompi hahmottaa muutokset Kiekun käyttöönottamisen jälkeen. Aineistoa tallennettiin useampaan eri tiedostoon, jotka jaettiin käyttöönottoaikataulun mukaisesti, milloin saatiin tutkittua pelkästään niitä virastoja, joita haluttiin. Aineistoa täytyi myös muokata 1.1.2016 muuttuneiden kirjanpitoyksiköiden mukaisesti. Esimerkiksi muutamien virastojen eri yksiköt kirjattiin aikaisemmin omalle kirjanpitoyksikölleen, mutta 1.1.2016 alkaen kaikki virastojen yksiköt kirjaetaan saman kirjanpitoyksikön alle. Aineistosta laskettiin yhteen kaikki viraston yksiköt ennen kirjanpitoyksikön muutosta, minkä avulla saatiin vertailukelpoiset luvut.

Toisessa aineistoissa näkyvät virastot ja niiden htv-määrät kuukausittain ja vuosittain. Tästä aineistosta voitiin analysoida melko suoraan henkilöstön työmäärien kehitystä. Aineistoa täytyi muokata sopivaksi, kun laskettiin, kuinka monta

henkilötyövuotta käytetään per viraston asiakas. Htv-määrät jaettiin viraston virkamiesten määrällä. Toista aineistoa, jossa on palkanlaskennan teholliset henkilötyövuodet, palkkalaskelmien lukumäärät ja tehokkuus määriteltynä, täytyi muokata hieman enemmän. Tehokkuus täytyi laskea usealle virastolle ja tehokkuudesta laskettiin myös keskiarvoja, joiden perusteella määriteltiin, milloin tuottavuus on lähtenyt parantumaan.

Aineiston analysointia varten virastot jaettiin kahteen ryhmään: ennen vuotta 2014 Kiekun käyttöönottaneet virastot ja vuoden 2014 aikana tai jälkeen Kiekun käyttöönottaneet virastot. Tällainen jako tehtiin, koska aineiston tiedot ovat 1.1.2014 alkaen, mikä tarkoittaa, että kaikkea ei ole voitu analysoida samalla tavalla niistä virastoista, jotka ottivat Kiekun käyttöön ennen vuotta 2014. Aineiston jakoon vaikutti myös se, että virastot, jotka ovat ottaneet Kiekun käyttöön ennen vuotta 2014, ovat käyttäneet Kiekua paljon pidempään, jolloin järjestelmän osaminen on parempaa. Aineiston analyysissä hyödynnettiin case-tutkimuksen vaiheita. Virtuaaliammattikorkeakoulun (2016a) mukaan case-tutkimuksessa aineistosta saatu informaatio järjestetään kiinteään ja hyvin integroituneeseen muotoon, joka kuvaa tutkimuskohdetta.

Aineiston analysointi aloitettiin tutkimalla työmääriä ennen Kiekun käyttöönottamista, minkä jälkeen katsottiin, mitä on tapahtunut heti Kiekun käyttöönoton jälkeen, ja kuinka työmäärät ovat kehittyneet siitä eteenpäin. Henkilötyövuosien määriä verrattiin keskenään ja pohdittiin syitä, miksi henkilötyömäärissä on tapahtunut mahdollinen muutos. Henkilötyömääriä analysoitiin sekä koko Joensuun palveluyksikön osalta että virastokohtaisesti.

Aineistosta, jossa on palkanlaskennan tehokkuus, tutkittiin, kuinka pitkään on mennyt, että palkanlaskennan tuottavuus on parantunut. Tätä varten laskettiin tehokkuus, joka saadaan jakamalla palkkalaskelmien lukumäärä tehollisilla henkilötyövuosilla. Tuottavuutta mitataan suhdeluvulla. Tästä laskettiin keskiarvoja, ja verrattiin ennen Kiekun käyttöönottoa olleita tehokkuuden lukuja Kiekun käytön aikaisiin lukuihin. Tätä tutkiessa pyrittiin löytämään, kuinka pitkään on mennyt ajallisesti, että tuottavuus on parantunut vai onko tuottavuus vieläkin kehittymässä.

Tutkimuksessa huomioitiin myös viraston koko. Virastoon käytetty henkilötövuosimäärä jaettiin viraston henkilömäärällä, jolloin saatiin tieto, paljonko henkilötövuosia käytetään per henkilö viraston palvelussuhteen hallintaa ja palkanlaskentaa tehdessä. Kaikista virastoista ei saatu henkilömääriä, ja virastojen henkilömäärät voivat vaihdella kuukausien sisällä, joten luvut ovat noin arvoja. Analysoinnissa keskityttiin pohtimaan, käytetäänkö johonkin tiettyyn virastoon enemmän henkilötövuosia, ja viekö pienemmät vai isommat virastot enemmän työaika.

Aineiston analysoinnin yhteydessä pohdittiin, mitkä muuttujat ovat johtaneet saattuihin tuloksiin. KvantimOTV:n (2003) mukaan muuttujat voidaan jaotella taustamuuttujiin ja tutkimusmuuttujiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen muuttujat määritellään taustateorian perusteella. Tutkimuksen muuttujien on oltava mitattavissa ja testattavissa. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016d.) Case-tutkimuksessa raportoidaan aineistojen pohjalta saadut tutkimustulokset ja tarkastellaan niiden merkittävyyttä (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016a). Tässä tutkimuksessa analysoitiin aineistoja henkilötövuosien kehittymisestä. Analysoinnin jälkeen tuloksien pohjalta tehtiin johtopäätöksiä, mistä saadut tulokset johtuvat. Tapaustutkimuksessa raportti on pyritty saamaan seikkaperäiseksi ja eläväksi, että siitä pystytään tunnistamaan tapahtuman kaikki piirteet. Raporttia pitäisi myös pystyä tarkastelemaan yksityiskohtaiseksi ja perustellen. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016a.)

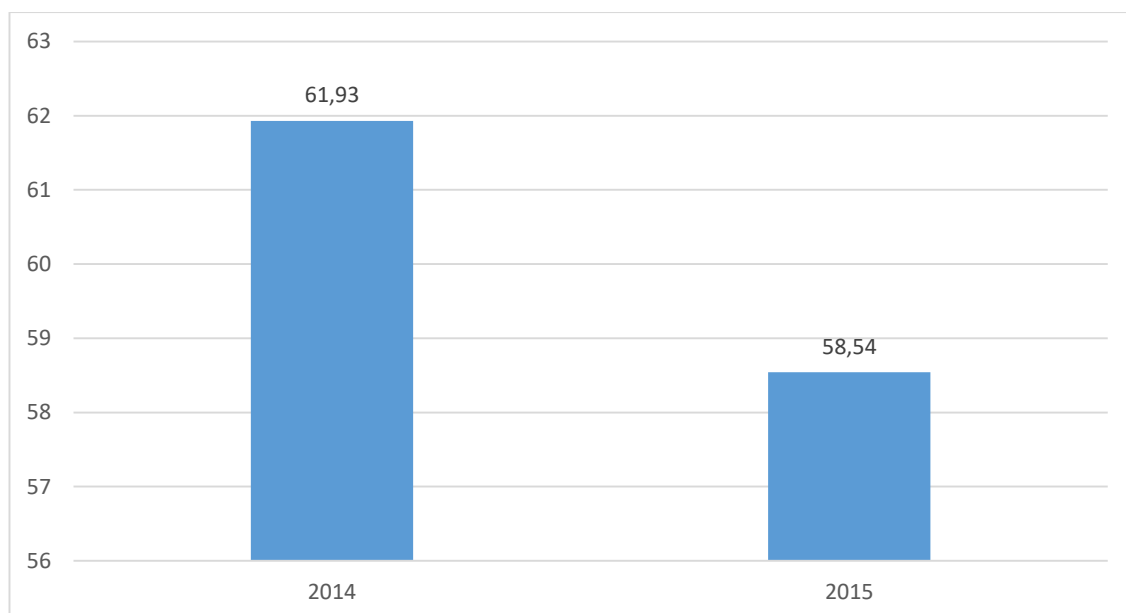
6 Tulokset

Tutkimuksen tulokset jaettiin kolmeen osaan, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Nämä ovat, kuinka Kieku-käyttöönotto vaikutti henkilöstöhallinnon työmääriin, miten pitkään on mennyt, että palkanlaskennan tuottavuus on parantunut ja kuinka viraston koko vaikuttaa työmääriin. Palvelussuhteen hallinnan ja palkanlaskennan työmäärissä on selkeä trendi kalenterivuodessa. Eniten henkilötövuosia käytetään vuodenvaihteessa ja toukokuussa. Vastaavasti taas vähiten kesällä eli

lomakuukausien aikaan. Vuodesta 2016 tiedot ovat elokuun loppuun asti, joka täytyy pitää mielessä tuloksia tarkastellessa.

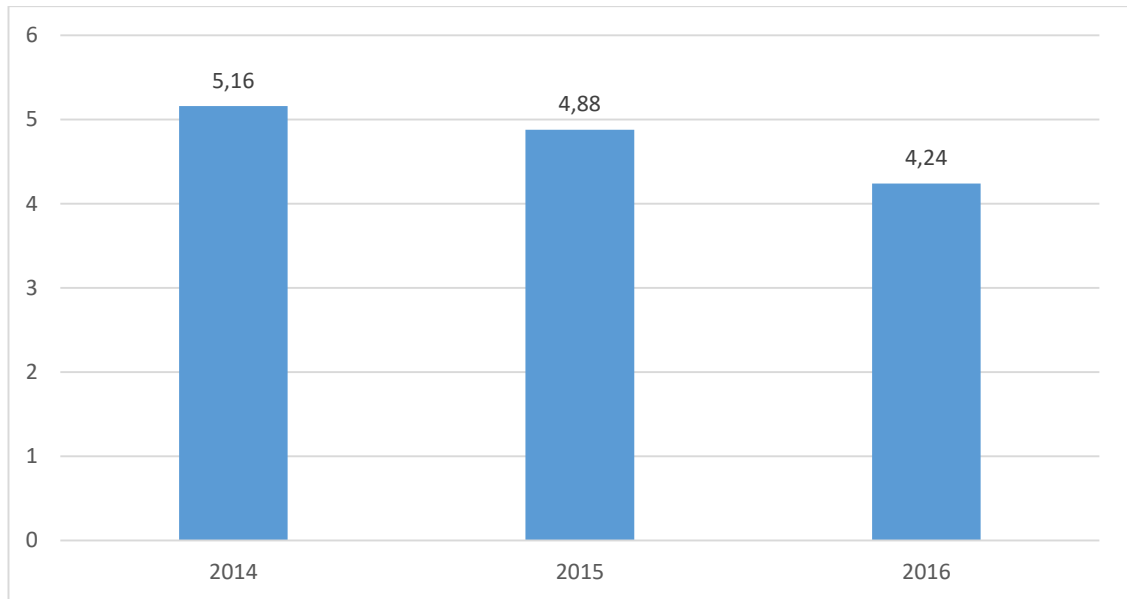
6.1 Kieku-käyttöönoton vaikutus työmääriin

Henkilöstöhallinnon työmäärissä on ollut laskeva trendi 1.1.2014—31.12.2015 Joensuun toimipisteessä. Työmäärien lasku on jatkunut myös vuoden 2016 aikana. Kuviosta 5 nähdään Joensuun toimipisteen henkilöstöhallinnon henkilötyövuodet vuosina 2014—2015. Henkilötyövuosissa voidaan huomata selkeää laskea.



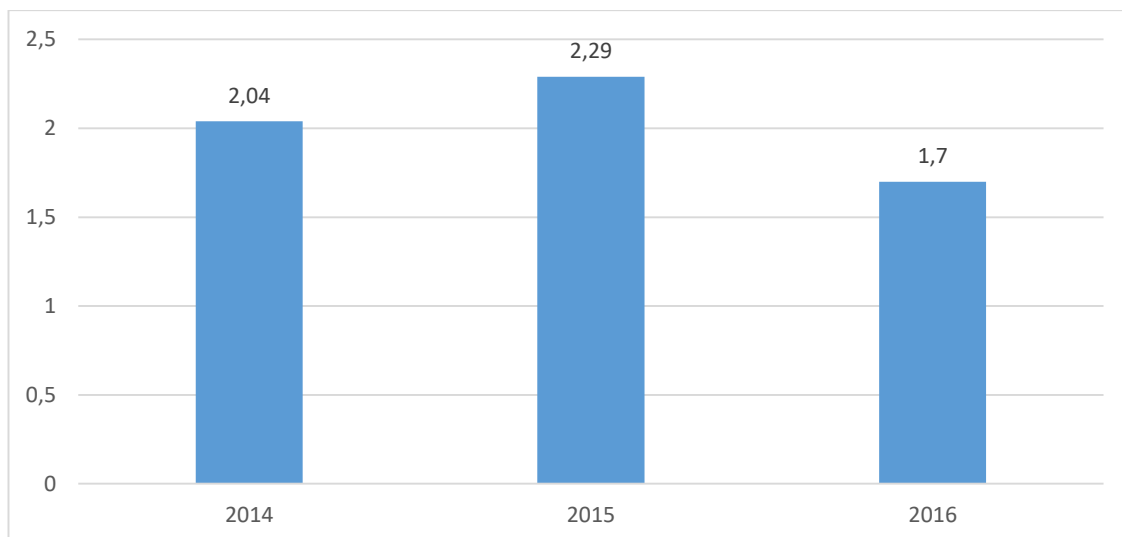
Kuvio 5 Henkilöstöhallinnon työmäärät 1.1.2014–31.12.2015

Kuviossa 6 on esitetty henkilöstöhallinnon henkilötyövuoden keskimäärin kuukaudessa. Kuviosta voidaan huomata, että kuukaudessa käytetyt henkilötyövuodet ovat laskeneet vuodesta 2014. Jos 2016 vuoden loppuvuosi menee samalla keskiarvolla kuin alkuvuosi, voidaan olettaa, että vuoden 2016 henkilötyövuodet alittavat vuoden 2015 keskiarvon melko selkeästi.



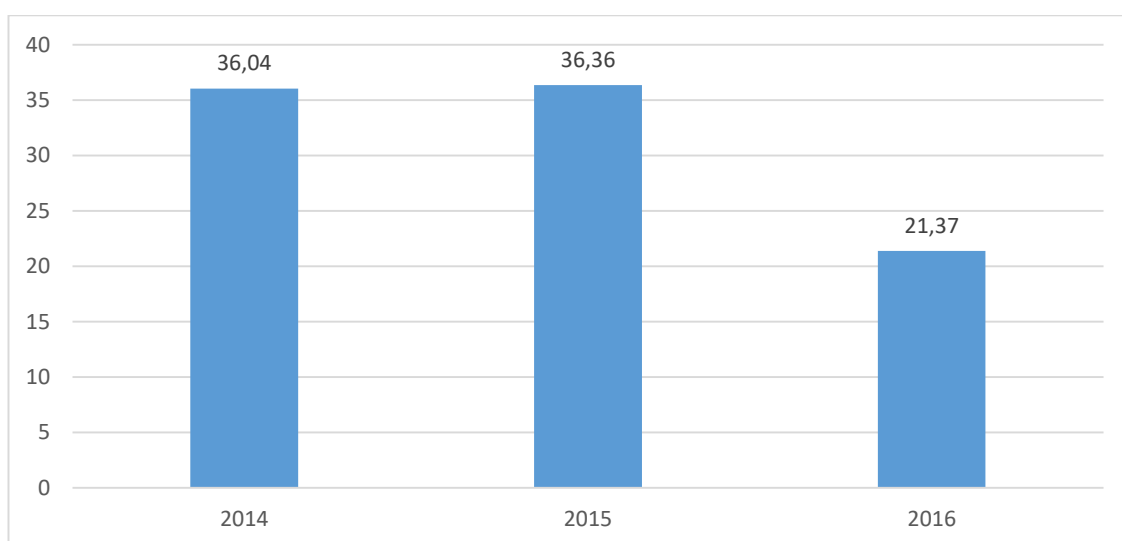
Kuvio 6 Henkilöstöhallinnon työmäärät keskimäärin 1.1.2014–31.8.2016

Ennen vuotta 2014 Kiekun käyttöönottoneiden virastojen osalta henkilötyövuodet ovat laskeneet vuosittain. Nämä virastot sisältävät kuitenkin viisi virastoa, joiden työmäärät ovat nousseet 1.1.2014—31.8.2016. Esimerkiksi Virasto 1:n henkilötyövuodet ovat nousseet melko paljon, mikä näkyy kuviossa 7. Vuonna 2014 Virasto 1:han käytettiin yhteensä 2,04 henkilötyövuotta, kun taas vuonna 2015 tämä luku oli noussut 2,29 henkilötyövuoteen. Vuoden 2016 elokuuhun mennessä oli käytetty 1,70 henkilötyövuotta, mikä tarkoitti keskiarvallisesti noin 0,21 henkilötyövuotta per kuukausi. Jos sama tahti jatkuu vuoden 2016 loppuun, ylittyy vuoden 2015 henkilötyömäärät. Muita virastoja, joiden henkilötyövuodet olivat kasvaneet, ovat Virasto 2, Virasto 3, Virasto 4 ja Virasto 5.



Kuvio 7 Virasto 1:n htv-määrät

Vuoden 2014 aikana tai jälkeen Kiekun käyttöönotaneiden virastojen henkilötövuodet ovat nousseet vuonna 2015. Kuviossa 8 näkyy henkilötövuosien nousu vuonna 2015. Vuonna 2014 käytettiin 36,04 henkilötövuotta ja vuonna 2015 36,36 henkilötövuotta. Työmäärien kasvu ei ole suuri, mutta kasvua on kuitenkin tapahtunut. Vuoden 2016 elokuun loppuun mennessä oli käytetty 21,37 henkilötövuotta, joka on keskimäärin 2,67 henkilötövuotta per kuukausi. Jos henkilötövuodet pysyvät keskiarvoltaan samalla tasolla loppuvuoden, vuoden 2016 henkilötövuodet alittavat vuoden 2015 luvun selkeästi.



Kuvio 8 Henkilöstöhallinnon työmäärät 2014–2016, Kiekun käyttöönoton jälkeen

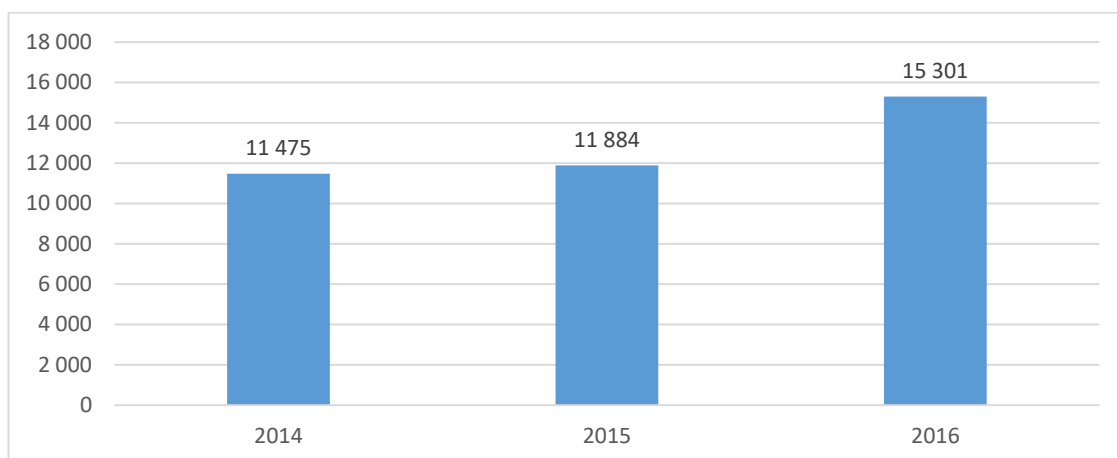
Vuonna 2014 tehtiin kolme pienempää käyttöönottoa. Virastot, jotka ottivat Kiekun käyttöön silloin, olivat Rajavartiolaitos, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori ja Tulli. Näistä virastoista Virasto 6 on ainut, jonka henkilötyövuodet laskivat vuonna 2015. Virasto 6 ja Virasto 7 henkilötyömäärät ovat laskemassa vuonna 2016, mutta Virasto 8 henkilötyömäärät ovat mahdollisesti nousemassa verrattuna vuoteen 2015.

Vuoden 2015 aikana tehtiin kaksi isompaa käyttöönottoa. Poliisihallitus otti Kiekun käyttöön 1.1.2015, ja Terveystieteiden tutkimuskeskus Fimea, Sosiaali- ja terveysministeriö, Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea, Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira ja Säteilyturvakeskus ottivat Kiekun käyttöön 1.10.2015. Virastot, joilla henkilötyövuodet nousivat vuoden 2015 aikana, olivat Virasto 10, Virasto 11 ja Virasto 12. Virastoilla 9, 13 ja 14 henkilötyövuodet vastaavasti laskivat. Verrattuna 2015 vuoden henkilötyövuosiin Viraston 10 henkilötyömäärät ovat vielä nousussa vuodelle 2016, muiden virastojen osalta henkilötyövuodet mahdollisesti laskevat.

6.2 Palkanlaskennan tuottavuuden parantuminen

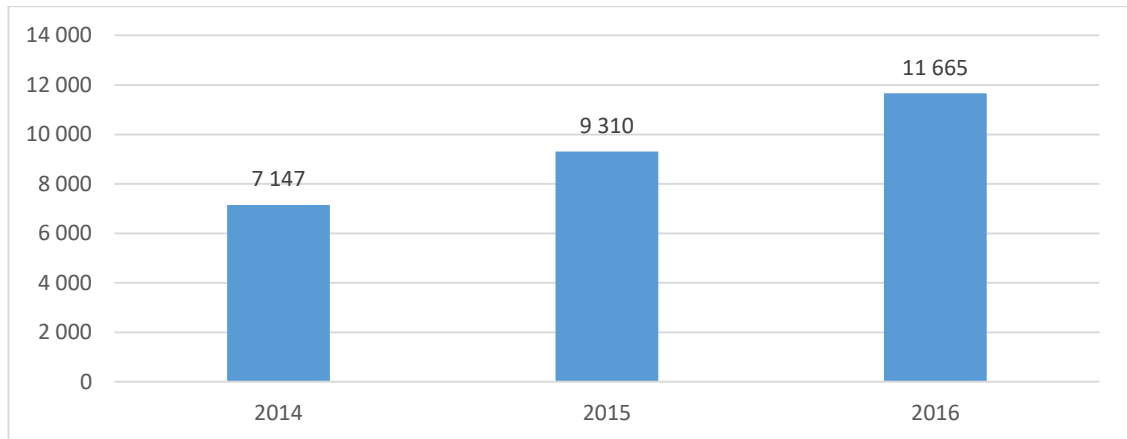
Koko Joensuun palveluyksikön palkanlaskennan tuottavuus on parantunut vuosina 2014—2016. Kuviossa 9 on esitetty palkanlaskennan tuottavuuden kehitys. Tuottavuutta mitataan tehokkuudella, joka saadaan jakamalla palkkalaskelmien lukumäärä henkilötyövuosilla. Vuonna 2015 tuottavuudessa ei ole suurta kasvua verrattuna vuoteen 2014, mutta tehokkuus on parantunut. Vuoden 2016 elokuuhun mennessä tehokkuus on ollut 15 301 palkkalaskelmaa per tehollinen henkilötyövuosi. Tämä luku osoittaa jo huomattavaa tehokkuuden parantumista verrattuna vuosiin 2014 ja 2015. Vuoden 2014 tehokkuuden keskiarvo oli 11 588 per kuukausi. Vuoden 2015 kesäkuussa palkanlaskennan tuottavuuden keskiarvo oli ylittänyt vuoden 2014 keskiarvon. Tämä tarkoittaa sitä, että palkanlaskennan tuottavuus parantui puolessa vuodessa verrattuna edelliseen vuoteen. Vuonna 2015 palkkalaskelmien lukumäärässä on ollut laskua, kuitenkin vuonna 2016

palkkalaskelmien lukumäärä näyttäisi nousevan yli vuoden 2014 palkkalaskelmien.



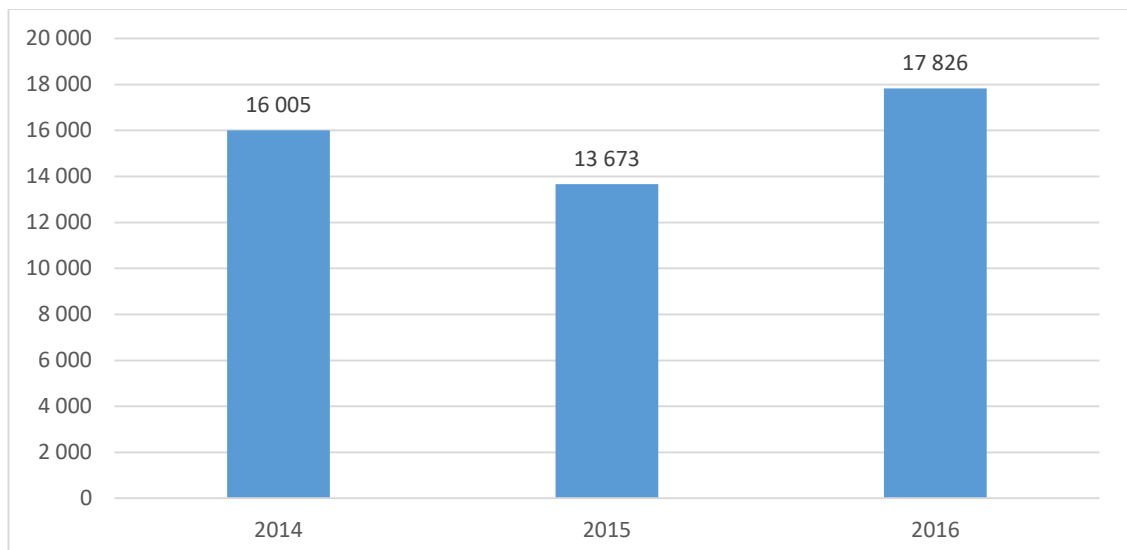
Kuvio 9 Palkanlaskennan tuottavuus 1.1.2014–31.8.2016, palkkalaskelmien lukumäärä jaettuna tehollisilla henkilötyövuosilla

Koska aineisto alkaa 1.1.2014, niiden virastojen, jotka ottivat Kiekun käyttöön ennen vuotta 2014, tuottavuuden parantumista ei voida täysin analysoida, koska palkanlaskennan tuottavuuden tietoja ei ole ennen Kiekun käyttöönottamista. Voidaan kuitenkin todeta, että palkanlaskennan tuottavuus on parantunut koko ajan, mikä näkyy kuviossa 10. Vuonna 2014 palkanlaskennan tehokkuus oli 7 147 palkkalaskelmaa per tehollinen henkilötyövuosi, kun vuoden 2015 luku oli jo 9 310. Vuonna 2016 ollaan tehokkuudessa päästy jo 11 665 palkkalaskelmaan per tehollinen henkilötyövuosi.



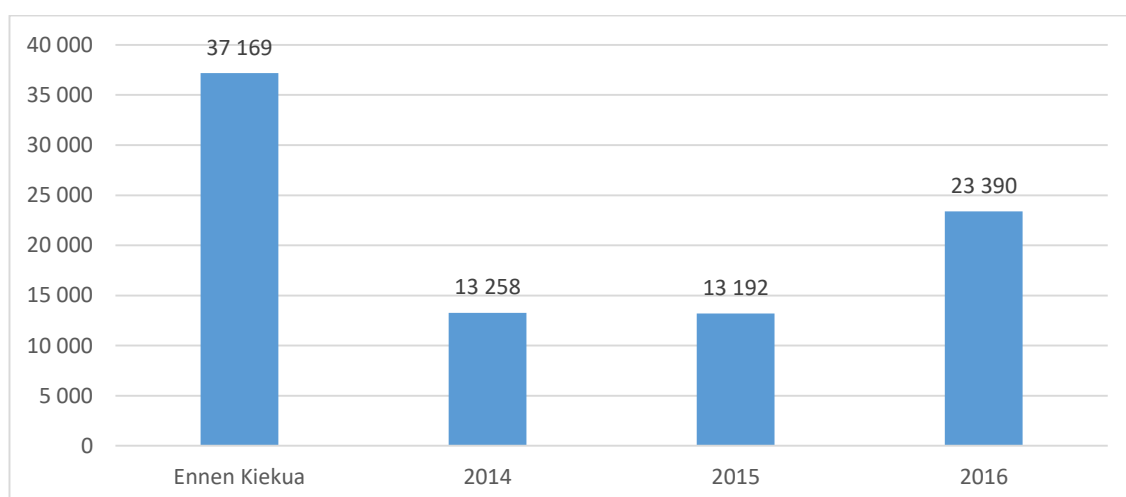
Kuvio 10 Palkanlaskennan tuottavuus 2014–2016, Kieku-käyttöönotto ennen vuotta 2014

Vuoden 2014 aikana tai jälkeen Kieku-käyttöön ottaneiden virastojen tuottavuus laski voimakkaasti vuonna 2015. Kuviossa 11 näkyy selkeästi vuoden 2015 tehokkuuden lasku. Vuonna 2014 tehokkuus oli 16 005 palkkalaskelmaa per henkilötyövuosi, mutta vuonna 2015 se oli laskenut 13 673 palkkalaskelmaan per tehollinen henkilötyövuosi. Vuodelle 2016 on kuitenkin havaittavissa selvää tehokkuuden nousua, ja elokuuhun mennessä tehokkuus on ollut 17 826 palkkalaskelmaa per tehollinen henkilötyövuosi.



Kuvio 11 Palkanlaskennan tuottavuus 2014–2016, Kieku-käyttöönoton jälkeen

Virasto 7 aloitti Kiekun käytön XX.XX.XXX. Kuviossa 12 on esitetty Viraston 7 palkanlaskennan tuottavuuden kuukausittaiset keskiarvot. Ennen Kiekua Viraston 7 palkanlaskennan tehokkuus oli keskimäärin 37 169 palkkalaskelmaa per tehollinen henkilötyövuosi kuukaudessa. Kiekun käyttöönoton jälkeen Viraston 7 keskimääräinen tehokkuus on laskenut huomattavasti. Vuonna 2014 se oli 13 258 ja vuonna 2015 13 192. Vuonna 2016 keskimääräinen tehokkuus kuukaudessa on ollut 23 390 palkkalaskelmaa per tehollinen henkilötyövuosi. Tehokkuus on parantunut huomattavasti vuodesta 2015, mutta Viraston 7 palkanlaskennan tehokkuus ei ole päässyt samalle tasolle, mitä se oli ennen Kiekun käyttöönottoa.



Kuvio 12 Viraston 7 palkanlaskennan tuottavuus

Viraston 9 palkanlaskennan tuottavuus on parantunut huomattavasti vuoden 2016 aikana. Vuoden 2014 tehokkuus oli 18 787 palkkalaskelmaa per tehollinen henkilötyövuosi, mutta vuonna 2015, Viraston 9 palkanlaskennan tehokkuus oli 16 480 palkkalaskelmaa per tehollinen henkilötyövuosi. Kiekun käyttöönoton jälkeen Viraston 9 tehokkuus laski huomattavasti. Vuonna 2016 on kuitenkin päästy joka kuukausi yli 20 000 palkkalaskelman per tehollinen henkilötyövuosi, mikä tarkoittaa sitä, että ollaan toimittu tehokkaammin kuin ennen Kiekua.

Virasto 6 aloitti Kiekun käytön XX.XX.XXXX. Tämän jälkeen tehokkuus laski huomattavasti, tammikuusta maaliskuuhun tehokkuus oli noin 23 443 palkkalaskelmaa per tehollinen henkilötyövuosi kuukaudessa. Kiekun käyttöönoton jälkeen

tehokkuus tippui noin 14 198 palkkalaskelmaan per tehollinen henkilötyövuosi kuukaudessa loppuvuodeksi 2014. Vuonna 2015 tehokkuus oli laskenut jo 13 100 palkkalaskelmaan per henkilötyövuosi. Vuosi 2016 on kuitenkin näyttänyt jo tehokkuuden parantumista ja elokuuhun mennessä tehokkuus oli 15 183 palkkalaskelmaa per henkilötyövuosi.

Vuoden 2015 lokakuun alussa tehtiin toinen iso käyttöönotto, johon kuului sosiaali- ja terveysministeriö, Säteilyturvakeskus, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus, Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Näiden virastojen osalta kaikki muut paitsi Virastot 12 ja 10 ovat parantaneet tuottavuuttaan. Virasto 10 on kuitenkin jo lähellä saavuttaa saman tuottavuustason kuin ennen Kiekun käyttöönottoa.

6.3 Viraston koon vaikutus työmääriin

Virastot jaettiin kolmeen ryhmään: virastot, joissa työskentelee alle 100 henkilöä, 100—1 000 henkilö ja yli 1 000 henkilöä. Kun vertaillaan, kuinka paljon yhteen viraston työntekijään käytetään henkilötyövuosia, huomataan, että erot ovat todella pienet. Esimerkiksi Viraston 15 vuoden 2015 työmäärästä käytettiin 0,001392 henkilötyövuotta per viraston työntekijä, ja Virastolla 8 samana vuonna käytettiin työmäärää 0,01265 henkilötyövuotta per viraston työntekijä. Virastossa 15 työskentelee noin 721 henkilöä ja Virastolla 8 noin 1 200 henkilöä. Eniten työaikaa yhteen henkilöön käytetään pienemmissä virastoissa, koska prosessissa hoidetaan samat työt viraston koosta riippumatta. Pienistä virastoista, joissa on alle sata henkeä, eniten henkilötyövuosia per henkilö käyttää Virastossa 3. Keskiuurista virastoista eniten henkilötyövuosia per viraston työntekijä käyttää Virasto 16 ja suurista virastoista Virasto 17.

7 Johtopäätökset

Kiekun käyttöönotto oli vaikuttanut henkilöstöhallinnon työmääriin laskevasti. Tämä tarkoittaa sitä, että työtä tehdään pienemmillä resursseilla ja samalla tuotavuus on parantunut. Kiviojan (2014) mukaan Kiekun myötä henkilöstöhallinnon toiminnot yksinkertaistuivat, mikä vaikutti myös työmääriin ja tehokkuuteen. Henkilöstöhallinnon rakenteita ja palveluprosesseja on mietitty uudelleen Kiekun myötä, mikä selkeyttää prosesseja sekä virastojen että Palkeiden osalta. Prosessien uudelleen tarkastelun kautta saadaan esimerkiksi poistettua päällekkäisiä työtehtäviä ja selkeyttä palvelusopimukseen.

7.1 Kiekun vaikutus työmääriin

Kiekun käyttöönotto on vähentänyt asiakaskohtaisia työmääriä, koska työtä voidaan tehdä nyt pienemmillä resursseilla. Kiekun avulla on poistettu päällekkäisiä työtehtäviä. Erityisesti muutosta on saatu palvelussuhteen hallinnan puolelle. SAP HCM:n käyttö on keskitetty Palkeisiin, mikä helpottaa ammattikäyttäjien työtä. Uusien järjestelmien myötä on myös kehitetty lomakkeita, joiden perusteella luodaan esimerkiksi palvelussuhde. Lomakkeista on tehty helppokäyttöisiä, ja niissä hyödynnetään oletustietoja sekä erilaisia päättelyketjuja. Uudet lomakkeet ovat virastoille helpommin omaksuttavia ja hallittavia. Niiden avulla pyritään siihen, että järjestelmään saadaan kerralla riittävät ja oikeat tiedot. Virastojen HR-asiiantuntijat saavat lomakkeet käyttöönsä suoraan Kieku-portaalin kautta. (Kivioja 2014.) Uusien lomakkeiden myötä virastojen tekemät virheet, esimerkiksi palvelussuhdetta luodessa, vähentyvät. Tämä tarkoittaa sitä, että Palkeiden puolella ei tarvitse tehdä enää korjaustöitä, jolloin työmäärä vähenevät. Uusien lomakkeiden takia ei Palkeissa tarvitse tallentaa SAP HCM:iin niin paljon tietoa, koska virkamiehet voivat tehdä sen myös itse portaalin kautta.

Pelkästään palkanlaskennan osalta työmäärät ovat myös vähentyneet. Tähän on vaikuttanut muun muassa Kieku-järjestelmän masterdatan eli välitaulun käyttö. Se on lisännyt automatiikkaa, joka on vähentänyt manuaalityötä. Välitaulun

kautta saadaan automaattisesti otettua vastaan päivitettyt palvelussuhde tiedot SAP HCM:n puolelta. Nämä tiedot siirtyvät Palkat-sovellukseen, ja seuraavat palkanajot huomioivat päivitettyt tiedot. Palkat-sovelluksessa vanhan palvelussuhteen tiedot siirtyvät suoraan uudelle palvelussuhteelle. Tämä vähentää manuaalisyötä, kun tietoja ei tarvitse tallentaa enää uudelleen.

7.2 Palkanlaskennan tuottavuuden kehittyminen

Yleisesti palkanlaskennan tuottavuuden parantumiseen on mennyt noin vuosi käyttöönoton jälkeen. Kerkkäsen (2014) kirjoittamassa uutisessa on mainittu, että käyttöönoton jälkeen ensimmäinen vuosi menee uusien toimintatapojen opettelussa. Osa virastoista ei ole päässyt kuitenkaan samalle tuottavuustasolle, joka sillä oli ennen Kiekun käyttöönottoa. Tuottavuuden laskuun on mahdollisesti vaikuttanut osaamattomuus. Virastoissa ei ehkä täysin ole osattu käyttää järjestelmää, minkä takia virheiden määrä on lisääntynyt. Näiden virheiden korjaaminen on aiheuttanut palvelukeskuksessa lisätöitä. Toinen puoli on myös huomioitava, että palvelukeskuksessa ei ole ehkä täysin osattu käyttää sovellusta, jonka takia eri palkanmaksukausilla on pyöritelty yhtä tapausta monta kertaa. Tuottavuuden parantumiseen vaikuttaa se, että samat työtehtävät pystytään tekemään pienemmillä resursseilla. Automaation lisääntyminen ja manuaalisen työn vähentyminen mahdollistavat sen, että työtä voidaan tehdä pienemmillä henkilötyövuosilla.

Vuonna 2015 tuottavuuden kehitys oli hyvin vähäistä. Ennen vuotta 2014 käyttöönotettaneiden virastojen tuottavuuden kehitys oli positiivista vuonna 2015. Näillä virastoilla Kiekua on käytetty jo pidemmän aikaa, mikä tarkoittaa sitä, että osaaminen niin virastossa kuin palvelukeskuksessa on jo hyvällä tasolla. Vuoden 2014 aikana tai sen jälkeen Kiekun käyttöönotettaneiden virastojen osalta tuottavuus laski huomattavasti. Tuottavuuden laskuun on osaltaan vaikuttanut Kiekun toimimattomuus. Kerkkänen (2014) kertoo, että Kieku-järjestelmän käyttöönotossa on ollut ongelmia ja hanke on myös ollut vuoden myöhässä aikataulustaan. Esimerkki virastona on käytetty Rajavartiolaitosta, jonka käyttöönottoa yritettiin 6-8 kertaa, mutta palkanmaksu ei onnistunut järjestelmällä. Vaikeuksien taustalla on ollut monenlaisia lisiä sisältävän virkaehtosopimuksen ohjelmointi

järjestelmään. Lisien maksussa on ollut myös ongelmia myöhemmin niissä virastoissa, joissa tehdään vuorotyötä. Toimimattomuuden takia on jouduttu tekemään töitä manuaalisesti, mikä tarkoittaa työmäärien lisääntymistä, mikä laskee tuottavuutta.

Ne virastot, jotka ottivat Kiekun käyttöön 1.10.2015, ovat parantaneet tuottavuuttaan suhteellisen nopeasti. Tähän mennessä Kieku on ollut käytössä jo pitkään ja tietoa järjestelmästä on käyttäjillä enemmän. Palkkapalvelusihitteerit ovat mahdollisesti työskennelleen Kiekulla jo toisen viraston kanssa, jolloin he osaavat käyttää järjestelmää hyvin. He myös pystyvät neuvomaan virastoja paremmin alusta asti, koska tietoa on enemmän. Tämä on mahdollistanut sen, että tuottavuus on kasvanut nopeasti. Kiekua on myös kehitetty koko ajan ja uusia versioita on otettu käyttöön, joka tarkoittaa, että aikaisempia virheitä on korjattu ja järjestelmä toimii paremmin.

7.3 Virastokohtainen tarkastelu

Viraston koko ei suuremmin vaikuta, kuinka paljon virastoon käytetään henkilötyövuosia per yksi työntekijä. Tämä tuo tosin esille sen, että pienemmät virastot käyttävät suhteessa enemmän henkilötyövuosia kuin isommat virastot. Samat työtehtävät on hoidettava riippumatta viraston koosta. Jos virastojen työmäärät per viraston työntekijä eivät eroa suuresti viraston koosta riippuen, voidaan todeta, että virastojen palkanlaskentaa hoitaa sopiva määrä henkilöitä.

Viraston koon vaikutuksen ohella olisi hyvä tarkastella, onko virastoilla muita erityispiirteitä, jotka vaikuttavat työmääriin. Viraston työmäärään voi vaikuttaa esimerkiksi maksetaanko työntekijöille palkanlisiä toistuvasti tai ollenkaan. Palkanlisien maksussa voi ilmetä joskus ongelmia, mikä saattaa vaikuttaa sen hetken työmääriin. Joidenkin virastojen virkamiesten palkat voidaan maksaa pelkästään kuukausipalkkoina, joiden maksaminen ei aiheuta niin paljoa työtä.

8 Pohdinta

Valtiokonttori lähti kehittämään Kieku-ratkaisua, jotta valtion palvelukeskuksille saataisiin yhtenäiset toimintatavat, jotka voitaisiin hoitaa yhteisellä tietojärjestelmällä. Valtiokonttori arvioi, että yhtenäisen järjestelmän ja toimintatapojen avulla voitaisiin saada huomattavaa tuottavuuden parantumista. Kieku-järjestelmää lähettiin kehittämään vuonna 2008, mistä on kuljettu pitkä matka. Lokakuun kolmantena päivänä tehtiin Kieku-hankkeen viimeinen käyttöönotto, ja nyt Kiekua käyttää jo yli 60 000 virkamiestä (Valtiokonttori 2016a).

Kiekun pääprosessi on luotu palkanlaskennan prosessin mukaisesti. Ensin virasto luo palvelussuhteen virkamiehelle, mikä päivittyy välitaulun kautta Palkat-sovellukseen. Palvelussuhteen tietoja päivitetään SAP-portaalissa, josta ne siirtyvät välitaulun kautta Palkat-sovellukseen. Palkat-sovelluksessa ylläpidetään muutamia tietoja ja tehdään palkanajot, joiden perusteella lähetetään sidosryhmille tarvittavat tiedot. Kieku-järjestelmän palkanlaskennan pääprosessi on melko yksinkertainen. Tämä helpottaa työskentelyä ja nopeuttaa prosessia, jos kaikki prosessin osa-alueet hoidetaan ilman ongelmia.

Kiekun kehittämisen yhteydessä tarkastettiin ja päivitettiin virastojen ja palvelukeskuksen väliset palvelusopimukset. Palvelusopimuksen kohtia mietittiin uudelleen, ja niistä tehtiin selkeämmät. Tämä helpottaa ja nopeuttaa viraston työntekijöiden ja palvelukeskuksen työntekijöiden työskentelyä. Molemmilla on selkeät osa-alueet, joiden kanssa työskennellä. Uuden järjestelmän myötä myös virkamiesten rooli korostuu palvelussuhteen hallinnassa. Virkamiehet voivat itse päivittää tietoja, mikä vähentää työmäärää sekä virastojen henkilösihteereiltä että palvelukeskuksen palkkapalvelusihteereiltä. Kiekun uudet automaattisesti täyttyvät lomakkeet nopeuttavat työskentelyä, koska samoja tietoja ei tarvitse kirjata aina uudelleen.

Kieku-projektin avulla Valtiokonttori on saanut tehostettua valtion palvelukeskusten toimintaa. Opinnäytetyössä tutkimus rajattiin Joensuun toimipisteen henkilös-

töhallintoon. Joensuun toimipisteen luvuissa näkyi selkeää laskua henkilötyövuosissa, mikä tarkoittaa sitä, että työtä saadaan tehtyä pienemmillä resursseilla. Kieku-järjestelmän kautta tietyt työtehtävät ovat poistuneet tai helpottuneet, jolloin ne eivät vie niin paljon aikaa, ja työtä saadaan tehtyä tehokkaammin. Käyttöönottoaiheessa ongelmilta ei kuitenkaan vältytty, mistä Kerkkänen (2014) raportoi. Käyttöönottojen ongelmat näkyivät esimerkiksi vuoden 2015 palkanlaskennan tuottavuuden kasvun hidastumisena.

Kiekua kehitetään jatkuvasti, jotta järjestelmää saadaan parannettua. Järjestelmäpäivityksissä otetaan huomioon käyttäjien mielipiteitä, minkä avulla Kiegun käyttöä saadaan sujuvammaksi. Valtiokonttorin (2016b) uutisessa kerrotaan, että joulukuun 2016 alussa Kiekusta on otettu käyttöön versio 13.1. Tämän version muutokset on tehty Kieku-hankkeen havaitsemien muutostarpeiden ja tuotannon korjausten kehitysehdotusten pohjalta. Kieku on pitkä prosessi valtionhallinnolle, mutta sitä kehittämällä saavutetaan varmasti Valtiokonttorin asettama tavoite parantaa tuottavuutta 40-prosentia. Opinnäytetyön tutkimus viittaa siihen sekä aikaisemmat tutkimukset aiheesta, kuten vuonna 2014 tehty tuottavuus- ja htv-kyseily.

Kvantitatiivinen tutkimus soveltui hyvin opinnäytetyön menetelmäksi, mutta tutkimuksessa voitaisiin käyttää myös kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusta voitaisiin syventää esimerkiksi haastattelemalla palkkapalvelusihteereitä, jolloin tutkimuksen muoto muuttuisi laadulliseksi tutkimukseksi. Aineiston analysointia olisi voinut suunnitella paremmin, mutta analysointi onnistui kuitenkin hyvin. Käytettyjen menetelmien avulla saatiin analysoitua aineistosta se, mitä haluttiin.

Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää, kuinka Kieku on vaikuttanut henkilöstöhallinnon työmääriin, kuinka pitkään on mennyt palkanlaskennan tuottavuuden parantumisessa ja kuinka asiakasvirastojen koko vaikuttaa työmääriin. Opinnäytetyöhön saatiin kerättyä hyvin teoriaa palkkahallinnosta, joka liittyi vahvasti aihealueeseen. Uudesta Kieku-järjestelmästä löytyi myös hyvin teoriaa, jonka avulla

voitiin tehdä johtopäätöksiä saaduista tuloksista. Tutkimuksen tulokset olivat tavoitteiden mukaisia, ja aineiston avulla saatiin vastauksia, miten työmäärät ja tuottavuus on kehittynyt Kiekun käyttöönoton jälkeen.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Sen aikana oppi paljon tiedonhankinnasta ja kuinka tieteellinen raportti kirjoitetaan. Opinnäytetyön kirjoittaminen opetti tutkimuksen tekemistä, ja mitä siihen vaaditaan. Prosessin aikana huomasin, kuinka paljon tutkimuksen tekemiseen vaaditaan taustatyötä, jotta tutkimuksesta saadaan parhaat mahdolliset tulokset. Kieku-järjestelmä oli minulle entuudestaan tuttu, joten tiesin, kuinka sitä käytetään. Kuitenkin opinnäytetyön kirjoituksen aikana selvisi Kiekusta paljon uutta tietoa, joka teki tiedonhankinnasta mielenkiintoista. Kiekun prosessi selkeytyi todella paljon, mikä auttoi johtopäätöksien tekemisessä. Mielenkiintoista oli myös tutkia aineistoa työmääristä. Aineiston analysointi tuntui ensin hankalalta, mutta hetken tutkimisen ja muokkaamisen jälkeen, siitä alkoi erottua selkeitä tuloksia. Mielenkiintoiseksi analysoinnin teki myös se, että pääsi tutkimaan oikeita tietoja, joista sai tehdä johtopäätöksiä.

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on pyritty tekemään mahdollisimman luotettavaksi ja virheitä on pyritty välttämään. Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida käyttämällä valideetti- ja reliabiliteettikäsitteitä.

Opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstöhallinnon työmäärien sekä palkanlaskennan tuottavuuden kehitystä. Mittareina käytettiin henkilötyövuosia ja tehokkuutta, joka on henkilötyövuosien ja palkkalaskelmien lukumäärän suhdeluku. Mittarit ovat yleisesti käytössä Palkeilla, joten niiden avulla saadaan tietää juuri se, mitä tarvitaan. Koska opinnäytetyössä käytetyt mittarit ovat oikeassa käytössä olevia mittareita, voidaan todeta, että opinnäytetyön sisältö on validi.

Opinnäytetyön reliabiliteettia ei voida mitata, koska työaika kirjataan Soleen päivittäin sen mukaan, miten on töitä tehty. Ei myöskään voida tehdä uutta Kieku-

käyttöönottoa. Samaa asiaa voitaisiin tutkia eri toimipisteissä, jolloin voitaisiin vertailla, onko työmäärien kehittyminen ollut samanlaista myös muissa toimipisteissä.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidessa täytyy ottaa myös lähteiden luotettavuus. Lähteitä etsiessä pidettiin mielessä lähdekriittisyys sekä niitä on yritetty löytää paljon, jolloin käsiteltävästä asiasta saatiin riittävästi tietoa. Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa myös mahdolliset virheet. Virkamiehillä on voinut tulla kirjausvirheitä Soleen kirjatuissa työmäärissä. Tutkimuksen aineistoa on myös täytynyt muokata, missä voi esimerkiksi esiintyä laskuvirheitä.

Opinnäytetyön eettisinä kysymyksinä voidaan määritellä, kuinka tiedot on kerätty ja kuinka saatua aineistoa säilytetään. Opinnäytetyöhön käytettyä materiaalia etsittiin, sekä kirjallisuuslähteistä että internetlähteistä. Internetaineistoissa otettiin huomioon, missä internetaineisto sijaitsee. Suurin osa opinnäytetyössä käytetystä aineistosta oli vapaasti luettavissa. Muutamia tiedot ovat otettu Palkeiden intranetistä, jolloin Palkeilta kysyttiin lupa käyttää aineistoa. Opinnäytetyön aineisto saatiin Palkeilta, ja se ei ole julkisesti saatavissa. Tästä johtuen opinnäytetyön aineisto on säilytetty sellaisessa paikassa, josta ulkopuoliset sitä eivät saa.

8.2 Jatkotutkimus- ja kehittämisisideat

Tutkimusta voisi kehittää niin, että numeraalisen aineiston lisäksi haastateltaisiin palvelukeskuksen palkkapalvelusihteereitä, jonka avulla saataisiin heidän näkökulma siitä, onko heistä työmäärät vähentyneet ja mikä on muuttunut. Tutkimuksessa voisi myös vertailla enemmän vanhan ja uuden järjestelmän toiminnollisuuksia, johon sopisi palkkapalvelusihteereiden haastattelu. Tutkimuksessa otettiin huomioon, kuinka viraston koko vaikuttaa työmääriin. Tätä kohtaa voisi muokata tai voitaisiin erikseen lisätä, kuinka virastojen erityispiirteet vaikuttavat työmääriin. Virastoilla on käytössään erilaisia tarkennettuja virkaehtosopimuksia, jotka tuovat oman lisänsä viraston palkanlaskentaan. Osassa virastoissa on käy-

tössä pelkästään säännöllinen virastotyöaika, ja osassa virastoissa työskennellään jaksotyönä. Virastojen erityispiirteet voivat vaikuttaa enemmän virastoon käytettävään työmäärään kuin sen koko.

Tutkimusta voitaisiin jatkaa niin, että sama tutkimus tehtäisiin uudestaan esimerkiksi vuoden päästä ja katsottaisiin, kuinka työmäärien kehitys on jatkunut. Sama tutkimus voitaisiin toteuttaa muihin toimipisteisiin, jolloin saataisiin tietää, miten näiden toimipisteiden työmäärät ovat kehittyneet. Tietoja voitaisiin vertailla koko palvelukeskuksen tuloksiin, kun kaikki käyttöönotot ovat tehty. Koska Kieku on myös käytössä taloushallinnon puolella, voisi tutkimuksen tehdä myös taloushallinnon työmääristä. Samalla voitaisiin tutkia, kuinka talous- ja henkilöstöhallinnon yhteistyö on muuttunut, kun on luotu integroitu järjestelmä. Järjestelmän avulla talous- ja henkilöstöhallinnon yhteistyön pitäisi helpottua ja nopeutua.

Lähteet

- Aalto, L. 2003. Palkkatieto. Helsinki: WSOY.
- Airaksinen, T. & Vilka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- CGI Suomi Oy. 2017. CGI lyhyesti. CGI Suomi Oy. <https://www.cgi.fi/cgi-lyhyesti>. 24.1.2017.
- Ennakkoperintäasetus 1124/1996.
- Ennakkoperintälaki 1118/1996.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, A. 2007. Palkka – Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007(1997). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huotari, M-L. 2017. Tietojärjestelmät. Internetix. http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/Oviestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/1.mita_on/02_tietojar. 27.1.2017.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Tapaustutkimus. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>. 2.1.2017.
- Kananen, J. 2008. Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Kananen, J. 2011. Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kauhanen, A. & Ollikainen, S. 2016. Valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Valtiokonttori. http://prosessit.valtiokonttori.fi/QPR2015-1/Portal/QPR.Isapi.dll?QPRPOR-TAL&*prlav&SES=ChoyjMcPu6htfnE7OqfD3g&FMT=p&LAN=fi%2c1&DTM=&RID=10177254591029589490. 7.11.2016.
- Kerkkänen, T. 2014. Käyttäjät 125 miljoonan it-hankkeesta: "Aiemmin meillä oli toimivat järjestelmät". Yle. <http://yle.fi/uutiset/3-7039086>. 12.12.2016.
- Kivioja, M. 2014. Palvelussuhteen hallinta Kiekussa yksinkertaistuu. Helsinki: Valtiokonttori.
- KvaliMOTV. 2017. Aineiston hankinta. Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>. 6.1.2017.
- KvantiMOTV. 2003. Mittaaminen: Tilastoyksikkö ja muuttujat. Menetelmäopetuksen tietovarasto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/tilastoyksikko.html>. 2.1.2017.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologiainfo teknova Oy.

- Mannonen, J. 2010. Kieku-henkilöstöhallinnon ratkaisu. Helsinki: Valtiokonttori. Löytyy: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Materiaalipankki/Kiekuratkaisu → Kieku-henkilöstöhallinto
- Mattinen, K., Orlando, C. & Parnilla, K. 2015. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Palkeet. 2015. SoleTM työajankohdennus 2016. Palkeet. Intranet. 6.8.2016.
- Palkeet. 2016a. Henkilöstöpalvelut. Palkeet. <http://palkeet.fi/fi/palvelut/henkil%C3%B6st%C3%B6palvelut/>. 11.10.2016.
- Palkeet. 2016b. Organisaatio. Palkeet. <http://palkeet.fi/fi/palkeet/organisaatio/>. 11.10.2016.
- Palkeet. 2016c. Palvelut. Palkeet. <http://palkeet.fi/fi/palvelut/>. 11.10.2016.
- Palkeet. 2016d. Talouspalvelut. Palkeet. <http://palkeet.fi/fi/palvelut/talouspalvelut/>. 11.10.2016.
- Palkeet. 2016e. Tassu – Palkeiden budjetointi- ja hinnoittelujärjestelmä. Palkeet. Intranet. 6.8.2016.
- Palkeet. 2016f. Tuen ja ylläpidon palvelut. Palkeet. <http://palkeet.fi/fi/palvelut/tuen-ja-yll%C3%A4pidon-palvelut/>. 11.10.2016.
- Palkeet. 2016g. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Palkeet. <http://palkeet.fi/fi/palkeet/?PHPSES-SID=9c31f0ba2be6b78c524b8a458f593c35>. 11.10.2016.
- Study.com. 2017. What Are Information Systems? - Definition & Types. Study.com. <http://study.com/academy/lesson/what-are-information-systems-definition-types-quiz.html>. 28.1.2017.
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tilastokeskus. 2016. Käsitteet ja määritelmät. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/tvtutk/kas.html>. 21.7.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Palkanlaskija. Työ- ja elinkeinoministeri. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/319_ammatti. 14.11.2016.
- Valtiokonttori. 2014. Kiekun toiminnallisuudet. Helsinki: Valtiokonttori.
- Valtiokonttori. 2015a. Kieku-ratkaisun sisältö. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Mika_Kieku/Kiekuratkaisun_sisalto. 22.7.2016.
- Valtiokonttori. 2015b. Käyttöönottojen läpivienti. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Mika_Kieku/Kayttoonottojen_lapivienti. 13.10.2016.
- Valtiokonttori. 2015c. Mikä Kieku? Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Mika_Kieku. 26.9.2016.
- Valtiokonttori. 2015d. Talous- ja henkilöstöhallinnon htv- ja tuottavuuskyselyn tulokset. Helsinki: Valtiokonttori. Dia-esitys?
- Valtiokonttori. 2015e. Toimintatapoja kehittämällä tuottavuutta tukitoimintoihin. Valtiokonttori. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Toimintatapoja_kehittamalla_tuottavuutta\(55797\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Toimintatapoja_kehittamalla_tuottavuutta(55797)). 26.9.2016.
- Valtiokonttori. 2015f. Sanasto. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Materiaalipankki/Sanasto. 21.7.2016.

- Valtiokonttori. 2015g. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Valtiokonttori. https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tyonantajat_ja_tyontekijat/Valtiovarainministerio/Valtion_talous_ja_henkilostohallinnon_palvelukeskus. 11.10.2016.
- Valtiokonttori. 2016a. Kiekua käyttää nyt yli 60 000 virkamiestä. Valtiokonttori. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Kiekua_kayttaa_nyt_yli_60_000_virkamiest\(57290\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Kiekua_kayttaa_nyt_yli_60_000_virkamiest(57290)). 28.12.2016.
- Valtiokonttori. 2016b. Kieku 13.1. -versio käytössä 5.12. – merkittävimmät muutokset virastoille. Valtiokonttori. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kaytoonotto_valtionhallinnossa/Kieku_131_versio_kaytossanne_512__merkit\(57455\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kaytoonotto_valtionhallinnossa/Kieku_131_versio_kaytossanne_512__merkit(57455)). 29.12.2016.
- Valtiokonttori. 2016c. Käyttöönottojen aikataulu. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kaytoonotto_valtionhallinnossa/Mika_Kieku/Kaytoonottojen_aikataulu. 13.10.2016.
- Valtiovarainministeriö. 2016a. Valtion palkkausjärjestelmä. Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/172>. 25.10.2016.
- Valtiovarainministeriö. 2016b. Valtion virka- ja työehtosopimus. Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/valtion-virka-ja-tyoehdot-sopimus>. 25.11.2016.
- Valtiovarainministeriö. 2016c. Virka- ja työehdot, henkilöstöhallinnon asiakirjat. Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat>. 25.11.2016.
- Vilkka, H. 2016. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. 27.9.2016.
- Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2016a. Case-tutkimus. Virtuaaliammattikorkeakoulu. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>. 30.12.2016.
- Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2016b. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Virtuaaliammattikorkeakoulu. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>. 30.12.2016.
- Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2016c. Monimuotoinen/toiminnallinen opinnäyte-työ. Virtuaaliammattikorkeakoulu. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>. 16.11.2016.
- Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2016d. Muuttujat tutkittavina ilmiöinä. Virtuaaliammattikorkeakoulu. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289841995.html>. 2.1.2017.