

HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA UUDESTA PALK- KAUSJÄRJESTELMÄSTÄ SISÄ-SUOMEN VERO- TARKASTUSYKSIKÖSSÄ

Anu Launonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) LAUNONEN, Anu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 09.05.2011
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Henkilöstön kokemuksia uudesta palkkausjärjestelmästä Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) ESKOLA, Anne		
Toimeksiantaja(t) Verohallinto		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kuinka henkilöstö on kokenut uuden palkkausjärjestelmän Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä. Tutkimuksen tietoperusta muodostui palkkauksen, palkkausjärjestelmien ja työelämän muutoksien kautta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena monimenetelmä tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluita, tilastotietoja ja havainnointia. Haastateltavia oli 18 henkilöstön edustajaa ja tilastotiedot oli 94 verotarkastajasta. Havainnointia suoritettiin yhdessä toimipisteessä. Tutkimusaineiston tilastotiedot käsiteltiin excel -sovellusta hyväksikäyttäen ja haastattelujen avulla saatiin tutkimukselle tarpeellinen syvälinen kokemustieto.</p> <p>Tutkimuksen perusteella selvisi, että palkkausjärjestelmän kannustavuuteen ollaan pettyneitä, ja entinen avoin järjestelmä on muuttunut sulkeutuneeksi järjestelmäksi, jolloin yksittäinen palkansaaja ei voi juurikaan vaikuttaa omaan palkkukseensa. Kehitettävää on ainakin siinä, että järjestelmä saadaan avoimemmaksi jotta yksittäinen työntekijä voi asettaa itsensä jollekin tasolle muihin samaa työtä tekevien kanssa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palkitseminen, palkkausjärjestelmät, työelämän muutokset		
Muut tiedot		



Author(s) LAUNONEN, Anu	Type of publication Master's Thesis	Date 09052011
	Pages 70	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title Experiences of the new reward system in the Finnish tax return service in Inland Finland		
Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) ESKOLA, Anne		
Assigned by Tax Administration		
<p>The objective of the thesis is to explore how the staff of the Finnish tax return service in inland Finland has experienced the newly implemented payroll system which was adopted on 1 January, 2006. The premises of this study lie on earlier research of general weighing systems and work related change research results.</p> <p>The study was a qualitative multi-method research. The research methods included interviews, review of existing statistics and observation. 18 people of the staff altogether were interviewed and the statistics were gathered from 94 tax inspectors. The observation was conducted in one office. The statistical data was analyzed by Excel and deepened with qualitative interviews.</p> <p>The research revealed that people are displeased about the current payroll system: they find it has changed into a close system where they have little influence on their own salaries. Development should be focused especially on making the general system more open by giving people a comparative perspective in relation to others in same positions and work contexts.</p> <p>The statistic analysis reveals that sick leaves have increased and inspection rates have decreased. The results, nevertheless, do not reveal what is the reason for these phenomena.</p>		
Keywords Rewarding, reward system, worklife changes		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen lähtökohta.....	5
1.2	Tutkimusongelma.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	8
1.4	Aineiston keruu.....	10
2	PALKITSEMINEN.....	12
2.1	Palkan merkitys.....	15
2.2	Palkkaperusteet	19
2.3	Palkkausjärjestelmät	21
2.4	Työelämän muutokset.....	23
3	VEROHALLINTO.....	26
3.1	Verohallinnon organisaatio	27
3.2	Sisä-Suomen Verotarkastusyksikkö.....	31
4	VPJ ELI VALTION PALKKAUSJÄRJESTELMÄ	33
4.1	Tehtävän vaativuuteen perustuva osa	34
4.2	Henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva osa	35
4.3	Siirtymälisä	37
4.4	Siirtolisä	38
4.5	Takuupalkka.....	39
4.6	Verotarkastuksen käytössä olevat viitetehtävät ja niiden vaativuustasot	39

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	41
5.1	Vaativuustasoille asettelu	42
5.1.1	Vaativuustasoille asettelu verrattuna sairauspoissaoloihin	44
5.1.2	Vaativuustasoille asettelu verrattuna maksuunpanoesityksiin	45
5.2	Tarkastusten lukumäärä	46
5.3	Tarkastusten perusteella esitetyt maksuunpanot.....	49
5.4	Sairauspoissaolot	51
5.5	Palkkausjärjestelmän kannustavuus	53
5.6	Kokemukset palkkausjärjestelmän hyvistä ja huonoista puolista.....	56
5.7	Osa-aikaeläkeläiset, rekrytoidut ja eläköityneet	60
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	62

KUVIOT

KUVIO 1	Verohallinnon organisaatiokaavio.....	30
---------	---------------------------------------	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Vanhan palkkausjärjestelmän mukaiset palkkaluokat tarkastajittain.....	42
TAULUKKO 2.	Vaativuustasoille asettelu.....	43
TAULUKKO 3.	Vaativuustasoille asettelu verrattuna vuosittaisiin sairauspoissaoloihin.....	45
TAULUKKO 4.	Vaativuustasoille asettelut verrattuna maksuunpanoesityksiin.....	46
TAULUKKO 5.	Tarkastusten lukumäärä vuosittain koko virastossa ja henkilötasolla.....	47

TAULUKKO 6. Tarkastusten lukumäärä/ka takuupalkalle jääneiden, pakkatasonsa säilyttäneiden ja palkan- korotuksen saaneiden kesken.....	48
TAULUKKO 7. Maksuunpanoesitysten keskiarvot virastoittain sekä takuupalkalle jääneiden, palkkatasonsa säilyttäneiden ja palkankorotuksen saaneiden kesken.....	49
TAULUKKO 8. Sairauspoissaolot Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä/vuosi ja keskiarvo henkilöittäin.....	52
TAULUKKO 9. Tarkastajien sairauspoissaolojen jako lyhyisiin (alle 3 pv) ja pitkiin (yli 3 pv) sairauslomiin...	53
TAULUKKO 10. Vuosina 2004 - 2008 osa-aikaeläkkeellä olijat, eläköityneet ja rekrytoidut.....	61
TAULUKKO 11. Eläkkeelle jääneiden, osa-aikaeläkeläisten ja rekrytoitujen vaativuustasot.....	62

1 JOHDANTO

Oikeanlainen palkitseminen on työntekijöiden yksi tärkeimmistä motivointikeinoista työelämässä. Riittävän motivoiva palkka antaa työnantajille myös kilpailuetua muihin työnantajiin nähden. Valtion palkitseminen on käytännössä vain rahapalkkaus, joten valtio ei kykene kilpailemaan muiden työnantajien kanssa myöntämällä työntekijöille muunlaisia palkkioita, esimerkiksi luontoisetuja tai optioita. Valtion muita henkilöstöetuuksia ovat mm. joustava työaika ja toimiva työterveyshuolto.

Ns. suuret ikäluokat ovat tulossa lähivuosien aikana eläkeikään, minkä vuoksi valtioltakin on jäämässä suuri määrä työntekijöitä eläkkeelle. Valtion laitoksille onkin kehitelty uusia palkkausjärjestelmiä, joita on otettu valtion laitoksissa käyttöön viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana. Ensimmäisenä valtiosektorilla otti uuden palkkausjärjestelmän käyttöön Säteilyturvakeskus vuonna 1994. Uuden palkkausjärjestelmän avulla pyritään olemaan kilpailukykyinen työnantaja yksityisten yritysten rinnalla. Palkkausjärjestelmän avulla pyritään myös saamaan työntekijöitä eläköityvien työntekijöiden tilalle. Verohallinnossa uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön alkuvuodesta 2006.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia, kuinka uusi palkkausjärjestelmä on koettu henkilöstön näkökulmasta ja onko järjestelmä vaikuttanut Verohallinnon verotarkastusyksikön Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä työskentelevien verotarkastajien toimintaan tilastollisesta näkökulmasta katsottuna. Uudessa palkkausjärjestelmässä varsinaista verotarkastusta suorittaville verotarkastajille viitetehtäviä on seitsemän. Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä verotarkastajia on ollut vuosittain noin 120. Suuri osa tarkastajista jäi palkkaus uudistuksen tullessa voimaan ns. takuupalkalle. Takuupalkkaa maksetaan siinä tapauksessa, että uuden järjestelmän mukaisesti laskettu kuukausipalkka olisi alempi kuin henkilön aiempi palkka (vanha palkka). Palkkaus uudistuksessa kenenkään säännönmukaisen työajan palkkaus ei alene. Takuupalkalle jää-

minen ei ole kovin palkitsevaa, varsinkin kun parempaa palkkaa ei käytännössä ole mahdollista enää tarkastustyössä saada. Ilman palkkauudistuksen jatkuvaa kehittämistä palkka nousee ainoastaan normaalin yleiskorotuksen verran. Kuten (Siltala 2004, 267) kirjoittaa: ”Huolestuttavinta on, että ihminen joka hoitaa hommansa ja kehittyy, sitä ei palkita, vaan se joutuu tyytymään yleiskorotuksiin ollessaan samassa talossa. Ainoastaan työpaikkaa vaihtamalla voi saada lisää liksaa”.

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Verotarkastustyö on asiantuntijatehtävä, jossa hallittava tietomäärä on suhteellisen suuri. Tarkastustyö vaatii paljon aineellista osaamista, kuten verolakien tuntemista sekä niiden tulkitsemista, kirjanpidon tuntemusta ja tilinpäätösten tulkitsemista. Tarkastajilta vaaditaan myös yritysmaailman ja eri toimialojen tuntemista. Toisaalta tarkastustyö laajentaa yritysosaamista jokaisen verotarkastuksen yhteydessä. Työ vaatii myös psykologista taitoa, koska jokainen tarkastettava yritys ja yrittäjä ovat erilaisia ja suhtautuu verotukseen hyvin eri tavoin.

Vuosittain tarkastusyksikössä tehdään ns. tarkastussuunnitelma, jossa jokaiselle tarkastajalle osoitetaan 10 - 20 tarkastuskohdetta. Jokaisesta suoritettusta tarkastuksesta tehdään tilastomerkintöjä, jolloin tarkastusmääriä voidaan seurata kuukausi- ja vuositasolla. Tarkastustyötä seurataan myös mm. esityillä verojen maksuunpanoilla. Lopulliset verojen maksuunpanot eivät ole verotarkastajien päätettävissä, vaan tarkastajien tekemät esitykset pannaan maksuun toisessa verohallinnon yksikössä. Esitykset voivat muuttua verotarkastuksen suorittamisen jälkeen verovelvollisten esittämien asiaan vaikuttavien seikkojen perusteella.

Aiempi palkkausjärjestelmä palkitsi lähinnä tehtyjen työvuosien mukaan. Palkassa oli sijoituspalkkaluokka, joka nousi yleensä tehtyjen vuosien mukaan sekä palvelusvuosisät ja ikälisät, jotka tulivat tehtyjen työvuosien mukaan.

Palkkaan vaikuttivat hyvin vähän työntekijän suoritustaso ja osaaminen. Uudessa palkkausjärjestelmässä taas oleellisessa asemassa ovat suoritustaso sekä osaaminen. Koulutus ei vaikuta oleellisesti palkan suuruuteen tarkastusyksikössä. Tarkastajakunta on varsin ikääntynyttä, ja aiempi koulutustaso on ollut alhaisempi nyt jo eläköityvien tarkastajien keskuudessa. Uusilta tarkastajilta vaaditaan nykyään korkeampi koulutus ja se vaikuttaa lähtöpalkan suuruuteen. Muuttuneen järjestelmän seurauksena voidaan tutkia, kuinka muuttunut palkkaus on koettu tarkastajien keskuudessa ja kuinka se on vaikuttanut niihin tilastollisiin tuloksiin joita verotarkastustyöstä voidaan mitata. Tilastointi on kuitenkin säilynyt samanlaisena, vaikka palkkausjärjestelmä on muuttunut.

Verotarkastukseen liittyviä opinnäytetöitä tai pro gradu -tutkielmia ovat mm. Tampereen yliopistolle tehty verotarkastuksen laatua tutkiva pro gradu -tutkielma (2002) ja Jyväskylän ammattikorkeakoululle tehty ylempi ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, jossa on tutkittu Atk:ta osana verotarkastusta (2010). Tampereen yliopistossa on tehty Uudenmaan yritysverotoimistolle valtion uutta palkkausjärjestelmää koskeva pro gradu -tutkielma Valtion uuden palkkausjärjestelmän implementointiprosessi Uudenmaan yritysverotoimistossa (2007). Tutkielman tavoitteena on kuvata ja analysoida valtion uuden palkkausjärjestelmän tavoitteet, rakenne ja implementointiprosessi Uudenmaan Yritysverotoimistossa sekä pohtia muutokseen vaikuttavia yhteiskunnallisia tekijöitä.

Palkkausjärjestelmää käsitteleviä tutkimuksia on tehty useita, ja palkitsemisesta on tehty lukuisia pro graduja tai amk:n opinnäytetöitä. Palkitsemisjärjestelmää koskevia tutkimuksia on mm. Teknillisen korkeakoulun lisensiaatintutkimus, jossa on tutkittu uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa (2009). Tutkimuksessa on tutkittu uudelle järjestelmälle esitettyjä perusteluja sekä uudistuksen kritiikkiä organisaatiossa, eri henkilöstöryhmien haastattelupuheessa. Valtion laitoksista poliisihallinnon palkkausjärjestelmää on tutkittu mm. Oulun yliopiston pro gradu -tutkielmassa Valtion uusi palkkausjärjestelmä poliisihallinnossa (2004) ja Tampereen yli-

opiston pro gradu -tutkielmissa Miten poliisihallinnon uusi palkkausjärjestelmä vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen (1999), ja Tulos- ja kehityskeskustelu. Keskustelujen hyödyllisyys tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen miehistön kokemana (2008).

Palkkausjärjestelmät ovat olleet kiinnostavia tutkimuskohteita. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että mielenkiintoa on ja kehittämistyötä on paljon tehtävänä.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka uusi palkkausjärjestelmä on koettu verotarkastusta tekevien työntekijöiden näkökulmasta nähtynä sekä onko järjestelmä vaikuttanut Verohallinnon verotarkastusyksikön Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä työskentelevien verotarkastajien toimintaan tilastollisesta näkökulmasta katsottuna. Muutoksessa uudet tarkastajat ovat saaneet tuntuviakin korotuksia palkkaan, ja jo kauemmin työskennelleet ovat jääneet ns. takuupalkalle. Näiden muutosten myötä voi ainakin olettaa tulleen muutoksia tarkastustyöhön ja työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa käytetty tilastoaineisto on vuosilta 2004 – 2008, ja haastattelut on tehty keväällä 2011, joten näiden kahden eri menetelmän avulla saadaan näkökantaa, mitä on tapahtunut välittömästi järjestelmän käyttöönoton jälkeen ja mitä mieltä järjestelmästä ollaan nyt, kun se on ollut käytössä jo viisi vuotta.

Omalta osaltani tutkimuksen aihe kiinnostaa, koska toimin tällä hetkellä työsuojeluvaltuutettuna, niin työntekijöiden positiiviset ja negatiiviset ajatukset sekä toimintamallit ovat tarpeellisia tunnistaa. Yksittäisenkin henkilön ääneen kuuluviin saaminen vie asioita eteenpäin. Opinnäytetyöni aiheen olen halunnut valita vastaamaan työantajani tarpeita sekä tulevaisuudessa antamaan työntekijöille palkitsemisen tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kautta tulevaa työssä onnistumisen tunnetta. Palkitseminen on esimiestyön vaativimpia osa-alueita, ja toivon voivani antaa tämän tutkimuksen avulla lisäinformaatio-

ta, kuinka hyvä/huono palkitseminen vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja työntekijöiden työkäyttäytymiseen. Tutkimuksen tavoitteena on antaa myös tietoa siitä, kuinka uutta palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää, jotta palkitsemisen perusedellytys täytyisi. Olen halunnut tutkia palkkausjärjestelmää nimenomaan henkilöstön näkökulmasta katsottuna, koska heidän työtyytyväisyyttä ja motivaatiota varten uusi järjestelmä on kehitetty.

Tässä työssä ei käsitellä palkkausjärjestelmän rakennetta syvemmin. Järjestelmä kuvataan pääosin. Lisäksi työtä varten saadut tilastotiedot on saatu anonymoineina, jolloin palkkauksen tasa-arvoisuuteen ei voida ottaa kantaa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole kehittää suoraan palkkausjärjestelmää ts. etsiä ratkaisuja siihen, kuinka järjestelmä voitaisiin saada toimivammaksi. Työn tarkoituksena on etsiä vastauksia kysymykseen, kuinka järjestelmä on koettu työntekijöiden näkökulmasta katsottuna ja onko uudistus vaikuttanut työn tuloksiin tilastollisesta näkökulmasta katsottuna ja pohtia kuinka itse järjestelmää voisi kehittää.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote on kvalitatiivinen, monimenetelmäinen empiirinen tutkimus. Käyttämäni tutkimusote on valittu tämän tutkimuksen käytettäväksi otteeksi, sillä palkkausta, palkkausjärjestelmää ja kuinka ihmiset ne kokevat on paras tutkia lähellä henkilöstöä. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä on käytetty tilastanalyysiä, haastattelututkimusta sekä havainnointia. Tilastoaineisto on kerätty tilastoista, ja haastateltavat on valittu teoreettisella otannalla Sisä-Suomen verotarkastusyksikön verotarkastustyötä tekevästä työntekijöistä. Haastateltavia oli 18. Havainnointia on tehty työpaikalla. Tilastoaineisto on saatu tutkimusta varten excel -taulukkomuodossa. Tutkimusaineisto on analysoitu teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen.

Kvalitatiivinen tutkimus on nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoit-

teena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa. Analyysi saattaa osoittaa, että aineistoa on täydennettävä. Aineiston rajat ovat tässä mielessä avoimet, sillä ne voivat laajeta tai supistua tutkimuksen edetessä. (Uusitalo 2001, 79-80.)

Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 161) toteavat, lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kananen (2008, 25) kirjoittaa, laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen instrumentti on itse tutkija, jonka kautta reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi. Laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, jolloin kyse on eräänlaisesta monimenetelmäisestä tutkimuksesta eli triangulaatiosta. Kananen jatkaa; näitä eri menetelmiä voidaan käyttää lisäämään tutkimuksen validiteettia. Monimenetelmäisellä tutkimusstrategialla voidaan pyrkiä poistamaan kunkin menetelmän heikkouksia. Triangulaation käyttöä perustellaan monipuolisemman näkemyksen saamisella tutkimuskohteesta. Ilmiötä lähestytään monelta suunnalta moni-menetelmäisesti. Eri näkökulmista pyritään saamaan vahvistusta samalle tutkimustulokselle eli tulkinnalle. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistotriangulaatiota, joka tarkoittaa tutkittavaan ilmiöön liittyviä erilaisia aineistoja ja niiden hyödyntämistä. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty käyttäen haastatteluja, havainnointia ja tilastotietoja.

Kvalitatiivinen analyysi on aineistosidonnaista, eikä sen menetelmiä voida ottaa valmiina, kuten on tilastomenetelmien laita. Kvalitatiivinen analyysi on riippuvaisempi tutkijan kyvyistä ja luovuudesta, mutta aineiston käsittelyn

tulee olla systemaattista siinä mielessä, että tulkinnat eivät perustu satunnaisiin poimintoihin. (Uusitalo 2001, 82.) Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 161.)

Validiteetti saa usein laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. Validiteettiin liittyy keskeisesti kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys kielestä tutkijoilla on. Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksestä lähtevässä tutkimuksessa todellisuutta kyseenalaistetaan, eikä yhden totuuden tavoittelu edes ole pyrkimyksenä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen validiutta lisää luvussa 5 esiteltävät suorat lainaukset haastatteluista.

Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa – etenkin jos tutkimuksen ei oletetakaan kuvaavan suoraviivaisesti todellisuutta – voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia, ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille. Tutkimuksella voidaan aina vain raapaista tai koskettaa, enemmän tai vähemmän, tutkittavan ilmiön pintaa (Töttö 2004), eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

1.4 Aineiston keruu

Tutkimuksessa on ollut tutkittavana tilastoja vuosilta 2004 - 2008 Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä verotarkastustyötä tekevien työntekijöiden:

- tarkastajien/henkilöittäin sijoituspalkkaluokka ja maksupalkkaluokka 31.12.2005
- tarkastajien/henkilöittäin uusi palkkataso Upj:n mukaan 1.1.2006
- sairauspoissaolot henkilöittäin kaikilta vuosilta
- tarkastusten lukumäärät henkilöittäin kaikilta vuosilta
- maksuunpanoesitykset henkilöittäin kaikilta vuosilta
- osa-aikaeläkeläisten määrä
- eläkkeelle jääneet kyseessä olevilta vuosilta
- kyseessä olevina vuosina palkatut uudet tarkastajat.

Tilastotiedoista on tehty sisällönanalyysiä excel- taulukko-ohjelmaa apuna käyttäen.

Toisena menetelmänä tutkimuksessa on käytetty haastattelututkimusta. Haastattelut on tehty ns. puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastateltaville on annettu 6 kysymystä, ja he ovat vastanneet niihin vapaamuotoisesti. Kirjallisten vastausten jälkeen aiheesta on keskusteltu. Haastattelut on tehty keväällä 2011, joten kokemusta uudesta palkkausjärjestelmästä on jo viiden vuoden ajalta. Haastateltavia oli 18, jotka on valittu muutamaa kriteeriä käyttäen: työskennellyt tarkastustyössä muutoksen aikaan, osa kokeneita, eli pitkän työuran tehneitä, osa työiltään nuoria työntekijöitä sekä sopivassa suhteessa miehiä ja naisia. Työyhteisö on hyvin vakiintunut, eikä työntekijöiden vaihtuvuutta käytännössä ole. Uusia tarkastajia rekrytoidaan tulevaisuudessa lisääntyvällä vauhdilla, joten haastateltavista vain neljä on ns. nuorempaa tarkastajakuntaa. Heikin ovat olleet haastattelua tehtäessä vähintään seitsemän vuotta verotarkastustyössä. Haastateltavista naisia oli 10 ja miehiä 8. Tasa-arvoisuuteen ei voi ottaa tutkimuksessa kantaa, koska tiedot on saatu anonyymeinä.

Kolmantena menetelmänä tutkimuksessa on käytetty havainnointia. Itse työskentelen verotarkastusyksikössä, joten havainnointia tapahtuu jokaisena työpäivänä. Olen keskustellut aiheesta työtovereiden kanssa ja käytäväkeskustelut kertovat omaa kieltään aiheesta. Havainnointia on tehty ajalla 1.9.2010 - 31.3.2011. Kuten Uusitalo (2001, 89) kirjassaan toteaa; havainnoinnin etuna

on, että se tapahtuu tyypillisesti tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä. Se soveltuu erityisesti toiminnan ja käyttäytymisen kuvaamiseen ja sen ymmärtävään tulkitsemiseen.

Triangulaation käyttämistä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineiston triangulaatiota, jossa tiedon keruu tapahtuu eri tietolähteistä ja eri aikoina. Näin on mahdollista testata eri ryhmien kokemukset tietystä tapahtumasta eri aikoina. Tämä taas vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimuksen johdannossa on eritelty tutkimuksen lähtökohtaa ja määritelty tutkimusongelmaa. Johdantoluvussa on esitelty myös, millä tutkimusmenetelmillä tutkimusaineisto on käsitelty ja analysoitu sekä esitelty keinot, joilla tutkimusaineisto on kerätty. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka koostuu palkitsemisen, palkan merkityksen, palkka-perusteiden ja palkkausjärjestelmien määrittelystä. Teoreettisessa viitekehyksessä määritellään myös työelämän muutosta. Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään kohdeorganisaatio ja neljännessä luvussa kohdeorganisaation palkkausjärjestelmä ja tämän tutkimuksen kohteena olevan Verotarkastusyksikön käytössä olevat palkkausjärjestelmän viitetehtävät. Viidennessä luvussa on käsitelty tutkimus ja sen analysointi. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja pohdintaa.

2 PALKITSEMINEN

Tässä luvussa määritellään tämän tutkimuksen keskeistä teoreettista viitekehystä, joita ovat palkitseminen, palkan merkitys, palkkaperusteet, palkkausjärjestelmät sekä työelämän muutokset.

Palkitseminen käsitetään yleisimmin rahallisena palkkana. Palkitsemista ovat myös erilaiset työnantajan myöntämät etuudet, kuten autoetu, puhelinetu ja

lounasetu. Muita palkitsemisen muotoja ovat mm. optiot, tulospalkkiot, muu tunnustaminen sekä urakehitys. Valtion laitoksissa pääasiallinen palkitsemiskeino on rahallinen palkka. Muita valtion käyttämiä palkitsemiskeinoja ovat tunnustusten antaminen, erilaiset työaikajärjestelyt sekä urakehitys. Tässä työssä käsitellään rahallisen palkitsemisen vaikutuksia verohallinnon Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä. Tässä työssä ei oteta kantaa muihin palkitsemismuotoihin.

Palkitsemistavan vaikutukset eivät ole kaikkialla samanlaisia, vaan niitä muovaavat monet tekijät. Palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan yleisesti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Palkitsemisen vaikutukset voivat olla samaan aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä. Onnistuminen palkitsemisessä tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia, esim. poissaolojen ja vaihtuvuuden kustannuksia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 52 - 53.)

Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Tällöin palkitseminen tukee organisaation menestystä kun palkitsemisperusteet ovat oikein valitut. Jotta palkitsemista voidaan käyttää tehokkaasti, on esimiehillä oltava laaja-alaista tietämystä ja tuntemusta useilta eri osa-alueilta. (Kauhanen 2010, 105-106.) Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa siihen, miten organisaatio kykenee houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä ja saa sen pysymään. Suomalaiseen yhteiskuntaan vaikuttavat väestön ikääntyminen ja suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Mistä saadaan tarvittavat osaavat työntekijät, jotka pystytään myös pitämään organisaatiossa? (Hakonen ym. 2005, 57.)

Paneutuminen palkitsemisasioiden hyvään hoitoon vahvistaa myönteistä työnantajakuvaa ja viestittää arvostusta. Ns. vasemmalla kädellä miten kuten hoidettuna palkitseminen saa aikaan epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, epäuskoa organisaation kykyyn menestyä ja vähentää luottamusta johtoon ja esimiehiin. Palkkatyytyväisyys vaikuttaa työpaikassa pysymiseen, mutta palk-

ka voi olla myös viimeinen laukaiseva tekijä, joka saa aikaan hakeutumisen muuhun työpaikkaan. Taustalla voi silloin olla jo muita vaikuttavia tekijöitä, kuten kehitysmahdollisuuksien vähyys, huono ilmapiiri tai liian kuormittava työ. (Hakonen ym. 2005, 60.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006,18) kirjoittavat, että organisaation näkökulmasta on tärkeää huolehtia, että palkitseminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen on osa organisaation toimintajärjestelmää, ja sen pitää sopia yhteen organisaation rakenteen ja johtamisjärjestelmien kanssa. Jos organisaation strategia muuttuu, myös palkitsemisen pitää muuttua. Verohallinnon uusin strategia on päivitetty 21.10.2009. Strategian yhtenä päämääränä on, että ”olemme uudistumiskykyinen organisaatio”. Tähän päämäärään on liitetty tavoitteiksi mm. ”Olemme kilpailukykyinen työnantaja ja meillä on hyvä työnantajakuva. Toimintojen kehittyessä henkilöstön kokonaismäärää voidaan vähentää ja jotta strategian tavoitteet toteutuisivat, tarvitaan myös uusrekrytointia”. (Verohallinnon strategia 2009.)

Palkkausjärjestelmästä verohallinnon strategiassa on päämääräksi kirjoitettu, että ”kehitämme palkitsemisjärjestelmää henkilöstön työmotivaatiota ja Verohallinnon tavoitteita edistävällä tavalla. Palkkausjärjestelmämme perustuu tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen”. (Mt 2009.)

Erilaisia motivaatioteorioita on lukuisia. Ne pyrkivät selittämään, miksi eri ihmiset kokevat saman tilanteen hyvin eri tavoin tai miten kokemukset vaikuttavat toimintaan. Oleellista on ymmärtää ihmisen toimintaan vaikuttavat perusasiat, sillä esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista ja halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan erilaisia keinoja. Tarpeiden voimakkuus vaihtelee esimerkiksi yksilön persoonallisuuden ja elämäntilanteen mukaan. Joillakin on voimakkaampi tarve menestyä, oli palkkio iso tai pieni. Toiset haluavat valtaa ja sosiaalista asemaa. Toiset korostavat yhteistyön tärkeyttä. (Rantamäki, ym. 2006, 20-21.)

Rahallisen palkitsemisen vaikutuksia, jos asiat on hoidettu hyvin, ovat mm. seuraavat: toiminta ohjautuu strategian mukaisesti, rahallisen palkitsemisen hyödyt organisaatiolle ovat kustannuksia suuremmat, tavoitteet halutaan saavuttaa ja toimintatapoja halutaan kehittää. Negatiivisia vaikutuksia ovat mm. seuraavat: toiminta ohjautuu väärin, palkkatyytymättömyys, sisäiset ristiriidat, kateus, epäoikeudenmukaisuuden kokeminen sekä palkitsemisen kokeminen hallinnollisena pakkopullana. (Rantamäki, ym. 2006. 58.)

2.1 Palkan merkitys

Palkalla on odotusarvo ja ohjausvaikutus, kun ihmiset hakeutuvat tiettyyn koulutukseen tai työhön. Palkitsemisesta hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. Palkka ohjaa työntekijää tekemään työtä joko vähän tai paljon, hyvin tai huonosti, ottamaan vastaan joko helppoa tai vaativaa työtä, kehittämään uusia työmenetelmiä tai pitäytymään vanhoissa. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 11.) Kannusteilla voidaan työorganisaatioissa korostaa tiettyjen tavoitteiden merkitystä ja näin suunnata yksilöiden ja ryhmien toimintaa. Ulkoinen palkkio nostaa joitain asioita muita tärkeämmiksi, kiireisemmiksi tai enemmän keskittymistä vaativiksi (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21.)

Palkitsemisella on monenlaisia tavoitteita. Sillä voidaan houkutella työntekijöitä organisaation palvelukseen, pitää olemassa olevista työntekijöistä kiinni, motivoida, innostaa muutostilanteissa, tukea yhteistyötä tai edistää tietynlaista organisaatio- ja ryhmäkulttuuria. Sillä voidaan vaikuttaa myös työvoimakustannusten tasoon ja joustavuuteen. (Lahti ym. 2004, 13.) Palkitseminen on organisaatiolle myös keino houkutella uusia työntekijöitä ja pitää nykyiset työntekijät tyytyväisinä. Kilpailukykyinen palkka ja edut ovat hyvä lähtökohta, mutta erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työn sisältö, tapa toimia ja kehittymismahdollisuudet ovat ratkaisevia tekijöitä. Etenkin nuoremmille työnhakijoille organisaation imago on myös merkittävä tekijä. Työpaikka tunnetussa ja tunnustetussa yrityksessä on hyvä ponnahduslauta eteenpäin. (Rantamäki, ym. 2006. 35.)

Palkan kautta välittyy työtä tekeväälle viesti, joka kertoo hänen työnsä merkityksestä työyhteisössä ja hänen arvostuksestaan muihin työntekijöihin verrattuna. Palkka antaa toimeentulon, ja oikeudenmukaiseksi koettu palkka turvaa työrauhaa. Palkan on heijastettava tunnetta tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta työssä. Kun palkkausjärjestelmä kohtelee työntekijää oikeudenmukaisesti, hänen työmotivaationsa säilyy. Palkkaan liittyvät epäoikeudenmukaisuuden kokemukset sen sijaan voivat vaikuttaa merkittävästikin tuottavuuteen. (Lahti ym. 2004, 12 - 13.)

Palkkausjärjestelmän tulee tukea oikeudenmukaista palkkausta, joka kulkee samaan suuntaan työn ja koko työyhteisön tavoitteiden kanssa. Haasteiden ja entistä vaativampien tehtävien vastaanotto lisää työn mielekkyyttä, mutta samalla se lisää työntekijän palkkaa koskevia odotuksia. Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia tai töiden sisällöt muuttuvat, odotetaan työntekijöiltä joustavuutta, uudistumishalua ja kykyä kehittää itseään. Työnantajan on luotava oikeudenmukaisen ja kannustavan palkitsemisen avulla motivoiva ja työhön sitouttava ilmapiiri. (Lahti ym. 2004, 11 - 13.) Palkkaus on kaikissa tehtävissä vastike tehdystä työstä, ja sen tasoon vaikuttavat toiminnan tulokset. Samanarvoisista töistä on maksettava samansuuruista palkkaa. Kun yrityksen palkkauksen hoidon periaatteet ovat koko henkilöstön tiedossa, niiden velvoittavuus lisääntyy huomattavasti. Samalla myös oikeudenmukaisuus asioiden hoidossa lisääntyy. Selkeät palkkauksen periaatteet auttavat esimiehiä hoitamaan palkka-asioita johdonmukaisesti ja samalla päästään mahdollisimman oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen lopputulokseen. (Gustafsson & Jokinen 1997, 17.)

Henkilöiden tehtävät muuttuvat ja henkilötkin muuttuvat. Jos palkkapolitiikka on onnistunut, henkilöstö muuttuu ja kehittyy työnantajan tavoitteiden suuntaisesti. Palkan tulisi ottaa huomioon henkilön kehittyminen, joskus myös taantuminen. Tehtävän vaativuus voi muuttua, jolloin palkkauksen tulee seurata mukana. Henkilökohtaisen palkan tulisi pysyä ajan tasalla ollakseen hyväksyttävä ja oikeudenmukainen. Kuten Gustafsson ja Jokinen (1997, 23) toteavat,

oikeudenmukaiseen palkkaukseen kuuluu, että se, joka tekee enemmän työtä tai saa aikaan parempia tuloksia, on oikeutettu parempaan palkkaan.

Palkan merkitys muuttuu vuosien varrella. Nuorella työntekijällä on vielä elämä edessä, ja perheen perustaminen, asunnon hankinta ja elämän rakentaminen pitävälle pohjalle merkitsevät palkan suuruuteen merkittävästi. Nuoremman työntekijän on helpompi rakentaa tulevaisuuttaan kun hän kokee palkitsemisen olevan oikealla tasolla annettuun työpanokseen nähden. Sitä vastoin työelämässä jo pidempään olleella palkitsemisen merkitys on kenties erilainen. Elämä on jo tukevalla pohjalla ja asunto on hankittu sekä lapset kasvatettu jo maailmalle. Tällöin rahallisen palkan merkitys voi olla erilainen kuin nuorempana. Työkokemus on saavuttanut huippunsa mutta vauhti on muutoin kenties rauhallisempaa.

Palkka ja muu aineellinen palkitseminen eivät ole pitkän ajan motivaation lähteitä, mutta ne voivat olla tyytymättömyyden syitä. Palkan vaikutus motivaatioon on usein suurempi asiantuntijan uran alkuvaiheessa. Kun asiantuntijat ovat saavuttaneet tietyn elämän tason, palkan merkitys motivaattorina vähenee. (Luoma ym. 2004, 27.) Se, millaista esimiehen suorituksen johtaminen on, vaikuttaa suoraan alaisen palkkatietämykseen. Mitä avoimempaa esimiestyö on, sitä avoimemmin keskustellaan myös palkitsemisen perusteista. Palkkatietämyksellä on puolestaan myös suora yhteys siihen, miten palkitsemisjärjestelmän koetaan toimivan. (Helsilä 2006, 32.)

Motivointi ja sitouttaminen kuuluvat palkitsemispuheen perussanoihin. Esimiehelle motivointi on taitolaji. Hänen on varmistettava, että osaaminen, tiedon saanti, valtuudet ja palkitseminen ovat oikeassa suhteessa tavoitteeseen, olipa se asetettu yksilölle tai ryhmälle. Kömpelösti esitettyinä paraskin palkitseminen voidaan kokea yritykseksi kontrolloida tekemisiä, jolloin sen vaikutus motivaatioon voi muuttua kielteiseksi. (Hakonen ym. 2005, 55.)

Henkilökohtaisen palkkauksen tulisi kuitenkin kaikissa erilaisissa tilanteissa kannustaa yksilöä niin, että hyvät suoritukset koetaan merkittäviksi. Henkilö-

kohtaisen työmenestyksen palkitseminen on varsin elävä ja haasteellinen työkenttä. Sen avulla voidaan saada onnistunut, kannustava ja yksilöllinen ohjausvaikutus. Epäonnistuminen puolestaan saattaa aiheuttaa katkeruutta ja tunteen epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. (Gustafsson ym. 1997, 25.)

Kuten Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004, 20 - 23) kirjoittavat, motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla asiantuntijatyöhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. Osaamiskeskeisessä organisaatiossa työmotivaation merkitys korostuu siksi, että motivaatio ei vaikuta vain työn tuloksiin ja laatuun vaan myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen sitouttaa osajia ja luo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. Sisäinen motivaatio korostuu, koska yhä useamman työ edellyttää itsensä johtamista, joka puolestaan vaatii yksilön omaa aloitekykyä ja sitoutumista.

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla monensuuntaisia; yhtä aikaa sekä myönteisiä että kielteisiä ja sekä lyhyt- että pitkävaikutteisia. Joissain tavoitteissa onnistutaan ja toisissa epäonnistutaan. Joskus tavoitteet saavutetaan lyhyellä tähtäimellä mutta pitkällä tähtäimellä jäädään jälkeen kilpailijoista. Palkitsemisella voidaan saada parhaimmillaan paljon hyviä vaikutuksia, mm. toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, muutosjohtamisen helpottuminen, oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen, yhteistyön lisääntyminen, tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen, yrityksen houkuttelevuuden paraneminen, osaamisen johtamisen helpottuminen, henkilöstön sitoutuminen ja henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen, valittamisen väheneminen, esimiestyön helpottuminen, oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen sekä strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen. (Rantamäki, ym. 2006. 31 - 33.)

Palkitseminen ei korvaa hyvää johtamista eikä esimiestä. Johto voi syyttää huonosta toiminnasta henkilöstöä, vaikka joskus olisi syytä katsoa peiliin sen

suhteen, millaiset edellytykset ja ilmapiiri organisaatioon on luotu. Toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa yrityksiä kohdentamaan henkilöstövoimavaransa niin, että edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja taloudellisen tuloksen tekemiseksi paranevat. Samalla palkitsemisen kokonaisuus voi myös tukea henkilöstön hyvinvointia. (Rantamäki, ym. 2006. 33.)

2.2 Palkkaperusteet

Gustaffsonin ym. (1997, 20) mukaan työn vaativuus muodostaa yleensä palkan lähtökohdan. Tehtävän vaativuus kuvaa työtehtävän suhteellista palkka-arvoa verrattuna muihin työtehtäviin. Työn vaativuuden arviointi kohdistuu työhön ja näin ollen on riippumaton siitä, kuka työn suorittaa. Verohallinnossa aiemman palkkausjärjestelmän mukaan palkkaan vaikutti enimmäkseen työntekijän asema organisaatiossa ja tehtävänimike. Palkan suuruuteen vaikutti hallitsevasti myös ikä- ja palvelusvuosilisät. Ikä- ja palvelusvuosilisät voivatkin vääristää palkkausta. Niissä maksetaan kokemuksesta, mutta uusi työntekijä jolla on kuitenkin ehkä parempi koulutus ja enemmän taitoa nykyisin esim. tietotekniikan osaamisessa, saa silti pienempää palkkaa. Se ei ole kovin palkitsevaa.

Gustaffson ym. (2005, 30) kirjoittavat, että palkan ollessa motivoiva ja kannustava, sen tulee olla selkeässä yhteydessä onnistumiseen ja työmenestykseen. Jos palkkaan vaikuttavat pääosin muut tekijät, kuten palveluaika tai muodollinen tehtävänimike, palkkaus muodostuu helposti henkilön kehitystä ja tuloksia jarruttavaksi. Tällöin tavoitteellisen toiminnan sijaan vältetään vastuuta, työtehtävien hoito on passiivista ja se koetaan välttämättömäksi pahaksi.

Uudessa palkkausjärjestelmässä on pyritty ottamaan keskeisimmäksi palkkaperusteeksi työn vaativuus. Vaativuuden sisällön määrittävät tällöin sopimuksessa yhteisesti hyväksytyt tekijät ja niille annetut painoarvot. Kuten Hakonen ym. (2005, 77) kirjoittavat töiden vaativuuden arvioinnilla luodaan töiden hierarkia, jonka jälkeen työt tavallisesti ryhmitellään palkkaluokkiin.

Tehtävien vaativuuserot muodostuvat tehtävän haltijalta vaadittavan osaamisen, tehtävään liittyvän vastuun ja tehtävän luonteen mukaan. Osaamistekijöitä ovat koulutus, kokemus, ja erilaiset erityistiedot ja -taidot. Vastuun suuruutta kuvastavat mm. tehtävien ratkaisujen merkitys, euromääräiset tai organisaation kokoon liittyvät vastuutekijät. (Gustafsson & Jokinen 1997, 22.)

Työn vaativuuden ohella palkkaperusteena käytetään usein henkilön pätevyyttä ja suoriutumista, jolloin tavoitteena on kannustaa hyvään työsuoritukseen ja osaamisen kehittämiseen. Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnissa kohteena on henkilö ja hänen työn kannalta keskeiset ominaisuudet. Tehtävien ja niissä suoriutumisen arvioinnin yleistyminen on lisännyt esimiestyön määrää ja vaatimuksia. Kun käytössä on johdonmukainen henkilöiden työmenestyksen arviointimenetelmä, tiedetään millaisia resursseja yrityksellä on ja millaisia potentiaalisia kehitysmahdollisuuksia on löydettävissä. Näin voidaan hyödyntää henkilöstön kyvyt ja henkilöstö kokee yrityksen ilmapiirin kannustavaksi, motivoivaksi ja näkee eteenpäin pääsyn mahdollisuuksia. (Lahti, ym. 2004, 15-16.)

Henkilökohtainen osa perustuu henkilön omaan toimintaan työssään. Henkilön työmenestys näkyy tehtynä työmääränä ja /tai hyvinä työtuloksina. Työmenestystä kuvaavat myös erilaiset tehtävän onnistumisen kannalta merkittävät henkilökohtaiset ominaisuudet. (Gustaffson ym. 2005, 21.) Henkilökohtaisen pätevyyden tai suoriutumisen arvioi laaditun mittarin avulla esimies ja saavutettu tulos heijastuu sitten jollakin tavalla henkilökohtaiseen palkkaan. Esimiehet käyvät läpi arvion ja samalla perustelee oman näkemyksensä, joskin esimiehen arvio on lopullinen. Eritasoisten esimiesten valmiudet pätevyyden tai suoriutumisen arviointiin ovat kovin epätasaisia. (Helsilä 2006, 13.)

Vaikka arvioinnin keskeisenä tavoitteena on palkkauksen oikeudenmukaisuuden lisääminen, se voi lisätä myös tahatonta tai tahallista epäoikeudenmukaisuutta. Arvioinnin toteuttajilla onkin paitsi valtaa, myös vastuuta tasapuolisuuden toteutumisesta palkkauksessa. Järjestelmän tulisi tukea ja kannustaa muun henkilöstön ohella ja toteuttamaan niitä tarkoituksenmukaisesti pyrkien

välttämään subjektiivisten mielikuvien ja ennakko-oletusten vaikutusta. (Lahti ym. 2004, 15-16.) Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmämuudistuksilla tavoitellaan palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden ohella sukupuolten tasa-arvon edistämistä. (Lahti ym. 2004, 28.)

Pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmien kehittäminen yhdenmukais-
taa ja tekee läpinäkyväksi ja ymmärrettäväksi myös henkilökohtaisen pal-
kanosan määräytymisperusteita. Yleisenä tavoitteena on se, että valtion palk-
kaperusteet tulevat kilpailukykyisiksi yleisillä työmarkkinoilla käytössä olevien
kehittyneiden palkkausjärjestelmien kanssa ja että järjestelmä luo edellytyksiä
myös kilpailukykyiselle palkkatasolle suhteessa yleisiin työmarkkinoihin. (Lahti
ym. 2004, 118.)

Yksilöllisen palkan määräytymisen perusteiden tulee olla niin selvät, että hen-
kilö on koko ajan tietoinen siitä miten hän voi vaikuttaa omalla toiminnallaan
palkkatasoonsa ja sen kehittymiseen. (Gustaffson ym. 2005, 32.)

2.3 Palkkausjärjestelmät

Palkkausjärjestelmien käyttöönotto tapahtuu Suomessa työ- ja virkaehtosopi-
musmekanismin ohjauksessa. Työ- ja virkaehtosopimukset sisältävät minimi-
palkkamääräykset, joita ei saa alittaa. Työ- ja virkaehtosopimukset sääntelevät
mm. aikapalkan määräytymistason (tunti vai kk-palkka), osa-aikaisten pal-
kanlaskennan, työaika- ja olosuhde- ym. lisät, niiden maksuperusteet ja mää-
rät sekä palkan maksun. (Lahti ym. 2004, 65.)

Ikäheimon, Löyttyniemen ja Tainion (2003, 236-237.) mukaan hyvän palkitse-
misjärjestelmän tunnusmerkkejä ovat mm. tarpeita vastaava, riittävä, oikeuden
mukainen, innovatiivinen, yksinkertainen, sitova, sopiva aikajänne, verotuksel-
lisesti selkeä, yksimielisesti hyväksytty, joustava, kirjallisesti sovittu ja avoin.

Hyvä järjestelmä on aina yritys- ja saajakohtainen, siksi kaikkia tunnusmerkkejä ei voi tiukasti käyttää kaikissa järjestelmissä.

Työn **vaativuuden arviointiin** perustuvien palkkausjärjestelmien kehittämisen ja käyttöönoton työ- ja virkaehtosopimusohjaus vaihtelee. Valtiosektorilla palkkausjärjestelmien käyttöönotosta ei ole velvoittavia määräyksiä sektorin katto-sopimuksessa eli valtion virka- ja työehtosopimuksessa. Valtion työmarkkina-laitos on kuitenkin jo yli kymmenen vuoden ajan pyrkinyt yhteistyössä valtion henkilöstöä edustavien palkansaajajärjestöjen kanssa edistämään palkkausjärjestelmien uudistamista siten, että ne perustuisivat työn vaativuuden arviointiin. (Lahti ym. 2004, 66.)

Valtion henkilöstön oikeusasemasta säädetään virkamiesten osalta valtion virkamieslaissa ja –asetuksessa ja työsopimussuhteessa olevan henkilöstön osalta työsopimuslaissa. Virkaehtosopimuslaissa säädetään virkasuhteen ja työehtosopimuslaissa työsuhteen ehtojen sääntelyjärjestelmästä. (Lahti ym. 2004, 110.) Valtioneuvoston periaatepäätöksessä todetaan että valtionhallinto edistää Suomen kansan etua ja hyvinvointia. Sen tehtävänä on palvella kansalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä keskus-, alue- ja paikallistasolla ja vaikuttaa kansallisten tavoitteiden toteutumiseen Euroopan unionissa ja laajemmin kansainvälisissä suhteissa. Keskeinen valtionhenkilöstöpolitiikan kehittämisen tavoite on turvata osaavan henkilöstön saatavuus myös jatkossa. Työt mitoitetaan yhä useammin yksilöllisten kykyjen ja taipumusten mukaan ja henkilöstön työtyytyväisyys on olennainen johtamisen arviointiperuste. (Emt. 2004, 111-112.)

Palkkausjärjestelmä uudistuksilla on taipumus nostaa ansioita jonkin verran, koska tavallisesti kenenkään palkkaa ei lasketa uudistuksen vuoksi mutta joiden palkkoja nostetaan. Palkkojen keskimääräisen nousun ei kuitenkaan pitäisi olla uudistuksen tavoite, vaan kannustavuuden ja oikeuden mukaisuuden. Tarkoitus on saada palkkaperusteet ajan tasalle. (Hakonen ym. 2005, 280.)

Yleisperiaatteena valtiosektorilla käyttöönotettavissa uusissa palkkausjärjestelmissä on, että työn vaativuus muodostaa palkkauksen perusosan kannustuksen vaativiin tehtäviin, vastuun ja velvollisuuksien itselleen ottamiseen. Henkilökohtaisesta ammattitaidosta ja työmenestyksestä maksettava osuus on tavallisesti vaativuusosaa pienempi. Henkilökohtainen palkanosa kannustaa itsensä kehittämiseen ja hyvän sekä laadukkaan työn tekemiseen. (Lahti ym. 2004, 113.)

2.4 Työelämän muutokset

Työelämä muuttuu koko ajan. Muutokset ovat tulevaisuutta. Tämän päivän muutokset näkyvät mm. tietotekniikan kehittymisen myötä työpaikoilla henkilöstövähennyksinä. Sen työn minkä ennen tekivät ihmiset, tekevät tänä päivänä koneet. Tämä vaatii työntekijöiltä nykyisin entistä enemmän teknistä osaamista asiantuntijaosaamisen lisäksi.

Verohallinnossa on työtä saatu kehitettyä paljon jo tietotekniikan kehittymisen myötä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijöitä ei tarvita enää yhtä paljon. Toisaalta verotuksen piiriin kehitellään jatkuvasti mm. uusia verotettavia etuisuuksia ja esimerkiksi osakekaupat ovat tänä päivänä jokaisen ulottuvilla. Nämä osaltaan vaativat lisätyötä ja uusia verolakeja on kehiteltävä koko ajan. Ihan kaikkea ei voi saada verotuksessa koneelliseen käsittelyyn ilman ihmis-työtä.

Verotarkastustyössä on apuna monia erilaisia tietokoneohjelmia, mutta työ itsessään vaatii paljon pelkästään päättelytyöskentelyä. Tarkastajat työskentelevät edelleen paljon yrityksissä tai tilitoimistoissa, joihin ei saa mukaan verohallinnon omia tietokonesovelluksia. Työtä tehdään sekä koneella että päättelytyöskentelynä. Pelkästään nämä yhdessä vaativat tarkastajilta sekä laajaa tietoteknistä osaamista että asiantuntijaosaamista. Verotarkastuksen avuksi kehitellään jatkuvasti uusia sovelluksia sekä tapoja, jolla työtä voidaan sekä nopeuttaa että helpottaa.

Ihmisillä on voimakas tarve tuntea, että asiat ja tilanteet ovat jollain lailla hallinnassamme. Meidän on voitava uskoa siihen, että voimme jollain tavoin vaikuttaa siihen, mitä meillä on ja tulee olemaan myös työssä. Haluamme olla vaikuttamassa meitä koskeviin asioihin ja kokea, että on olemassa jonkinlainen varmuus asioista, työpaikan pysyvyydestä ja työstä tulevaisuudessa. (Erämetsä, 2003, 90.)

Järvinen (1998, 22.) kirjoittaa kirjassaan itsemääräämispyrkimyksestä, että ihmisen synnynnäinen itsemääräämispyrkimys pitää sisällään ihmisen halun oppia ja kehittyä työssään. Tunne oman työn hallinnasta ja mahdollisuus käyttää kykyjään ovat se moottori, johon kehitys henkilötasolla kiteytyy. Järvinen varoittaa yrityksiä muutostilanteessa ylhäältä alas –sanellusta muutoksesta. Työntekijät kokevat tuolloin, täysin oikeutetusti ettei heitä ole kuultu asiassa joka koskettaa eniten heitä ja jossa he ovat parhaita asiantuntijoita, heidän omaan työhönsä liittyvissä muutoksissa. Vastarinta on tällöin valmis.

Työelämän vaatimat muutokset vaikuttavat väistämättä myös palkkausperusteisiin. Ns. vanhemmat työntekijät voivat jäädä tässä nykytyön vaatimassa sekä tietoteknisessä että asiantuntijaosaamisessa heikompaan osaan. Tietotyötä tekevien määrä on kasvanut Suomessa voimakkaasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Myös työn jaon painopiste on siirtynyt suhteellisen korkeaa koulutusta ja ammattitaitoa edellyttäviin tehtäviin. Tietotyö liittyy informaation vastaanottoon ja käsittelyyn, uusiin tieto- ja viestintäteknologioihin sekä tiedon ja osaamisen merkityksen kasvuun monissa eri ammateissa. Tieto- ja asiantuntijatyön välinen ero ei ole aina selkeä. Asiantuntijaa on perinteisesti luonnehdittu korkean koulutuksen ja pitkän työkokemuksen omaavaksi oman alansa ammattilaiseksi, jonka osaamisessa olennaista on ajankohtainen ongelmanratkaisu ja innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen (Luoma ym. 2004, 13.)

Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Se on keskeinen tekijä sekä yksilöiden että työyhteisön kyvyille kohdata muutos. Vastaa-

vasti luottamuksen puute, epäluottamus, heikentää valmiuttamme kohdata uutta ja keskittää energiaamme yhteisiin tavoitteisiin. (Mattila 2008. 15.)

Siinä missä nuoressa organisaatiossa johto luo kulttuuria, alkaa keski-ikäisessä organisaatiossa kulttuuri luoda johtajia. Tällöin vain kulttuuriin sopivat pääsevät etenemään korkeimpiin tehtäviin. Vanhojen organisaatioiden taustalla on pitkä historia, ja jokainen sukupolvi siirtää perinnön seuraajilleen. Vanhat organisaatiot ovat usein turvallisia, ahkeruutta ja yhteisöllisyyttä arvostavia, mutta samalla konservatiivisia ja kankeita muuttumaan. (Mattila 2008, 23) Muutostilanteen tarjoama mielenkiintoisempi työnsisältö käy monelle palkinnoksi. Vaikka alkuvaiheessa luvassa ei olisikaan hierarkkista etenemistä, kasvattavat tehtävät sekä seuraaviin haasteisiin että uusiin asemiin. Usein jo mahdollisuus olla mukana työpaikkansa kehityksen kärjessä tarjoaa suurta tyydytystä. Kaikki palkitsemisen perusteet pitää työyhteisössä rakentaa mahdollisimman selkeiksi ja läpinäkyviksi. Näin vältetään yhtäältä vaikutelma pärsäkerroin-tekniikoista ja toisaalta lujitetaan työyhteisössä koettua oikeudenmukaisuutta. Muutokseen liittyvän palkitsemisenkin on sopeuduttava kiivaampaan sykkeeseen. (Emt. 2008, 85.)

Parhaimmillaan muutokseen liittyvän palkitsemisen apuna toimivat mittarit ja tavoitteet nojaavat samanlaiseen informaatioon ja samoihin tiedonkeruumenetelmiin joilla organisaation perustoimintaakin seurataan. Näin vältetään turhalta tai päällekkäiseltä työltä ja –mikä vielä tärkeämpää – keinotekoisilta mittareilta, jotka eivät mittaa työyhteisön menestymisen kannalta olennaisia tuloksia tai panostusten tuottamia hyötyjä. (Mattila 2008, 86.) Moni työpaikka menettääkin ennen aikaisesti huikeaa kokemuspääomaa ja vaikeasti jäljitettävää hiljaista tietoa ohjatessaan väljempää tahtia toivovat nauttimaan eläke-etuuksistaan. Jatkuvan nousukiidon ja syrjäyttämisen sijaan työpaikkojen pitää onnistua tarjoamaan senioreille kolmas tie: vaativia asiantuntijarooleja sivussa suorasta linja- ja tulostuusta sekä mentorin ja valmentajan vakansseja seuraajien tueksi. (Emt, 2008, 100.) Työelämän muutos vähentää turvallisten ura-ankkureiden määrää.

3 VEROHALLINTO

Tässä luvussa on kerrottu verohallinnosta organisaationa ja esitelty organisaatiokaavio sekä esitelty Sisä-Suomen verotarkastusyksikkö ja kerrottu verotarkastustyöstä.

Suomen verotuksesta päätetään eduskunnassa ja Euroopan unionissa. Kunnat ja seurakunnat päättävät omista veroprosenteistaan. Lisäksi Ahvenanmaan maakunnalla on joitakin muusta Suomesta poikkeavia verotussäännöksiä. Verolait valmistellaan valtiovarainministeriössä ja hyväksytään eduskunnassa. Verohallinto kerää noin kaksi kolmasosaa Suomen veroista ja veronluonteisista maksuista. Keräämänsä verot Verohallinto tilittää yhteiskunnan palveluja ylläpitäville veronsaajille, eli valtiolle, kunnille, Kansaneläkelaitokselle (Kela), seurakunnille ja metsänhoitoyhdistyksille. Verohallinnon lisäksi veroja ja veronluonteisia maksuja keräävät myös Tulli ja Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Verohallinto kerää itse yli 80 prosenttia verovelosta. Loput se siirtää ulosottolaitoksen perittäväksi. Verorikosten tutkinta kuuluu poliisille yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Väestörekisterikeskus pitää rekisteriä väestöstä ja luovuttaa säännöllisesti henkilötietoja Verohallinnolle. Patentti- ja rekisterihallitus pitää rekisteriä yrityksistä ja yhteisöistä (Verohallinto; Kehittyvä organisaatio 2010. 4.)

Verohallinnon toimintastrategia uudistettiin vuonna 2009. Verohallinnon toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi, minkä vuoksi haluttiin löytää uusia painotuksia toiminnan kehittämiseen. Verotulot ovat julkisen talouden merkittävin tulonlähde. Ennakoiva ohjaus, hyvä palvelu ja uskottava verovalvonta turvaavat verotulojen kertymisen mahdollisimman täysimääräisinä. Keskeinen tavoite on siirtyä veroriskien hallintaan perustuvaan toimintatapaan. Asiakkaita ryhmitellään erilaisten kriteerien mukaan niin, että samankaltaisiin asiakkaisiin liittyvät verotukselliset riskit voidaan tunnistaa ja hallita paremmin. Tavoitteena on saada asiakkaat toimimaan omatoimisesti ja oikein.

- Turvaamme verotulojen kertymisen antamalla ennakoivaa ohjausta ja hyvää palvelua sekä hoitamalla verovalvonnan uskottavasti.
- Asiakkaamme voivat hoitaa veroasiansa vaivattomasti ja vähin kustannuksin.
- Toimimme tuottavasti ja taloudellisesti.
- Olemme uudistumiskykyinen organisaatio (Mts. 10.)

3.1 Verohallinnon organisaatio

Verohallinnon organisaatio muuttui 1.9.2010. Verohallitus lakkautettiin ja sen entiset tehtävät jakautuivat usealle taholle. Yritysverotusta ja verotarkastusta hoitamaan perustettiin valtakunnalliset pääyksiköt. Veronkanto on toiminut valtakunnallisena yksikkönä jo aiemmin. Muita Verohallituksen entisiä tehtäviä hoidetaan Esikunta- ja oikeusyksikössä, Viestintäyksikössä sekä Yhteiset palvelut -yksikössä (Mts. 14.)

Verotustehtäviä hoitavat valtakunnalliset pääyksiköt, joita ovat **Henkilöverotus, Yritysverotus, Verotarkastus ja Veronkanto**. Kullakin niistä on Helsingissä sijaitseva ohjaus- ja kehittämissyksikkö, joka vastaa toiminnan suunnittelusta, ohjaamisesta ja seurannasta, tietojärjestelmistä, kotimaisesta ja kansainvälisestä sidosryhmäyhteistyöstä sekä hankkeista. Varsinaiset verotustehtävät hoidetaan eri puolella Suomea sijaitsevissa toimipisteissä.

Tällä hetkellä **henkilöasiakkaiden** sekä **liikkeen- ja ammatinharjoittajien** palvelusta ja ohjauksesta vastaavat alueelliset verovirastot. Lisäksi ne huolehtivat asiakastiedoista, tuloverotuksesta ja ennakkoperinnästä, verotuksen yhteydessä tapahtuvasta verovalvonnasta sekä asiakkaidensa perintö-, lahja-, varainsiirto- ja kiinteistöverotuksesta. Myös henkilöverotustehtävät muuttuvat valtakunnallisiksi, kun Henkilöverotusyksikkö aloittaa toimintansa vuonna 2012. Toimintaa ohjaa Henkilöverotuksen ohjaus- ja kehittämissyksikkö. Operatiivisesta toiminnasta vastaavat 23 verotoimistoa ja niiden lähes 90 toimi- ja palvelupistettä. Valtakunnallisesti keskitettyjä henkilöverotuksen tehtäviä on valtakunnallinen puhelin- ja Internet-vastauspalvelu (suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi), sekä vastaajaringit, joihin kuuluu useita toimistoja. Henkilövero-

tuksen piiriin kuuluu myös valtakunnallinen kansainvälisen verotuksen puhelin- ja Internetvastauspalvelu ja rajoitetusti verovelvollisten asiakkaiden verotus, joka suoritetaan Pääkaupunkiseudun Verotoimistossa.

Yritysverotusyksikkö vastaa osakeyhtiöiden ja muiden yhteisöasiakkaiden palvelusta ja ohjauksesta, asiakastiedoista sekä verotuksen yhteydessä tapahtuvasta verovalvonnasta. Toimintaa ohjaa Yritysverotuksen ohjaus- ja kehittämisyksikkö, johon sijoittuvat myös johtavat veroasiantuntijat ja toimintaprosesseista vastaavat asiantuntijat. Operatiivisesta toiminnasta huolehtivat **Konserniverokeskus** ja 7 alueellista **yritysverotoimistoa**, jotka toimivat 17 paikkakunnalla. Valtakunnallisesti keskitettyjä yritysverotuksen tehtäviä ovat mm. suurimpien konsernien ja kansainvälistä toimintaa harjoittavien yritysten verotus ja verotarkastus Konserniverokeskuksessa. Valtakunnallinen puhelin- ja Internet-vastauspalvelu (suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi): vastaajaringit, joihin kuuluu useita toimistoja. Yhdistysten ja säätiöiden verotus, joista suomenkieliset asiakkaat palvellaan Savo-Karjalan yritysverotoimistossa ja ruotsinkieliset Lounais-Suomen yritysverotoimistossa. Lisäksi valtakunnallisesti keskitettyihin palveluihin kuuluu Valtakunnallinen sähköisen asioinnin puhelinpalvelu, joka tehdään Savo-Karjalan yritysverotoimistossa.

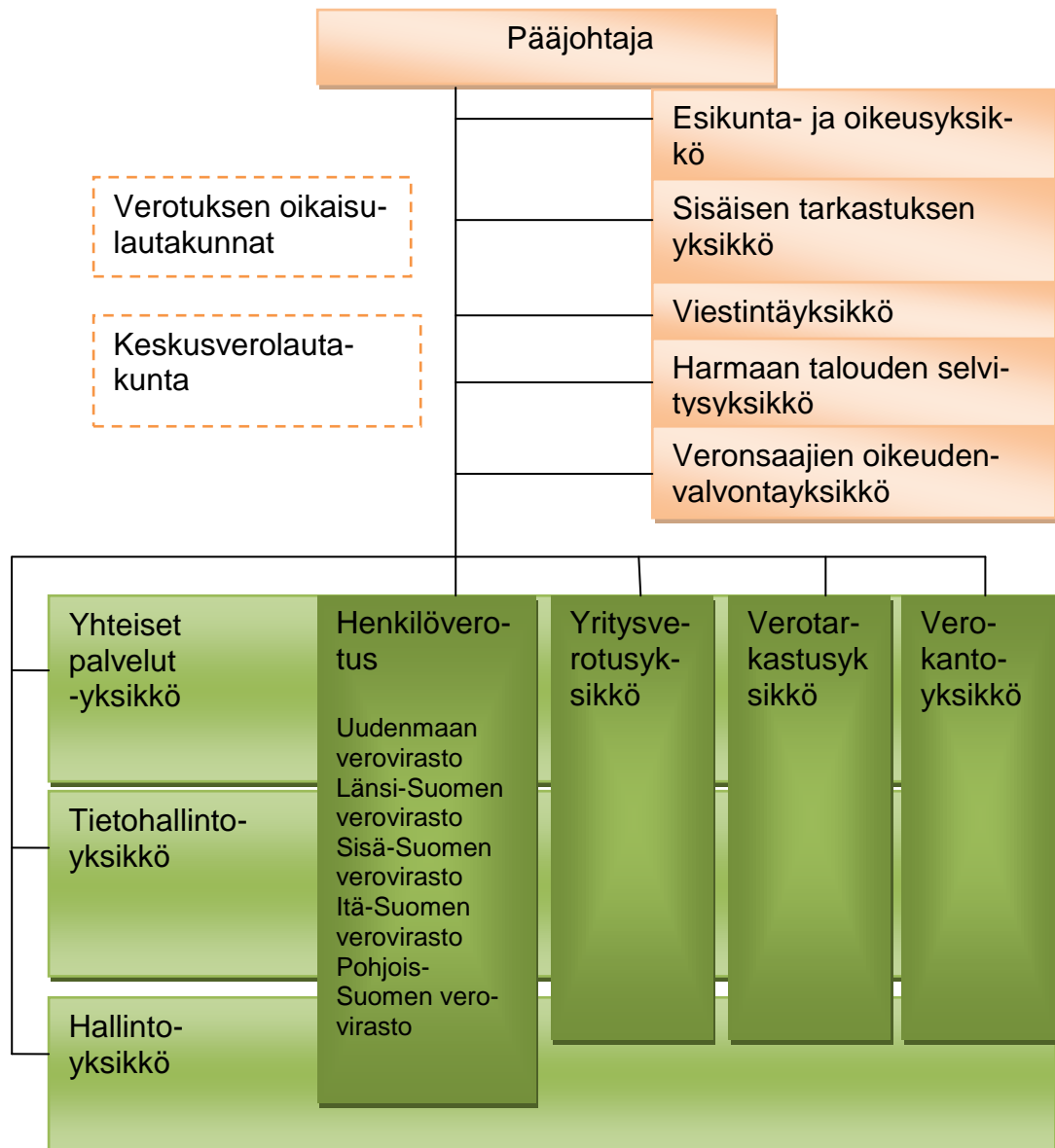
Verotarkastusyksikkö vastaa verotarkastuksista ja muista erityisvalvonnan toimenpiteistä. Toimintaa ohjaa **Verotarkastuksen ohjaus- ja kehittämisyksikkö**. Operatiivisesta toiminnasta vastaavia **tarkastusyksiköitä** on 5 ja ne toimivat 25 paikkakunnalla. Sisä-Suomen Verotarkastusyksikön toiminnasta ja verotarkastuksesta tarkemmin alaluvussa 3.3.

Veronkantoyksikkö vastaa verojen maksamiseen, perintään ja tilittämiseen sekä verotilimenettelyyn liittyvistä tehtävistä. Toimintaa ohjaa **Veronkannon ohjaus- ja kehittämisyksikkö**. Veronkannon operatiivisesta toiminnasta vastaavia veronkantoyksiköitä on 4 ja ne toimivat 7 paikkakunnalla. Veronkantoyksiköt vastaavat maksusuoritusten vastaanotosta ja palautuksista, verotilimenettelyyn liittyvistä tehtävistä sekä maksumuistutuksista ja -järjestelyistä. Ne huolehtivat myös verojen ilmoittamisen ja maksamisen valvonnasta, mak-

suihin ja palautuksiin liittyvästä asiakaspalvelusta sekä verovarojen kirjanpidosta ja tilittämisestä veronsaajille.

Palveluyksikkö vastaa Verohallinnon asiointikanavista ja -palveluista sekä kielipalveluista. **Veroriskien hallintayksikkö** ylläpitää, kehittää ja ohjaa veroriskien hallintaprosessia sekä siihen liittyviä menettelyitä ja työkaluja. Ennen henkilöverotustoimialan perustamista myös Henkilöverotuksen ohjaus- ja kehittämisyksikkö on sijoitettu Yhteiset palvelut -yksikköön. Lisäksi Yhteisiin palveluihin sijoittuu kehityshankkeita koordinoiva **Kehitysohjausyksikkö** sekä laatutoimintaa ja kansainvälistä sidosryhmäyhteistyötä koordinoivia asiantuntijoita. **Tietohallintoyksikkö** vastaa Verohallinnon yhteisistä sovellus-, tuotanto- ja tietoteknisistä palveluista sekä tukee, ohjaa ja valvoo tietotekniikan hyödyntämistä Verohallinnossa. **Hallintoyksikkö** vastaa Verohallinnon yhteisistä henkilöstö- talous- ja yleishallintotehtävistä, työnantajatehtävistä sekä henkilöstön kehittämis- ja koulutuspalveluista.

Esikuntayksiköt huolehtivat Verohallinnon konsernitoiminnoista. Esikunta vastaa Verohallinnon ohjaus- ja johtamisjärjestelmästä, strategiaprosessista sekä turvallisuustoimesta. Oikeusyksikkö valmistelee Verohallinnon määräykset ja verotuksen yhtenäistämisohteet, osallistuu säädösvalmisteluun sekä laatii informaatio-oikeudellisia ja muita oikeudellista erityisasiantuntemusta vaativia selvityksiä ja lausuntoja. Viestintäyksikkö vastaa Verohallinnon viestinnän ja markkinoinnin ohjauksesta sekä avustaa johtoa ja yksiköitä viestinnän suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. Sisäisen tarkastuksen yksikkö vastaa Verohallinnon sisäisestä tarkastuksesta sekä valmistelee pääjohtajan ratkaistavaksi hallintokanteluihin annettavat vastaukset. Muusta Verohallinnosta riippumaton Veronsaajien oikeudenvilvontayksikkö valvoo veronsaajien oikeuksia verotuksessa ja verotusta koskevassa muutoksenhaussa. Yksikkö käyttää veronsaajien puhevaltaa asianosaisena muun muassa hakemalla muutosta vero- ja lainkäyttöviranomaisten ratkaisuihin ja antamalla vastineita vero- ja maksuvelvollisten valitukseen (Verohallinto; Kehittyvä organisaatio 2010, 14 - 19.)



KUVIO 1. Verohallinnon organisaatiokaavio.

Seuraavassa luvussa esitellään Sisä-Suomen verotarkastusyksikkö ja avataan verotarkastustyötä prosessina.

3.2 Sisä-Suomen Verotarkastusyksikkö

Sisä-Suomen verotarkastusyksikkö kuuluu valtakunnallisen Verotarkastusyksikön alaisuuteen. Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä työskentelee 110 - 120 verotarkastajaa. Suurimmat toimipaikat ovat Hämeenlinnassa, Tampereella, Jyväskylässä ja Lahdessa. Tarkastajia on sijoittuneena myös Heino-laan, Mänttä-Vilppulaan ja Forssaan. Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä on kahdeksan tarkastusryhmää ja neljä tarkastustoiminnan tukiryhmää. Tarkastusryhmien esimiehinä toimivat ryhmänjohtajat. Tukiryhmiin kuuluvien henkilöiden esimiehinä toimivat paikalliset tarkastuspäälliköt. Sisä-Suomen Verotarkastusyksikkö suorittaa ensisijaisesti toimialueellaan ne verovalvontaan liittyvät tehtävät, jotka Verohallinnon verotarkastusyksikön työjärjestyksessä tai muutoin on sen tehtäväksi määrätty taikka erikseen säädetty.

Verotarkastus on viranomaistoimenpide, jossa tarkastettavan vero- tai ennakonpidätysvelvollisen taikka muun verosta vastuussa olevan kirjanpito- tai muistiinpanoaineistoa tutkimalla ja muita tietoja hankkimalla selvitetään, onko lainmukaisen verotuksen toimittamiseksi tai maksuvelvollisuuden täyttämiseksi annettu oikeat ja riittävät tiedot. Verotarkastuksessa selvitetään tarkastettavan toiminnan laatu ja laajuus sekä, miten toiminta on merkitty kirjanpitoon ja onko kirjanpidosta ilmenevät tiedot ilmoitettu oikein veroviranomaisille. Tarvittaessa tehdään esitys virheellisiin tietoihin perustuvan verotuksen tai maksuunpanon korjaamiseksi. Verotuksen tasapuolisuusperiaatteen mukaisesti korjausesitykset tehdään tarvittaessa myös verovelvollisen eduksi. Verotarkastuksella annetaan lisäksi neuvoja ja ohjausta sekä kerätään vertailutietoja muista verovelvollisista. (Hyvä verotarkastustapa 2002,3.)

Verotarkastusten eräänä tehtävänä on verolakien vaikutuksen ja toimivuuden seuraaminen ja mahdollisten korjausehdotusten tekeminen. Kun verotarkastus kohdistuu erityisesti yrityksen kirjanpitoon ja muuhun siihen liittyvään aineistoon, verohallinto tosiasiallisesti valvoo myös kirjanpitojen luotettavuutta. Verotarkastustoiminnalla on myös yleistä ennaltaehkäisevää vaikutusta verovelvollisten käyttäytymiseen. Tarkastuksen laajuus riippuu tarkastettavasta koh-

teesta. Tarkastus voi käsittää yhden verolajin tai kaikki ne verolajit, joilla on tarkastuskohteen verotuksen kannalta merkitystä. Verotarkastuksessa voidaan tutkia verotuksen lisäksi muutkin verohallinnon toimivaltaan kuuluvat, kuten maksuvalvontaan, veron kanton ja perintään liittyvät asiat. Verotarkastus voidaan suorittaa samanaikaisesti muiden viranomaisten toimenpiteiden kanssa. Tällöinkin verotarkastaja tekee vain omaa työtään verolainsäädännön suomin valtuuksin. (Hyvä verotarkastustapa 2002,3.)

Verotarkastus työnä on hyvin prosessimaista, tietyllä kaavalla edetään lopputulokseen. Kylläkin tavat ja menetelmät riippuvat paljolti tarkastajan tiedoista ja opituista taidoista. Toisaalta yritysten erilaiset kirjanpitoavat ja suhtautuminen verottajaan vaikuttavat tarkastuksen läpivientiin. Perustehtävänä on siis suorittaa verotarkastuksia yrityksiin kirjanpitoa ja siitä johdettua tilinpäätöstä tutkien. Tarkastustoiminnassa osaaminen lisääntyy vuosien myötä ja oppiminen on pitkäaikainen projekti. Tarkastusyksikössä jokaisella verotarkastajalla on oma verolajiosaamisalueensa, johon kukin tarkastaja keskittyy ja koulutautuu. Toki kaikki kolme verolajia (evl, alv, epl) täytyy osata jollain tasolla. Jokaisesta verotarkastuksesta tehdään verotarkastuskertomus, jossa esitetään tarkastuksella havaitut asiat. Ryhmänjohtajat lukevat ja hyväksyvät verotarkastuskertomukset tai mahdollisesti korjauttavat niitä, mikäli kertomukseen on asiat kirjoitettu epämääräisesti. Verotarkastuskertomus toimii yhtenä mittarina arvioitaessa työntekijän osaamista.

Verotarkastuksen erityistehtäviin kuuluu lähinnä atk-verotarkastajan koulutuksen läpikäyneet tarkastajat ja viranomaisyhteistyöhön osallistuvat tarkastajat. Atk- tarkastajat ovat saaneet koulutuksen erityisen tietokonesovelluksen käyttöä varten. Tällä sovelluksella muutetaan kirjanpitoaineisto, pääkirjat ja päiväkirjat sellaiseen muotoon, että niitä voidaan käyttää hyväksi verotarkastusta tehdessä. Viranomaisyhteistyötä tekevät tarkastajat suorittavat mm. poliisin kanssa yhteistarkastuksia.

4 VPJ ELI VALTION PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa esitellään valtion palkkausjärjestelmä ja sen osat, sekä verotarkastuksen käytössä olevat viitetehtävät. Palkkausjärjestelmän viitetehtävät ovat ohjeen mukaan kaikkien käytettävissä, mikäli työkuva vastaa viitetehtävään asetettuja tehtäväkuvauksia. Verotarkastuksen käytössä voisi olla myös muita kuin verotarkastukseen määriteltäviä viitetehtäviä. Käytännössä tämä ei toteudu, vaan tarkastajille käytetään lähes pelkästään tarkastukselle määriteltäviä tehtäväkuvauksia.

Verohallitus asetti 18.2.2003 palkkausjärjestelmän uudistustyötä varten työryhmän, jonka tuli valmistella 30.11.2003 mennessä ehdotus tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvasta uudesta palkkausjärjestelmästä. Määräaikaa jatkettiin 28.2.2004 saakka. Palkkausjärjestelmän uudistamisen tavoitteet että uuden, kannustavan palkkausjärjestelmän käyttöönotto on eräs toimintastrategian tavoitteista. Uudistamisen tavoitteena on tukea verohallinnon tuloksellista toimintaa, johtamista ja palkkakilpailukykyä, edistää oikeudenmukaisia palkkasuhteita sekä kannustaa henkilöstön osaamista ja ammatissa kehittymistä (Verohallinnon palkkaustyöryhmän muistio 3.3.3004.)

Palkkausjärjestelmän tavoitteena on tukea verohallinnon palkkakilpailukykyä sekä kannustaa henkilöstöä vaativampiin tehtäviin ja osaamisen kehittämiseen. Palkkausjärjestelmä tukee hallinnon tavoitteiden toteuttamista, on niistä johdettu ja koko henkilöstölle yhdenmukainen. Palkkausjärjestelmä rakentuu seuraaville periaatteille: mitä vaativampi työ ja mitä parempi henkilökohtainen työsuoritus, sitä parempi palkka. Se on tasapuolinen, oikeudenmukainen ja läpinäkyvä, sekä selkeä ja helposti sovellettava. Se on myös kannustava ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan palkkakehitykseen.

Palkkausjärjestelmää sovelletaan verohallinnon palveluksessa oleviin, virka- ja työsuhteessa työskenteleviin henkilöihin, ei kuitenkaan

työnantajavirkkamiehiin. Palkkausjärjestelmää ei myöskään sovelleta työllisyysvaroin palkattuihin, harjoittelijoihin eikä muihin työn luonteen tai tehtävien hoidon väliaikaisen järjestämisen vuoksi enintään 6 kuukauden palvelussuhteeseen otettuihin. Sen sijaan muihin määräaikaisiin virka- ja työsuhteisiin järjestelmää sovelletaan. Verohallinnossa käydään kerran vuodessa esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu, jossa arvioidaan työssä suoriutumista aiemmin asetettuihin tavoitteisiin nähden ja määritellään seuraavan vuoden tavoitteet.

Verohallinnon palkkausjärjestelmän soveltamisohjeen (versio 20.12.2010) mukaan **kuukausipalkan osat** ovat:

- tehtävän vaativuuteen perustuva osa
- henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva osa
- siirtolisä
- siirtymälisä
- takuupalkka.

4.1 Tehtävän vaativuuteen perustuva osa

Tehtävän vaativuus määritellään Verohallinnon palkkausjärjestelmässä viitetehtävien kautta. Palkka- ja kehityskeskusteluissa verrataan henkilökohtaisen tehtäväkuvauksen tehtäväsisältöjä vahvistettuihin viitetehtäviin. Henkilökohtainen tehtäväkuvaus laaditaan tehtäväkuvauslomakkeella. Tehtäväkuvaus määrittää tehtävän tarkoituksen ja keskeisen sisällön. Tehtäväkuvauksen tulee perustua todellisiin vakiintuneisiin tehtäviin. Esimies ja työntekijä vahvistavat tehtäväkuvauksen allekirjoituksillaan. Työnantaja päättää kuitenkin ensisijaisesti työntekijälle kuuluvista tehtävistä. Osa-aikaeläkkeelle siirtyvän työntekijän osa-aikatyö tulee pyrkiä ensisijaisesti järjestämään siten, että tehtävän vaativuustaso ei alene.

Henkilön tehtäviä kuvaavan viitetehtävän vaativuus määrää hänen tehtävänsä vaativuustason. Mikäli tehtäviä vastaavaa viitetehtävää ei ole käytettävissä, esimies vahvistaa tehtävän vaativuustason lähinnä vastaavan viitetehtävän mukaiseksi, kunnes tehtävän vaativuus on määritelty verohallinnon arviointi- ja kehittämisryhmässä palkkavaaka –järjestelmän avulla. Tulosityksikön päällikkö vahvistaa esimiesten suorittaman tehtävien vaativuuden arvioinnin. Yhtenäisyyden ja tasapuolisuuden varmistamiseksi on tulosityksikön päällikön pyrittävä vahvistamaan koko yksikön arviointi samalla kertaa. (Verohallinnon palkkausjärjestelmän soveltamisohje, versio 20.12.2010.)

4.2 Henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva osa

Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin kohteena on henkilön suoriutuminen työstä ja yhteisesti sovituista tavoitteista. Henkilökohtaiset tulos- ja kehitystavoitteet määritellään esimiehen ja työntekijän välisessä vähintään kerran vuodessa käytävässä palkka- ja kehityskeskustelussa, jossa samalla todetaan kuluneella kaudella saavutetut tulokset.

Työntekijän siirryttyä uusiin tehtäviin maksetaan henkilökohtainen palkanosa aluksi aikaisemman tehtävän suoritusarvioinnin euromäärän mukaisena ja uusi arviointi tehdään kuuden kuukauden kuluessa tehtävien aloittamisesta. Jotta uusi arviointi voitaisiin tehdä, on työntekijälle varattava riittävästi aikaa omaksua uusi tehtävä. Arvioidun henkilökohtaisen osan mukainen palkka maksetaan arvioinnin loppuunsaattamista seuraavan kuukauden alusta lukien. Arviointi on saatettu loppuun kun tulosityksikön päällikkö vahvistaa esimiehen suorittaman arvioinnin. Suorituksen arviointi ja sen muutokset on perusteltava arviointikohteittain. Tarkastelun kohteena on henkilön henkilökohtaisessa tehtävänkuvauksessa määritellyt tehtävät ja niissä suoriutuminen edellisen palkka- ja kehityskeskustelun jälkeen. Huomiota ei kiinnitetä tätä aikaisempiin tehtäviin tai työsuorituksiin. Viitetehtävien avulla on verohallinnon palkkausjärjestelmässä määritelty tehtävien vaativuustasot. Yksittäisen viitetehtävän tehtävälueella ei siten ole merkitystä arvioitaessa esimerkiksi henkilökohtaisen

suorituksen laaja-alaisuutta tai erityisosaamista. Laaja-alaisuutta voi sen sijaan ilmentää esimerkiksi henkilön monipuolinen henkilökohtainen tehtävänkuvauk-

Vaativuustasot eivät saa vaikuttaa henkilökohtaisen suoriutumisen arvioihin siten, että ylemmillä vaativuustasoilla annettaisiin vaativuustason perusteella korkeampia suoriutumispisteitä kuin alemmilla vaativuustasoilla. Koko asteikko on käytössä kaikilla vaativuustasoilla. Yksikön määrärahatilanne ei saa vaikuttaa suoritusten arviointiin.

Verohallinnon palvelukseen tulevan uuden henkilön suoritus arvioidaan lähtökohtaisesti samoilla perusteilla kuin muidenkin. Mikäli suoritustaso ei ole tiedossa, voidaan se arvioida väliaikaisesti kullakin arviointialueella tasolle B. Varsinainen arviointi on kuitenkin tehtävä viimeistään 6 kuukauden kuluttua palvelussuhteen alkamisesta.

Järjestelmä lähtee siitä, että kaikilla on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja sitä kautta omaa palkkaustaan. Lähtökohtana on, että ammattitaidon monipuolistuminen ja syventyminen on palkitsevaa.

Henkilökohtainen palkanosa määräytyy henkilön suoritustason perusteella. Työsuorituksen arviointi-tekijät ovat:

1 Aikaansaavuus ja työn laatu ts. sovittujen tulosten saavuttaminen ja työn laatu sekä työtehtävien priorisointi. Esimerkiksi sovittujen työmenetelmien ja ohjeiden noudattaminen, osaaminen ja ammattitaito, määrälliset tavoitteet, laadulliset tavoitteet ja aikatauluissa pysyminen, oikeiden asioiden tekeminen ja keskittyminen niihin, perustyövälineiden hallinta, kyky tehdä ratkaisuja sekä töiden organisointi.

2 Vuorovaikutustaidot ts. vaikutus työskentelyilmapiiriin ja sitoutuminen yhteistyöhön työyhteisön sisällä, asiakastyössä ja sidosryhmissä. Työtoverien auttaminen ja tiedon jakaminen. Tarkoittaa esimerkiksi seuraavia ominaisuuks-

sia: yhteistyökykyä, palvelukykyä ja –halua, kommunikointikykyä, viestintätaitoja, ilmaisutaitoja, esimiestaitoja sekä esiintymiskykyä.

3 Laaja-alaisuus tai erityisosaaminen ts. käytettävyyys, monipuolisuus, kyky ja valmius toimia erilaisissa tehtävissä tai erityistehtävissä. Vaihtoehtoisesti omaa tehtävää täydentävä erityisosaaminen.

4 Aktiivisuus ja kehittämisote ts. valmius työskennellä uudella tavalla, halukkuus ottaa vastaan uutta tietoa ja työskennellä uusien järjestelmien tai menetelmien parissa. Tarkoittaa esimerkiksi aloitteellisuutta, innovatiivisuutta, osallistumista oman työn ja työmenetelmien kehittämiseen sekä kouluttautumista ja itsensä kehittämistä.

Arviointitekijöitä mitattaessa on käytössä 5-tasoinen arviointiasteikko:

a-taso, Selkeä ohjauksen ja kehittymisen tarve

b-taso, Osittainen ohjauksen tai tuen tarve

c-taso, Tehtävän tavoitteita ja luonnetta vastaava työskentelyote

d-taso, Odotukset ylittävä työskentelyote

e-taso, Erinomainen työskentelyote

Samat kriteerit ovat kaikissa tehtävissä; verotus, kanto, perintä, hallinto.

Ja kaikki tasot ovat käytössä tasapuolisesti kaikissa tehtäväryhmissä; esimiestehtävät, asiantuntijatehtävät, ammattitehtävät jne. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus on enintään 48 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta (vaativuusosasta) (Verohallinnon palkkausjärjestelmän soveltamisohje, versio 20.12.2010.)

4.3 Siirtymälisä

Henkilölle, joka oli käyttöönottoajankohtana verohallinnon palveluksessa ja joka oli siihen saakka saanut ja olisi välittömästi sen jälkeen saanut kylmän alueen lisää, maksetaan erillistä euromääräistä siirtymälisää. Lisä on 50 prosenttia kylmän alueen lisästä, jota hänelle oli käyttöönottoajankohtaan asti maksettu.

Henkilölle, joka oli saanut valtion yleisen virkaehtosopimuksen liitteen 3 6 §:n 3 ja 4 momentissa tarkoitettua henkilökohtaista palkanlisää, maksetaan siirtymälisää vastaavasti kuin edellä 1 momentissa on sanottu. Lisän euromäärä lasketaan ja vahvistetaan kullekin käyttöönottoajankohdan mukaisena. Lisä toteutetaan siirtymäkaudella osana virkaehtosopimuksen 10 §:n 3 momentissa tarkoitettua asteittaista toteuttamista siten, että etenemää laskettaessa uuden palkan määrää korotetaan tällä lisällä. Lisä lakkaa tai alenee, jos henkilö siirtyy palvelemaan paikkakunnalle, jossa ei olisi ollut oikeutta kylmän alueen lisään, taikka jossa on oikeus alempaan kylmän alueen lisään. Edellä 2 momentissa tarkoitetuissa tapauksissa lisä lakkaa, jos henkilökohtaisen palkanlisän maksaminen siitä käyttöönottoajankohtana voimassa olleiden määräysten mukaan olisi lakannut. Lisä lakkaa, kun henkilön palvelussuhde verohallinnossa lakkaa. (Verohallinnon palkkausjärjestelmän soveltamisohje, versio 20.12.2010.)

4.4 Siirtolisä

Siirtolisää sovelletaan UPJ-sopimuksen voimaantulohetkellä verohallinnon palveluksessa Espoon, Helsingin ja Vantaan toimipaikoilla olevaan henkilöstöön, jolla on ikälisään oikeuttavaa palvelusta vähintään 18 vuotta. Siirtolisä määräytyy tehtävän vaativuustason mukaisesta palkkauksesta siten, että sen suuruus on 6 prosenttia. Lisä lakkaa, mikäli henkilö siirtyy palvelemaan muulle paikkakunnalle. Lisä lakkaa, kun henkilön palvelussuhde lakkaa. Työsuhteisen henkilön osalta lasketaan edellä sanottu palvelusaika samoilla perusteilla kuin valtion yleisessä virkaehtosopimuksessa määritelty ikälisään oikeuttava aika. (Verohallinnon palkkausjärjestelmän soveltamisohje, versio 20.12.2010.)

4.5 Takuupalkka

Takuupalkkaa maksetaan siinä tapauksessa, että uuden järjestelmän mukaisesti määritetty palkka on alempi kuin työntekijän uuteen palkkausjärjestelmään siirtyessä saama vanha palkka. Henkilön palkkaus ei siis laske hänen siirtyessään uuteen palkkausjärjestelmään. ”Takuupalkkaa tarkistetaan keskustasolla sovittavilla yleiskorotuksilla. Yleiskorotus määräytyy henkilön uuden palkkausjärjestelmän mukaisen palkan perusteella, jos korotus siten on suurempi” (upj-sopim. 13 §). Takuupalkan määrä vahvistetaan jokaiselle henkilölle uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä. Mikäli henkilö itse hakeutuu tehtäviin, joiden vaativuustaso on alempi kuin hänen vakinaisessa palvelussuhteessaan käyttöönottoajankohtana, takuupalkka alenee vastaavalla määrällä. Esimerkiksi, jos henkilön uusi tehtävä on vaativuustasolla 4 ja hänen edellinen tehtävänsä tasolla 5, alenee takuupalkka vastaavalla prosentimäärällä, minkä tehtäväkohtainen palkanosa alenee. (Verohallinnon palkkausjärjestelmän soveltamisohje, versio 20.12.2010.)

4.6 Verotarkastuksen käytössä olevat viitetehtävät ja niiden vaativuustasot

Käytössä olevia viitetehtäviä verotarkastuksen tehtäviin on määritelty 22, joista Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä varsinaista verotarkastustyötä tekevien käytössä on ollut 8 viitetehtävää. Käytetyt verotarkastustehtävät sijoittuvat vaativuustasoille 9,10,11 ja 12. Alla on luetteloitu kaikki verotarkastuksen viitetehtävät, joista osa on johtamis- ja esimiestehtäviä, osa konserniverokeskuksen tehtäviä ja tietopalvelutehtäviä. Luettelon jälkeen on määritelty verotarkastusyksikössä käytettyjä viitetehtäväkuvauksia enemmän.

VEROTARKASTUS JA TIETOPALVELU	vaativuustaso
T01 Johtamistehtävä	14
T01A Tarkastuspäällikkö, UUSI 1.3.2011 lukien	14
T02 Ryhmänvetäjä- ja tarkastustehtävä	12
T02A Ryhmäesimies verotarkastusyksikössä; UUSI 1.2.2010 lukien	14
T02B Ryhmäesimies ja tarkastustehtävä	13
T02C Toimialan tarkastusryhmän vetäjä ja verolajikohtainen asiantuntija Konserniverokeskuksessa	13
T03 Suurasiakkaiden projektinvetäjä ja verotarkastustehtävä	12
T05 Verotarkastus- ja atk-verotarkastustehtävä	11
T06 Suurasiakkaiden atk-verotarkastustehtävä	12
T07 Vaativa vastuutarkastajan tehtävä	11
T07A Vaativa vastuu- ja asiantuntijaverotarkastajan tehtävä	11
T07B Vaativat vastuuverotarkastajan tehtävät	11
T08 Vaativa verotarkastustehtävä	10
T09 Verotarkastajan erityistehtävä	11
T10 Verotarkastus- ja asiantuntijatehtävä	12
T11 Verotarkastustehtävä	9
T13 Valvonta- ja tarkastustehtävä	8
T13A Valvonta- ja tarkastustehtävä ryhmän jäsenenä	4
T14 Verotarkastuksen toimistotehtävä	4
T16 Tietopalvelutehtävä	7
T17 Verovalvonnan tietopalvelun asiantuntija- ja ryhmänvetäjän tehtävä	11
T18 CLO-tietopalvelutehtävä	5

Verotarkastustyöhön tulevien aloittava viitetehtävä on käytännössä T11 Verotarkastustehtävä. Tehtävän kuvauksessa päätehtävänä on osallistuminen suurten ja keskisuurten yritysten verotarkastuksiin ryhmän jäsenenä kaikkien verolajien osalta, pienen yrityksen verotarkastus itsenäisesti kaikkien verolajien osalta, viranomaisyhteistyöhön ja yhteistarkastuksiin osallistuminen sekä asiakasyritysten ohjaus ja neuvonta. Tehtävän vaativuustaso on tasolla 9. Tästä seuraava viitetehtävä on T8, jossa tehtäväkuvauksessa on lisänä edelliseen uusien tarkastajien perehdyttäminen. Vaativuustaso on 10. Varsinaista verotarkastusta suorittavien tarkastajien kolmas viitetehtävä on T07 tai T07B, jossa tehtäväkuvaus säilyy samankaltaisena kuin kahdessa alemman tason viitetehtävässä. Vaativuustaso nousee tasolle 11. Vaativin viitetehtävätaso tarkastajille on T10, jossa vaaditaan asiantuntijaosaamista sekä useamman vuoden verotarkastustehtävässä toimimista. Vaativuustaso on 12.

Verotarkastuksen erityistehtäviä tekeville on olemassa kaksi viitetehtävää, T05 ja T09. Molempien viitetehtävien päätehtävänä on verotarkastusten suorittaminen. Tehtävän T05 lisänä on atk-verotarkastustehtävä. Tämä tarkoittaa sitä, että verotarkastaja on käynyt atk-verotarkastuskoulutuksen, jossa opetetaan muuttamaan kirjanpito sellaiseen muotoon, että sitä voidaan lukea erityisellä ohjelmistolla. Atk-verotarkastusta suorittavat kyllä kaikki muutkin tarkastajat. Tehtävän T09 lisänä ovat verotarkastajan erityistehtävät, jossa tarkastajat suorittavat verotarkastuksia viranomaisyhteistyönä mm. poliisin talousrikostutkijoiden kanssa. Kummankin viitetehtävän vaatavuustaso on 11.

Verotarkastustyötä tekeville on teoriassa mahdollisuus nousta kolme vaatavuustasoa, mutta erityistehtäviä suorittavien tarkastajien käytössä on vain yksi viitetehtävä ja vaatavuustaso.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa on analysoitu tutkimuksessa käytetty aineisto. Ensimmäisessä alaluvussa analysoidaan uusiin vaatavuustasolle asettelua tilastojen näkökulmasta sekä haastattelujen perusteella. Luvussa on taulukoitu myös vaatavuustasolle asettelu verrattuna sairauspoissoloihin ja maksuunpanoesityksiin. Toisessa alaluvussa analysoidaan tarkastusten lukumäärää. Kolmannessa alaluvussa on taulukoitu tarkastusten perusteella esitettyjä maksuunpanoja. Neljännessä alaluvussa on analysoitu sairauspoissaoloja. Viidennessä ja kuudennessa alaluvuissa olen analysoinut haastattelujen perusteella esitettyjä kokemuksia palkkausjärjestelmän kannustavuudesta ja hyvistä ja huonoista puolista. Viimeisessä alaluvussa on eritelty osa-aikaeläkeläisten määrää, eläköityneiden määrää ja rekrytoitujen määrää, sekä heidän käytössään olleita vaatavuustasoja.

Tilastoanalyysi on tehty excel-sovellusta käyttäen. Tutkimusta varten haasteltiin Sisä-Suomen verotarkastusyksikön kahdeksaatoista verotarkastajaa.

Haastatteluista 13 suoritettiin sähköpostitse, koska tarkastajia on usealla paikakunnalla. Viisi haastattelua suoritettiin sekä kirjallisesti että keskustellen. Haastateltavat ovat itse kirjoittaneet puhtaaksi vastauksensa. Haastateltujen kommentit on sisennetty muusta tekstistä, ja kommentin perään on laitettu lyhennelmä VT (verotarkastaja) 1,2,3,4 jne. yksilöimään haastateltavan.

Tilastoaineistossa työntekijät on jaettu kolmeen joukkoon sen perusteella, miten työntekijälle kävi palkkaus uudistuksen tullessa voimaan. Nämä joukot ovat takuupalkalle jääneet, palkkatasonsa säilyttäneet ja palkankorotuksen saaneet.

5.1 Vaativuustasoille aseteltu

Vanhan palkkausjärjestelmän mukaisen maksupalkkaluokan mukaan verotarkastajia oli kahdeksassa palkkaluokassa. Vanhat A-tason palkkaluokat olivat A18 - A25.

TAULUKKO 1. Vanhan palkkausjärjestelmän mukaiset palkkaluokat tarkastajittain.

Vanha maksupalkkaluokka	määrä	% osuus tarkastajista
A18	1	1,06
A19	6	6,38
A20	9	9,57
A21	9	9,57
A22	18	19,14
A23	14	14,89
A24	20	21,27
A25	17	18,08
Yhteensä	94	100 %

Lukumääristä on havaittavissa, että suurin osa tarkastajista (69 kpl) oli ylemmillä palkkatasoilla A22 - A25 palkkausjärjestelmän vaihtuessa. Alemmassa

taulukossa on vertailtu aiemman palkkatason ja uudemman palkkatason saajien lukumääriä vaativuustasoittain.

TAULUKKO 2. Vaativuustasoille asettelu.

Vanha maksupl	uusi vaativuustaso	lkm	% osuus
A18	9	1	1,06
A19	9	4	4,25
	10	1	1,06
	11	1	1,06
A20	9	2	2,12
	10	7	7,44
A21	9	1	1,06
	10	6	6,38
	11	2	2,12
A22	10	17	18,08
	11	1	1,06
A23	10	10	10,63
	11	4	4,25
A24	10	8	8,51
	11	8	8,51
	12	3	3,19
A25	10	3	3,19
	11	7	7,44
	12	7	7,44
Yhteensä		94	100 %

Suurin tarkastajajoukko, 27 tarkastajaa (28,71 %), jotka siirtyivät palkkaluokista A22 ja A23 vaativuustasolle 10, jäi palkkatasossa liki entiselle tasolle. Em. palkkaluokat olivat jo ikääntyneemmän tarkastajajoukon käytössä, joten palkka täysien ikälisien kanssa oli muutoksen astuessa voimaan n. 2 890 – 3 050 euroa. Vanhassa palkkausjärjestelmässä oli myös tarkastajalisät, joita ei voi ottaa tässä huomioon, koska tiedot on saatu ilman tarkastajakohtaisia lisiä. Vaativuustasolla 10 keskimääräisen henkilökohtaisen palkanosan ollessa 24 % (suurin mahdollinen heko-osuus 48 % vaativuustasosta) kuukausipalkka on ollut muutoksen astuessa voimaan 3 011 euroa. Eli kolmasosa tarkastajista jäi takuupalkalle. Samaa määrää tukee myös haastattelut.

Vaativuustasolle 9 asetettiin 8 verotarkastajaa, vaativuustasolle 10 asetettiin 52 tarkastajaa, vaativuustasolle 11 asetettiin 23 tarkastajaa ja vaativuustasolle 12 asetettiin 10 tarkastajaa. Painopiste aseteluissa on ollut vaativuustasolla 10.

Haastattelujen (Liite 1) mukaan vastaajista kahdentoista palkka nousi ja kuusi tarkastajaa (33 %) jäi takuupalkalle. Myös tilastoaineiston perusteella kolmasosa (29,78 %) jäi takuupalkalle. Ne, joiden palkka nousi, nousu oli noin 1 000 euroa kuukaudessa. Ne, joiden palkka jäi suurin piirtein samalle tasolle kuin ennen, nousu oli keskimäärin korkeintaan 100 euroa. Tästä voi päätellä sen, että uusien tarkastajien palkankorotus oli suuri verrattuna muihin. Em. korotuksilla on palkat saatu liki samalle tasolle, kuin jo kaikki ikälisät ja kokemukset omaaville tarkastajille.

Nousi jonkun verran, mutta ei töiden vaativuuden lisääntymistä vastavasti. (VT1)

Pysyi samana. Jäin takuupalkalle. Asia ei suuresti kiinnosta, koska palkkatulo tulee vain 50 % työajasta. Toisaalta eläkeikä kolkuttelee. (VT17)

Jäin takuupalkalle ja jäin takuupalkalle vielä tasokorotuksen (7b) jälkeenkin. (VT 16)

Palkkani nousi, mutta riitautin viitetehtävään sijoittelun, joka kantani hyväksyttiin ja sen johdosta erimielisyyskäsittelyn jälkeen palkkani nousi vielä vähän lisää. (VT 7)

Vastauksista näkyi ainakin ikääntyneempien osalta se, että asia ei ole enää niin ajankohtainen, eli palkkaus ei vaikuta siihen, milloin työntekijä haluaa lähteä eläkkeelle. Motivaattorina toimii muut asiat kuin palkkaus.

5.1.1 Vaativuustasoille aseteltu verrattuna sairauspoissaoloihin

Alla olevassa taulukossa on verrattuna vaativuustasoille asetettujen tarkastajien sairauspoissaolojen keskiarvoja vuosittain.

TAULUKKO 3. Vaativuustasoille asettelu verrattuna vuosittaisiin sairauspoissaoloihin (keskiarvo/tuntia/vuosi).

Vaativuustaso	Poissaolot 2004	Poissaolot 2005	Poissaolot 2006	Poissaolot 2007	Poissaolot 2008
9	111	99	100	110	123
10	112	101	97	112	124
11	93	99	100	110	124
12	90	102	107	114	125

Vuoden 2006 poissaolot eivät ole nousseet kahteen aiempaan vuoteen verrattuna. Ainakaan tällä perusteella ei voi yhdistää palkkausjärjestelmän vaihtamista sairauspoissaoloihin heti järjestelmän uusimisen jälkeen. Kaikilla vaativuustasoilla sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuodesta 2007 alkaen. Korkeammilla vaativuustasoilla 11 ja 12 ovat sairauspoissaolot vuonna 2004 olleet vielä alhaiset muihin vaativuustasoihin nähden, mutta nousujohteisesti lisääntyneet joka vuosi. Kaikilla vaativuustasoilla sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuonna 2008 reippaasti verrattuna aiempiin vuosiin. Tähän saattaa vaikuttaa paljon tarkastajakunnan ikääntyminen, toisaalta vaativuustasolla 9 ei ole juurikaan ikääntyneitä, vaan nuorempaa tarkastajakuntaa.

5.1.2 Vaativuustasoille asettelu verrattuna maksuunpanoesityksiin

Seuraavassa taulukossa on verrattu vaativuustasoille asettelua verrattuna keskimääräisiin maksuunpanoesityksiin vuosittain, sekä koko viraston tasoon verrattuna. Tässä kohtaa täytyy vielä tarkentaa, että maksuunpanoesityksiä ei voi käyttää sellaisenaan arvioitaessa tuloksia, koska maksuunpanoesitykset riippuvat yrityksistä ja tarkastajan taidoista. Koska verotarkastustyötä ei palkita tulospalkkauksen keinoin, ei esityksillä ole sellaisinaan vaikutusta arviointiin. Maksuunpanojen määrää voisi mitata paremmin verotarkastusten lukumäärään verrattuna. Tähän työhön lukumäärien vertailut esitettyihin maksuunpanoihin eivät tuo vastauksia tutkimuskysymykseen, onko palkkausjärjestelmän muutos vaikuttanut tarkastajien toimintaan.

TAULUKKO 4. Vaativuustasoille asetellut verrattuna maksuunpanoesityksiin.

Vaativuustaso	Mp-esitys/ka 2004	Mp-esitys/ka 2005	Mp-esitys/ka 2006	Mp-esitys/ka 2007	Mp-esitys/ka 2008	Kokovirasto/ka
9	287 930	298 508	388 519	326 522	472 189	343 479
10	323 841	274 556	358 118	318 428	445 606	331 270
11	327 134	277 265	362 855	316 484	455 201	334 154
12	328 125	293 901	384 788	332 713	459 318	345 351

Maksuunpanoesitykset ovat olleet vaativuustasolla 9 kautta linjan korkeammat lukuun ottamatta vuotta 2004, kuin vaativuustasoille 10 ja 11 asetetuille tarkastajille. Tämä johtunee uusista ja yleensäkin työstään innostuneista työntekijöistä, jotka eivät vielä välitä palkkauksen merkityksistä verrattuna ikään-tyneempiin. Vaativuustasolla 12 maksuunpanoesitykset ovat olleet tasaisempia kaikkina tutkimuksen kattaneina vuosina. Vuosi 2008 on ollut kaikille vaativuustason tarkastajille erinomainen verrattuna muihin vuosiin.

5.2 Tarkastusten lukumäärä

Vuosittain verotarkastusyksikössä tehdään tarkastussuunnitelma, jossa listataan seuraavalle vuodelle erilaisin perustein tarkastettavia yrityksiä. Verotarkastajaa kohden yrityksiä listataan 10 - 20. Kaikki suoritettut tarkastukset tilastoidaan kuukausittain ja henkilöittäin. Tilastoaineiston perusteella verotarkastusten lukumäärä viiden vuoden ajalta on ollut keskimäärin vuosittain 12 tarkastusta per verotarkastaja. Aiemmin tavoitteena on ollut osallistuminen kymmeneen tarkastukseen vuosittain. Tämä tavoite on tilastojen mukaan ylitetty. Tänä päivänä tavoite on osallistua kolmeentoista tarkastukseen vuosittain. Tahti on kiristymään päin vaikka työntekijöitä ei enää palkata yhtä paljon kuin ennen.

TAULUKKO 5. Tarkastusten lukumäärä vuosittain koko virastossa ja henkilötasolla.

Vuosi	tarkastusten lkm/v	tarkastusten keskiarvo lkm/hlö
2004	1117	12
2005	1241	13
2006	1138	13
2007	1009	12
2008	891	11

Tutkimuksen käytössä olleen tilaston henkilölukumäärä on 94 tarkastajaa, joten tilastossa ei ole kaikkia suoritettuja verotarkastuksia. Tilastosta puuttuvat viimeistään vuonna 2005 eläköityneet ja vuoden 2005 jälkeen rekrytoidut. Tarkastusten lukumäärä koko virastossa on kääntynyt laskuun hyvän vuoden 2005 jälkeen. Vuonna 2008 on lukumäärä pudonnut tutkimuksen käytössä olleen tilaston mukaan samalla henkilöstömäärällä parhaasta 2005 vuoden lukemasta 1241:tä tarkastuksesta 891:teen tarkastukseen. Tarkastusten määrän putoamiseen voi tietysti löytää useita syitä. Ikääntyminen saattaa hidastaa työntekoa ja lisääntyneet osa-aikaeläkeläiset kerkiävät tehdä vain puolet siitä, mitä täysipäiväinen työntekijä. Onko sitten osa-aikaeläkeläisten määrä lisääntynyt sairauksien vuoksi, vai houkutteleeko tulevat eläkepäivät hakeutumaan osa-aikaeläkkeelle, vai onko palkkausjärjestelmän kokema kannustamattomuus syinä? Toiset tarkastukset kestävät vaan kauemmin ja vievät enemmän aikaa. Tällöin tarkastusten lukumäärä jää tietysti pienemmäksi.

Seuraavassa taulukossa on eritelty tarkastusten keskimääräistä lukumäärää verrattuna takuupalkalle jääneiden, palkkatasonsa säilyttäneiden ja palkankorotuksen saaneiden kesken.

TAULUKKO 6. Tarkastusten lukumäärä/keskiarvo takuupalkalle jääneiden, palkkatasonsa säilyttäneiden ja palkankorotuksen saaneiden kesken.

Vuosi	Takuupalkalle jääneiden tarkastusten lkm/ka	Palkkatasonsa säilyttäneet, tarkastusten lkm/ka	Palkka nousi, tarkastusten lkm/ka
2004	13	12	12
2005	13	12	15
2006	11	12	14
2007	10	11	13
2008	11	9	14

Tilastojen perusteella tarkastusten keskimääräinen lukumäärä on laskenut takuupalkalle jääneiden ja palkkatasonsa säilyttäneiden keskuudessa vuodesta 2006 lähtien. Ne joiden palkka nousi, tarkastusten lukumäärä on säilynyt keskimäärin samana viiden vuoden aikana. Vuonna 2004 on keskimääräinen tarkastusten lukumäärä ollut palkkatasonsa nostaneiden kohdalla alempi kuin myöhemmin vuosina. Yhtenä syynä tähän voisi nostaa sen, että suurin osa niistä tarkastajista, joiden palkka nousi, olivat olleet tarkastustyössä vasta muutamia vuosia, eikä kokemusta ollut vielä niin paljon.

Takuupalkalle jääneiden tarkastusten lukumäärän laskuun vaikuttaa ainakin osa-aikaeläkeläisten määrä, sairauspoissaolot ja ikääntyminen. Palkkatasonsa säilyttäneiden kohdalla lukumäärien lasku on ollut suurin. Tässäkin työteijämäärässä on ikääntyneitä ja osa-aikaeläkeläisiä, mutta vaikuttaako palkkausjärjestelmän kannustamattomuus tässä ryhmässä?

Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkastusten perusteella esitettyjä maksuunpanoja.

5.3 Tarkastusten perusteella esitetyt maksuunpanot

Mikäli verotarkastuksella havaitaan, että yhtiön toimittama veroilmoitus ja oma-aloitteiset verot (arvonlisävero ja ennakonpidätykset) eivät vastaa yhtiön kirjanpidon lukemia, on seurauksena maksuunpanoesitykset puuttuvien verojen osalta. Tai jos kirjanpito on tehty oikein ja verot on tilitetty verovirastolle oikein, ei jälkiverotusesityksiä tietenkään tehdä. Em. tarkastusten seurauksena on ns. tyhjä kertomus. Kaikki tarkastukset kuitenkin tilastoidaan. Alla on eriteltyinä taulukkoon keskiarvot kaikkien tarkastusten osalta, takuupalkalle jääneiden osalta, palkkatasonsa säilyttäneiden osalta ja palkankorotuksen saaneiden osalta.

TAULUKKO 7. Maksuunpanoesitysten keskiarvot virastoittain sekä takuupalkalle jääneiden, palkkatasonsa säilyttäneiden ja palkankorotuksen saaneiden osalta.

Vuosi	Maksuunpanot koko yksikössä ka/v	Takuupalkalle jääneet ka/v	Palkkatasonsa säilyttäneet ka/v	Palkankorotuksen saaneet ka/v
2004	321 753 €	308 190 €	375 083 €	279 866 €
2005	270 701 €	311 989 €	241 098 €	264 561 €
2006	356 443 €	352 524 €	341 913 €	373 418 €
2007	311 676 €	272 995 €	308 861 €	348 108 €
2008	440 921 €	407 559 €	291 266 €	625 775 €
Keski-arvo	327 308 €	330 651 €	306 209 €	354 187 €

Maksuunpanoesityksiä ei voi käyttää sellaisenaan vertailuun, koska esitykset ovat paljolti kiinni tarkastettavista yrityksistä. Keskiarvo koko viraston osalta on viideltä vuodelta ollut henkilötasolla 327 308 euroa/v. Takuupalkalle jääneiden keskiarvo on ollut 330 651 euroa/v, palkkansa samalla tasolla säilyttäneiden

keskiarvo on ollut 306 209 euroa/v ja palkankorotuksen saaneiden osalta 354 187 euroa/v.

Takuupalkkalaisten maksuunpanoesitykset ovat säilyneet lähellä koko viraston keskiarvoa koko viiden vuoden aikana. Tähän vaikuttaa tietysti vankka ammattitaito. Suurin osa takuupalkalle jääneistä on ikääntyneempiä ammatinsa osaavia työntekijöitä. Palkkansa samalla tasolla säilyttäneiden maksuunpanoesitykset ovat laskeneet hieman seurantajakson aikana. Palkankorotusten saaneiden kohdalla maksuunpanoesitykset ovat nousseet tasaisesti. Tähän tietysti vaikuttaa se, että palkankorotuksen saaneiden joukossa on paljon uusia työntekijöitä, joiden ammattitaito on parantunut seurantajakson aikana, jolloin tulokset myös yleensä paranevat.

Haastattelujen mukaan vastaajista 11 (61 %) oli sitä mieltä, että palkkausjärjestelmän muutos ei ole vaikuttanut työhön mitenkään. Kuusi tarkastajaa (33 %) oli sitä mieltä, että muutos on vaikuttanut omaan työhön hieman positiivisesti. Yksi vastaajista kertoi, että työmotivaatio on laskenut paljon muutoksen myötä, koska kokee uuden järjestelmän erittäin epäoikeudenmukaiseksi.

Uusi palkkausjärjestelmä ei ole vaikuttanut työhöni millään lailla, vaan olen koittanut hoitaa työni hyvin ja ahkerasti, uudesta palkkausjärjestelmästä huolimatta. En ole lainkaan ympärilläni huomannut yhteyttä uuden palkkausjärjestelmän palkitsevuuden ja hyvien työsuoritusten ja hyvien työntekijöiden välillä. (VT 7)

Ei ole vaikuttanut työhön. Työilmapiiriin on vaikuttanut ehkä kielteisesti. Töitä tehdään niin että tilastot saadaan näyttämään hyviltä, mikä edesauttaa palkkakeskusteluja. (VT 17)

Aluksi luulin että tekemällä tuplamäärän tarkastuksia yleiseen keskiarvoon verrattuna saisin aikaansaavuudesta d:n ja painoin tarkastuksia kuin hullu. Nyt olen todennut että vaikka saavutin jatkuvasti tuon tavoitteen, niin on turha pinnistellä koska c on ja pysyy. Arvaa kiinnostaako enää painaa tosissaan. (VT16)

Se on vaikuttanut työhöni siten, että en ole kovin aktiivisesti hakenut muihin työpaikkoihin töihin. Jos uutta palkkausjärjestelmää ei olisi tullut, en varmastikaan olisi enää Verohallinnossa töissä. (VT8)

Haastattelujen perusteella palkkausjärjestelmän muutos ei ole suurimpaan osaan tarkastajista vaikuttanut työntekoon tai tapaan tehdä työtä. Osa oli sitä mieltä, että on vähän motivoinut, mutta siihen ei osattu sanoa, että kuinka ja missä vaikutus näkyy. Suoranaista vaikutusta työntekoon ei ainakaan näiden perusteella voi osoittaa.

Seuraavassa luvussa käsitellään sairauspoissaolojen määrää ja jaottelua pitkiin (yli 3 pv) ja lyhyisiin (alle 3 pv) poissaoloihin.

5.4 Sairauspoissaolot

Sisä-Suomen Verovirastossa on laadittu henkilöstötilinpäätös vuodesta 2008 alkaen. Henkilöstötilinpäätöksessä on käsitelty henkilöstöä koskevia tietoja vuodesta 2006 alkaen. Uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2006 alusta.

Edellä mainittiin että tarkastajat ovat palkkausjärjestelmässä vaativuustasoilla 9-12. Henkilöstötilinpäätöksessä on havainnollistettu, että vaativuustasolla 10, jonne suurin osa tarkastajista asetettiin, on ollut sekä vuonna 2008 että 2009 toiseksi eniten sairauspoissaoloja koko verohallinnon mittakaavassa tarkasteltuna. Poissaoloja on ollut vuonna 2008 18 päivää/henkilötyövuosi, kun vähiten on ollut johdon vaativuustasoilla 2 päivää/henkilötyövuosi. Vuonna 2009 poissaolot ovat kasvaneet vaativuustasolla 10 20 päivään/henkilötyövuosi, kun taas esim. johdon vaativuustason poissaolot ovat säilyneet samalla tasolla kuin vuonna 2008.

Henkilöstötilinpäätöksestä käy myös selville se, että vuonna 2006, jonka alusta on otettu käyttöön uusi palkkausjärjestelmä, on pitkät (yli 3 päivää) sairauslomat olleet tarkastusyksikössä 6.1 % henkilötyöpäivistä. Tämä on 1.7 % enemmän poissaoloja kuin toiseksi enemmän keränneellä yksiköllä. Vuonna 2007 verotarkastusyksikön pitkät sairauspoissaolot ovat laskeneet 1.9 %:iin.

Varsinkin pitkät sairauspoissaolot selittyvät pitkälti ikääntymisen vuoksi tulevien sairauksien myötä. Tutkimuksen käytössä olleissa tilastoissa olevat sairauspoissaolot ovat vuosittain olleet seuraavat:

TAULUKKO 8. Sairauspoissaolot Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä/ vuosi ja keskiarvo henkilöittäin.

Vuosi	Poissaolotunnit vuodessa	Keskiarvo/hlö
2004	7 207,35	110,88
2005	6 656,25	99,34
2006	6 931,5	100,45
2007	4 167	109,65
2008	7 363,75	122,72

Sairauspoissaolot ovat pysyneet tutkimuksessa käytettyinä vuosina keskimäärin samalla tasolla, lukuun ottamatta vuotta 2007, jolloin sairauspoissaoloja on ollut selkeästi vähemmän. Vuodesta 2008 poissaolot ovatkin kasvaneet reippaasti. Tutkimuksen käytössä ei ollut sairauspoissaolojen syitä, joten siihen ei voi ottaa kantaa, eikä näin ollen tehdä johtopäätöksiä siitä, onko palkkausjärjestelmällä vaikutuksia pidentyneisiin poissaoloihin. Näihin lukuihin vaikuttaa paljolti ikääntymisen mukanaan tuomat vaivat. Ja kuten seuraavasta taulukosta näkyy, nimenomaan pitkät poissaolot ovat lisääntyneet paljon.

TAULUKKO 9. Kaikkien tarkastajien sairauspoissaolojen jako lyhyisiin (alle 3 pv) ja pitkiin (yli 3 pv) sairauslomiin.

Vuosi	Lyhyet sairauslomat tuntia/vuosi	Pitkät sairauslomat tuntia/vuosi
2004	1945,25	5396
2005	2037,75	4788,25
2006	1883	5063
2007	1640	2950,75
2008	2239,25	5647,75

Lyhyet sairauspoissaolot ovat pysyneet kaikkina vuosina liki samanpituisina. Pitkiä poissaoloja on ollut vuonna 2007 melkein puolet vähemmän kuin vuonna 2008. Sairauspoissaolojen määrä on ollut vuonna 2008 sekä lyhyissä, että pitkissä kasvamaan päin.

5.5 Palkkausjärjestelmän kannustavuus

Palkkausjärjestelmän kannustavuus on tärkeä ominaisuus, sillä kuten luvussa 2.2 Palkkaperusteet Gustaffson ym. (2005, 30) kirjoittavat, että palkan ollessa motivoiva ja kannustava, sen tulee olla selkeässä yhteydessä onnistumiseen ja työmenestykseen. Jos palkkaan vaikuttavat pääosin muut tekijät, kuten palveluaika tai muodollinen tehtävänimike, palkkaus muodostuu helposti henkilön kehitystä ja tuloksia jarruttavaksi. Tällöin tavoitteellisen toiminnan sijaan välte-tään vastuuta, työtehtävien hoito on passiivista ja se koetaan välttämättömäksi pahaksi.

Haastattelujen perusteella järjestelmän kannustavuudesta oltiin sitä mieltä, että kaksitoista (66,66 %) sanoi, että järjestelmä ei ole kannustava eikä itse

pysty vaikuttamaan palkan suuruuteen. Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että ehkä vähän voi vaikuttaa, mutta liikkumavara ylöspäin on erittäin pieni. Haastatteluissa nousi esiin palkkajärjestelmän rajallisuudet, viitetehtävää ei pysty muuttamaan parempaan, koska viitetehtäviä on niin vähän. Viitetehtävissä nousuun vaikuttaa mm. se, kuinka esimiehet ovat päättäneet, kenen vaatimustasoa halutaan nostaa. Haastatteluista näkyi myös se, että työtä on yritetty tehdä enemmän ja tuloksellisemmin, mutta palkkaan sillä ei ole ollut vaikutusta, jos ei oma ”pärstäkerroin” miellytä.

Uuden palkkausjärjestelmän johdosta minulla ei ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa omaan palkkaani. Järjestelmä ei ole millään lailla kannustava. Jos viitetehtävää nostetaan jonkun ylempään viitetehtävään sijoitetun eläkkeelle jäännin johdosta, alennetaan kirjaimia, sillä kirjaimet on tiukasti sidottu tasoon, jota ei voi yksikössä ylittää ja niistä halutaan tulevaa joustovaraa. Jokaisen sijoittelu ja kirjaimet on tarkkaan ennalta päätetty ja laskettu tarkastusyksikön johtoryhmässä. (VT 7)

Olen saanut yhden viitetehtäväkorotuksen ja nyt olen ”huipulla”. (VT 14)

Ei ole kannustava enkä voi vaikuttaa palkkani suuruuteen. Pärstäkerroin vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa. Esimiehet ovat niin erilaisia keskenään, kuka arvostaa mitäkin ja sen mukaan palkka sitten määräytyy. (VT 3)

Viitetehtäväni on muuttunut pikkuhiljaa parempaan päin. Työtahti ja vaatimukset ovat tällä hetkellä niin kovat nykyisessä viitetehtävässäni, että en tiedä pystynkö ja haluanko ainakaan työtahtia kiristämällä päästä eteenpäin. (VT18)

Mahdollisuudesta nostaa omaa palkkaansa henkilökohtaisella palkanosalla oltiin haastatteluissa sitä mieltä, että jos yhtä kirjainta voi nostaa, niin toista on laskettava, että palkkausjärjestelmässä oleva keskiarvo pysyy, eikä verohallinnon budjetti ylitä. Jos taas toisen työntekijän henkilökohtaisia palkanosia nostetaan, voi seurauksena olla se, että toisen työntekijän henkilökohtaisia osuuksia lasketaan. Tällainen toisen palkan muutoksesta johtuva laskeminen pitäisi pystyä perustelemaan erittäin hyvin, eikä ilmeisesti näin ole käynyt. Ainakin se on koettu erittäin epäoikeudenmukaisena. Haastatteluista tuli esiin myös se, että vaikka työntekijä on pyrkinyt nostamaan omia verotarkastusten lukumääriä ja kehittänyt itseään, ei henkilökohtaiseen palkanosaan kuuluvia

nostoja ole siltikään tehty. Tämän seurauksena on esiintynyt suurta pettymystä järjestelmää kohtaan.

Palkka on ns. tapissa, ainoa mahdollinen muutossuunta on alaspäin. Ei ole mitään mahdollisuutta nostaa palkkaa omalla työpanoksella. (VT14)

Järjestelmä ei ole kannustava. Itse en pysty vaikuttamaan palkkaani juuri laisinkaan. Vain yhden kirjaimen eli aikaansaavuuden osalta pystyy perustelemaan itse tekemisiään. Esimiehet tiputtavat jotain toista kirjainta sitten. Tässä systeemissä esimiehet päättävät ketkä ovat asiantuntijoita ja ne saavat palkat. Tehtäviin ja projekteihin valitaan ihmiset, joiden palkkaa halutaan nostaa ja niiden viitetehtävää voidaan sitten perustellusti nostaa. (VT11)

Vähän pystyy vaikuttamaan. Kirjaimia pystyy vähän parantamaan pitkällä aikavälillä ainakin. Palkkaan vaikutus on kuitenkin vähäinen (n 100 €). Mielestäni liikkuma väli saisi olla isompi. Keskiarvot laitettiin jo systeemin lähtökuopissa niin korkeiksi, ettei liikkumavaraa ole. Tietenkin haluttiin välttää isoja takuupalkkamääriä. (VT 2)

Ei kannusta, liian vähän pelivaraa, ei täsmällisiä mittareita ”työn arvottamiseen”. Järjestelmän käyttöönotossa pyrittiin saamaan monen kohdalla palkka lähelle vanhaa ja arvioinnit saattoivat tulla ”erilaiseksi” kuin mitä nyt arvioisi ”puhtaalta pöydältä”. ”Virheiden” tai erilaisten arvioiden muuttaminen vaikeaa. Ei ole kovin helppoa laskea liian korkeita arvioita (esim. toisen esimiehen tai toisen organisaation tekemää arviota). (VT 4)

Haastatteluista nousi esiin selkeiden mittareiden puuttuminen, jolloin työntekijä ei voi itse tietää millä keinoin voisi edes nostaa palkkaansa. Ainoa mittari joka on noussut esille, on suoritettujen verotarkastusten määrä. Tarkastusten lukumäärää ei voi taas pitää pelkkänä mittarina, koska yritysten erilaiset käytäytymismallit vaikuttavat vuosittaisiin tarkastusmääriin. Yrityksissä on kuitenkin niitä, jotka hoitavat velvollisuutensa hyvin ja sitten on niitä, joiden kirjanpito on hoitamatta tai huonosti hoidettu, ja velvoitteet valtiota kohtaan on hoitamatta. Näiden yritysten tarkastamiseen menee huomattavasti enemmän aikaa kuin niiden jotka ovat hoitaneet asiansa kunnolla.

5.6 Kokemukset palkkausjärjestelmän hyvistä ja huonoista puolista

Lukuun 2 (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 52 - 53.) on kirjoitettu palkitsemisen vaikutuksista, jotka voivat olla samaan aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Haastattelujen perusteella verohallinnon palkkausjärjestelmä ei ole onnistunut tässä tavoitteessa, koska haastatteluissa nousi enemmän esiin negatiivisia kokemuksia kuin positiivisia.

Haastatteluissa kysyttiin, että mitä hyvää tai huonoa vastaaja näki uudessa palkkausjärjestelmässä. Vastauksissa näkyi pääosin huonoja asioita. Kahdessa vastauksessa oli, että nuoret saavat paremman alkupalkan. Yksi oli sitä mieltä, että uusi järjestelmä on tasapuolisempi. Vastaavasti yhdessätoista vastauksessa oltiin jyrkästi sitä mieltä, että järjestelmä on epätasa-arvoinen. Useassa vastauksessa tuli esille, että esimiehen ja työntekijän väliset suhteet vaikuttavat palkan muodostumiseen. Ns. pәрstәkerroinpalkitseminen on mahdollistunut uuden palkkausjärjestelmän myötä.

Haastatteluista nousi hyvin esiin myös se, että uusille tarkastajille palkkausjärjestelmä on hyvä, koska lähtöpalkka on saatu nousemaan kilpailukykyiseksi yksityissektoriin nähden. Negatiivisena asiana nähtiin, että järjestelmän kannustavuus loppuu hyvin nopeasti. Viitetehtävätasoa ei pysty nostamaan ja henkilökohtainen palkanosuus on pysyttävä keskiarvossa. Ikääntyneempien osalta järjestelmä ei ollut lainkaan kannustava, koska palkka nousee vain yleiskorotuksilla. Hyvänä koettiin myös se, että palkka ei nouse pelkän ajan kulumisen vuoksi, kun vanhassa järjestelmässä oli ikävuosisät joiden avulla palkka nousi.

Parempi vertailtavuus, sama työ, sama palkka. Naamalisät ovat mahdollisia, ei pitäisi olla. (VT 5)

On loistava homma, että palkka ei nouse ajan kulumisen vuoksi. Vaan, että palkkaus perustuu työtehtäviin ja kuinka niistä suoriutuu. Yksiköiden

keskiarvovaatimukset ovat periaatteessa kannatettavia, mutta varsinkin pienemmissä yksiköissä ka. vaatimukset vaikuttavat liikaa yksittäisen työntekijän mahdollisuuteen nostaa heko-osuutta. Jos työntekijä jolla on ollut heikot heko-osuudet jää eläkkeelle, sillä ei pitäisi olla mitään vaikutusta toisten töihin jäävien heko-osuuksiin. Nykymallissa vaikutusta on, koska ko. tilanteessa hekopistekeskiarvo nousee. (VT 8)

Hyvää olen yrittänyt oikein mieltä, mutta mitä enemmän ajattelen tapauksia joita ympärilläni tapahtuu koko ajan ja on tapahtunut/ palkkojen viitetehtävien muuttamisista tiskin alta, salaisia vahingossa julki tulleita henkilökohtaisia kirjaimia, uuden nopeaa etenemistä ihan hissukseen ilman että työkaverit olisivat havainneet jotain erityisosaamista tai ylipäättään perusteluja asialle. Palkkausjärjestelmä mahdollistaa suuren pörstäkerroimen ja tiskin alta ”tehtäväkuvausten” muuttamisen. Nyt tehtäväkuvaukset on laitettu salaiseksi, avoimuus oli kait jossain vaiheessa tarkoitus. Selkeästi huomaa, että ainakin oma työmotivaationi on laskenut ja usko oikeudenmukaisuuteen palkka-asioissa on nolla. Työyhteisölle uusi palkkausjärjestelmä on tehnyt hallaa. Jos joku on ”hyvä” niin jonkun on oltava ”huono”. Eihän tällainen toimi, pistää työkaverit toisiaan vastaan. (VT 3)

Huonoa: Mahdollistaa pörstäkerroin palkitsemisen. ”Tiskin alta” voidaan jakaa korkeampia viitetehtäviä. Liian kankea ollakseen joustava ja kannustava. Hyvää: Yhtenäistää jossain määrin palkkoja valtakunnallisesti. Periaatteessa taantuvaa työsuoritusta tekevän palkkaa voi pitkän kaavan mukaan tarkistaa. (VT 4)

Verohallinnon organisaatiomuutoksen vuoksi tarkastajat on jaettu Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä kahdeksaan eri tarkastusryhmään, ja jokaisella ryhmällä on oma ryhmänvetäjänsä. Ryhmänvetäjät hyväksyvät verotarkastuskertomukset ja käyvät vuosittain läpi työntekijöiden kanssa palkka- ja kehityskeskustelut. Ryhmänvetäjät tekevät myös verotarkastuksia, mikäli ehtivät. Haastatteluissa nousi esiin se, että kuilu ryhmänvetäjien ja verotarkastajien välillä on kasvanut. On tullut yksi johtajaporras lisää.

Epäoikeudenmukaisena koettiin myös se, että valtakunnallisessa sijoittelussa näkyy viitetehtäviin asettelut hyvin eri perustein. Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä on tarkastajien viitetehtäviin sijoittelut koettu alempina kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla.

Minusta perusverotarkastustyötä tekevien palkan ”urakehitys” on nykyysteemillä aika lyhyt. Itselläni on vielä noin 25(-30) vuotta virkauraa

jäljellä, mutta koen olevani nyt ”palkkaurani” huipulla. Minulla on työkave-reita, jotka ovat tehneet tätä työtä yli 20 vuotta ja saavat samaa palkkaa kuin minä. Heidän kokemustaan ei arvosteta tässä systeemissä millään tavalla. Samahan minulla on edessä. Millä motivoida itseään? Nykyjohdon aikana en ole ”pätevä” 11 vaatimustason tehtäviä ylempäs. Samoin ryhmänjohtajien ja oikeeta työtä tekevien palkkaero on kasvanut aivan liian suureksi. Tässä systeemissä ollaan liikaa esimiesten alla. Esimies päättää palkan. Esimies lukee sun kertomukset ja jos olet eri mieltä, perustellusti, se katsotaan, että olet hankala ihminen ja se huomioidaan palkassa. Ei pelkästään kirjaimessa, vaan vaikuttaa myös uuden toimenkuvan saamisessa. Organisaatio, jossa kaikkien tulisi olla asiantuntijoita, ei tarvita montaa ihmistä valvomaan tekemisiä. Kai se on kuitenkin laki, joka säätelee meidän tekemiset ja jos sitä ei ymmärrä niin muihin hommiin. (VT 11)

En näe mitään hyvää. Päinvastoin, yhä enemmän on mahdollisuutta käyttää Hyvä veli -järjestelmää. Salakähmäinen ja sekava järjestelmä. Lisäksi kun katsoi taulukkoa, jossa esitettiin viitetehtäviin sijoittelut koko tarkastusyksikössä, heräsi suuri ihmetys, miten erilailla verotarkastajat on valtakunnallisesti sijoitettu. Työ on käsittääkseni samaa verotarkastustyötä joka puolella, mitä nyt ehkä Koven tarkastus eroaa normitarkastustyöstä, silti T-tehtäviin sijoittelut olivat ihan erilaiset???? Tämä osoittaa, että tarkastusyksikön johdon erilaiset näkemykset aiheuttavat valtakunnallista epätasa-arvoa palkkaukseen. Vaikka tämä olisi tahatonta, on sillä kuitenkin suuri vaikutus. Asia olisi korjattava pikaisesti. Sama palkka samasta työstä ei kyllä toteudu alkuunkaan! (VT 7)

Teoriassa UPJ vaikuttaa ihan hyvältä, eli maksetaan palkkaa ensinnäkin toimenkuvan mukaan ja toisaalta omalla suoriutumisellaan voi vaikuttaa palkan määrään. Käytännössä kuitenkin koen, että viitetehtäviin sijoittelu on liian jäykkää; jos työnkuva muuttuu joiltain osin vaativammaksi, ei ehkä löydykään ”sopivaa” viitetehtävää, ja työntekijälle maksetaan alemman viitetehtävän mukaista palkkaa. Järjestelmä ei tältä osin kannusta kehittymiseen. Koska henkilökohtaisen palkanlisän arviointiin vaikuttaa ainakin jonkin verran henkilökemia (”pärstäkerroin”), ei arviointi ole aina täysin objektiivinen. Toisaalta hyvää on se, että järjestelmässä palkitaan hyvin suorittamisesta, mikä osaltaan kannustaa kehittymään. (VT 6)

Koska virkavuosia oli ennestään paljon, ei hyviä puolia. Huonoja puolia: aikaisemmin ryhmänjohtajat olivat palkkansakin puolesta tasavertaisessa asemassa verotarkastajien kanssa. Se oli toimivaa yhteistyötä. Nyt uusi ns. pomokynnys, jota pokkuroida. Ryhmänjohtajien keskinäinen kauteus ja kilpailu ei mukavaa seurattavaa. (VT 15)

Vanhan palkkausjärjestelmän toimivuudesta oltiin aika lailla tasapuolisesti sekä vastaan, että puolesta. Vastaajista yhdeksän tarkastajaa (50 %) oli sitä

mieltä, että vanha oli jo aikansa elänyt. Seitsemän tarkastajaa (38 %) koki, että vanha järjestelmä oli parempi, mm. avoimempi. Yksi ei osannut ottaa kantaa ja kaksi tarkastajaa koki, että niin vanhassa kuin uudessakin järjestelmässä on omat hyvät ja huonot puolensa. Vanhan palkkausjärjestelmän hyvinä puolina pidettiin sitä, että järjestelmä oli avoimempi, koska kaikki tiesivät että mikä on tarkastajakaverin palkka. Tämä taas helpottaa yksittäisen työntekijän itsensä arviointia.

Huonoina puolina vanhassa järjestelmässä koettiin se, että palkka nousi vain ajan kulumisen vuoksi, eikä työn tekemisellä ollut mitään merkitystä.

Ei se hyvä ollut vanha palkkajärjestelmäkään. Se oli kuitenkin avoin systeemi, jossa työyhteisö tiesi toistensa palkat. (VT 17)

Vanha oli sikäli parempi, ettei siinä sumutettu ihmisiä uskomaan, että tekemällä paljon töitä pystyisit vaikuttamaan palkkaasi. Ainoa, jolla nykyään saat parempaa palkkaa, on oleminen röyhkeä ja riitauttamalla arviot ja jossain tapauksissa myös tasot. Aloittavan tarkastajan kannalta nykyinen järjestelmä on parempi koska pääsee heti lähelle loppupalkkaa, vanhojen kannalta vanha oli parempi, koska loppupalkka oli parempi. (VT 16)

Oli. "Ainakin kun esimiehet ovat tätä tasoa mitä täällä on." (VT 11)

Ehdottomasti näin vanhan ja kokeneen virkamiehen näkökulmasta ja tällä tunteella myös nuorten näkökulmasta pidemmällä tähtäimellä oli huomattavasti joustavampi (tosin vain ylöspäin), tarjosi mahdollisuuksia (jos vain oli rohkeutta käyttää). (VT 12)

Uuden palkkausjärjestelmän tulevaisuudesta oltiin melkein yhtä mieltä siitä, että palkkausjärjestelmä voidaan saada toimivaksi, mutta ainoastaan kehittämällä sitä. Sellaisenaan järjestelmä ei ole kannustava. Vastaajista kaksi ei osannut ottaa kantaa järjestelmän tulevaisuuteen. Loput kuusitoista vastaajaa näki järjestelmän toimivan tulevaisuudessa mutta vain kehittämällä sitä. Sellaisenaan nykyjärjestelmä ei vastaajien mukaan toimi.

Kehittämisehdotuksina nousi esiin mm. se, että viitetehtäviin sijoittelu on poistettava ja palkka määräytyisi vaativuustasoille asettelujen kautta. Tämä tarkoittaisi sitä, että vaativuustasoja olisi myös lisättävä. Nykyisillä vaativuustasoilla ei kannustavuus täyty.

Näen, mutta sitä pitää kehittää. Viitetehtäviin sijoittelu pois, koska se ei toimi todellisen elämän kanssa ja saattaa jopa rajoittaa henkilön halukkuutta kehittämiseen. (VT 6)

Kyllä uudella palkkausjärjestelmällä on tulevaisuutta, mutta kehittää sitäkin pitää kokemusten myötä. Palkkausjärjestelmän pitää olla kannustava ja palkan pitää olla mahdollista nousta, jos työteho nousee. Ikinä ei pidä palata siihen järjestelmään, jossa palkan saat tekemättä mitään ja palkka nousee kunhan vaan vuodet vierii! (VT 8)

Tämä palkkajärjestelmä suosii vain aivan uusia, mutta unohtaa kokeneemmat henkilöt. En usko, että tällä systeemillä saadaan talossa pysymään kunnon väkeä. ”Öykkärit” ja sosiaalisesti rajoittuneet tänne jää töihin. (VT 11)

Mikäli päättävien esimiesten taso saadaan nousemaan ja järjestelmään myös jotain jaettavaa. Nykyisen kaltainen ihmisten huijaaminen työskentelemään kovempaa antamalla heille katteetonta toivoa paremmasta on lyhytnäköistä ja tuottaa vain katkeroituneita työntekijöitä motivoituneiden sijaan. (VT 16)

Seuraavassa luvussa on eritelty vuosilta 2004 - 2008 osa-aikaeläkkeelle jääneet, eläköityneet ja rekrytoidut.

5.7 Osa-aikaeläkeläiset, rekrytoidut ja eläköityneet

Tutkimuksessa käytettyjen vuosien aikana on osa-aikaeläkeläisten määrä kasvanut. Kasvun selittää osaltaan tarkastajakunnan ikääntyminen. Vastavasti eläkkeelle on vuosittain jäänyt 3 - 4 tarkastajaa. Rekrytoinnit ovat lisääntyneet ja trendi on nouseva, koska 30.10.2007 tehdyn henkilöstösuunnitelman mukaan vuoteen 2012 mennessä verotarkastajista jää eläkkeelle 36 henkilöä. Henkilöstösuunnitelman tekemisen jälkeen tarkastajista on jäänyt eläkkeelle

vuoden 2008 loppuun mennessä 4 henkilöä, joten eläköityvien määrä kasvaa nopeasti.

TAULUKKO 10. Vuosina 2004 - 2008 osa-aikaeläkkeellä olijat, eläköityneet ja rekrytoidut.

Vuosi	Osa-aikaeläkeläiset	Eläköityneet	Rekrytoidut
2004	13	3	4
2005	11	3	3
2006	13	4	1
2007	14	4	6
2008	17	4	10
Yhteensä		18	24

Takuupalkalle jääneistä yksi on eronnut virastaan, neljä tarkastajaa oli osa-aikaeläkkeellä, ja kolme tarkastajaa on jäänyt osa-aikaeläkkeelle palkkausjärjestelmän uusimisen jälkeen. Yksi tarkastaja on ollut osa-aikaeläkkeellä vuosina 2004 - 2007 ja jäänyt eläkkeelle 31.5.2007. Yksi tarkastaja on jäänyt osa-aikaeläkkeelle 1.9.2006 ja eläkkeelle 30.9.2008. Kaksi tarkastajaa on jäänyt eläkkeelle vuonna 2006 ja yksi vuonna 2008. Tutkimuksen perusteella voitaneen tulkita, että osa-aikaeläkkeelle jäännit eivät ole lisääntyneet palkkausjärjestelmän muutoksen myötä. Haastattelujen perusteella takuupalkalle jääneistä ei tuntunut jäävän yksikään muutoin kuin ikääntymisen tai sairauden vuoksi osa-aikaeläkkeelle. Muutoin osa-aikaeläkeläisten määrä on palkkausjärjestelmän uusimisen jälkeen lisääntynyt mutta pääosin ikääntymisen seurauksena.

Seuraavassa taulukossa on eritelty eläkkeelle jääneiden, osa-aikaeläkeläisten ja rekrytoitujen vaativuustasot. Vaativuustasot keskittyvät enimmäkseen tasoille 10 ja 11.

TAULUKKO 11. Eläkkeelle jääneiden, osa-aikaeläkeläisten ja rekrytoitujen vaativuustasot.

Vaativuustaso	Eläkkeelle jääneiden vaativuustasot	Osa-aikaeläkeläisten vaativuustasot	Rekrytoitujen vaativuustasot
9			3
10	7	9	3
11	4	4	
12	1	1	

Lukumäärissä ei näy kaikki rekrytoidut, koska tilastotiedot on saatu vuodesta 2004, ja suurin osa rekrytoiduista ovat tulleet verotarkastustehtäviin vuonna 2007 ja 2008. Suurin osa eläköityneistä ja osa-aikaeläkkeelle jääneistä ovat olleet vaativuustasolla 10, joka kertoo siitä, että ikääntyneet ovat jääneet takuupalkalle ja voisiko tämä vaikuttaa osa-aikaeläkkeelle jäämiseen? Rekrytoitujen vaativuustasoille sijoittelut asettuvat alemmille tasoille, kuten palkkausjärjestelmässä on suunniteltukin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Olen halunnut tehdä tämän tutkimuksen nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijät ovat niitä, joita palkkaus ja palkitsemisen myönteiset sekä kielteiset vaikutukset koskevat. Suomen Verotarkastajat SVT ry:n vuosikokous ja oman väen vero-opintopäivät on pidetty 10. - 11.3.2011, jolloin yhdistyksen puheenjohtaja Riitta Lautamäki puhui mm. palkkausjärjestelmästä. Puheessaan hän kiinnitti huomiota siihen, että tulevaisuudessa käytössä ei ole enää viitetehtäviä, vaan tietyn vaativuustason tehtäviä. Mikäli työntekijä tuntee ole-

vansa sijoitettu väärän vaativuustason viitetehtävään, tulee asia ehdottomasti riitauttaa palkka- ja kehityskeskusteluissa. Hän mainitsi myös, että yli 20 % verotarkastuksen henkilöstöstä eläköityy viiden vuoden kuluessa.

Palkkauksesta Lautamäki sanoi, että palkkaus herättää tunteita. Kun hallinnon uusiin tehtäviin haetaan henkilöitä, ovat nämä tehtävät palkkauksellisesti arvostetumpia kuin verotarkastuksen tehtävät. Verotarkastus on hallinnon ydin toiminto, ja vaikuttaa siltä, että esimerkiksi analyysitoiminnon tehtävät ovat paremmin palkattuja kuin korkeimmin palkatut verotarkastuksen tehtävät. Palkkauksellisesti tavoitellaan vaativuustason 13 avaamista myös verotarkastajille. Verotarkastukset ovat vaativoituneet samassa suhteessa kuin muutkin työt hallinnossa. Kuitenkaan verotarkastustyötä tekeville ei juurikaan ole saatu muutosta valtion palkkausjärjestelmän kehittämistyössä. Lautamäki jatkoi vielä; että vaativuustasolta 10 pitäisi saada tarkastajia siirrettyä ylemmille vaativuustasoille. Tälle vaativuustasolle on jäänyt turhan paljon verotarkastajia.

Luvussa viisi ja sen alaluvuissa on analysoitu tutkimuksen käyttöön saatuja tilastotietoja. Tilastotietojen perusteella ei voi osoittaa sairauspoissaolojen, maksuunpanoesitysten ja tarkastusten lukumäärän olevan suoraan riippuvaisia palkkauksesta tai palkkausjärjestelmästä. Sairauspoissaoloihin vaikuttavat tarkastusyksikössä ainakin runsas ikääntyneiden määrä. Sairauspoissaolot olivat toisaalta lisääntyneet myös alemmilla vaativuustasoilla, jotka eivät ole ikääntyneemmän tarkastajakunnan käytössä. Näistäkin poissaoloista suurin osa oli ns. pitkiä sairauspoissaoloja. Maksuunpanoesitykset ovat lähinnä kiinni tarkastettavasta kohteesta ja tarkastajan ammattitaidosta. Muutenkaan maksuunpanoesitykset eivät sellaisenaan toimi mittarina, koska virheiden määrä yritysten kirjanpidossa määrittelee esitysten määrän, ei tarkastusten lukumäärä. Koska verotarkastustyö ei ole tulospalkkauksen piirissä, ei maksuunpanoesityksillä pitäisi olla vaikutusta palkan määrään.

Haastattelujen perusteella palkkausjärjestelmään on oltu pääosin pettyneitä. ”Tiskin alta palkitseminen” ja esimiehen ja työntekijän väliset suhteet vaikuttavat palkitsemiseen. Alun perin valtion tarkoitus oli päästä lähemmäksi yksityis-

sektorin palkkausjärjestelmää ja tasoa. Se on toteutunut, mutta väärällä tavalla. Aiempi, avoin palkkausjärjestelmä on muuttunut sulkeutuneeksi järjestelmäksi, jossa työntekijä ei tiedä, millä tasolla on. Aiemman järjestelmän aikaan työntekijät tiesivät, millä palkkatasolla samaa työtä tekevä työkaveri on. Nyt ei tiedetä, joten ei voi verrata omaa osaamistasoaan mihinkään. Palkka on euromääräisesti kasvanut, mutta muuten järjestelmä on sulkeutuneempi.

Verohallinnossa tehdään vuosittain ns. VMBaro -työtyytyväisyyskysely, jossa yhtenä asiana on palkkaus ja kuinka hyvänä tai huonona palkkaus koetaan työntekijöiden mielestä. Kyselyn mukaan palkkaukseen ollaan oltu pääosin tyytyväisiä, joka on ristiriidassa tähän tutkimukseen haastateltujen mielipiteiden kanssa. VMBaroon eivät kuitenkaan havainnoinnin mukaan kaikki työntekijät vastaa, koska negatiiviset vastaukset nostavat esille kehittämisalotteita, joita on ratkottu työyhteisössä mm. ryhmätöitä tehden. Ryhmätöitä on koettu työyhteisössä negatiivisena tapana työskennellä, siksi jätetään vastaamatta kyselyyn. Tästä voi päätellä, että haastateltavat uskalsivat olla rehellisempiä tähän tutkimukseen vastatessa kuin valtakunnalliseen työtyytyväisyyskyselyyn.

Havainnoinnin perusteella on ollut havaittavissa tarkastajien keskuudessa jonkinlaista passivoitumista. Työtä tehdään sen verran, kun on pakko, muttei yhtään enempää, koska mahdollisuudet parempaan palkkaukseen ovat mitättömät. Lähivuosina eläköityvien tarkastajien odotukset ovat tulevissa eläkepäivissä, eivätkä palkka-asiat jaksa enää kiinnostaa. Nuorempien tarkastajien keskuudessa on havaittavissa pettymystä, koska järjestelmän kannustavuus ei ole kovin hyvä. Nuoremmatkin tarkastajat kokevat, että palkka on jo ns. tappissa ja silti virkavuosia on vielä jäljellä, missä on kannusteet?

Haastattelujen, havainnoinnin ja viitetehtäviin asettelun kannalta nousi esiin kysymys erityistehtäviin sijoitettujen vaatavuustason jämähtämisestä paikalleen. Koska erityistehtäviä tekeville on olemassa vain yksi viitetehtävä ja kun erityistehtäviä tekevän palkkaa nostetaan, on muiden palkkaa muilla vaatavuustasoilla ja viitetehtäviin asetetuille alennettava suhteessa, koska erityistehtäviä tekevien palkannosto on mahdollista vain henkilökohtaista pal-

kanosaa nostamalla. Tämä tietysti herättää kysymyksen, että kannattaako erityistehtäviin hankkiutua, koska palkkausta ei voi nostaa kovin paljon?

Kannustinvaikutuksen lisäksi henkilöstö kokee palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja järjestelmän vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin melko kielteisesti. Kokemus palkkauksen oikeudenmukaisuudesta saattaisi vahvistua, jos uuteen palkkausjärjestelmään liittyviä menettelytapoja sekä prosesseja kehitettäisiin entistä oikeudenmukaisemmaksi.

Asiantuntijaorganisaatioissa, varsinkin valtion laitoksissa on vaikea mitata henkilökohtaista osaamista. Verotarkastustyössä käytetään näkyvinä mittareina tarkastusten lukumäärää ja muutoin kehitys- ja palkkauskeskustelun käyvä esimies arvioi työntekijän osaamistason. Hyvänä kysymyksenä voisi esittää, että onko esimiehillä tarpeeksi tietoa arvioinnin suorittamiseen? Ikävä kyllä myös henkilökemiat voivat vaikuttaa henkilökohtaisen palkanosan määräytymiseen. Pahimmassa tapauksessa uuden palkkausjärjestelmän vaikutukset voivat aiheuttaa työyhteisössä kateutta ja kilpailua henkilöstön välillä. Ongelmallinen järjestelmä on siinä, että jos toisen palkkaa nostetaan, niin toisen palkkaa on laskettava budjetin takia.

Palkkausjärjestelmän tavoitteet ovat ristiriidassa sen tavoitteen kanssa, että ikääntyneet jaksaisivat jatkaa töissä pidempään. Ainakaan havainnointien ja haastattelujen perusteella ei ole havaittavissa innostusta pidempään työuraan. Ne, jotka jatkavat pidempään kuin virallinen eläkeikä, ovat motivoituneet muutoin kuin palkkauksen vuoksi.

Sisä-Suomen verotarkastusyksikössä on vuoteen 2008 saakka julkistettu kaikkien verotarkastajien viitetehtävät, jolloin työntekijät tiesivät, millä tasolla työkaveri on. Vuodesta 2009 alkaen on työntekijöille julkistettu ainoastaan viitetehtävittäin sijoitetut verotarkastajien lukumäärät. Viimeistään tästä lähtien on mahdollistunut ”tiskin alta” palkitseminen ja ”pärstäkertoimen” käyttäminen.

Palkkausjärjestelmä voisi olla toimiva, mutta viitetehtäviin sijoitettujen julkaisemisen loppumisen jälkeen mielivalta on siirtynyt esimiehille ja heidän arvi-

ointikykyyn ollaan tyytymättömiä. Käytännössä luottamus arviointikykyyn on heikko. Koska selviä osaamisen mittareita ei ole luotu, ei henkilöstö tiedä mihin pyrkiä ja miten. Tämän seurauksena on passivoituminen, eikä kannustavuus toteudu. Palkkausjärjestelmästä tulisi poistaa viitetehtäviin asettelu ja ainoastaan vaativuustasot olisivat käytössä. Sekä niille hyvät määrittelyt, millä keinoin palkkaa voi nostaa. Arviointiin käytettävät mittarit tulisi olla sellaisia, että työntekijää tuntematonkin henkilö voisi tehdä luotettavan arvioinnin työntekijän palkasta ja osaamisesta.

Palkkausjärjestelmän puuttuvat mittarit verotarkastuksen viitetehtävien kohdalla kulminoituu esimiehiin, koska he päättävät työntekijän palkan. Esimiehillä ei ole välttämättä mahdollisuuksia muuhun. Tässä on kyse järjestelmän puutteesta, ei henkilöstä. Esimiehille pitäisi kehittää toimiva koulutusjärjestelmä arviointien tekemistä varten. Jos samaa työtä tekevien palkkatasot olisivat kaikkien työntekijöiden tiedossa, hankaloituisi tutkimuksessa esiin nousut ”tiskin alta palkitseminen”, eikä ”pärstäkerroin” palkitsemista voisi ilman hyviä perusteluja käyttää. Käytännössä yhdenvertaisuus ei toteudu välttämättä nykyjärjestelmässä.

Entäpä vaikuttaako työntekijän temperamentti, luovuus ja erilainen luonne palkkaan, koska esimies päättää? Ennen se ei ollut mahdollista. Tämä vaikuttaa nykytyöskentelyyn niin, että työntekijä ei halua nousta esille, ja tehdään vain pakollinen työ, ettei oma persoona vaikuta palkkaukseen negatiivisesti. Kuinka em. asiat sitten vaikuttavat muuhun, työilmapiiriin, keskinäiseen kilpailuun, tarkkailuun. Tarkkailun avulla etsitään oikeaa toimintamallia, että millä saavuttaa parempi palkkataso? Työntekijät eivät ota kantaa edes niissä asioissa, missä sitä tarvittaisiin, ettei pudota omaa heko- osuuttaan, vrt ”toisen palkkaa nostetaan, toisen pudotetaan”,

Haastattelujen perusteella näkyi se, että tärkeämpiä motivointikeinoja työssä on pysyvyys, vapaus valita loma-aikansa, työn voi jättää työpaikalle eikä ole samanlaista tulos – ulospainetta yksityissektoriin nähden. Myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen työn kautta vaikuttaa motivoivasti työskentelyyn. Palkan ”pienuus” korvautuu muilla etuisuuksilla.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan katsoa, että haastatteluissa nousi monen vastaajan kohdalla samankaltaiset asiat esiin, jolloin eri tarkastajat ovat nähneet samat hyvät puolet tai samat huonot puolet palkkausjärjestelmässä. Haastateltavat osallistuivat kaikki mielellään tutkimukseen toiveenaan saada yksittäisenkin työntekijän ääni kuuluviin. Vertailtaessa haastatteluja ja tilastoaineistoa saatiin tutkimukselle useampi näkökulma, jotka tukevat johtopäätöksiä.

Itse työskentelen tarkastusyksikössä, joten näen omalta osaltani mitä työpaikalla tapahtuu. Tässä voisi tietysti kysyä, että vaikuttaako oma kokemukseni työyhteisöstä liikaa tutkimuksen tuloksiin? Mielestäni ei, koska olen ollut kaksi vuotta virkavapaalla ennen tämän tutkimuksen tekemistä, enkä ollut keskustellut palkka-asioista tai muistakaan työpaikkaan liittyvistä asioista koko virkavapaani aikana. Tämä on antanut minulle tutkijana tarpeellisen etäisyyden tutkittavaa ilmiötä tarkastellessa. Haastatteluissa nousi sellaisia uusia asioita esille, joiden perusteella on ollut helppo analysoida tuloksia.

Aiempiin tutkimuksiin verrattuna tämä työ tuo lisää syvyyttä. Johdanto-osassa on mainittu muutama opinnäytetyö tai pro gradu-tutkielma, joissa oli tutkittu uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksia mm. poliisihallinnossa. Em. tutkimukset on tehty hyvin nopeasti järjestelmän käyttöönoton jälkeen, jolloin kokemukset ovat olleet vähäisiä tähän tutkimuksen toteutusajankohtaan verrattuna. Tilastollista aineistoa on kolmelta vuodelta järjestelmän käyttöönoton jälkeen ja haastattelut on tehty viisi vuotta käyttöönoton jälkeen, jolloin työntekijöille on kertynyt runsaasti kokemuksia palkkausjärjestelmän kannustavuudesta ja hyvistä ja huonoista puolista.

Jatkotutkimusaiheita voisivat olla mm. palkkaus -ja kehityskeskustelujen tutkiminen ja niiden kehittäminen. Nykyään keskustelut vievät paljon aikaa, mutta onko niiden tuottama informaatio riittävää käytettyyn aikaan verrattuna? Myös selkeiden mittarien kehittäminen verotarkastustyötä tekeville, joiden mukaan on helpompi myös työntekijän itsensä tietää, mitä tulee tehdä, että saa parempaa palkkaa.

LÄHTEET

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys!. Helsinki: Kauppa-
kaari.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavas-
ti; Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Infor.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kir-
jayhtymä.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemis-
järjestelmät: Hyvä saa palkkansa? Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet
työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Kananen, J. 2008. KVALI: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jy-
väskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki:
WSOYpro.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittämi-
nen. Helsinki: Edita.

Lautamäki, R. 2011. Suomen Verotarkastajat SVT ry:n vuosikokous ja oman
väen vero-opintopäivät 10. - 11.3.2011. Puhe 11.3.2011.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahas-
ta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus; Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemissä. WSOY Pro.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.03.2011. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava.

Sisä-Suomen verovirasto: Henkilöstösuunnitelma 2008 – 2011. 30.10.2007.

Sisä-Suomen veroviraston henkilöstötilinpäätös 2008.

Sisä-Suomen veroviraston henkilöstötilinpäätös 2009. 21.4.1010.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma; Johdatus tutkielman maailmaan. 7.painos. WSOY.

Verohallinto; Kehittyvä organisaatio. Syyskuu 2010. Verohallinnon julkaisu, 354.10. <http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?>

Verohallinnon palkkaustyöryhmä: työryhmämuistio 3.3.2004.
<http://intra.verotus.fi/default.asp?path=8,292,574,580,3351&id=8502>

Verohallinnon strategia, versio 21.10.2009

Verohallitus. Hyvä verotarkastustapa. Verohallituksen julkaisu 917,12.5.2000.

VPJ-Käsikirja; Verohallinnon palkkausjärjestelmän soveltamisohje. Versio 20.12.2010.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. Palkkausjärjestelmän vaihtuessa mitä tapahtui palkallesi? Palkka nousi, jäit takuupalkalle, vai että palkallesi ei tapahtunut mitään?
2. Onko uusi palkkausjärjestelmä vaikuttanut työhösi mitenkään?
3. Onko järjestelmä kannustava ja tuntuuko siltä, että Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa palkan suuruuteen tulevaisuudessa?
4. Mitä hyvää tai huonoa näet tai koet uudessa palkkausjärjestelmässä?
5. Oliko vanhassa (palkkausjärjestelmässä) vara parempi?
6. Näetkö uudella palkkausjärjestelmällä tulevaisuutta?