



Tielaitos

Tulosjohtaminen Kuopion tiepiirissä

Kuopio 1991

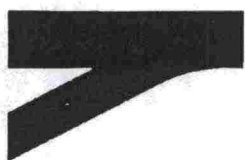
Kuopion tiepiiri

OK TIEC /KVO



Tilastot
Tilastokeskus kirjasto

Diakari: 921004
Nro: 921403



Tielaitos
Kuopion tiepiiri

OHJE

2035/864/58/91

31.12.1991

58

ERILLISEN JAKELUN MUKAAN

Säädösperusta
TIEHALLITUKSEN KIRJE HE-312/
23.10.1991
Kohdistuvuus
KUOPION TIEPIIRI

Korvaa
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ -OHJEEN 3.1.1990

Voimassa
1.1.1992 - TOISTAISEKSI

Asiasanat
TULOSJOHTAMINEN, TULOSPALKKIO

TULOSJOHTAMINEN KUOPION TIEPIIRISSÄ

Kuopion tiepiirin johtamistapa on tulosjohtaminen. Tiepiiriä, sen vastuualueita, ryhmiä ja hankkeita sekä henkilöstöä johdetaan tulostavoittein.

Tulosjohtaminen toteutetaan tämän ohjeen mukaisesti. Ohje koskee tulostavoitteiden suunnittelua ja seurantaa, tulospalkkiojärjestelmää sekä tulosjohtamiskäytäntöä yleisemmin.

Tulospalkkiojärjestelmästä annetaan tarvittaessa vuosittain yksityiskohtaisempia ohjeita.

Piiri-insinööri


Pekka Taskinen

LISÄTIETOJA

Olli Mäkelä, puh. (971) 199 238
Matti Tuiremo, puh. (971) 199 650

LISÄJAKELU

Esikunta/Kirsti Tuomainen, puh. (971) 199 225

JAKELU

A Piiri-insinööri, vastuualueiden päälliköt
ja Kuopion kehitysyksikön päällikkö
B2 - 5 Insinöörit ja ryhmäesimiehet
C2 - 4 Rakennusmestarit
R Reviisori
D Sihteerit
E - G Piirikonttorin toimistohenkilökunta 1 kpl/huone
H1 - 3

Piirin YTT:n jäsenet
Hankkeiden YTT:t
Hankkeiden ilmoitustaulut

TIEDOKSI

Tiehallitus/henkilöstöhallinto

3.1-92 JL

Olli Mäkelä/TC
OAM2035/SP

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO
2. KUOPION TIEPIIRIN TULOSRYHMÄT
3. TULOSTAVOITTEIDEN SUUNNITTELU ON OSA TOIMINNANSUUNNITTELUA
Tavoitteiden suunnittelun eteneminen
Yhdessä suunnitteleminen
Toimenpiteiden suunnittelu tuo konkreettisuutta
Tulostavoitteista sopiminen
Tulostavoitteiden tarkistaminen
Tuloskeskustelut
Tulostoimenkuva
4. TULOSTAVOITTEIDEN SUUNNITTELU
Esimiehen odotukset
Tienviitat, visiot, strategiat
Ylemmän tason tavoitteet
Yksikön tila-analyysi
Palveluidea
5. MINKÄLAISIA TAVOITTEITA
Tuottavuus ja taloudellisuus
Toiminnan tuloksellisuus
Tuotannon ja palvelujen laatu
Ryhmän toiminnan ja henkilöstön kehittäminen
Sijaistavoitteet
6. TULOSTAVOITTEIDEN SEURANTA
7. TULOSARVIOINTI JA TULOSMITTARIT
Esimiehen (tai johtoryhmän ym.) arvio
Asiakaspalaute
Laatu- ja määrämittarit
Aikatauluun sidotut mittarit
Tila- ja toimintatapakuvaukset
Kustannukset
Kokonaistulos
8. TULOSTAVOITTEIDEN PISTEYTYS
9. TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ
Tulospalkkioiden määräytyminen
10. PALKKIOIDEN HYVÄKSYMINEN JA MAKSAMINEN
11. TULOSJOHTAMISOHJEEN HYVÄKSYMINEN JA TARKISTUKSET

LIITTEET

1. Tulosohjaushierarkia
2. Eteläisen tienpitoalueen palveluajatus
3. Yksikön tulostavoitteet 1992 -lomake
4. Tulostoimenkuva-lomake
5. Tulospalkkion laskentakaavat

1. JOHDANTO

Tielaitos on tienkäyttäjien ja yhteiskunnan palvelija, jonka tehtävänä on tie- ja liikenneolojen ylläpito ja kehittäminen. Tämä tienpitotehtävä on hoidettava mahdollisimman tuloksellisesti. Kuopion tiepiiri vastaa tienpitotehtävästä Kuopion läänin alueella.

Kuopion tiepiirin johtamistapa on tulosjohtaminen. Tiepiiriä, sen vastuualueita, ryhmiä ja hankkeita sekä henkilöstöä johdetaan tulostavoittein.

Tiepiiristä, vastuualueista, ryhmistä ja hankkeista käytetään tässä ohjeessa yleisnimeä tulosryhmä.

Tulosjohtamista tuetaan tulospalkkiojärjestelmällä. Toiminnan tuloksellisuuden paranemisesta saatavasta hyödystä jaetaan osa henkilöstölle. Jokainen tiepiiriläinen on tulosryhmänsä saavuttaessa hyvin tulostavoitteensa oikeutettu tulospalkkioon.

2. KUOPION TIEPIIRIN TULOSRYHMÄT

Kuopion tiepiiri on alueellinen tulosityksikkö, joka jakautuu kuuteen tiepiirin päällikölle raportoivaan vastuualueeseen ja projekteihin.

Vastuualueet ovat esikunta, hallintopalvelut, tekniset palvelut ja suunnittelupalvelut sekä eteläinen ja pohjoinen tienpitoalue.

Esikunta avustaa tiepiirin päällikköä johtamisessa. Sen merkitys tulosjohtamisessa on tärkeä. Esikunta koordinoi tulosjohtamista valmistellen tiepiirin tavoitteet ja niistä johdetut tulosodotukset vastuualueille ja projekteille sekä avustaa tiepiirin ja vastuualueiden ja projektien tulostavoitteiden seurannassa.

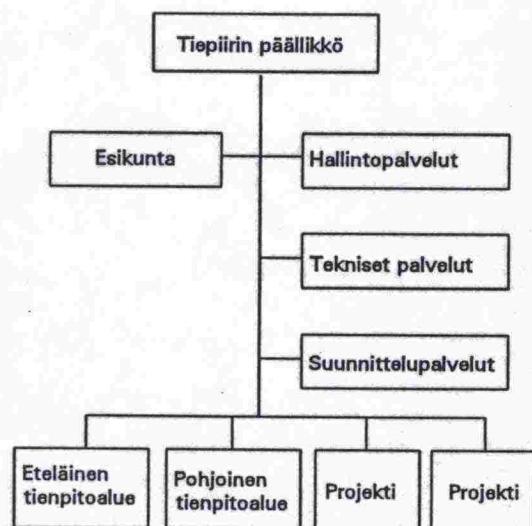
Tienpitoalueet ja projektit toteuttavat tienpidon käytännön toimenpiteet - hoidon, ylläpidon ja kehittämisen. Hallintopalvelut, tekniset palvelut ja suunnittelupalvelut tuottavat tätä "tietuotantoa" tukevia palveluja.

Vastuualueet jakautuvat ryhmiin ja hankkeisiin. Ryhmissä ja hankkeilla voi olla sisäisiä tulosityksiköitä ja alaryhmiä, joille asetetaan omat tulostavoitteet.

Esikunta on yhtenä ryhmänä.

Hallintopalveluiden ryhmät ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto, atk-palvelut ja sisäinen tarkastus. Näille kaikille asetetaan tulostavoitteet.

Teknisten palvelujen ryhmät ovat kone- ja hankintapalvelut, päällyste- ja kiviainespalvelut, kiinteistöpalvelut sekä geopalvelut. Näille kaikille asetetaan tulostavoitteet.



Vastuualueet ja projektit 1.1.1992 alkaen.

Suunnittelupalvelujen ryhmät ovat esisuunnittelu, tuotesuunnittelu, maankäyttö ja siltapalvelu. Näille kaikille asetetaan tulostavoitteet. Merkittävälle esi- ja tuotesuunnitteluhankkeille voidaan asettaa erilliset tulostavoitteet.

Tienpitoalueilla on toimisto, joka avustaa alueen päällikköä johtamisessa. Eteläiselle tienpitoalueelle on sijoitettu tuotannon kehittämissuunnitelma, jonka toiminta-alueena on koko tiepiiri. Näille ryhmille voidaan asettaa tulostavoitteet.

Tienpitoalueilla on tiemestaripiirejä ja erillisiä tiehankkeita. Tiemestaripiireille ja merkittävälle tiehankkeille ja tarvittaessa niiden osille asetetaan tulostavoitteet.

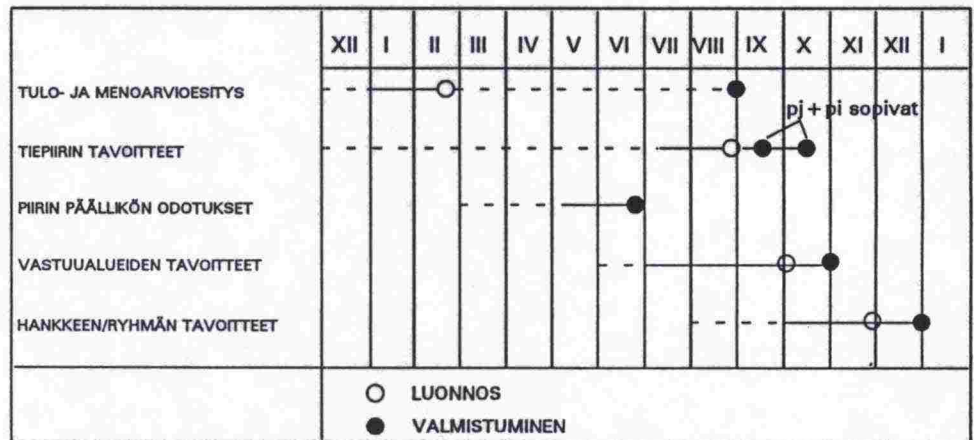
Projekteille ja tarvittaessa niiden osille asetetaan tulostavoitteet.

Vastuualueiden on joulukuun loppuun mennessä ilmoitettava tulevan vuoden tulosryhmät esikunnalle.

3. TULOSTAVOITTEIDEN SUUNNITTELU ON OSA TOIMINNANSUUNNITTELUA

Tulostavoitteiden suunnittelu on osa toiminnansuunnittelua. Ne suunnitellaan tulosvuotta edeltävän vuoden aikana. Tielaitoksen, tiehallituksen ja tiepiirin tulostavoitteet voidaan viimeistellä vasta, kun tulo- ja menoarvioesitys on annettu eduskunnalle.

Tulosryhmien tavoitesuunnittelu kannattaa aloittaa ylempien tasojen tavoiteluonnosten perusteella. Tavoitteita voidaan suunnitella rinnakkain, noin kuukauden verran limitettynä. Limittämisen helpottaa ylemmän tason tavoitteiden soljuttamista aina hanke- ja yksilötasolle saakka.



Tulostavoitteiden suunnitteluajakaulu

Tavoitteiden suunnittelun eteneminen

Tiepiirin tulostavoitteet suunnitellaan tulosbudjetin (=TMAE) yhteydessä. Alustava esitys valmistuu syyskuun loppuun mennessä. Suunnittelun lähtökohtina ovat piirin määrärahakehys ja valtakunnalliset tienpidon tavoitteet, sekä piirikohtaiset erityiset tulosodotukset.

Piirin tulostavoitteet valmistelee esikunta yhteistyössä muiden vastuualueiden kanssa. Tiepiirin päällikkö ja johtoryhmä ovat keskeisesti mukana valmistelussa.

Tiepiirin päällikkö ja pääjohtaja sopivat tavoitteista tulosbudjettiesityksen antamisen jälkeen marraskuussa.

Vastuualueiden tulostavoitteiden lähtökohtina ovat tiepiirin tulostavoiteluonnos sekä tiepiiri- ja vastuualuekohtaiset tulosodotukset, jotka tiepiirin päällikkö antaa kesäkuun loppuun mennessä.

Tavoitteiden suunnittelusta vastaa vastuualueen päällikkö.

Tiepiirin päällikkö ja vastuualueen päällikkö sopivat vastuualueiden tavoitteista marraskuun loppuun mennessä.

Hankkeen ja ryhmän tulostavoitteiden lähtökohtina ovat vastuualueen tulostavoitteet ja hanke-/ryhmäkohtaiset tulosodotukset. Hankkeen/ryhmän päällikkö vastaa yksikkönsä tulostavoitteiden suunnittelusta.

Vastuualueen päällikkö ja hankkeen/ryhmän päällikkö sopivat tulostavoitteista vuoden loppuun mennessä.

Hankkeen/ryhmän tulostavoitteet on mahdollisuuksien mukaan edelleen soljutettava henkilökohtaisiksi tulostavoitteiksi henkilökohtaisiin tulostoimenkuviin.

Yhdessä suunnitleminen

Tulostavoitteiden suunnittelu on esimiehen henkilökohtainen avaintehtävä. Hän ei voi siirtää vastuuta muille.

Yksikön tulostavoitteet on suunniteltava yhdessä henkilöstön kanssa.

Tuloksellisen toiminnan perusedellytys on, että kaikki kokevat tavoitteet omikseen, sitoutuvat niiden toteuttamiseen. Jokaisen on tiedettävä, miten tavoite liittyy ryhmän tehtävään ja omiin tehtäviin, sekä miten kukin voi omalla panoksellaan vaikuttaa tulokseen. Tämä toteutuu, kun ryhmä osallistuu tulostavoitteiden ja erityisesti niiden toteuttamiseen tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun.

Osallistumistapa on valittava ryhmän kannalta tarkoituksenmukaisesti.

Päivittäisviestintä ja jatkuva avoin vuorovaikutus ovat tuloksellisesti toimivan ryhmän tunnusmerkkejä.

Toimenpiteiden suunnittelu tuo konkreettisuutta

Tavoitteen toteuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden (keinojen) ja resurssien suunnittelu on olennainen osa toiminnan suunnittelua. Keinojen alustava suunnittelu rinnan tavoitteensuunnittelun kanssa varmistaa tavoitteen konkreettisuuden ja realistisuuden. Ylemmät tasot saavat samalla taustatietoa ja perehtyvät ryhmän toimintaan ja voivat paremmin arvioida tavoitteiden kireyttä.

Tulosryhmä sitoutuu tulostavoitteen toteuttamiseen. Keinot voivat muuttua, jos ryhmä katsoo sen tarkoituksenmukaiseksi.

Tulostavoitteista sopiminen

Tulostavoitteista tehdään kirjallinen sopimus. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että yksikön päällikkö ja hänen esimiehensä ne hyväksyvät. Samalla tulee sopia tulosarvioinnista ja tulostavoitteista.

Henkilökohtaisista tulostavoitteista sovitaan tulostoimenkuvassa.

Tavoitteista sovittaessa sovitaan myös niiden toteuttamiseksi tarvittavista voimavaroista.

Tulostavoitteiden tarkistaminen

Tulosryhmän toimintaedellytykset saattavat ulkoisista tai muista syistä olennaisesti muuttua. Sovitut tulostavoitteet saatetaan muutoinkin todeta epärealistisiksi tai epätarkoituksenmukaisiksi. Tällöin tavoitteita voidaan tarkistaa tulosvuoden aikana. Viimeinen mahdollinen tarkistusajankohta on toisen väliraportin yhteydessä. Tarkistaminen on poikkeuksellinen toimenpide, johon on oltava hyvin painavat perusteet. Tarkistamisesta on neuvoteltava esikunnan kanssa.

Tuloskeskustelut

Tuloskeskustelut ovat tehokas osallistumiskeino. Ne lisäävät työmotivaatiota ja tavoitteisiin sitoutumista ja vaikuttavat muutenkin myönteisesti koko työyhteisöön.

Tuloskeskustelut on käytävä vähintään tulosryhmässä. Parempi tulos saadaan, kun keskustelu käydään henkilökohtaisena. Kolmessa tiepiirissä tehdyn tutkimuksen mukaan paras vaikutus saadaan, jos keskustelut käydään sekä tulosryhmässä että henkilökohtaisesti.

Tuloskeskusteluun on valmistauduttava huolellisesti ja siihen on varattava riittävästi aikaa.

Tuloskeskustelut kannattaa käydä erikseen tulostavoitteiden ja tulostoimenkuvan suunnittelun ja seurannan osalta.

Tuloskeskusteluja varten on Valtionhallinnon kehittämiskeskuksen (VKK) laatima opaskirjanen "Tuloskeskustelussa tavataan", joka on jaettu mm. tulosryhmien päälliköille.

Tulostoimenkuva

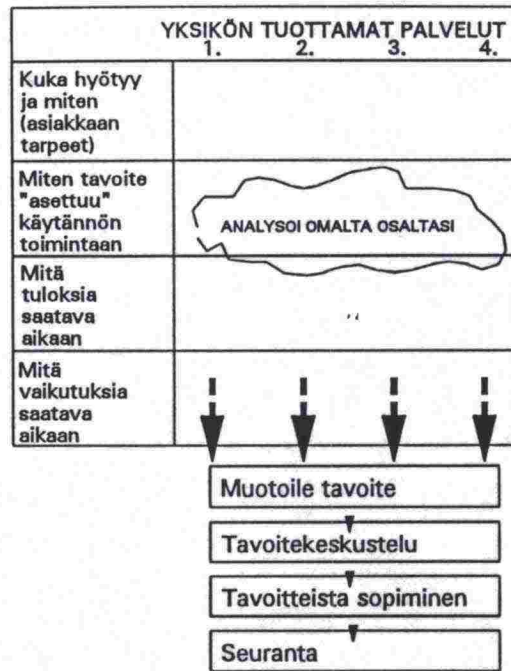
Mahdollisimman monelle tehdään henkilökohtainen tulostoimenkuva. Se on tehtävä ainakin kaikille esimiehille sekä asiantuntijoille ja vastuullisille valmistelijoille. Muille tehdään mahdollisuuksien mukaan ryhmäkohtaisia tulostoimenkuvia (esim. tiemestaripiirin toimisto, autonkuljettajat, palkanlaskijat).

Tulostoimenkuva tarkistetaan vuosittain. Se on tuloskeskustelujen pohjana.

Tulostoimenkuvalomake on liitteenä 4.

4. TULOSTAVOITTEIDEN SUUNNITTELU

Tulostavoitteita mietittäessä selvitetään keskeiset toimintaan ja tulokseen liittyvät näkökohdat. Tämän jälkeen suunnitellaan tulostavoitteet.



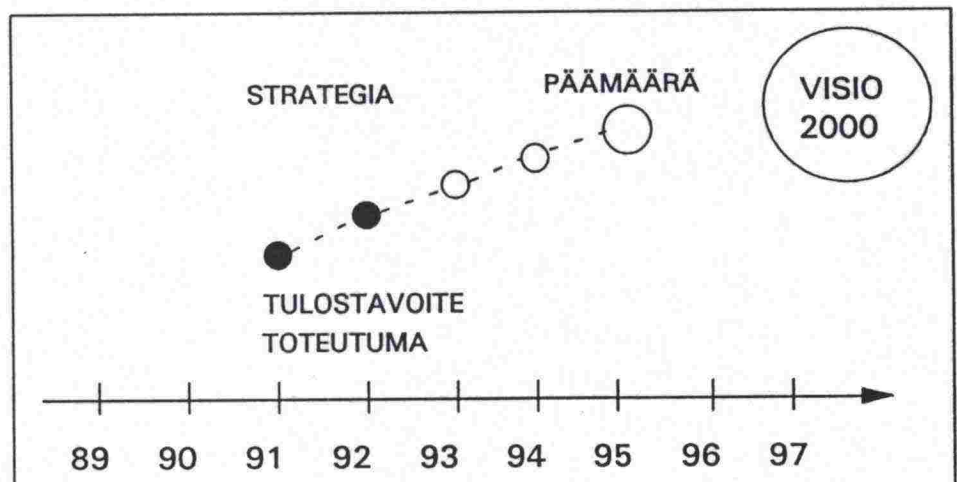
Tavoitteen suunnittelu

Esimiehen odotukset

Tulostavoitteiden suunnittelun lähtökohtana ovat tavallisesti esimiehen odotukset. Ne tulisi saada kirjallisesti; niihin joudutaan suunnittelussa tavantakaa palaamaan. Esimiehen tulosodotuksiin sisältyvät ne tärkeät asiat, jotka yksikön tulisi vuoden aikana saada toteutetuksi. Odotukset ovat esimiehen toivomuksia, jotka suunnittelun aikana tarkentuvat ja joista sitten tuloskeskustelussa sovitaan. Kaikki odotukset eivät välttämättä sisälly tavoitteisiin.

Tienviitat, visiot, strategiat

Tavoitteiden suunnittelua ohjaavat tienviitat eli tielaitoksen korkeimmat päämäärät ja visiot. Ne ovat tavoite- ja tahtotiloja, joihin ryhmän tulee tavoitteillaan määrätietoisesti pyrkiä. Tielaitosvisio on valmistunut v. 1991. Kuopion tiepiirin oma visio ja toimintalinjat ovat vuodelta 1991. Visioista löytyy aineksia tavoitteensuunnitteluun; ainakin ne näyttävät etenemissuunnan. Strategiat ovat keinoja, toimintaperiaatteita, -politiikkoja ja -ohjelmia sekä etenemispolkuja tahtotilaan pääsemiseksi. Strategiat pilkotaan vuosipaloiksi, joista muodostetaan ryhmän tulostavoitteet.

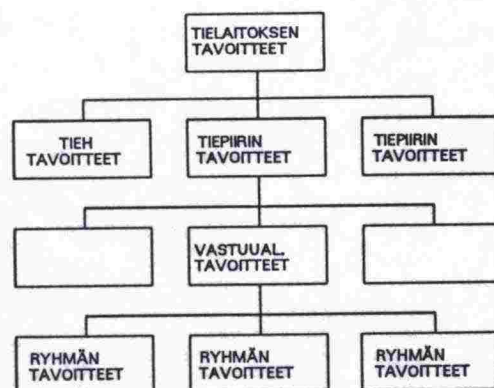


Vision toteuttaminen

Ylemmän tason tavoitteet

Tielaitoksen, tiepiirin ja vastuualueiden tulostavoitteet ohjaavat tulosryhmien tavoitesuunnittelua.

Ylemmän tason tavoitteet soljuttetaan ryhmien tavoitteisiin. Alemman tason tavoitteet ovat usein keinoja ylemmän tason tavoitteiden toteuttamiseksi. Tavoitesaattaa myös siirtyä sellaisenaan alemman tason tavoitteeksi tai jäädä huomiioonottamatta.



Ylemmän tason tavoitteet näkyvät ryhmien tavoitteissa vain osaksi, joskus vaikeasti tunnistettavaan muotoon muuntuneena.

Yksikön tila-analyysi

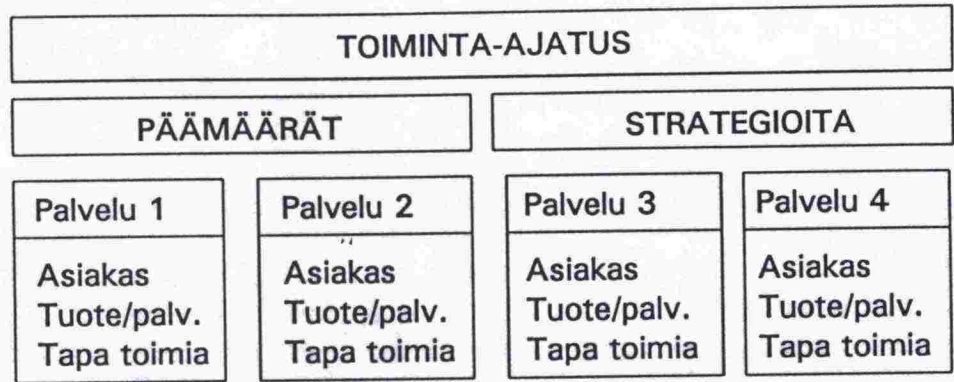
Toiminnan- ja tavoitteensuunnittelun perusta on yksikön ja sen toimintaympäristön nykytilan ja etenkin sen ongelmien tunteminen. Analyysi kannattaa tehdä koko yksikön tai sen avainhenkilöiden ryhmätyönä. Nelikenttäanalyysi (SWOT-analyysi) on hyvä työkalu.

VAHVUUDET (vahvista) Missä olemme hyviä? Missä onnistuneet? Mitä osaamme	HEIKKOUEDET (poista) Kriittiset tekijät, joissa menee huonosti? Mitä emme osaa? Mitä emme hallitse?
MAHDOLLISUUDET (käytä hyväksesi) Mitkä muutokset ja asiat luovat uusia onnistumisen mahdollisuuksia, ituja?	UHKAT (torju) Mitkä muutokset tai asiat uhkaavat toimintaamme ja menestymistämme?

Nelikenttäanalyysi

Palveluidea

Jokaisen tiepiirin yksikön toimintaa ohjaa palveluidea, jonka perustana on tiepiirin toiminta-ajatus. Palveluidea kertoo asiakasryhmittäin, mitä palveluja yksikkö tarjoaa, miten palvelut tuotetaan ja mitä resursseja käytetään. Palveluidea suunnitellaan erikseen kutakin palvelua ja asiakasryhmää varten (esimerkki tienpitoalueesta liitteenä 2).



Asiakas on se, jolle palveluja tuotetaan - joko tienkäyttäjä tai tiepiirin sisäinen asiakas.

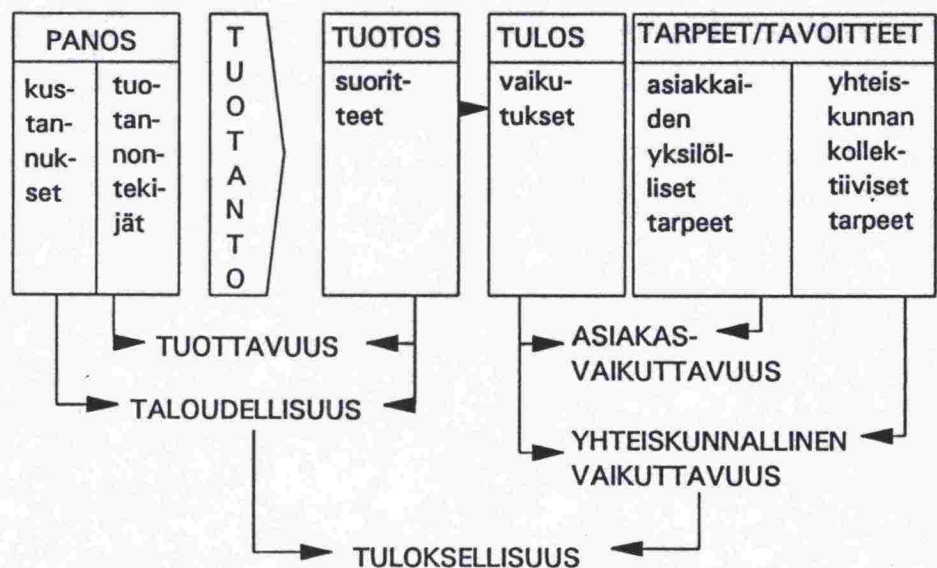
Tavoitteensuunnittelussa ei aina ole tarpeen suunnitella palveluideaa uudelleen. Tarkastelu ja ajantasalle saattaminen kerran vuodessa auttaa tavoitteiden suunnittelussa. Tärkeysjärjestyksen selvittäminen auttaa löytämään olennaisen.

5. MINKÄLAISIA TAVOITTEITA

Avaintulosalueet ovat ne toiminta-alueet, joilla ryhmän tulee menestyä onnistuakseen tehtävässään. Tulostavoitteet valitaan avaintulosalueilta.

Jos tavoitteet kattavat yksikön koko toiminnan, kuvaa tavoitekohtaisten tulospisteiden painotettu keskiarvo ryhmän kokonaistulosta. Ryhmälle voidaan lisäksi suunnitella toimintaa kokonaisuutena mittaavia tulostavoitteita. Kokonaistavoite varmistaa, että jokainen voi suoraan vaikuttaa tulokseen. Mikään osa toiminnassa ei resurssien suuntaamisen vuoksi saa suunnittelemtomasti kärsiä.

Ryhmillä pitää olla tuottavuustavoitteiden lisäksi laatu- ja vaikuttavuus- sekä kehittämistavoitteita.



Käsitteitä

Tuottavuus ja taloudellisuus

Kaikilla tulosryhmillä tulee olla tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteita. Tulospalkkioon tarvittava raha on ansaittava.

Toiminnan tuloksellisuus

Tavoitteena voi olla yhteiskunnallinen vaikuttavuus esim liikenteen sujuvuus tai liikenneturvallisuus. Tuottavuustavoite voi kohdistua myös asiakkaan tuottavuuden parantamiseen eli asiakasvaikuttavuuteen esimerkiksi laatu- tai kehittämistavoitteena (tavoitteena asiakkaan toiminnan helpottaminen).

Asiakkaan toiminnan tukeminen muutoinkin on tärkeää. (Esimerkiksi henkilöstön tuloskunnan -osaaminen, motivaatio, henkinen ja fyysinen hyvinvointi ylläpito ja kehittäminen on tärkeä osa-alue henkilöstöryhmälle.)

Tuotannon ja palvelujen laatu

Tuotannon ja palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys ovat keskeinen kehittämiskohde.

Ryhmän toiminnan ja henkilöstön kehittäminen

Pelkästään taloudellisuuden ja tuloksellisuuden korostaminen ei pitkällä tähtäyksellä riitä. Ryhmän kehittäminen, sen vision toteuttaminen on pidettävä mielessä tavoitteita valittaessa. Henkilöstön hyvinvointitavoitteet ovat ajoittain välttämättömiä. Toiminnan on sujuttava myös tulevaisuudessa.

Sijaistavoitteet

Konkreettisen tuloksen ja tulostavoitteen määrittely on joskus vaikeaa. Joskus joudutaan käyttämään sijaistavoitteina varsinaisen tuloksen aikaansaamiseksi tarvittavia keinoja tai muita välillisiä tavoitteita, joilla kuitenkin on tulokseen selvä yhteys (urasyvyys/liikenneturvallisuus ja ajomukavuus, yleiskustannukset/byrokratia, kuntotarkastukset/henkilöstön tulokunto).

Sijaistavoitteita on käytettävä harkiten. Yhteys varsinaiseen tulokseen on oltava selvästi osoitettavissa. Mitattavuus ei saa liikaa vaikuttaa tavoitteeseen.

6. TULOSTAVOITTEIDEN SEURANTA

Tulosjohtamiseen kuuluu olennaisena osana jatkuva seuranta. Yksikön päällikön ja henkilöstön on tiedettävä, miten tulostavoitteet ovat toteutumassa, mitä kunkin olisi itse tehtävä tulostavoitteiden toteuttamiseksi. Toteutumasta raportoidaan toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisin välein - nykyisin ainakin 30.4. ja 31.8. ja 31.12.

Välitarkasteluissa kirjataan kunkin tavoitteen osalta tarkasteluhetken tilanne ja sen perusteella ennuste koko vuoden tavoitteen toteutumisesta sekä tarkennetaan loppuvuoden osalta toimenpiteitä ryhmä- ja henkilötasolla. Tarkoitus on, että jokaiselle muodostuisi välitarkasteluista käsitys siitä, missä mennään ja mitä tulostavoitteiden toteuttaminen ryhmän kultakin jäseneltä edellyttää.

Välitarkasteluista tehdään raportti, jonka ryhmän päällikkö allekirjoittaa. Hänen esimiehensä tarkastaa raportin, ellei hänellä ole ollut mahdollisuutta olla tarkastelussa mukana, ja antaa palautteen ryhmälle. Raportti jaetaan kaikille ryhmän jäsenille ja säilytetään käytettäväksi apuna lopullisessa tulosarvioinnissa.

Koko tiepiirin tulostavoitteiden toteutumista koskevat välitarkastelut tehdään johtoryhmässä. Esikunta valmistelee raportin tulostavoitteiden toteutumisesta. Tilanne saatetaan koko henkilöstön tietoon.

Vuosiraportit laaditaan tulostavoitteittain. Kunkin tavoitteen osalta kirjataan tulos perusteluineen. Henkilöstön tulee soveltuvalla tavalla osallistua ryhmänsä tulosraportin laatimiseen. Raportista tuleva palaute perusteluineen tiedotetaan henkilöstölle.

Ryhmän päällikön on toimitettava allekirjoittamansa muistio ryhmän tavoitteiden toteutumisesta esimiehelleen viimeistään viikolla 6.

Esimies tarkastaa tulosmuistion ja toimittaa sen omine kommentteineen vastuualueiden päällikölle viimeistään viikolla 8.

Vastuualueen päällikkö toimittaa tarkastamansa tulosmuistiot esikuntaan helmikuun loppuun mennessä.

Onnistumisen perusedellytys on hyvä yhteistyö myös seurannassa. Osallistumistapa on vapaasti valittavissa. Ryhmän osallistuminen seurantaan parantaa sitoutumista tulostavoitteisiin.

Tehokkain osallistumismuoto on tuloskeskustelu. Niillä on sekä henkilökohtaisesti että ryhmässä käytyinä merkittävä vaikutus tulokseen, työmotivaatioon ja koko työyhteisöön.

Esimies vastaa seurannasta ja tiedottamisesta.

	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
VÄLIARVIOINTI			△				△						
TULOSRAPORTIT													
- tulospalkkioryhmät											△ 1 ▽		
- piirin tulos												△ 2 ③	
- tulospalkkioraportit												△ 2 ④	
- maksatus												- - - ⑤	
	△ Raportti valmistuu ▽ Toimitetaan esikuntaan ① Käsittely vastuualueella ② Käsittely piirin jr:ssä ③ Pääjohtajan päätös piirin tulospalkkiosta ④ Piiri-insinöörin päätös palkittavista ryhmistä ⑤ Tulospalkkioiden maksaminen viimeistään 30.4.												

Seuranta-aikataulu

7. TULOSARVIOINTI JA TULOSMITTARIT

Arviointi tapahtuu tuloskeskustelussa joko tulosryhmänä tai kahdenkesken.

Tulosmittarit ovat tuloskeskustelun apuväline. Ne mittaavat tulosta kokonaisuutena tai kuvaavat tuloksen joitakin ominaisuuksia. Joskus arviointi joudutaan tekemään suoritettuihin toimenpiteisiin ja niiden todennäköisiin vaikutuksiin perustuen.

Tulosarviointi ja tulosmittarit on suunniteltava ja niistä sovittava samanaikaisesti tavoitteiden kanssa. Silloin mitataan oikeita tuloksia ja välteään jälkipuheet.

Mittarien tulee olla yksikäsitteisiä ja konkreettisia. Niiden yhteys tulokseen tulee olla löydettävissä. Olennaista on, että tavoitteet ovat oikeat. Mitattavuus ei saa liikaa ohjata tavoitteensuunnittelua.

Mittarit eivät saa olla sellaisia, että ne rajoittavat arviointia. Tavoitetaso pitää kuitenkin olla selvästi kuvattuna. Tavoitteesta poikkeamisen, erityisesti tavoitetason ylitysten arvioinnissa pitää olla mahdollisuus harkintaan; "lisäarvon" palkitsemista ei saa liiaksi sitoa mittareilla (liian tarkka mittari mahdollistaa vain tietyn tyyppisen erinomaisen tuloksen palkitsemisen).

Esimiehen (tai johtoryhmän ym.) arvio

Hyvin perusteltu arvio on luotettava. Se voidaan ilmaista mm kouluarvosanan, pistelukuna tai tekemisen tasoa, laatua tai vaikutusta ilmaisevana laatusanana. Arviointitapa ja asiat, joita painotetaan tulee pääosin sopia tavoitteen yhteydessä. Apuna voidaan käyttää toimintaa kuvaavia tunnuslukuja, vaikka ne eivät suoraan mittaisikaan tulosta.

Asiakaspalaute

Asiakaspalaute sopii koko ryhmän ja eri tehtävien arviointiin. Keskustelujen ja yhteydenottojen lisäksi palautetta tulee joukkoviestimistä. Passiivisesti saatu palaute on usein vinoutunutta, epäkohtiin painottuvaa. Luotettavaa palautetta saadaan asiakaskyselyllä tai haastatteluilta. Samalla selviävät asiakkaan odotukset ja tulevat tarpeet. Liian usein toistuviin kyselyihin kyllästyään.

Laatu- ja määrämittarit

Laatu- ja määrämittarit ovat selkeitä, usein numeroarvoina ilmoitettavia tuloksia. Arvioinnissa tulee painottaa mittalukujen merkitystä asiakkaan tai tuottavuuden näkökulmasta.

Aikatauluun sidotut mittarit

Pelkkä aikatavoitteen saavuttaminen, suunnitelman tai työn valmistuminen tai eteneminen aikataulussaan on tyydyttävä suoritus. Aikataulu-poikkeaman (alitus tai ylitys) arvo riippuu hyödyistä tai haitoista, joita se saa aikaan. Aikatavoitteen toteutumisen ohella tulisi ainakin todella hyväksi katsottavaan suoritukseen liittyä laatu- ja vaikutustarkastelu (joko asiakkaan tai omasta näkökulmasta).

Tila- ja toimintatapakuvaukset

Eräs tapa arvioida tulosta on kuvata toiminnan tavoitetila tai se tapa, jolla asiakkaan tai oman henkilöstön halutaan tulevaisuudessa toimivan. Erityisesti tavoitetaso on kuvattava huolella. Poikkeamat ylös- ja alaspäin jäänevät useimmiten tuloskeskustelussa arvioitaviksi.

Kustannukset	Kokonais-, yleis- ja yhteiskustannukset ovat hyvä tulosmittari. Kustannuksia tulee tarkastella suhteessa johonkin, joko ryhmän budjettiin, tuettavaan toimintaan, aikaisempiin kustannuksiin (erot), tai muiden vastaavien ryhmien tai tehtävien kustannuksiin. Yksikköhinnat ja yleis- ja yhteiskustannusprosentit ovat hyviä mittareita.
Kokonaistulos	Kunkin ryhmän tulosta tulee tarkastella myös kokonaisuutena. Tulostavoitteiden merkitys kokonaistuloksen kannalta on erilainen. Tavoitteiden painoarvo tulee määrittellä niiden merkityksen perusteella. Kokonaistulos saadaan tulostavoitteiden pistemäärien painotettuna keskiarvona.

8. TULOSTAVOITTEIDEN PISTEYTYS

Pisteytyksessä käytetään seuraavaa asteikkoa. Pisteitä ei ositeta.

5 pistettä	ERINOMAINEN TULOS <ul style="list-style-type: none"> Saatu erityistä ulkopuolista kiitosta työn tuloksista Merkittävä vaikutus kokonaisuuteen Merkittävä uudelleenkohdennus
4 pistettä	ERITTÄIN HYVÄ TULOS <ul style="list-style-type: none"> Suunniteltu tulos on huomattavasti ylitetty Osoitettavissa yhteiskunnallista/tielaitokseen kohdistuvaa lisähyötyä verrattuna tavoitteeseen
3 pistettä	HYVÄ TULOS, TAVOITE SAAVUTETTU <ul style="list-style-type: none"> Tavoite saavutetaan suunnitelmien mukaisesti Saadaan aiottu parannus aikaiseksi
2 pistettä	TYYDYTTÄVÄ TULOS <ul style="list-style-type: none"> Tavoite lähes saavutettu, merkittävää ajallista tai laadullista puutetta Muutoksen suunta positiivinen
1 piste	VÄLTTÄVÄ TULOS <ul style="list-style-type: none"> Tavoitetta ei saavuteta Voidaan osoittaa tehtyjä toimenpiteitä Tilanne säilynyt ennallaan
0 pistettä	EI TULOSTA <ul style="list-style-type: none"> Tavoitetta ei saavuteta Ei voida esittää tehtyjä toimenpiteitä Tilanne huonontunut

9. TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ

Kuopion tiepiirin tulospalkkiojärjestelmä tukee piirin johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmää. Tavoitteena on tienpitotoiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden parantaminen sekä johtamisen ja yhteistoiminnan tehostaminen palkitsemalla hyvä tulostavoitteiden saavuttaminen. Tavanomainen tulos ei oikeuta tulospalkkioon.

Toiminnan tavoitteenasettelu ja siihen liittyen tulospalkkiojärjestelmä on osa johtamista. Tulospalkkiojärjestelmän periaatteiden tulee olla henkilöstön hyväksymiä.

Tulospalkkiot koskevat koko henkilöstöä. Edellytyksenä on kuitenkin, että henkilö on ko. vuonna ollut laitoksen palveluksessa yli kuusi kuukautta ja on ko. vuoden lopussa edelleen laitoksen palveluksessa. Henkilö, joka on siirtynyt eläkkeelle laitoksen palveluksesta palveltuaan ko. vuonna vähintään kuusi kuukautta, on tulospalkkion piirissä, vaikka palvelussuhde ei olisi enää voimassa vuoden lopussa.

Ryhmien tulostavoitteiden saavuttaminen arvioidaan ja pisteytetään tavoitekohtaisesti. Eri tavoitteiden painoarvo, niiden merkitys ryhmän tehtävän kannalta on erilainen. Ryhmän kokonaistulos lasketaan tavoitekohtaisten pistelukujen painotettuna keskiarvona. Kokonaistuloksen perusteella todetaan, mitkä ryhmän ovat oikeutetut tulospalkkioon.

Tulospalkkio on muusta palkkauksesta erillinen bonus, joka määräytyy prosenttiosuutena henkilökohtaisesta vuosipalkasta.

Tulospalkkion määräytyminen

Tiepiiri ansaitsee tulospalkkionsa, tulospalkkioihin tarvittavan rahan, saavuttamalla omat tulostavoitteensa. Piirin tulospalkkio on enintään 3,5 % tulospalkkion piirin kuuluvien henkilöiden yhteenlasketusta vuosipalkkasummasta.

Puolet piirin tulospalkkiosta jaetaan vuosiansioiden suhteessa koko henkilöstölle. Toinen puoli jaetaan tulostavoitteensa hyvin saavuttaneiden ryhmien henkilöstölle ryhmän tuloksen ja vuosiansioiden suhteessa. Henkilön saama tulospalkkio voi olla enintään 6 % vuosiansiosta.

Tulostavoitteensa hyvin saavuttanut ryhmä palkitaan, vaikka piirin tulostavoitteet jäisivät saavuttamatta, eikä piiri saisi tulospalkkiota. Ryhmän jäsenen tulospalkkio voi tällöin olla enintään 3 % vuosiansiosta. Tiepiirin päällikkö päättää kuinka paljon tulospalkkioihin tällöin voidaan käyttää. Tulospalkkioiden yhteismäärä saa tällöin olla enintään 0,5 % piirin vuosipalkkasummasta.

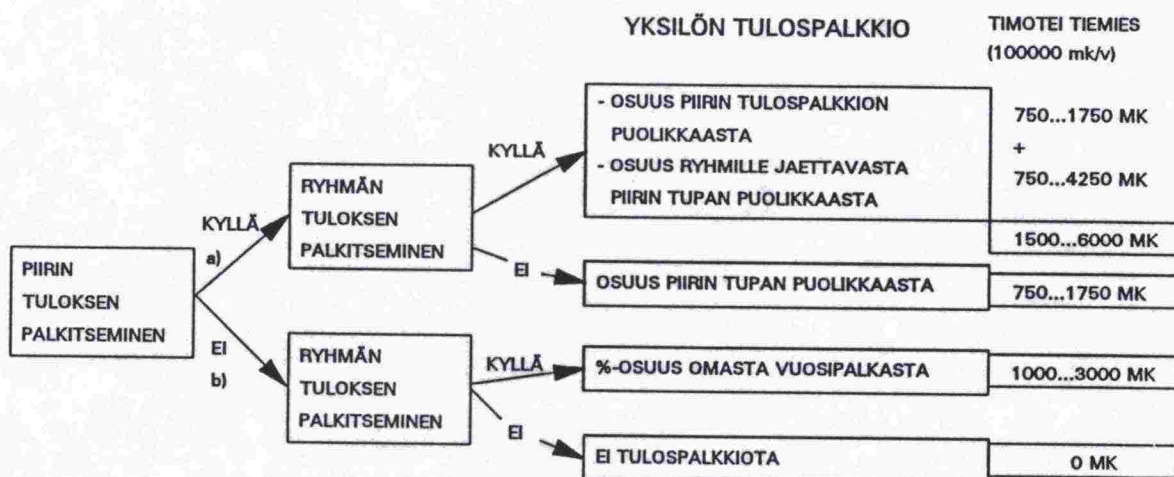
Tiepiirin ja tulosryhmän onnistumista kuvaava tulospalkkiokerroin määräytyy kokonaistuloksesta seuraavasti:

Kokonais- tulos	Tulospalkkio- kerroin	Kokonais- tulos	Tulospalkkio- kerroin
5.0 p	3.5	4.0 p	2.4
4.9 p	3.5	3.9 p	2.3
4.8 p	3.5	3.8 p	2.1
4.7 p	3.4	3.7 p	2.0
4.6 p	3.2	3.6 p	1.8
4.5 p	3.1	3.5 p	1.7
4.4 p	2.9	3.4 p	1.6
4.3 p	2.8	3.3 p	1.4
4.2 p	2.7	3.2 p	1.3
4.1 p	2.5	3.1 p	1.1
		3.0 p	1.0

Tiepiirin tulospalkkio eli tulospalkkioihin käytettävissä oleva rahamäärä on piirin tulospalkkiokertoimen suuruinen prosenttiosuus tulospalkkion piiriin kuuluvien henkilöiden bruttopalkkasummasta.

Tiepiirin päällikön tulospalkkio on piirin tulospalkkiojärjestelmän osoittama prosenttiosuus hänen vuosipalkastaan.

Tulosryhmien jäsenten henkilökohtaiset tulospalkkiot muodostuvat kahdesta osasta. Jokaiselle tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvalla tulee hänen vuosipalkkaansa vastaava osuus tiepiirin tulospalkkion puolikkaasta. Lisäksi tulostavoitteensa saavuttaneiden tulosryhmien jäsenille tulee ryhmän tulospalkkiojärjestelmästä ja henkilökohtaisesta vuosipalkasta riippuva osuus tiepiirin tulospalkkion toisesta puolikkaasta.



Henkilökohtaisen tulospalkkion muodostuminen.

Oman mahdollisen tulospalkkionsa voi summittaisesti arvioida kaavalla

$$\frac{\text{Kaikille jaettava osuus} \quad p/200 \times (\text{oma vuosiansio})}{\text{Ryhmäkohtainen osuus} \quad p \times r / 400 \times (\text{oma vuosiansio})}$$

Henkilökohtainen palkkio = Ylläolevien summa

p = tiepiirin tulospalkkiojärjestelmä

r = ryhmän tulospalkkiojärjestelmä

Tällöin on oletettu, että 3/4 ryhmistä saa palkkiota ja ryhmien tulospalkkiojärjestelmä on keskimäärin 2.5

Tulospalkkiot lasketaan ATK-ohjelmalla. Laskukaava selityksineen on liitteenä 5.

10. PALKKIOIDEN HYVÄKSYMINEN JA MAKSAMINEN

Tulospalkkioista päätetään tulosraporttien perusteella.

Raportti tiepiirin tulostavoitteiden toteutumisesta ja esitys tiepiirin tulospalkkioksi lähetetään pääjohtajalle helmikuun loppuun mennessä.

Tiepiirin päällikkö tekee päätöksen palkittavista ryhmistä ja lopullisista tulospalkkioista 15.3. mennessä.

Pääjohtaja vahvistaa piirin tulospalkkion 15.3. mennessä.

Palkkioiden suuruus ratkeaa sen jälkeen kun pääjohtajalta on saatu tieto piirin kokonaispalkkion suuruudesta.

Palkkiot maksetaan seuraavan tilinmaksun yhteydessä pääjohtajan vahvistettua tiepiirin tulospalkkion suuruuden.

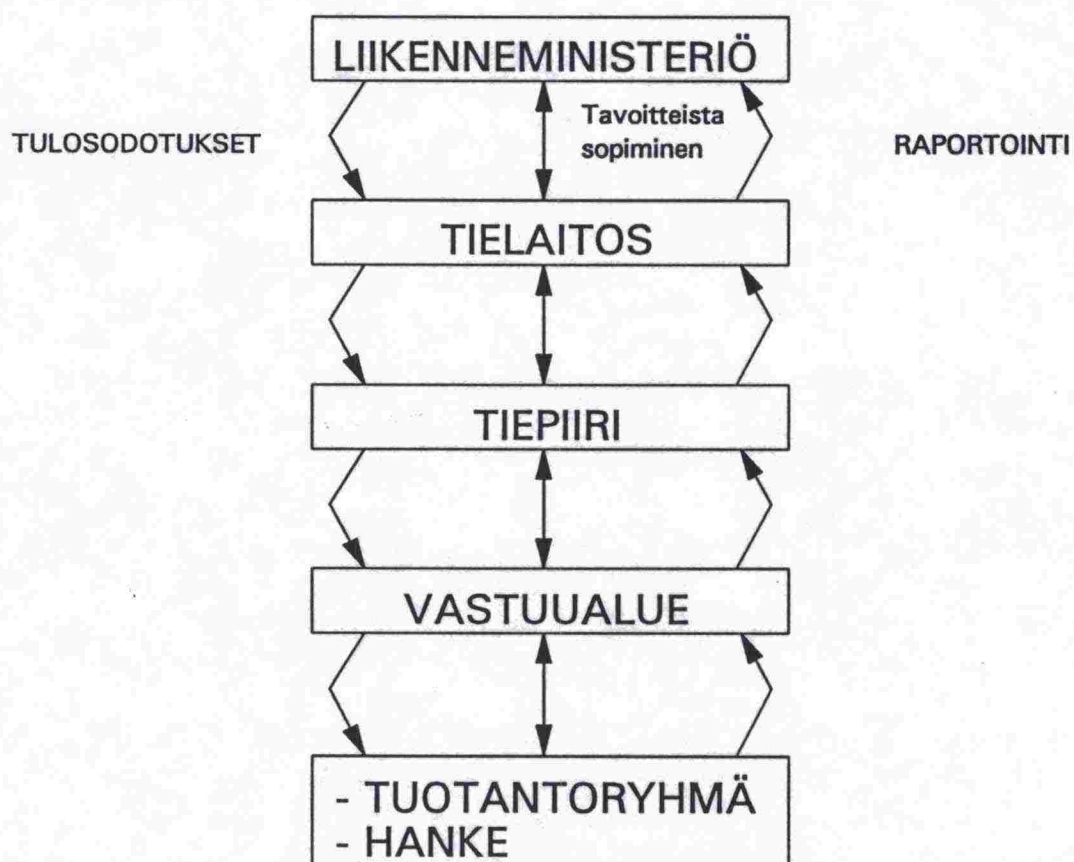
Lopullisista tulospisteistä (muutokset perustellen) ja tulospalkkioista tiedotetaan tulosryhmille maaliskuun loppuun mennessä.

11. TULOSJOHTAMISOHJEEN HYVÄKSYMINEEN JA TARKISTUKSET

Tulosjohtamisohjeen ajan tasalla pitämisestä huolehtii esikunta.

Ohje ja sen tarkistukset käsitellään ennen hyväksymistä yhteistyötoimikunnassa.

TULOSOHJAUSHIERARKIA



ETELÄISEN TIENPITOALUEEN PALVELUAJATUS

TOIMINTA-AJATUS

Tienpitoalue hoitaa ja ylläpitää kilpailukykyisesti tienkäyttäjien tarvitsemat sujuvat ja turvalliset liikenneyhteydet.

PAÄMÄÄRÄT

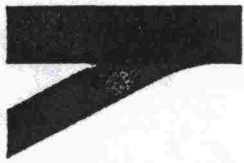
- Toiminnan lähtökohdانا on tienkäyttäjien tarve.
- Liikkuminen on sujuvaa ja turvallista.
- Palvelu on laadukasta, korkeatasoista ja oikein ajoitettua.
- Toiminta on kustannuksiltaan kilpailukykyistä.
- Viranomaispalvelut ja oman organisaation tukipalvelut hoidetaan laadukkaasti ja taloudellisesti.

STRATEGIOITA

- Henkilöstö on hyvin koulutettua ja motivoitunutta.
- Henkilöstö osallistuu toiminnan-suunnitteluun ja seurantaan.
- Monitoimisuus
- Työvälineet ovat tarkoituksenmukaisia.
- Kaikkia resursseja käytetään tehokkaasti ja taloudellisesti.
- Markkinatilanne käytetään hyväksi työmuotoa valittaessa.
- Maksullisin palveluin kevennetään kustannusrakennetta.
- Palvelukulttuurin omaksuminen
- Toiminnan aktiivinen kehittäminen.

TOIMINTASEGMENTIT

	PÄÄTTÄINEN LIIKENNEKELPOISUUS	TIESTÖN KUNNOSTUS	INVESTOINNIT	VIRANOMAISTEHTAVAT	MAKSULLISET PALVELUT
ASIAKAS	<input type="checkbox"/> Ho-liikenne <input type="checkbox"/> Joukkoliikenne <input type="checkbox"/> Ka-liikenne <input type="checkbox"/> Kevytliikenne	<input type="checkbox"/> Tiepiirin johto <input type="checkbox"/> Ho-liikenne <input type="checkbox"/> Raskas liikenne <input type="checkbox"/> Kevytliikenne	<input type="checkbox"/> Tiepiirin johto	<input type="checkbox"/> Yksityistiekunnat <input type="checkbox"/> Lupien hakijat <input type="checkbox"/> Tiepiirin johto	<input type="checkbox"/> Tiepiirin tulos-yksiköt <input type="checkbox"/> Julkishallinto <input type="checkbox"/> Yksityistiekunnat <input type="checkbox"/> (muut)
ODO-TUKSET	<input type="checkbox"/> Sujuvuus <input type="checkbox"/> Turvallisuus <input type="checkbox"/> Mukavuus <input type="checkbox"/> Oikea ajoitus <input type="checkbox"/> Ympäristö <input type="checkbox"/> Taloudellisuus	<input type="checkbox"/> Jatkuva liikennekel- poisuus <input type="checkbox"/> Ajomukavuus <input type="checkbox"/> Ympäristö <input type="checkbox"/> Taloudellisuus	<input type="checkbox"/> Taloudellisuus <input type="checkbox"/> Laatu <input type="checkbox"/> Ympäristö <input type="checkbox"/> Resurssien tehokas käyttö <input type="checkbox"/> Vaikuttavuus	<input type="checkbox"/> Hyvä asiakas- palvelu lähellä asiakasta <input type="checkbox"/> Taloudellisuus <input type="checkbox"/> Nopeus	<input type="checkbox"/> Resurssien tehokas käyttö <input type="checkbox"/> Kustannusten keventtäminen <input type="checkbox"/> Hyvä palvelu <input type="checkbox"/> Yhteistyö
TUOTTEET JA PALVELUT	<input type="checkbox"/> Tasainen tie <input type="checkbox"/> Lumeton tie <input type="checkbox"/> Hyvä pito <input type="checkbox"/> Liik. opastus <input type="checkbox"/> Tieinfo <input type="checkbox"/> Työnaikaiset liikennejärj. <input type="checkbox"/> Siisti ympäristö	<input type="checkbox"/> Tasainen tie <input type="checkbox"/> Kantavuus <input type="checkbox"/> Kelirikon helpottuminen <input type="checkbox"/> Siisti ympäristö	<input type="checkbox"/> Tie- ja liikenne- olojen parane- minen - liikenneturv. - tiel - sillat - liittymät - hyvä liik. ympäristö	<input type="checkbox"/> Yksityistien pidon ohjaus <input type="checkbox"/> Avustusten käytön valvonta <input type="checkbox"/> Tienpitoon liitty- vät tuvat	<input type="checkbox"/> Maarak.työt <input type="checkbox"/> Auto- ja kone- vuokraus <input type="checkbox"/> Työnjohto <input type="checkbox"/> Asiantuntemus <input type="checkbox"/> Inventoinnit <input type="checkbox"/> Kehittäminen <input type="checkbox"/> jne.
TAPA TOIMIA RE- SURSIT	<input type="checkbox"/> Toimenpiteet ajoite- taan ja mitoitetaan liikenteen tarpeista lähtien (sujuvuus, turvallisuus) <input type="checkbox"/> Toiminta on kustan- nuksiltaan ja laadul- taan kilpailukykyistä <input type="checkbox"/> Oman työn ja osto- palvelujen suhteen ratkaisee markkina- tilanne <input type="checkbox"/> Oma henkilöstö ja kalusto ovat toiminnan runko <input type="checkbox"/> Kalusto on monipuoli- sesti hoitotyöhön soveltuvaa	<input type="checkbox"/> Suunnitelmallinen, pitkävaikutteinen toiminta <input type="checkbox"/> Kunnostuksen ohjelmoi ja suunnittelee tm- piiri kustannuk- sellaan <input type="checkbox"/> Tm-piirin resurs- seja käytetään tehokkaasti hyväksi <input type="checkbox"/> Päälysteiden uusimisesta vastaa tekniset palvelut	<input type="checkbox"/> Piirin johdon ti- laamat ja omat investoinnit tot. laadukkaasti ja taloudellisesti <input type="checkbox"/> Ensisijaisesti tukeudutaan tm-piireihin <input type="checkbox"/> Toteutusorg. on keveä <input type="checkbox"/> Markkinatilanne hyödynnetään tehokkaasti (ulk/sis mark- kinat) <input type="checkbox"/> Pysyvä työmää- organisaatiota ei synnytetä	<input type="checkbox"/> Yksityisteiden valtion- avustusasiat koko lääniä hoitaa et.tienpitoalue, kukin tm-piiri hoitaa oman alueensa <input type="checkbox"/> Tm-piirit hoitavat paikallistason viran- omaistehtävät. Alue ei piirikonttori- tasolla niitä hoitaa. <input type="checkbox"/> Kokonaispalvelu, "yksi laukku" <input type="checkbox"/> Tavoitteena asiakkaan ongelman ratkaise- minen <input type="checkbox"/> Taloudellisuus	<input type="checkbox"/> Vapaa kapasi- teetti myydään aktiivisesti <input type="checkbox"/> Maksullisilla pal- veluilla kevenne- tään kustannus- rakennetta <input type="checkbox"/> Palvelut hinnoi- tellaan kilpailu- tilanteen mukaan <input type="checkbox"/> Kehittämispalvelut osaksi "johdon tilauksena", osa maksusta <input type="checkbox"/> Kehittämispalvelut koko tiepiirille



XX.XX.XXXX

TULOSALUE (Painoarvo %)

TAUSTA, TILA

TÄHÄN LYHYT KUVAUS TULOSALUEEN NYKYTILASTA, ESIMERKIKSI LUKUARVOT 1990 JA 1991 JA/TAI TAUSTA TULOSTAVOITTEEN ANTAMISELLE.

TULOSTAVOITE 1992

TÄHÄN KIRJATAAN TULOSTAVOITE MAHDOLLISIMMAN YKSIKÄSITTEISESTI JA KONKREETTISESTI.

MITTARI

TÄSSÄ KUVATAAN TULOSTAVOITTEEN MITTAUSTAPA. MIKÄLI PISTEYTYS PERUSTUU ARVIOINTIIN, TODETAAN KUKA ARVIOI JA MILLAISTEN SELVITYSTEN PERUSTEELLA. TARVITTAESSA MONIMUTKAINEN MITTAUSTAPA VOIDAAN TÄSMENTÄÄ LIITTEELLÄ.

PISTEYTYS

- 0 = EI TULOSTA
- 1 = VÄLTTÄVÄ TULOS
- 2 = TYYDYTTÄVÄ TULOS
- 3 = HYVÄ TULOS, TAVOITE SAAVUTETTU
- 4 = ERITTÄIN HYVÄ TULOS
- 5 = ERINOMAINEN TULOS

RAPORTTI

TÄMÄ KOHTA TÄYTETÄÄN VÄLI- TAI LOPPURAPORTISSA.



HENKILÖN NIMI	
TEHTÄVÄ	
YKSIKKÖ	

ESIMIES	
VÄLITTÖMÄT ALAISET	
SIJAISET	
SIJAISUUDET	

TOIMEN TARKOITUS JA
TULOSVALTA

Määritetään niin, että lukija saa käsityksen, miksi toimi on olemassa. Toimen tulosta ilmaiseva merkitys tulee käydä selville. Täyttäminen voidaan aloittaa tointa kuvaavalla verbillä kuten johtaa, kehittää ja suunnitella, mutta määrityksen tulee sisältää myös täsmennys toiminnallisesta tulosvastuusta ja tulosvallasta. Tulosvalta määritetään ilmaisuilla: täysin itsenäinen, itsenäinen rajaan x asti, esittely esimiehelle jne. Vaihtoehtoisesti voidaan määritellä vain tulosvallan rajoitukset.

TOIMEN HOITAMISEN
OSAAMISEDELITYKSET

Määritetään toimen hoitamisen kannalta tärkeät osaamisalueet. Osaamisalueita voivat olla esim. ihmisten johtaminen, jonkin alueen asiantuntemus, tietty ammattivalmius, sidosryhmäyhteistyö jne.



HENKILÖN NIMI	
TULOSALUEET JA TULOSTAVOITTEET Henkilökohtaiset tulosalueet johdetaan yksikön tulosalueista ja -tavoitteista, mutta voivat sisältää myös muuten määräytyviä tulosalueita. Tulosalueittain asetetaan henkilökohtaiset tulostavoitteet. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia ja niistä tulisi käydä ilmi, miten onnistuminen todetaan.	
OSAAMISEN KEHITTÄMISALUEET Kirjataan alueet, joilla erityisesti pyritään osaamista ja valmiuksia kehittämään. Henkilökohtainen tarkempi kehittämissuunnitelma voidaan tehdä erilliselle lomakkeelle liitteeksi.	
PAIKKA JA AIKA	
ESIMIEHEN ALLEKIRJOITUS	
HENKILÖN ALLEKIRJOITUS	

LIITTEET

- Yksikön tulostavoitteet
 Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma

Kehittymisalueet	Tavoitteet	Toimenpiteet	Aikataulu

TULOSPALKKION LASKENTAKAAVAT

a) Piirin tulos palkitaan

$$B_{hij} = A_j \times C_j \times [B_k/2 \times (V_{hi}/V_k + r_{ij} \times V_{hi} / S_{ij})]$$

B_{hij} = yksilölle i maksettava tulospalkkio ryhmässä j
(enintään 6 % vuosiansiosta)

A_j = ryhmässäoloaikakerroin, joka on ryhmässä j oloajan suhde
koko palvelusaikaan tulosvuonna

C_j = ansionkorjauskerroin, joka saadaan, kun j palvelusta ajasta
vähennetään tulospalkkioon oikeuttamattomat, palkalliset
poissaolot, ja lasketaan tämän ajan suhde kokonaispalve-
lusaikaan ryhmässä

B_k = $p \times V_k/100$
= piirin tulospalkkio

p = piirin tulospalkkioprosentti

V_{hi} = tulospalkkion saajan bruttovuosiansio = ennakonpidätyk-
senalainen ansio vähennettynä veronalaisilla matkakorvauk-
silla ja luontaiseduilla. Vuosipalkkaa vähennetään palkalli-
sen tulospalkkioon oikeuttamattoman ajan suhteessa.

V_k = $V_{h1} + V_{h2} + \dots + V_{hm}$
= järjestelmään kuuluvien bruttovuosiansio yhteensä

m = järjestelmään kuuluvien lukumäärä

r_{ij} = ryhmän j tulospalkkiokerroin (henkilö i kuuluu ryhmään j)

S_{ij} = $V_{h1} \times r_{i1} + \dots + V_{hi} \times r_{ij} + \dots + V_{hn} \times r_{ns}$

n = tulospalkkaa saavien henkilöiden lukumäärä

s = tulospalkkaa saavien ryhmien lukumäärä

Jos henkilö on koko tulospalkkioon oikeuttavan ajan samassa ryhmäs-
sä, ryhmässäoloaikakerroin on 1. Jos taas henkilö on useamassa kuin
yhdessä ryhmässä edellä olevalla kaavalla lasketut eri tulospalkkioryh-
missä ansaitut tulospalkkiot lasketaan yhteen. Tällöin ryhmässäoloai-
kakertoimien summan tulee olla 1.

b) Piirin tulosta ei palkita

$B_{hij} = 3 \times A_j \times C_j \times r_{ij} \times V_{hi}/350,$
kun $B_{h1} + \dots + B_{hn} < B_t$

$B_{hi}(r) = B_{hi} \times B_t / (B_{h1} + \dots + B_{hn})$
kun $B_{h1} + \dots + B_{hn} > B_t$

B_t = tulospalkkioihin tiepiirissä käytettävissä oleva summa

B_{hi} on enintään 3 % vuosiansiosta.

Jos henkilö työskentelee samanaikaisesti kahdessa tai useammassa ryhmässä, voi tulospalkkio tapauksesta riippuen joko määräytyä työpanoksen suhteessa osittain kustakin ryhmästä tai pelkästään yhden ryhmän tuloksesta. Määräytymistavasta on määrättävä vuoden alussa tai ryhmän jäsenyyden vaihtuessa.

Jos henkilö on siirtynyt tulosvuoden aikana ryhmästä toiseen, tulospalkkio määräytyy kunkin ryhmän osalta palveluaikojen suhteessa.

Palvelusaika lasketaan täysinä kuukausina ja vajaat kuukaudet päivittäin. Vajaista kuukausista muodostetaan täysiä, jakamalla päivien lukumäärä 30.

ESIM 1

Henkilö on ollut

a-kohdan mukaisissa ryhmissä ajan 1.1. - 15.3. eli 2 kk 15 pv,

b-ryhmissä 1.6.-10.7. ja 15.11.-31.12. eli 2 kk 27 pv,

c-ryhmissä 16.3.-31.5. ja 11.7.-14.11 eli 6 kk 20 pv.

Tulospalkkion määrää vähentävät seuraavat poissaolot (aika ei ole tulospalkkioon oikeuttavaa):

a) vähintään 1 kuukauden mittainen yhtäjaksoinensairasloma

b) äitiysloma siltä osin kuin ko. ajalta maksetaan palkkausta; samoin perustein kuin sairausloma

c) palkaton virkavapaa/vapautus työstä, hoitovapaa, isyysloma (vaikuttaa bruttovuosiansioon)

Vuosilomat eivät vaikuta tulospalkkion määräytymiseen. Mikäli henkilölle ei vuoden aikana tule muuta tulospalkkioon oikeuttavaa palvelusaikaa (palkaton hoitovapaa, sairausloma), ei henkilölle pelkän vuosiloman perusteella makseta tulospalkkiota ko. vuodelta.

Tulospalkkiovuoden aikana eläkkeelle siirtyneelle tulospalkkiota kertyy eläkkeelle siirtymispäivään asti.

Ryhmässäoloaika ja tulospalkkioon oikeuttava aika lasketaan täysinä kuukausina, pyöristäen lähimpään täyteen kuukauteen. Lopputuloksen tulee olla sama kuin henkilön todellinen palvelusaika piirissä ko. vuonna.

ESIM 2

Jatketaan edellisen esimerkin käsittelyä. Jos kaikki palvelusajat eri ryhmissä pyöristetään, tulee vuoden palvelusajaksi 13 kuukautta. Pyöristämättä jätetään se palvelusaika, jossa "irtopäiviä" on vähiten.

ESIM 3

Henkilön palvelusajat eri ryhmissä:

a) 1 kk 10 pv b) 3 kk 10 pv c) 7 kk 10 pv

Mikäli nyt suoraan pyöristettäisiin, saataisiin vuoteen vain 11 tulospalkkioon oikeuttavaa kuukautta. Pyöristettävä kuukausi sijoitetaan siihen ryhmään, jossa on eniten palvelusaikaa.

ESIM 4

Henkilö on koko vuoden tulospalkkioryhmän x jäsen. Hän on ollut palkattomalla lomalla ajan 1.-14.1. ja sairauslomalla 5.5.-30.5. ja 11.6.-20.7. Palkaton loma tulee tulospalkkion laskennassa huomioiduksi henkilön bruttovuosiansiossa. Sairauslomaa on toisessa jaksossa yli 1 kuukauden, joten tulospalkkion määrä alenee 1/12:lla (ansionkorjauskerroin).