

**Tielaitos**

Johanna Kolu

# **Tulospalkkiojärjestelmä osana tulosjohtamista**

Henkilöstön kokemuksia tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmästä

---

Helsinki 1991

**Tiehallitus**  
Henkilöstöhallinto

**T**

08 TEL/TUL

1970  
Kirjasto  
Muhoskirjasto

Doknro: 920165  
Nidenro: 920459



**Johanna Kolu**

# **Tulospalkkiojärjestelmä osana tulosjohtamista**

Henkilöstön kokemuksia tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmästä

**Tielaitos**  
Tiehallitus, Henkilöstöhallinto

Helsinki 1991

Valtion painatuskeskus  
Pasilan VALTIMO  
Helsinki 1991

Julkaisua saatavana  
Tiehallitus, Henkilöstöhallinto

**Tielaitos**  
Tiehallitus  
Opastinsilta 12 A  
PL 33  
00521 HELSINKI  
Puh. vaihde (90) 1541

## TIIVISTELMÄ

Tuloksellisuuden kehittäminen ja palvelukyvyn parantaminen ovat keskeisiä tavoitteita meneillään olevassa valtionhallinnon uudistuksessa. Tulosohjaus, tulosjohtaminen ja tulokseen perustuvat palkkiojärjestelmät on nähty keinoiksi tämän tavoitteen toteuttamisessa. Tielaitos on tulosohjauksen edelläkävijöitä valtionhallinnossa. Tulospalkkiojärjestelmää kokeiltiin vuosina 1988-89 osassa tielaitosta. Tulosjohtamiseen tielaitos siirtyi vuonna 1990, jolloin tulospalkkiojärjestelmä laajennettiin koskemaan koko henkilöstöä. Tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmässä on kyse tielaitokselle asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisen palkitsemisesta. Tulospalkkiot maksetaan sekä piirin kokonaistuloksen että tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisen perusteella.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tielaitoksen henkilöstö käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän kokee. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena toukokuussa 1991. Tulospalkkiojärjestelmään liittyvien kysymysten lisäksi lomakkeessa oli joitakin kysymyksiä vastaajien työstä, työpaikasta, esimiehen johtamistavasta ja tulosjohtamisesta.

Tutkimus osoitti, että tielaitoksessa ollaan omaan työhön jokseenkin tyytyväisiä ja se koetaan tärkeäksi. Työtä pidetään melko itsenäisenä ja haasteellisenä, mutta vaikutusmahdollisuuksia kaivataan lisää. Työpaikan ilmapiiriä pidetään melko hyvänä. Esimieheen ei tunnuta olevan aivan yhtä tyytyväisiä: tieto ei aina kulje esimiesten ja alaisten välillä, kaikki eivät saa riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta ja hyvin monet haluaisivat keskustella nykyistä useammin työnsä tavoitteista esimiehensä kanssa.

Tulosjohtaminen oli vain harvoilla vastaajilla vaikuttanut myönteisesti työn sisältöön, selkeyttänyt omaa roolia laitoksen toiminnassa tai auttanut keskittymään tuloksen kannalta myönteisiin asioihin. Tulospalkkiojärjestelmään suhtauduttiin periaatteessa myönteisesti. Suurin osa vastaajista hyväksyi tulospalkkiojärjestelmän käyttämisen tielaitoksessa ja järjestelmää pidettiin melko kannustavana. Täysin tyytyväisiä ei järjestelmän toimivuuteen kuitenkaan oltu. Suurimpina ongelmina pidettiin järjestelmän monimutkaisuutta, tavoitteiden asettamista ja tulosten mittausta. Tulospalkkiojärjestelmällä ei myöskään näytä olleen suurtakaan vaikutusta käytännön työskentelyyn, johtamiseen, osallistumismahdollisuuksiin tai yhteistoimintaan.

Ylin johto näyttää suhtautuvan tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään erityisen myönteisesti. Alemmilla organisaatiotasoilla oltiin kriittisempiä. Niillä vastaajilla, jotka olivat saaneet tulospalkkiojärjestelmään liittyvää koulutusta ja osallistuneet tuloskeskusteluihin oli myönteisempiä kokemuksia tulospalkkiojärjestelmästä kuin muilla.

**Avainsanat:** tulospalkkiojärjestelmä, tulosjohtaminen, henkilöstö

# SISÄLTÖ

Taulukkuuettelo	5
Kuvaluettelo	7
Käytetyt lyhenteet	9
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>11</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	11
1.2 Keskeiset käsitteet	12
<b>2. TULOSJOHTAMINEN, TULOSPALKKIOT JA MOTIVAATIO</b>	<b>12</b>
2.1 Tulosjohtaminen, osallistuva johtamistyyli	13
2.2 Tulospalkkiojärjestelmät	14
2.2.1 Tavoitteet ja palkkiot	15
2.3 Motivaatio	16
<b>3. TIELAITOKSEN TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ</b>	<b>18</b>
3.1 Tulospalkkiokokeilut	18
3.2 Tulospalkkiojärjestelmän periaatteet	20
3.2.1 Tulostavoitteet	20
3.2.2 Tulospalkkiot	21
3.2.3 Seuranta ja yhteistoiminta	21
3.3 Kokemuksia tulospalkkiokokeilusta	22
<b>4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b>	<b>23</b>
4.1 Tutkimustapa	23
4.2 Otanta ja otos	24
4.3 Aineiston keruu	24
4.4 Kysymyslomake ja aineiston analysointi	25
<b>5. TULOKSET</b>	<b>27</b>
5.1 Taustamuuttajat	27
5.2 Tyytyväisyys työhön, työpaikkaan ja esimieheen	29
5.2.1 Oma työ	29
5.2.2 Työpaikka	34
5.2.3 Esimies	38
5.2.4 Tyytyväisyys työhön, työpaikkaan ja esimieheen tiepiireittäin	42
5.3 Tulosjohtamisen vaikutukset	44
5.3.1 Tulosjohtamisen vaikutukset tiepiireittäin	47
5.4 Suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmään	48
5.4.1 Suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmään ja työtyytyväisyys 51	



	4
5.5 Tulostavoitteet	53
5.5.1 Tulosryhmän tulostavoitteet	
5.5.2 Tiepiirin tulostavoitteet	65
5.5.3 Henkilökohtaiset tavoitteet	
5.6 Tulosten mittaus ja arviointi	68
5.7 Tiedotus ja seuranta	70
5.8 Tulospalkkiot	75
5.9 Tulosjohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmäkoulutus	81
5.9.1 Tulosjohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmäkoulutuksen vaikutuksia	84
5.10 Tuloskeskustelut	86
5.10.1 Tuloskeskustelujen vaikutuksia	89
5.11 Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset	94
5.11.1 Myönteiset vaikutukset	94
5.11.2 Kielteiset vaikutukset	101
5.11.3 Muita mielipiteitä tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksista	103
5.12 Tulospalkkiojärjestelmän ongelmat ja epäkohdat	106
5.13 Vastaaajien ehdotuksia järjestelmän kehittämiseksi	109
6. YHTEENVETO	111

## LÄHDELUETTELO

LIITE 1: Kysymyslomake

LIITE 2: Summamuuuttajat

LIITE 3: Suorat jakaumat kaikista kysymyksistä

## TAULUKKOLUETTELO

- Taulukko 1. Vastausprosentit tiepiireittäin
- Taulukko 2. Tyytyväisyys työn haasteellisuuteen ja ammattiasema
- Taulukko 3. Tyytyväisyys työn itsenäisyyteen ja työpaikka
- Taulukko 4. Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa ja ammattiasema
- Taulukko 5. Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa ja työpaikka
- Taulukko 6. Tyytyväisyys palkkaan ja työpaikka
- Taulukko 7. Uusiin ideoihin suhtautuminen ja työpaikka
- Taulukko 8. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja ammattiasema
- Taulukko 9. Tielaitoksen päämäärien ja toimintapolitiikan tunteminen ja työpaikka
- Taulukko 10. Tyytyväisyys esimiehen johtamistapaan ja ammattiasema
- Taulukko 11. Tyytyväisyys esimieheltä saatuun tunnustukseen ja ammattiasema
- Taulukko 12. Tyytyväisyys esimieheltä saatuun tunnustukseen ja työpaikka
- Taulukko 13. *"Haluaisin keskustella esimieheni kanssa nykyistä useammin työni tavoitteista"* ja ammattiasema
- Taulukko 14. *"Tulosjohtamisjärjestelmä on selkeyttänyt omaa rooliani tielaitoksen toiminnassa"* ja ammattiasema
- Taulukko 15. Tulospalkkiojärjestelmän käyttämisen hyväksyminen ja ammattiasema
- Taulukko 16. *"Palkan pitäisi määräytyä nykyistä enemmän työtulosten perusteella"* ja työpaikka
- Taulukko 17. *"Palkan pitäisi määräytyä nykyistä enemmän työtulosten perusteella"* ja ammattiasema
- Taulukko 18. *"Tulospalkkiojärjestelmä on kannustava"* ja ikä
- Taulukko 19. *"Tulospalkkiojärjestelmä tukee hyvin tulosjohtamisen toteuttamista"* ja ammattiasema
- Taulukko 20. Tulosryhmän tulostavoitteiden tunteminen ja ammattiasema
- Taulukko 21. Tulostavoitteiden kannustavuus ja työpaikka
- Taulukko 22. Tulostavoitteiden kannustavuus ja ammattiasema
- Taulukko 23. *"Tiedän, mikä työssäni olennaisesti vaikuttaa tulosryhmäni tulokseen"* ja ammattiasema
- Taulukko 24. Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa ja ikä
- Taulukko 25. Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa ja työpaikka
- Taulukko 26. Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa ja ammattiasema
- Taulukko 27. Vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tulostavoitteiden asettamisessa ja työpaikka
- Taulukko 28. *"Tulosryhmällemme on asetettu liikaa tulostavoitteita"* ja toimiala
- Taulukko 29. Tulosryhmän tulostavoitteiden haastavuus ja ammattiasema



- Taulukko 30. Tulostavoitteiden vaikutus käytännön työskentelyyn ja toimiala
- Taulukko 31. Tiepiirin tulostavoitteiden tunteminen ja työpaikka
- Taulukko 32. Tiepiirin tulostavoitteiden tunteminen ja ammattiasema
- Taulukko 33. Henkilökohtaiset tulostavoitteet ja ammattiasema
- Taulukko 34. *"Tulosten mittaamisessa käytettävät tunnusluvut on hyvin selvitetty tulosryhmälleni"* ja työpaikka
- Taulukko 35. *"Tulosten mittaamisessa käytettävät tunnusluvut on hyvin selvitetty tulosryhmälleni"* ja ammattiasema
- Taulukko 36. Tyytyväisyys tulospalkkiojärjestelmän perusteista saadun tiedon määrään ja työpaikka
- Taulukko 37. Tyytyväisyys tulospalkkiojärjestelmän perusteista saadun tiedon määrään ja ammattiasema
- Taulukko 38. *"Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus edellyttää jatkuvaa tietoa kulloisestakin tulostasosta"* ja työpaikka
- Taulukko 39. Tiedotus ja seuranta vuoden kuluessa ja työpaikka
- Taulukko 40. Osallistumismahdollisuudet tulosten seurannassa ja ammattiasema
- Taulukko 41. Lopullisista tuloksista tiedottaminen ja ammattiasema
- Taulukko 42. *"On oikein, että tulosryhmän tulospalkkion suuruus riippuu tiepiirin tuloksesta"* ja ammattiasema
- Taulukko 43. Tulospalkkioiden ryhmäkohtaisuuden vaikutus yhteistyöhön ja työpaikka
- Taulukko 44. Tyytyväisyys tulospalkkioiden jakoperusteisiin ja ammattiasema
- Taulukko 45. Tyytyväisyys palkkioiden suuruuteen ja työpaikka
- Taulukko 46. Tyytyväisyys palkkioiden suuruuteen ja ammattiasema
- Taulukko 47. Tulospalkkioiden vaikutus työsuoritukseen ja ammattiasema
- Taulukko 48. *"Tulospalkkiojärjestelmä on liian monimutkainen"* ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvän koulutuksen määrä
- Taulukko 49. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus johtamiseen ja ammattiasema
- Taulukko 50. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työnteon tehokkuuteen ja ammattiasema
- Taulukko 51. *"Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt kiirettä ja stressiä työssäni"* ja toimiala

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Vastaajien jakauma työpaikoittain

Kuva 2. Vastaajien jakauma ammattiasemittain

Kuva 3. Tyytyväisyys työhön, sen itsenäisyyteen, haasteellisuuteen ja tärkeyteen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 4. Tyytyväisyys työhön ammattiasemittain. Summamuuuttujan keskiarvot.

Kuva 5. Tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin omaa työtä koskevissa asioissa. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 6. Tyytyväisyys työpaikan ilmapiiriin, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin ja uusiin ideoihin suhtautumiseen esimiesaseman mukaan. Keskiarvot.

Kuva 7. Työpaikan ilmapiiri ammattiasemittain. Summamuuuttujat keskiarvot.

Kuva 8. Tyytyväisyys tiedonkulkuun esimiesten ja alaisten välillä. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 9. Tyytyväisyys esimieheen ammattiasemittain. Summamuuuttujan keskiarvot.

Kuva 10. Tyytyväisyys työhön, työpaikkaan ja esimieheen tiepiireittäin. Summamuuuttujien keskiarvot. Kaikki vastaajat.

Kuva 11. Tyytyväisyys työhön, työpaikkaan ja esimieheen tiepiireittäin. Summamuuuttujien keskiarvot. Työntekijät.

Kuva 12. Tulosjohtamisen vaikutukset ikäryhmittäin. Samaa mieltä olleiden vastaajien osuudet.

Kuva 13. Tulosjohtamisen vaikutukset ammattiasemittain. Summamuuuttujan keskiarvot.

Kuva 14. Tulosjohtamisen vaikutukset tiepiireittäin. Summamuuuttujan keskiarvot. Kaikki vastaajat ja työntekijät.

Kuva 15. Tulospalkkiojärjestelmän käyttämisen hyväksyminen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 16. Tyytyväisyys työhön ja suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmään.

Kuva 17. Tyytyväisyys työpaikkaan ja suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmään.

Kuva 18. Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 19. Tulosryhmän tulostavoitteiden selkeys ja haasteellisuus. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 20. Tulosryhmän tulostavoitteiden selkeys ja haasteellisuus toimialoittain. Keskiarvot.

Kuva 21. Ulkopuolisten tekijöiden koettu vaikutus tulostavoitteiden toteutumiseen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 22. Tulostavoitteiden vaikutus käytännön työskentelyyn. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 23. *"Vain yhteistyöllä voimme saavuttaa tulostavoitteet"*. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 24. *"Henkilökohtaisia tulostavoitteita tulisi asettaa nykyistä enemmän"*. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kuva 25. Tyytyväisyys mittareihin ammattiasemittain. Keskiarvot.



**Kuva 26.** *"Olen saanut vuoden kuluessa riittävästi tietoa siitä, mitä minun olisi tehtävä tulosryhmäni tavoitteiden saavuttamiseksi".* Suorat jakaumat koko aineistossa.

**Kuva 27.** *"On oikein, että tulospalkkio maksetaan vain, kun tavoitteet saavutetaan".* Suorat jakaumat koko aineistossa.

**Kuva 28.** Tulospalkkio markkamääräisesti sama vai prosentteina vuosipalkasta. Keskiarvot ammattiasemittain.

**Kuva 29.** Tulospalkkioiden vaikutus työsuoritukseen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

**Kuva 30.** Mielenpitoet tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvän koulutuksen määrästä. Suorat jakaumat koko aineistossa.

**Kuva 31.** Mielenpitoet tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvän koulutuksen määrästä ammattiasemittain. Koulutusta sopivasti saaneiden osuudet.

**Kuva 32.** Tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvän koulutuksen vaikutus tulostavoitteiden tuntemiseen. Keskiarvot.

**Kuva 33.** Tuloskeskusteluihin osallistuminen ammattiasemittain.

**Kuva 34.** Tuloskeskusteluista saatuja kokemuksia.

**Kuva 35.** Tuloskeskustelujen vaikutus työhön, työpaikkaan ja esimieheen tyytyväisyyteen. Keskiarvot.

**Kuva 36.** Tuloskeskustelujen vaikutus tulostavoitteisiin, mittareihin ja seurantaan tyytyväisyyteen. Keskiarvot.

**Kuva 37.** Tuloskeskustelujen vaikutus suhtautumiseen tulosjohtamista ja tulospalkkioita kohtaan. Keskiarvot.

**Kuva 38.** Tuloskeskustelut ja tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset. Keskiarvot.

**Kuva 39.** Tulospalkkiojärjestelmän koettu vaikutus osallistumismahdollisuuksiin ja yhteistoimintaan. Suorat jakaumat koko aineistossa.

**Kuva 40.** Tulospalkkiojärjestelmän koettu vaikutus osallistumismahdollisuuksiin yhteistoimintaan ammattiasemittain. Keskiarvot.

**Kuva 41.** Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työtehtävien hoitamiseen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

**Kuva 42.** Tulospalkkiojärjestelmän myönteiset vaikutukset ammattiasemittain. Summamuuttujan keskiarvot.

**Kuva 43.** Tulospalkkiojärjestelmän myönteiset vaikutukset tiepiireittäin. Summamuuttujan keskiarvot.

**Kuva 44.** Tulospalkkiojärjestelmän kielteiset vaikutukset tiepiireittäin. Summamuuttujan keskiarvot.

**Kuva 45.** *"Tulospalkkiojärjestelmä on liian monimutkainen".* Suorat jakaumat koko aineistossa.

## RAPORTISSA KÄYTETTÄVÄT LYHENTEET

### TYÖPAIKKA:

Piirikonttori= piirik.

Keskusvarasto, keskuskorjaamo= kvar., kkorj./ kv, kk

Tiemestaripiiri= tmp

Rakennushanke= rak.hanke

Tiehallitus= tieh

### TOIMIALA:

Hallinto= ha

Suunnittelu= su

Rakennus= rak

Kunnossapito= kp

### TIEPIIRI:

Uusimaa= U

Turku= T

Häme= H

Kymi= Ky

Mikkeli= M

Pohjois-Karjala= PK

Kuopio= Ku

Keski-Suomi= KS

Vaasa= V

Keski-Pohjanmaa= KP

Oulu= O

Kainuu= Kn

Lappi= L

Tiehallitus= TIEH



## 1. JOHDANTO

Valtionhallinnon organisaatioihin on viime vuosina kohdistunut yhä terävämpi uudistusvaatimus. Kankeista ja byrokraattisista virastoista halutaan joustavia ja tehokkaita palvelulaitoksia. Henkilöstökomitean mietinnössä "Henkilöstöpolitiikan uudistaminen" todetaan, että valtionhallinnon keskeinen tavoite on palvelukyvyn parantaminen ja tuloksellisuuden kehittäminen. Siirtyminen tulosohjaukseen on tämän tavoitteen tärkeimpiä toteuttamiskeinoja. Johtamista ja organisaatioita uudistetaan vastaavasti.<sup>1</sup>

Valtionhallinnolle asetetut entistä suuremmat tuottavuusvaatimukset edellyttävät uusia, tavoitteiden saavuttamista edistäviä henkilöstön palkitsemiskeinoja. Tuloksellisuuden paranemiseen perustuvat tulospalkkiot ovat eräs keino palkita henkilöstöä hyvästä työsuorituksesta.<sup>2</sup>

Tielaitos on yksi ensimmäisiä tulosohjauksen kokeiluyksiköitä valtionhallinnossa. Tulosohjauksen myötä laitoksen toimivalta voimavarojensa käytössä on lisääntynyt. Samalla sille on asetettu vastuu tulostavoitteiden toteuttamisesta. Päätösvaltaa on siirretty laitokselle itselleen ja laitoksen sisällä sinne, missä välittömimmin ollaan tekemisissä tienpidon kanssa.

Tielaitos siirtyi vuonna 1990 ensimmäisenä valtion virastona tulosjohtamiseen. Laitoksen johtaminen ja esimiestyö perustuu yhteistoimintaan. Yhteistoiminnassa tapahtuvaa tulosjohtamista tuetaan tulospalkkioin. Tulospalkkiojärjestelmää kokeiltiin vuosina 1988-89 neljässä tiepiirissä. Vuonna 1990 tulospalkkiojärjestelmä otettiin käyttöön koko tielaitoksessa.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tielaitoksen henkilöstö käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän kokee ja onko tulospalkkiojärjestelmälle asetetut tavoitteet saavutettu. Tarkoituksena on myös tutkia, mitä mahdollisia heikkouksia järjestelmässä on ja miten sitä voitaisiin edelleen kehittää.

Tutkimus on ensimmäinen tielaitoksessa tehty tutkimus, jolla tutkitaan koko henkilöstön suhtautumista tulospalkkiojärjestelmään. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella toukokuussa 1991.

Tämä tutkimusraportti on neliosainen. Ensimmäisessä osassa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja tarkastellaan lyhyesti tulosjohtamista, tulospalkkausta ja motivaatiota kirjallisuuden ja lehtiartikkeleiden

<sup>1</sup> Henkilöstökomitean mietintö 1990, 7

<sup>2</sup> Valtion työmarkkinalaitos 1991, 3

pohjalta. Toisessa osassa esitellään lyhyesti tielaitoksessa käytössä oleva tulospalkkiojärjestelmä. Kolmannessa osassa selostetaan tutkimuksen suorittamistapa, aineiston keruu sekä aineiston analysointi. Raportin pääpaino on kyselytutkimuksen tulosten esittelyllä.

## 1.2. Keskeiset käsitteet

Palkkausjärjestelmä on parhaimmillaan organisaatiolle väline päästä asetettuihin päämääriin.<sup>1</sup> Kirjallisuudessa käytetään lähes synonyymeina käsitteitä kannustava palkkaus, suorituspalkkaus, palkkiopalkkaus ja tulospalkkaus. Yleensä puhuttaessa kannustavasta palkkausjärjestelmästä tarkoitetaan tulospalkkausta, joka toimiessaan on kannustava.<sup>2</sup>

Tulospalkkaus on palkkaustapa, jossa henkilöstö voi vaikuttaa palkkansa suuruuteen omalla työpanoksellaan. Yritys voi sillä ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita.<sup>3</sup> Tulospalkkaus on aina muita palkkaustapoja täydentävä, ei niiden korvike.<sup>4</sup>

Mielestäni käsite tulospalkkaus saattaa antaa harhaanjohtavan kuvan tielaitoksessa käytössä olevan kaltaisista kannustejärjestelmistä. Kyseessä ei ole uusi palkkausjärjestelmä, vaan peruspalkkausjärjestelmää täydentävä, organisaation omiin tarpeisiin perustuva johtamisen apuväline. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä tulospalkkiojärjestelmä.

Tulospalkkio on muusta palkkauksesta täysin erillinen yksikön, ryhmän tai henkilön tuloksellisuustavoitteen toteutumisen perusteella maksettava palkanosa.<sup>5</sup>

## 2. TULOSJOHTAMINEN, TULOSPALKKIOT JA MOTIVAATIO

Työelämän ja arvojen muutokset ovat pakottaneet yritykset etsimään uusia henkilöstön motivointikeinoja. Yhteistoiminta ja henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon ja yrityksen tulokseen on tullut entistä tärkeämmäksi. Tehokas kannustejärjestelmä on tärkeä osa organisaation johtamisjärjestelmää. Organisaatiolle "räätälöity" tulosjohtamiseen perustuva tulospalkkiojärjestelmä parantaa hyvin toimiessaan henkilöstön työmotivaatiota. Samalla se lisää henkilöstön osallistumismahdollisuuksia ja antaa mahdollisuuden saada osansa yhdessä tehdystä tuloksesta.

<sup>1</sup> Valtion työmarkkinalaitos 1991, 7

<sup>2</sup> Härkönen S. 1989, 2

<sup>3</sup> Härkönen S. 1989, 1

<sup>4</sup> RANK 1988, 61

<sup>5</sup> Valtion työmarkkinalaitos 1991, 7



Seuraavaksi tarkastellaan käsityksiä siitä, mitä tulospalkkiojärjestelmien taustalla oleva tulosjohtaminen on ja millainen on toimiva tulospalkkiojärjestelmä. Koska tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on erityisesti henkilöstön motivaation parantaminen organisaation tuloksellisuuden lisäämiseksi, esitetään lisäksi joitakin ajatuksia motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

## 2.1 Tulosjohtaminen, osallistuva johtamistyyli

Vanhahtavan ja byrokraattisen johtamismallin on nähty muodostavan suurimman valtionhallinnon kehityksen esteen.<sup>1</sup> Yksityiseltä sektorilta tutun tulosjohtamisen käyttöönotolla pyritään uudenaiseen, tuloskeskeiseen ja motivoivampaan johtamiskulttuuriin.

Tulosjohtamisen peruselementit ovat aikaansaannosten korostaminen tekemisen asemasta ja osallistuva, ihmiskeskeinen johtamistapa.<sup>2</sup> Tulosjohtaminen painottuu nimensä mukaisesti tuloksista sopimiseen ja jättää keinojen valinnan yksilön tai ryhmän oman luovuuden ja vastuuntunnon varaan.<sup>3</sup>

Keskeistä tulosjohtamisen onnistumiselle on, että työn tarkoitus on selvä. Työn tarkoituksen selvyys on edellytys palautteen antamiselle ja saamiselle, korkealle motivaatiolle sekä kyvykkyyden suuntaamiselle olennaiseen.<sup>4</sup> Tulosjohtamisessa onnistuminen vaatii valmiuksia myös organisaatorakenteelta ja palkitsemisjärjestelmältä.<sup>5</sup>

Tulosjohtamiseen kuuluu osallistuva johtamiskulttuuri. Osallistuvaa johtamistyyliä käyttävä esimies näkee alaiset luovina ja yritteliäinä. Hän antaa alaistensa suorittaa itsenäisesti tehtäviään ja lisää alaisten osallistumismahdollisuuksia. Osallistuvalla johtamistyyliä ominaista on myös avoin tiedonkulku.<sup>6</sup>

Tutkimus ja kokemus ovat osoittaneet, että henkilöstön osallistuminen työtään koskevaan päätöksentekoon tehostaa organisaation toimintaa ja parantaa sen tulosta.<sup>7</sup> Osallistuminen vähentää vastustusta ja lisää sitoutumista yhdessä tehtyihin päätöksiin.<sup>8</sup> Erityisesti muutostilanteissa henkilöstön osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon on erityisen tärkeää.

---

<sup>1</sup> Temmes 1990,9

<sup>2</sup> Linnanpuomi 1990, 26

<sup>3</sup> Härkönen E. 1990, 10

<sup>4</sup> Härkönen E. 1990, 9

<sup>5</sup> Linnanpuomi 1990, 20

<sup>6</sup> Juuti 1987, 14-15

<sup>7</sup> Bowey & Thorpe 1986, 256; Valjakka 1990, 133

<sup>8</sup> Vroom & Jago 1988, 25



Muutosprosessi voi onnistua vain silloin, kun koko henkilöstö saadaan kytketyksi muutokseen ja ymmärtämään sen tarpeellisuus.<sup>1</sup>

Henkilöstökomitean mietinnön mukaan valtionhallinnon johtamista tulee muuttaa siten, että johtamisessa korostuvat tavoitteellinen ihmisten johtaminen ja kyky johtaa muutoksia. Yhteistoiminta nousee työyhteisön tuloksen saavuttamisessa keskeiseen asemaan. Yhteistoiminnan kehittämisen painopisteen tulee olla luontevassa jokapäiväisessä työpaikoilla tapahtuvassa yhteistyössä. Kehittyvä johtaminen korostaa esimiehen asemaa työyhteisön jäsenenä sekä tehtävää henkilöstön ohjaamisessa, motivoimisessa ja palkitsemisessa sekä työsuorituksen ja ammattitaidon kehittämisessä ja arvioinnissa.<sup>2</sup>

## 2.2 Tulospalkkiojärjestelmät

Tulospalkkiojärjestelmien käyttö työehtosopimusperusteisten tai muutoin sovitun peruspalkan lisäksi on yleistynyt viime vuosina. Etenkin koko henkilöstöä koskevat kannustejärjestelmät olivat aiemmin harvinaisia.<sup>3</sup> Varhaisissa palkanlisien kytkennöissä eri avainlukuihin päädyttiin usein umpikuijiin: lopullisen tuloksen sijasta huomattiin henkilöstön metsästävän vain palkkion perusteena olevia tunnuslukuja. Nykyään korostetaan organisaation kokonaistulosta palkkioperusteena. Toinen tärkeä asia on ryhmäkokonaisuuksien huomioonotto.<sup>4</sup>

Tulospalkkioajatustapa nojautuu pääasiassa kahteen perusnäkemykseen. Ensimmäinen on se, että organisaation tuloksellisen toiminnan oleellinen tekijä on tulostietoinen ja motivoitunut henkilöstö. Toinen on se, että henkilöstö saadaan motivoituneeksi taloudellisen koulutuksen, tulosseurannan ja tulospalkkion avulla. Kun organisaatio oppii tuloshakuiseksi, henkilöstön tuloshakuisuus ja kustannustietoisuus lisääntyy, esimiestyössä painopiste siirtyy toimintaedellytysten luomiseen ja johdon ja alaisten tavoitteet yhdensuuntaistuvat.<sup>5</sup>

Tulospalkkiojärjestelmät eivät ole muusta johtamisesta erillisiä järjestelmiä, vaan johtamisen apuväline yrityksen tavoitteisiin pyrittäessä. Tulospalkkion avulla ei voida poistaa väärän johtamistavan aiheuttamia vahinkoja. Tulospalkkio ei ole myöskään väline korjata muussa palkkauksessa olevia puutteita.<sup>6</sup>

Tulospalkkiojärjestelmä on yksi kannustejärjestelmän osa. Muita organisaation kannustejärjestelmän osia ovat kannustava johtaminen ja luottamuksel-

<sup>1</sup> Vahvelainen 1990, 28-32

<sup>2</sup> Henkilöstökomitean mietintö 1990, 30, 38

<sup>3</sup> Vasko 1988

<sup>4</sup> Juuti 1985

<sup>5</sup> Palkitseva työyhteisö 1990, 73

<sup>6</sup> Heiskanen et al. 1986, 9

linen ilmapiiri sekä työryhmässä että koko organisaatiossa ja henkilöä kiinnostava työtehtävä. Tulospalkkioilla voidaan täydentää muita kannustejärjestelmän osia. Palkkio voi vahvistaa kaikkien tunnetta siitä, että yhdessä asetetut tavoitteet ovat jokaiselle merkityksellisiä.<sup>1</sup>

Tulospalkkiojärjestelmän onnistuminen edellyttää, että organisaatiolla on selkeät tavoitteet, joihin järjestelmä voidaan liittää. Henkilöstön on tunnettava ne tuloksellisuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta kuvaavat käsitteet, joita arvioinnissa käytetään sekä hyväksyttävä järjestelmä. Onnistumisen edellytyksenä on ylimmän johdon ja esimiesten aito sitoutuminen asiaan ja avoin, tuloshakuinen ilmapiiri. Organisaatiossa täytyy vallita riittävä yhteistyökyky ja keskusteluun kannustava ilmapiiri.<sup>2</sup>

Tiedotus sekä ennen että jälkeen järjestelmän käyttöönoton on onnistumisen elinehto. On välttämätöntä, että henkilöstö tietää, mitkä ovat asetetut tavoitteet ja miten tulospalkkiot liittyvät niihin. Tiedotuksen on oltava säännöllistä. Koko järjestelmä menettää kannustavuutensa, jos henkilöstö ei koko ajan tiedä, missä mennään.<sup>3</sup> Usein uuteen palkkiojärjestelmään liittyy liian suuria ennakko-odotuksia. Odotuksia seuraavat pettymykset aiheuttavat turhautumista ja vastustusta. Avoimella tiedottamisella ja yhteistyöllä voidaan auttaa realististen odotusten muodostumista.

Fjalar Johanssonin ja Pauli Juutin mukaan ryhmäkohtaisiin palkkioihin perustuva tulospalkkiojärjestelmä on keino kasvattaa organisaation jäseniä entistä yhteistyökykyisemmiksi ja muita arvostaviksi, kokonaisuuden toimintaa ymmärtäviksi henkilöiksi. Tulospalkkiojärjestelmä perustuu pitkälti siihen, että ihmiset kiinnittävät huomiota olennaisiin asioihin, omaksuvat tavan työskennellä taloudellisesti, pyrkivät auttamaan muita ja tekevät oman työnsä hyvin. On tärkeää, että jokainen tunnistaa, mitkä asiat ovat keskeisiä omassa työssä, mutta on myös yhtä tärkeää tunnistaa, miten oma liittyy kokonaisuuteen.<sup>4</sup>

## 2.2.1 Tavoitteet ja palkkiot

Palkitsemisen kannustavuuden edellytyksenä on, että palkkion tulisi perustua hyvään, objektiivisesti mitattavissa tai arvioitavissa olevaan tulokseen.<sup>5</sup> Tulostavoitteiden on oltava oikeantasoisia ja riittävän haastavia. Ne eivät kuitenkaan saa olla liian vaikeita saavuttaa. Tavoitteiden on oltava sellaisia, joiden toteutumiseen voivat kaikki omalla työpanoksellaan vaikuttaa.

Palkkiot voidaan maksaa joko yksilön, ryhmän tai organisaation tuloksen perusteella. Kaikissa tavoissa on etunsa ja haittansa. Yksilökohtaisten

<sup>1</sup> Johansson & Juuti 1983, 25

<sup>2</sup> Valtion työmarkkinalaitos 1991, 14-17; Vasko 1988

<sup>3</sup> Valtion työmarkkinalaitos 1991, 23

<sup>4</sup> Johansson & Juuti 1983, 20-23

<sup>5</sup> Palkitseva työyhteisö 1990, 69



palkkioiden käyttö saa aikaan tunteen, että itse hyötyy omista ponnisteluistaan. Ne voivat kuitenkin aiheuttaa keskinäistä kilpailua, itsekkyyttä ja töiden jakamista "minun töihini" ja "ei-kuulu-minulle-töihin". Ryhmäkohtaiset palkkiot saavat aikaan yhteistyötä ja vähentävät keskinäistä kilpailua ryhmän sisällä. Niiden haittapuolena on, että ne saattavat aiheuttaa aikaansaaville henkilöille tunteen "huonompien elättämisestä". Varsinkin suurissa työryhmissä palkkion ja suorituksen välinen riippuvuus voi jäädä epäselväksi. Ryhmäkohtaiset järjestelmät voivat myös aiheuttaa epätervettä kilpailua ryhmien välillä.<sup>1</sup> Pelkästään organisaation kokonaistulokseen perustuvassa järjestelmässä tavoitteet jäävät yksittäisen työntekijän kannalta usein etäisiksi.

Nykyisessä tulospalkkioajattelussa suositaan ryhmäkohtaisia palkkioita, joita voidaan täydentää yksilön ja organisaation tulokseen perustuvilla palkkioilla. Ryhmän tulos kertoo toiminnan kannalta tärkeän yhteispelin onnistumisesta. Hyvästä yhteispelistä on myös syytä palkita.<sup>2</sup>

Tulospalkkiojärjestelmää luotaessa joudutaan harkitsemaan, kuinka usein palkkio maksetaan. Hyvin lyhyt palkkion maksamisen aikaväli saattaa johtaa siihen, että henkilöt keskittävät huomionsa lyhyen tähtäyksen tavoitteiden saavuttamiseen hyläten yrityksen pitkän tähtäimen tarpeet. Jos palkkion maksuaikaväli on hyvin pitkä, palkkio menettää motivoivan arvonsa, koska palkkion ja hyvän työtuloksen suhde jää epäselväksi.<sup>3</sup> Jatkuvan seurannan ja palautteen antamisen avulla voidaan tulospalkkiojärjestelmässä kuitenkin pitää motivaatiota yllä, vaikka palkkio maksetaan harvoin.

Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan suositeltavaa on, että palkkiot maksetaan kerran tai kahdesti vuodessa. Palkkioiden motivoivuus on sen mukaan pieni, jos palkkio maksetaan useammin. Tällöin se koetaan varsin helposti varsinaiseen palkkaan kuuluvaksi palkanosaksi.<sup>4</sup>

## 2.3 Motivaatio

Organisaation tulos riippuu suurelta osin henkilöstön työpanoksesta. Työpanos riippuu organisaatiossa toimivien henkilöiden valmiudesta eli siitä, mitä he osaavat tehdä ja motivaatiosta eli siitä, missä määrin he haluavat tehdä töitä. Alhainen motivaatio on aina organisaation ja koko yhteiskunnan kannalta kielteinen ilmiö. Usein tähän liittyy myös yksilön kannalta haitallisia piirteitä kuten tyytymättömyyttä ja turhautumista. Henkilöstön korkea motivaatio on kaikkien osapuolten etu. Korkean motivaatiotason

<sup>1</sup> Heiskanen et al. 1986, 36; Peltonen & Ruohotie 1989, 48

<sup>2</sup> Johansson & Juuti 1983, 24

<sup>3</sup> Lawler 1981, 90

<sup>4</sup> Valtion työmarkkinalaitos 1991, 2



saavuttaminen edellyttää organisaation taholta tehokkaan kannustejärjestelmän luomista.<sup>1</sup>

Peltosen ja Ruohotien määritelmän mukaan motivaatio on "yksilön henkinen tila, joka määrää millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tietystä tilanteesta toimii".<sup>2</sup> Nykykäsitysten mukaan työmotivaation keskeisimpiä osatekijöitä ovat mielekäs ja riittävän haasteellinen työ, sopiva määrä toimintavapautta ja itsenäisyyttä, mahdollisuus kykyjen käyttöön ja kehittymiseen, osallistumismahdollisuus omaa työtä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä palaute ja tunnustus hyvistä tuloksista.<sup>3</sup> Yhä useampi työntekijä haluaa myös tietää, mitä organisaatiossa ja toimintaympäristössä tapahtuu sekä tietää tavoitteet ja sitoutua niihin.<sup>4</sup> Palautteen riittävyys (nopeus, tuoreus ja kattavuus) on motivaation säilymisen ehdoton edellytys. Tieto onnistumisesta on saatava sekä henkilökohtaisella että yksikkötasolla.<sup>5</sup>

Tulospalkkiojärjestelmä voi onnistuessaan lisätä henkilöstön motivaatiota monella tasolla. Riittävän haasteelliset ja mielekkäät tavoitteet lisäävät työn haasteellisuutta ja panosajattelusta tulosajatteluun siirtyminen lisää toimintavapautta. Osallistumismahdollisuudet lisääntyvät, kun kaikki ovat mukana tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa. Tulospalkkiot toimivat konkreettisenä palautteena tehdystä tuloksesta.

Olennaista mielestäni onkin, ettei tulospalkkiojärjestelmässä korosteta niinkään rahallisia palkkioita, vaan ennen kaikkea tavoitteiden mielekkyyttä ja oikeantasoisuutta, osallistumismahdollisuuksia ja vastuun jakamista tavoitteiden toteutumisesta sekä palautteen antamista. Tulospalkkiojärjestelmän onnistuminen riippuu pitkälti kunkin esimiehen kyvyistä ja innokkuudesta toteuttaa tulosjohtamisen ajatuksia.

---

<sup>1</sup> Peltonen & Ruohotie 1989, 9-10

<sup>2</sup> Peltonen & Ruohotie 1989, 22

<sup>3</sup> Härkönen E. 1990, 29-30

<sup>4</sup> Ojala Leena-Majja & Matti 1990, 59

<sup>5</sup> Härkönen E. 1990, 9

### 3. TIELAITOKSEN TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ

Tielaitos on valtionhallinnon organisaatio jonka toiminta-ajatus on "vastata yleisistä teistä ja luoda tienkäyttäjille edellytyksiä turvalliseen ja sujuvaan liikkumiseen". Tielaitoksen visiona on kehittyä 1990-luvulla "teliikenteen palvelulaitokseksi, jolle on ominaista muutosvalmius, korkea ammattitaito, kehityskyky, joustavuus ja avoimuus tienkäyttäjien ja yhteiskunnan palvelemisessa".

Tielaitoksessa toteutettiin 1.3.1990 organisaatiouudistus. Entisestä tie- ja vesirakennuslaitoksesta tuli tielaitos. Uusi organisaatio pyrkii korostamaan ja tukemaan tulosohjauksen onnistumista. Laitos on jaettu 14 tulosityksikköön, joita ovat 13 tiepiiriä ja keskushallintona toimiva tiehallitus. Organisaatiouudistuksen tavoitteena oli lisätä tiepiirien toimintavapautta sekä keventää keskushallintoa ja kehittää sitä tiepiirien tulosohjauksen, seurannan ja kehittämisen suuntaan. Tielaitoksen henkilöstön määrä vuonna 1990 oli 10 777.

Tielaitoksen yhteistoimintasopimuksen mukaan johtamisen ja esimiestyön tulee perustua yhteistoimintaan, jonka avulla henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus voidaan parhaiten käyttää hyödyksi päätöksenteossa. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja työympäristöön sekä saada tietoja työnsä tavoitteista, merkityksestä ja tuloksista.

#### 3.1 Tulospalkkiokokeilut

Valtion palkkausjärjestelmät ovat tällä hetkellä kokonaisuudessaan uudelleenarvioinnin kohteena. Kehittämistyössä lähdettiin ensimmäisenä liikkeelle tulospalkkauslohkolla. Kannustavan palkkausjärjestelmän käyttöönottamista selvittämään asetettiin vuoden 1984 alussa työryhmä, jossa olivat edustettuina valtion työmarkkinalaitos ja kaikki neljä palkansaajien keskusjärjestöä. Vuonna 1986 työryhmän toimeksiantoa täsmennettiin. Työryhmän tehtävänä oli "selvittää mahdollisuudet aikaansaada valtionhallintoon tuottavuutta, tuloksellisuutta ja tehokkuutta edistäviä palkkausjärjestelmiä, jotka mahdollistavat hyvän ja ammattitaitoisen työpanoksen palkitsemisen niin ryhmä- kuin yksilötasollakin". Vuoden 1986 lopussa työryhmässä sovittiin, että valtionhallinnon tulospalkkauksessa lähdetään liikkeelle kokeiluun ja hyväksyttiin kokeiluille yleiset periaatteet.

Ensimmäisenä tulospalkkauksen kokeilun aloitti Valtion painatuskeskus vuonna 1986. Tulospalkkauksen varsinaisiksi kokeiluvirastoiksi valittiin Valtion tietokonekeskus, tullilaitos sekä tie- ja vesirakennuslaitos. Kokeiluyksiköitä valittaessa kiinnitettiin huomiota paitsi laitosten halukkuuteen ja valmiuksiin tulospalkkauksen aloittamiseksi myös siihen, että kokeimuksia haluttiin erityyppisistä yksiköistä. Tie- ja vesirakennuslaitoksen valintaan vaikutti erityisesti se, että laitoksessa oli jo parin vuosikym-



menen ajan sovellettu tavoitejohtamista, joten sillä oli kokemusta tavoitteiden asettamisesta ja tuloksen mittaamisesta.<sup>1</sup>

Tie- ja vesirakennuslaitoksen tulospalkkiojärjestelmän toteuttaminen aloitettiin kokeiluilla osassa laitosta. Tulospalkkiojärjestelmää kokeiltiin vuosina 1988-89 neljässä tiepiirissä (Turun, Kuopion, Keski-Pohjanmaan ja Lapin piirit). Piireissä kokeiltiin erilaisia tulospalkkiomalleja. Kokeilumallit olivat

- **toimialamalli**, jolloin kukin toimiala (rakennus-, kunnossapito-, suunnittelu- ja hallintotoimialat) muodosti oman kokonaisuutensa. Tulostavoitteet asetettiin ja tulokset arvioitiin toimialoittain. Ongelmana tässä mallissa nähtiin se, että toimialojen on mahdollista pyrkiä mahdollisimman hyvään tulokseen muiden toimialojen kustannuksella, jolloin kokonaistulos kärsii. Mallia kokeiltiin Turussa.

- **ryhmämalli**, jolloin luonnollisista toimintakokonaisuuksista (esim. tiemestaripiiri, korjaamo) muodostettiin viitisenkymmentä ryhmää. Ryhmän muodostamisen edellytyksenä oli, että sen toiminnan tuloksellisuus on erikseen arvioitavissa. Tätä mallia pidettiin melko onnistuneena. Joissakin tapauksissa ryhmän koko nähtiin haittapuolena. Toinen ongelma tässä mallissa oli sama kuin toimialamallissa: kokonaistulos saattaa kärsiä kunkin ryhmän tavoitellessa vain omien tulostavoitteidensa saavuttamista. Ryhmämallia kokeiltiin Kuopion piirissä.

- **kokonaistulosmalli**, jossa koko tiepiirille asetettiin yhteiset tulostavoitteet, joiden saavuttamisen perusteella tulospalkkiota maksettiin koko piirin henkilöstölle. Myönteistä tässä mallissa oli yhteistyön paraneminen eri toimialojen ja hankkeiden välillä. Huonona puolena koettiin se, että tavoitteet ja tulosmittarit jäivät etäisiksi yksittäiselle työntekijälle. Malli oli käytössä Keski-Pohjanmaan tiepiirissä.

- **yhdistetty ryhmä- ja kokonaistulosmalli**, jolloin palkkion perustana oli koko piirin tulosten kehittyminen. Osa palkkiosta jaettiin piirin tuloksen perusteella piirin koko henkilöstölle. Puolet palkkiosta jaettiin niille ryhmille, jotka saavuttivat tai ylittivät tavoitteensa. Tämä malli havaittiin parhaimmaksi, sillä siinä yhdistyivät ryhmä- ja kokonaistulosmallien edut. Mallia kokeiltiin Lapin piirissä.

Kokeilupiirien kokemukset tulospalkkiokokeiluista olivat hyviä. Tuotavuus- ja taloudellisuuskehitys oli kaikissa kokeilupiireissä positiivista. Kokeilu vaikutti myönteisesti myös työskentelyilmapiiriin, johtamiseen ja yhteistoimintaan. Työskentelymotivaatio kokeilupiireissä parani, vastuu omasta työstä ja tietoisuus tavoitteista kehittyi.<sup>2</sup>

Myönteisten kokemusten perusteella kokeilua laajennettiin koko tielaitokseen 1.1.1990. Tulospalkkiomalli kehitettiin Lapin piirissä edellisinä vuosina kokeillun yhdistetyn ryhmä- ja kokonaistulosmallin pohjalta. Vuonna 1991 tulospalkkiojärjestelmää jatketaan edelleen. Enää ei puhuta kokeilusta, vaan järjestelmä on vakiintunut osaksi tielaitoksen toimintaa.

<sup>1</sup> Valtion työmarkkinalaitos 1990, 8-10

<sup>2</sup> Tiehallituksen kirje He-105/32/513/90



## 3.2 Tulospalkkiojärjestelmän periaatteet

Tulospalkkiojärjestelmässä on kyse tielaitokselle asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisen palkitsemisesta. Tulospalkkion tavoitteena on parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta, yhteistoimintaa ja johtamista.

Tavoitteenasettelu ja siihen liittyvä tulospalkkiojärjestelmä on osa laitoksen tulosjohtamista. Tulospalkkiojärjestelmän periaatteiden tulee olla henkilöstön hyväksymiä. Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluu koko henkilöstö tietyin palvelussuhteen kestoon liittyvin edellytyksin. Erityistä huomiota kiinnitetään tulospalkkiojärjestelmästä ja tulostavoitteista henkilöstölle tiedottamiseen ja yhteistoimintaan.

Tuloksen saavuttaminen todetaan mitattavilla tunnusluvuilla tai arvioinneilla. Tulostavoitteiden toteutumista arvioitaessa on otettava huomioon myös ulkoisten olosuhteiden vaikutus. Tulosityksiköitä ei verrata toisiinsa, vaan jokaisen yksikön tulosta arvioidaan sille asetettujen tavoitteiden perusteella.

Maksettava tulospalkkio on muusta palkkauksesta erillinen bonus, joka maksetaan vain, kun tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Palkkio on suhteellinen osuus henkilökohtaisesta bruttopalkasta.

### 3.2.1 Tulostavoitteet

Tulospalkkioiden maksamisen perusta on asetettujen tulostavoitteiden saavuttaminen. Tielaitokselle asetetaan vuosittain tulostavoitteet sen yhteiskunnallisille tehtäville, joita ovat mm. liikenteen sujuvuus, liikenneturvallisuus, teiden kunto ja tienpidon ympäristövaikutukset. Lisäksi asetetaan tavoitteet laitoksen taloudellisuudelle, tuottavuudelle ja toiminnan kehittämiseksi.

Tiepiirien ja keskushallinnon tulostavoitteet johdetaan laitoksen tavoitteista. Tulostavoitteiden suunnittelun lähtökohtina ovat ylemmän tason tavoitteet ja odotukset sekä nykytila. Piirien tulostavoitteiden toteutuminen varmistetaan koko piirin toiminnan kattavilla tulosryhmillä, joilla on omat, piirin tavoitteiden toteutumista edistävät tulostavoitteet. Tulosryhmät muodostetaan luonnollisista toimintakokonaisuuksista, jotka liittyvät luontevasti piirin johtamis-, ohjaus- ja toimintajärjestelmiin.

Tulosryhmän tavoitteiden tulee tukea ylemmän tason tavoitteita ja kehittää ryhmän toimintaa sen tulevaisuudenkuvaa, "visiota" kohti. Ryhmän tuloksellisen toiminnan kannalta on välttämätöntä, että kaikki ryhmän jäsenet kokevat tulostavoitteet omikseen ja tietävät, miten ne liittyvät ryhmän ja sen jäsenten tehtäviin. Siksi on tärkeää, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat tulostavoitteiden suunnitteluun. Osallistumistavat ovat ryhmän vapaasti valittavissa.

Tavoitteiden tulee olla haasteellisia. Tavoitteet asetetaan niin, että ns. tavanomainen suoritus ei vielä aiheuta tulospalkkion maksamista, vaan tämä suoritus sisältyy normaaliin palkkaan. Tulostavoitteita ei saa olla liikaa.

### 3.2.2 Tulospalkkiot

Tulospalkkioiden enimmäismäärä on 3,5 % tulospalkkion piiriin kuuluvien henkilöiden yhteenlasketuista vuosiansioista. Tulospalkkiot on ansaittava, sillä tulospalkkioihin käytettävä raha tulee parantuneesta tuloksesta. Jos tulos jää heikoksi, palkkioita ei makseta lainkaan.

Yhdistetty kokonaistulos- ja ryhmämalli tarkoittaa, että järjestelmä on kaksipuolinen. Piirin kokonaistulos määrää pääosin piirissä jaettavaksi tulevan tulospalkkion yhteismäärän. Tästä jaetaan enintään puolet kaikille piirin tulospalkkiojärjestelmässä mukana oleville henkilöstön jäsenille. Loppuosa jaetaan ryhmäpalkkioina tavoitteensa hyvin saavuttaneille ryhmille. Yksittäisen henkilön tulospalkkio voi olla enintään 6 % vuosipalkasta. Tulospalkkio maksetaan kerran vuodessa. Järjestelmän motivoivan vaikutuksen varmistamiseksi tulospalkkiot tulisi maksaa mahdollisimman nopeasti tulosvuoden päätyttyä.

### 3.2.3. Seuranta ja yhteistoiminta

Tielaitoksen tulosjohtamiseen kuuluu seuranta. Henkilöstön on tiedettävä, miten tavoitteet ovat toteutumassa ja mitä itse kunkin olisi tehtävä ryhmänsä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän tavoitteiden saavuttamista seurataan vähintään kahdesti vuodessa laadittavilla väliraporteilla, joista selviää tarkasteluhetken tilanne ja sen perusteella ennuste koko vuoden tavoitteiden toteutumisesta. Seurantaan liittyy aktiivinen yleistiedottaminen. Periaatteena on, että tiedottamisen on oltava monimuotoista ja monipuolista, oikea-aikaista ja avointa.

Järjestelmän onnistumisen kannalta pidetään ratkaisevan tärkeänä koko henkilöstön osallistumista ja yhteistoimintaa. Tulospalkkiojärjestelmän kytkeytyminen osaksi tulosjohtamista vaatii onnistuakseen henkilöstöltä aitoa tahtoa ja mahdollisuuksia osallistua tuloksen tekemiseen.



### 3.3 Kokemuksia tulospalkkiokokeilusta

Tielaitos saavutti ensimmäisenä tulosjohtamisvuotenaan sille asetetut tulostavoitteet. Kokemuksia koko laitoksen mittakaavassa toteutetusta tulospalkkiokokeilusta pidetään hyvinä. Tielaitoksessa tapahtunut myönteinen kehitys on kuitenkin vain osittain tulospalkkiokokeilun ansiota. Koko ajan on ollut käynnissä muutakin toiminnan kehittämistyötä.

Henkilöstö sai tulospalkkiota piirin kokonaistuloksen perusteella kaikissa tiepiireissä. Parhaiten tavoitteet saavutettiin Vaasan tiepiirissä, jossa palkkioprosentti oli korkein mahdollinen, 3,5. Pienin palkkioprosentti (1,8) saavutettiin Turun tiepiirissä. Vuoden 1990 tuloksen perusteella maksettujen tulospalkkioiden summa koko laitoksessa oli 28,6 milj.mk.

Tiepiirejä pyydettiin keväällä 1991 arvioimaan tulospalkkiokokeilun vaikutusta tuottavuuteen, taloudellisuuteen, palvelutasoon, johtamiseen sekä yhteistoimintaan viisiportaisella asteikolla. Lisäksi pyydettiin piirin johdon ja henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia tulospalkkiokokeilusta. Tulospalkkiokokeilun arvioitiin parantaneen jonkin verran tuottavuutta, taloudellisuutta ja palvelutasoa. Myös johtamista ja yhteistoimintaa tulospalkkiokokeilun uskottiin parantaneen jonkin verran, johtamiseen kokeilulla arvioitiin olleen hiukan enemmän vaikutusta kuin yhteistoimintaan.

Johto suhtautuu tulospalkkiojärjestelmään myönteisesti. Tulospalkkiojärjestelmä on johdon mielestä hyvä ohjauksen ja toiminnan apuväline, joka on terävöittänyt entistä tavoitejohtamista: tavoitteiden asettamiseen suhtaudutaan nyt selvästi vakavammin kuin aikaisemmin. Järjestelmä on piirien johdon mukaan luonteva osa tulosjohtamista ja yhteistoimintaa. Ongelmina johto näkee järjestelmän monimutkaisuuden, vaikeaselkoisuuden ja työläyden. Myös tavoitteiden asettamisessa on puutteita, samoin tulostietojen laadinnassa. Tulosohtauksen nähdään vasta olevan olevan tulossa jokapäiväiseen toimintaan, tällä hetkellä konkreettinen vaikutus päivittäiseen työhön kaikilla organisaatiotasolla puuttuu.

Tiepiirien raporttien mukaan henkilöstö pitää tulospalkkiojärjestelmää pääosin myönteisenä. Tuloksellisuuden palkitsemisperiaate on henkilöstön mielestä kannatettava. Tulospalkkiomallia laskentakaavoineen pidetään kuitenkin liian monimutkaisena. Henkilöstö haluaisi enemmän vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden asettamiseen, nyt tavoitteet koetaan usein ylhäältäpäin annetuiksi. Lisäksi monet kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa riittämättömiksi ryhmän tuloksen tekemisessä. Mittareita ja arviointeja tulisi henkilöstön mielestä edelleen kehittää.

Tulosjohtamisesta ja tulosjohtamiskoulutuksesta tehtiin vuoden 1990 syksyllä kyselytutkimus Keski-Suomen, Mikkelin ja Kuopion tiepiireissä. Tielaitoksen tulosjohtamisen keskeisiksi ongelmiksi kyselyyn vastanneet näkivät organisatoriset esteet, työtavoitteet ja työn mitattavuuden. Tulosjohtamisjärjestelmä nähtiin kuitenkin tarpeellisena johtamisen välineenä. Ylin- ja keskijohto sekä työnjohto suhtautuivat tulosjohtamisjärjestelmään



kaikkein myönteisimmin. Ylin- ja keskijohto kokivat päässeensä vaikuttamaan omaa tulostoimenkuvaansa koskevaan suunnitteluun, kun taas muut henkilöstöryhmät kokivat päinvastaista. Tulospalkkioiden jakoperusteita pidettiin epäoikeudenmukaisina. Tutkimus osoitti, että tuloskeskusteluilla oli voimakas vaikutus tulosjohtamisen kokemiseen. Ne henkilöt, jotka eivät olleet käyneet tuloskeskusteluja kokivat tulosjohtamisen vähemmän tärkeäksi. Tuloskeskusteluja käyneet suhtautuivat puolestaan myönteisesti tulosjohtamisjärjestelmään. Tulosjohtamiskoulutuksella oli samansuuntaisia vaikutuksia: ne henkilöt, jotka olivat olleet koulutuksessa näkivät tulosjohtamisen tarpeellisena.<sup>1</sup>

## 4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Tutkimustapa

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena toukokuussa 1991. Tällaisia standardeitua kysely- ja haastattelututkimuksia sanotaan survey-tutkimuksiksi. Surveylle on tyypillistä tutkittavien henkilöiden suuri määrä, kvantitatiivinen tutkimusote ja poikkileikkausluonne. Survey-tutkimusta käytetään yleensä asenteiden ja mielipiteiden tutkimiseen.

Survey-tutkimusta on kritisoitu sen pinnallisen lähestymistavan takia. Sen sanotaan sopivan parhaiten "keskivertoihmisten" tutkimiseen. Surveyä pidetään usein myös liian demokraattisena ja individualistisena tutkimusmenetelmänä: asiantuntijoiden mielipiteet eivät tule tarpeeksi esiin, eikä survey ota huomioon ympäristöä. Survey-tutkimuksen ongelmana on nähty myös, ettei saada tietoa siitä, mitä ei voida tai haluta tiedostaa.<sup>2</sup>

Survey-tyyppinen kyselytutkimus on yleensä kuitenkin nopein ja taloudellisin menetelmä tutkittaessa laajan vastaajajoukon mielipiteitä. Sillä voidaan muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta asiasta. Kyselytutkimuksessa esiin nousseiden ongelmien tutkimista voidaan jatkaa muilla tutkimusmenetelmillä, esim. vapaamuotoisin haastatteluin.

Tässä tutkimuksessa tutkimustavan valintaan vaikutti sen taloudellisuus sekä mahdollisuus riittävään suureen ja edustavaan otokseen. Tutkimus on ensimmäinen koko tielaitoksen henkilöstön tulospalkkiojärjestelmää koskevia mielipiteitä kartoittava tutkimus, joten perusteltua oli selvittää mahdollisimman laajan vastaajajoukon mielipiteet. Mahdollisimman lähelle tutkittavaa asiaa on pyritty pääsemään tutustumalla aiheita koskevaan kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin ja tielaitoksen sisäiseen kirjalliseen aineistoon ennen kyselylomakkeen laatimista. Kysymysten laatimisessa on myös

<sup>1</sup> Kähkönen 1991, 59-63

<sup>2</sup> Vanhala 1988, 38



käytetty apuna useiden tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmää tuntevien henkilöiden mielipiteitä.

## 4.2 Otanta ja otos

Tutkimuksen perusjoukkona, josta kohdehenkilöt valittiin, oli tielaitoksen koko vakinainen henkilöstö. Kohdehenkilöiden poiminta suoritettiin satunnaisotantaa käyttäen siten, että jokaisessa tiepiirissä sekä tiehallituksessa poimittiin tielaitoksen henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä noin 10 % kunkin tiepiirin (tiehallitus yhtenä "piirinä") vakinaisesta henkilöstöstä. Otokseen tuli 1 183 henkilöä. Laitoksen vakinaisen henkilöstön määrä vuonna 1990 oli 9 177.

## 4.3 Aineiston keruu

Kyselylomake postitettiin otokseen tulleiden kotiin toukokuun alussa 1991. Kysely oli nimetön, eikä lomakkeita oltu numeroitu. Vastausmotivaatiota pyrittiin lisäämään julkaisemalla tiepiirien viikkotiedotteissa ilmoitus tutkimuksen suorittamisesta juuri ennen lomakkeiden lähettämistä sekä lähettämällä kaikille otoksessa olleille muistutuskirje noin viikko kyselylomakkeiden lähettämisen jälkeen.

Kyselylomakkeita palautettiin 861 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli siten 72,8, joka on hyvä tämäntyyppisessä tutkimuksessa. Korkeaa vastausprosenttia voitaneen pitää osoituksena henkilöstön kiinnostuksesta tulospalkkiojärjestelmää ja sen kehittämistä kohtaan. Vastausprosenttia saattoi kasvattaa myös kyselyn ajankohta, sillä vuoden 1990 tulospalkkiot maksettiin huhti-toukokuussa.

Tiepiireittäin vastausprosentit vaihtelivat Uudenmaan piirin 66,4 prosentista Keski-Pohjanmaan piirin 82,4 prosenttiin.

Taulukko 1. Vastausprosentit tiepiireittäin

TIEPIIRI	otos	palautti	vastaus%
UUSIMAA	131	87	66.4
TURKU	154	103	66.9
HÄME	104	79	76
KYMI	51	37	72.5
MIKKELI	73	49	67.1
POHJOIS-KARJALA	52	39	75
KUOPIO	77	57	74
KESKI-SUOMI	87	62	71.3
VAASA	100	74	74
KESKI-POHJANMAA	51	42	82.4
OULU	76	58	76.3
KAINUU	53	40	75.5
LAPPI	100	73	73
TIEHALLITUS	74	50	67.6
EI VAST.		11	
YHTEENSÄ	1183	861	72.8



#### 4.4 Kysymyslomake ja aineiston analysointi

Kysymyslomake jakautui kolmeen osaan. Lomakkeen ensimmäisessä osassa kysyttiin suhtautumista työhön, työpaikkaan ja esimiestyöhön sekä tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään. Kysymykset esitettiin asenneväittäminä, joihin vastattiin ympyröimällä omaa mielipidettä vastaava vaihtoehto viisiportaiselta asteikolta. Toisessa osassa oli joitakin kysymyksiä mm. tuloskeskusteluista, koulutuksesta, tulostavoitteiden tuntemisesta ja tulosryhmän koosta. Vastajat saivat lisäksi vastata omin sanoin, millaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on ollut, mitä ongelmia tai epäkohtia siinä on ja miten järjestelmää voisi edelleen kehittää. Lomakkeen viimeisessä osassa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Kysymyslomake on liitteessä 1.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää vastaajien tulospalkkiojärjestelmää ja tulosjohtamista koskevien mielipiteiden lisäksi heidän asennoitumistaan omaa työtään, työpaikkaansa ja esimiestään kohtaan. Tulospalkkiojärjestelmään ei ole organisaatiossa erillinen ilmiö, vaan sidoksissa kaikkiin edellämainittuihin tekijöihin. Lisäksi tutkittiin, onko tyytyväisyydellä työhön, työpaikkaan ja esimieheen yhteyttä suhtautumiseen tulospalkkiojärjestelmää kohtaan.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään koko vastaajajoukon yleisen asennoitumisen lisäksi, onko eri henkilöstöryhmien mielipiteissä eroja. Vastauksia vertailtiin eri taustamuuttujien kuten aseman, työpaikan ja iän mukaan. Analysointimenetelminä käytettiin suoraa jakaumia ja ristiintaulukointitekniikkaa. Lisäksi muodostettiin joistakin kysymyksistä summamuuttujia. Tiepiirien välisessä vertailussa käytettiin lähinnä summamuuttujien keskiarvojen vertailua.

Eri henkilöstöryhmien vastausten välisiä eroja tutkittiin ristiintaulukointitekniikalla. Viisiluokkaisesta asteikosta tehtiin kolmeluokkainen yhdistämällä vastausvaihtoehdot *"täysin samaa mieltä"* ja *"jokseenkin samaa mieltä"* luokaksi *"samaa mieltä"*. Samoin vaihtoehdot *"täysin eri mieltä"* ja *"jokseenkin eri mieltä"* yhdistettiin luokaksi *"eri mieltä"*. Neutraali vastausvaihtoehto *"ei samaa eikä eri mieltä"* säilytettiin ennallaan.

Otantatutkimuksessa voidaan käyttää tilastollisia testejä. Testeillä arvioidaan todennäköisyyttä, jolla otoksen ominaisuudet pitävät paikkansa perusjoukossa. Testit eivät kerro riippuvuuden tai eron suuruutta tai merkitystä.<sup>1</sup> Tässä tutkimuksessa käytettiin ristiintaulukoinnissa chi-neliötestiä, jolla tutkittiin, ovatko eri ryhmien vastausten välillä esiintyvät erot tilastollisesti merkitseviä. Tilastollinen merkitsevyys on riippuvainen paitsi eron suuruudesta, myös laskentaan käytettyjen tapausten lukumäärästä. Tässä raportissa selostetut eri henkilöstöryhmien väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä, jos ei toisin mainita.

<sup>1</sup> Vanhala 1988, 82

Summamuuttujia muodostettiin aihepiireittäin (oma työ, työpaikka, tulospalkkiojärjestelmä jne.) siten, että laskettiin yhteen summamuuttujaan valittuihin yksittäisiin kysymyksiin tulleet vastaukset. Summamuuttujan kokonaispistemäärä jaettiin edelleen siinä olevien yksittäisten muuttujien lukumäärällä, jotta päästäisiin alkuperäiselle asteikolle (1=täysin eri mieltä... 5=täysin samaa mieltä). Summamuuttujissa (lukuunottamatta summamuuttujaa "Kielteiset vaikutukset") pisteitä voidaan tulkita siten, että 1 tarkoittaa täysin kielteistä suhtautumista, 2 jokseenkin kielteistä, 3 neutraalia, 4 jokseenkin myönteistä ja 5 tarkoittaa täysin myönteistä suhtautumista ko. asiaan. Raportissa vertaillaan summamuuttujien keskiarvopisteitä ammattiaseman ja piirin mukaan. Summamuuttujien keskiarvopisteiden välisten erojen tilastollista merkitsevyyttä tutkittiin varianssianalyysillä. Tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat ovat liitteessä 2.



## 5. TULOKSET

### 5.1 Taustamuuttajat

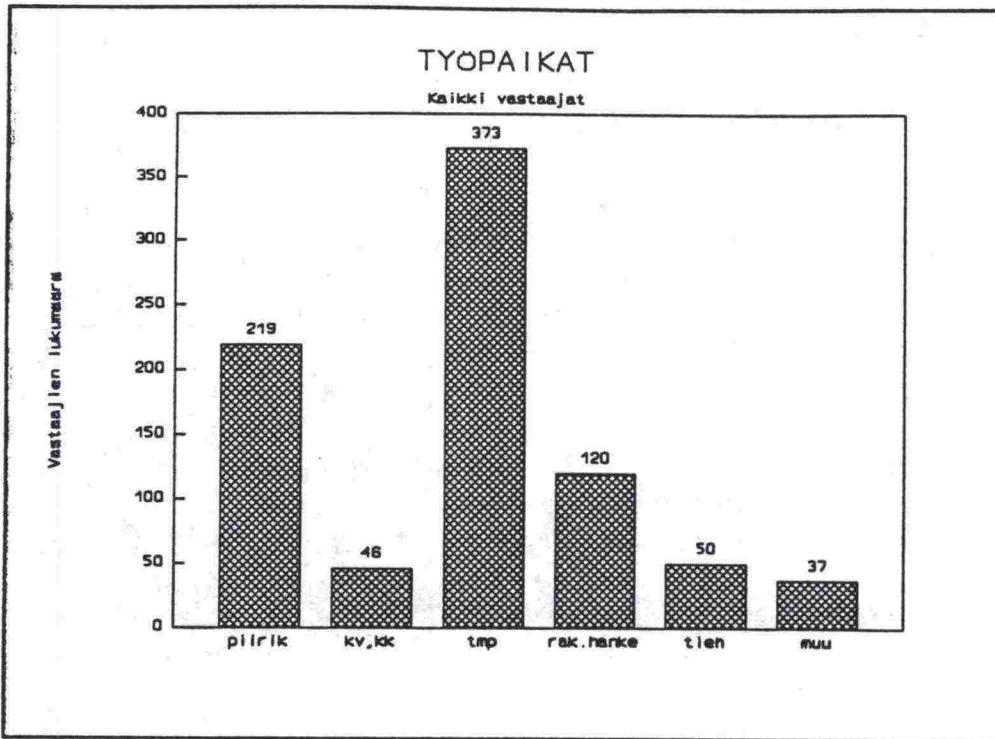
Vastaajien ikä- ja sukupuolijakautuma vastaa hyvin tielaitoksen henkilöstön ikä- ja sukupuolirakennetta. Vastaajat olivat suhteellisen iäkkäitä, 71 % vastaajista oli yli 49-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita vastaajia oli vain 7 %. Vastaajista 77 % oli miehiä. Suurimman yksittäisen ryhmän iän ja sukupuolen perusteella muodostivat yli 49-vuotiaat miehet, joita oli 30 % vastaajista.

Kokemusta tielaitoksesta työnantajana vastaajilla oli runsaasti. Yli puolet vastaajista (52 %) ilmoitti olleensa laitoksen palveluksessa yli 20 vuotta. Palveluksessaoloaika tielaitoksessa jäi alle 11 vuoden vain viidenneksellä vastaajista. Alle 2 vuotta laitoksessa työskennelleitä oli 4 % vastaajista, joten lähes kaikilla oli kokemusta tielaitoksesta työnantajana ennen tuloso- hjausta ja tulospalkkiojärjestelmää. Tämä antaa vastaajille hyvät mah- dollisuudet arvioida tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksia.

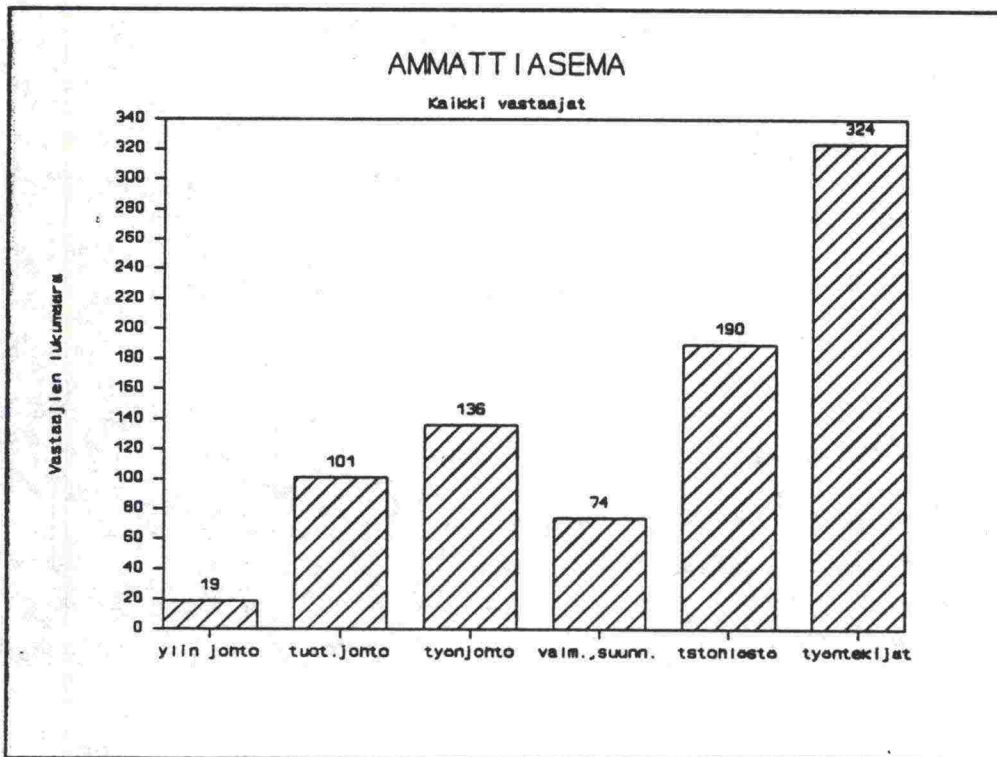
Hiukan yli puolet vastaajista (54 %) työskenteli kunnossapitotoimialalla. Yleisin työpaikka olivat tiemestaripiirit, joissa työskenteli 43 % vastaajista. Toiseksi yleisin työpaikka olivat piirikonttorit. Kuvassa 1 on vastaajien jakauma työpaikoittain. Ryhmässä "muu" suurin osa on suunnitteluhank- keilla työskenteleviä, loput heistä työskentelee esim. laboratorioissa, lautoilla tai sillankorjausryhmissä.

Ylioppilaita oli 17 % vastaajista. Vastaajista 42 % ilmoitti, ettei ollut saanut lainkaan ammattikoulutusta tai käyneensä vain lyhyehkön kurssin/kursse- ja. Ammattikoulun käyneitä oli 13 % vastaajista, teknikkoja ja rakennus- mestareita 20 %. Vähintään opistotasaisen ammattikoulutuksen oli saanut hiukan yli viidennes vastaajista.

Esimiesasemassa oli 34 % vastaajista. Ylimpään johtoon (piiri-insinöörit, toimialapäälliköt ja apulaisjohtajat) kuului 2 % vastaajista, tuotantojohtoon (esim. työmaapäälliköt ja tiemestarit) 12 %. Työnjohtajia oli 16 %, valmis- teljoita ja suunnittelijoita 9 % vastaajista. Toiseksi suurin ammattiryhmä oli toimistohenkilöstö, laborantit ja varastonhoitajat (32 %). Lyhyiden vuoksi tutkimuksessa käytetään tästä ryhmästä nimitystä toimistohenkilöstö. Suurin ryhmä olivat työntekijät, joita oli 38 % vastaajista.



Kuva 1: Vastaajien jakauma työpaikoittain



Kuva 2: Vastaajien jakauma ammattiasemittain

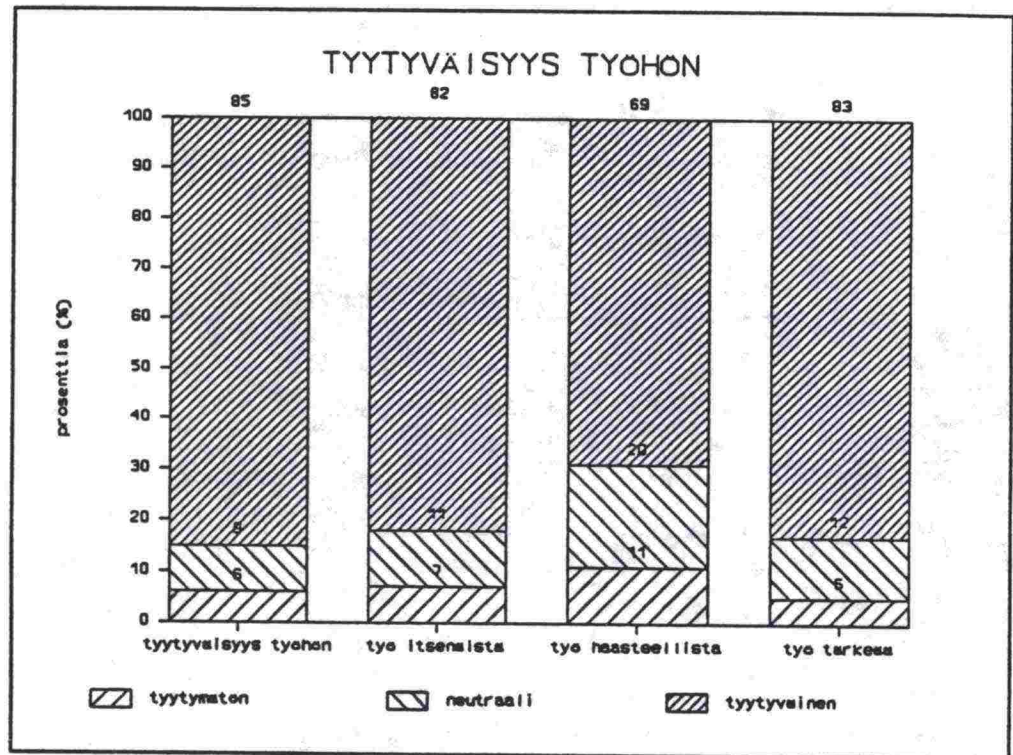


## 5.2 Tyytyväisyys omaan työhön, työpaikkaan ja esimieheen

### 5.2.1 Oma työ

#### Työn mielekkyys, itsenäisyys, haasteellisuus ja toimenkuvan selkeys

Vastausten perusteella näyttää siltä, että tielaitoksessa ollaan omaan työhön jokseenkin tyytyväisiä. Väitteeseen "Olen tyytyväinen työhöni tielaitoksessa" vastasi kieltävästi ("täysin eri mieltä" tai "jokseenkin eri mieltä") vain 49 henkilöä (5 %). Lähes kaikki vastaajat kokivat työnsä mielekkääksi, sillä vain 36 vastaajaa (4 %) vastasi kieltävästi väitteeseen "Tunnen tekeväni hyödyllistä ja tärkeää työtä" ja jopa 45 % vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Omaa työtä pidettiin yleisesti myös melko itsenäisenä ja haasteellisenä, tosin tyytyväisyydessä työn itsenäisyyteen ja haasteellisuuteen oli eroja eri henkilöstöryhmien välillä.



Kuva 3: Tyytyväisyys työhön, sen itsenäisyyteen, haasteellisuuteen ja tärkeyteen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Ammattiaseman mukaan tarkasteltuna tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi työn itsenäisyyden ja haasteellisuuden kokemisessa. Esimiesasemassa olevat olivat tyytyväisempiä työnsä haasteellisuuteen kuin ne, joilla ei ollut alaisia. Selvästi tyytyväisimpiä työnsä haasteellisuuteen olivat ylin- ja tuotantojohto. Työntekijät ja työnjohto olivat tyytymättömmimpiä työnsä

itsenäisyyteen. He olivat myös muita harvemmin sitä mieltä, että työ on sopivan haasteellista.

Taulukko 2: Tyytyväisyys työn haasteellisuuteen ja ammattiasema

### TYÖNI ON SOPIVAN HAASTEELLISTA

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	0	6	10	11	11	13	11
ei samaa eikä eri mieltä	0	5	25	15	20	24	19
samaa mieltä	100	89	65	74	69	63	70
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	134	74	188	322	838

Työpaikan mukaan vertailtaessa työn itsenäisyyteen olivat tyytyväisimpiä tiehallituslaiset. Tiepiireissä työn itsenäisyyteen oltiin tyytyväisimpiä piirikonttoreissa. Lisää itsenäisyyttä työhönsä kaipasivat selvästi muita enemmän keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevät. He olivat myös kaikkein tyytymättömmimpiä työnsä haasteellisuuteen. Toiseksi tyytymättömmimpiä työnsä haasteellisuuteen olivat tiemestaripiireissä työskentelevät. Eri henkilöstöryhmien välisistä eroista huolimatta on huomattava, että työn haasteellisuuteen ja itsenäisyyteen oltiin yleisesti jokseenkin tyytyväisiä.

Taulukko 3: Tyytyväisyys työn itsenäisyyteen ja työpaikka

### TYÖNI ON RIITTÄVÄN ITSENÄISTÄ

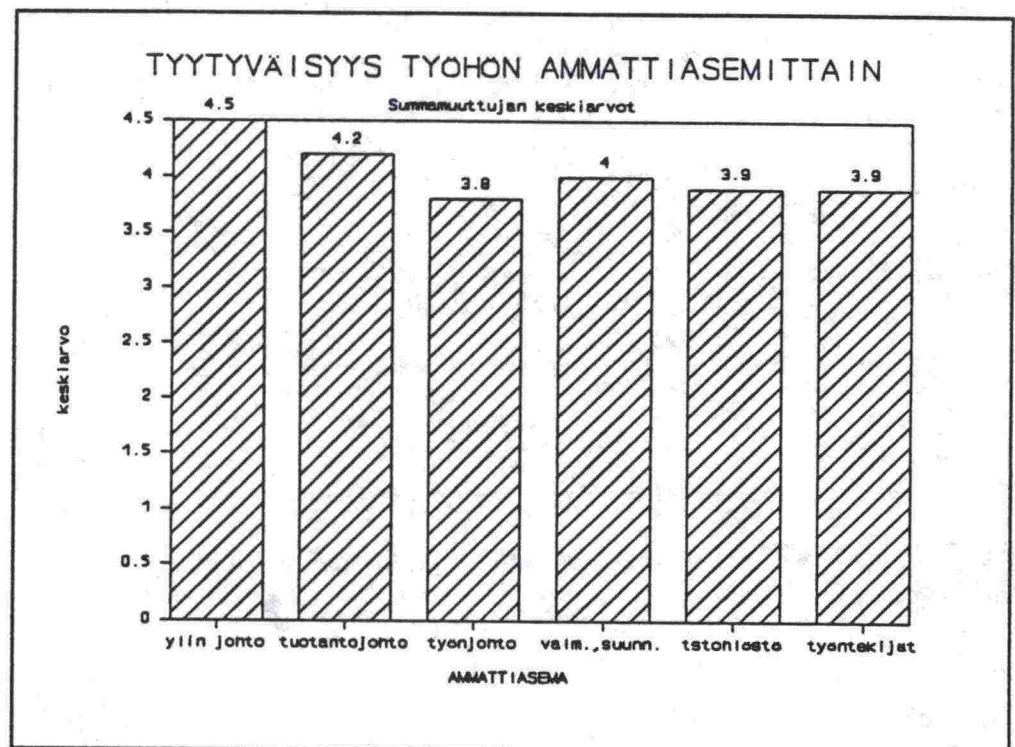
	piirikonttori	kvar.,kkoj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	5	17.5	8	8	3	2	7
ei samaa eikä eri mieltä	6	17.5	12	14	16	2	11
samaa mieltä	89	65	80	78	81	96	82
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	218	46	373	120	37	50	844

Oma toimenkuva oli jokseenkin tai täysin selvä suurimmalle osalle vastaajista, sillä kysymykseen "Omat työtehtäväni on määritelty riittävän tarkasti" vastasi myöntävästi 63 % vastaajista. Tyytyväisimpiä työtehtäviensä määrittelyyn olivat odotetusti ylin- ja tuotantojohto. Seuraavaksi selkein toimenkuva oli työntekijöillä, jotka olivat työnjohtoa, valmistelijoita ja suunnittelijoita sekä toimistohenkilöstöä tyytyväisempiä työtehtäviensä määrittelyyn.



Omaan työhön, työn itsenäisyyteen, haasteellisuuteen, mielekkyyteen ja oman toimenkuvan selkeyteen liittyvistä kysymyksistä muodostettiin summamuuttuja, jota kutsutaan nimellä "Tyytyväisyys työhön".

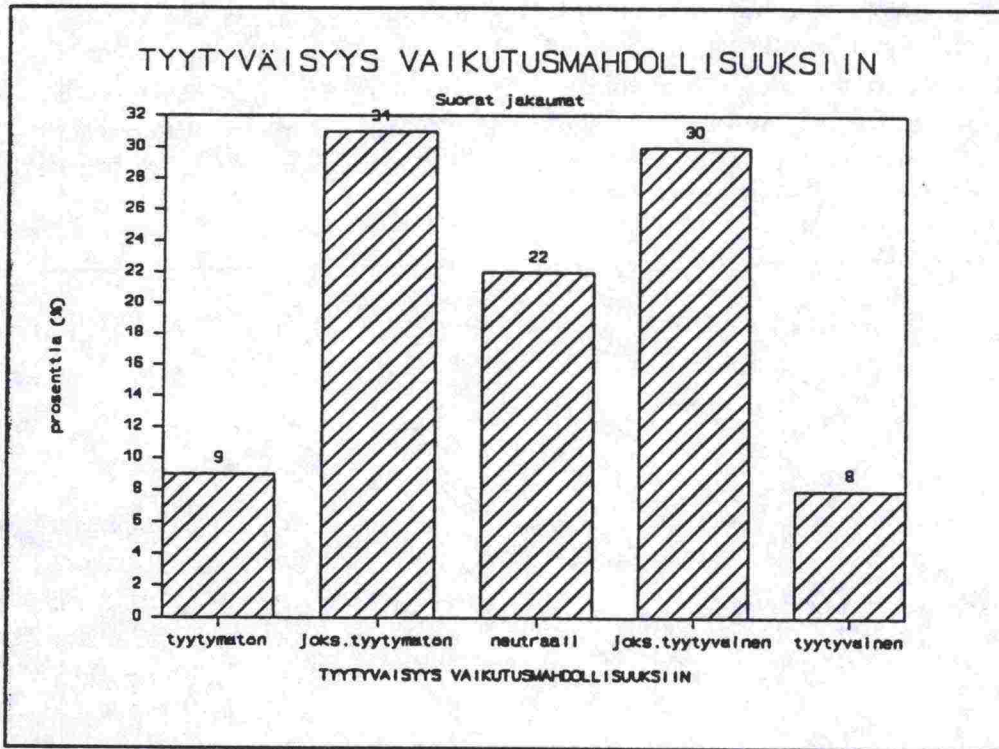
Vertailtaessa summamuuttujan keskiarvoja ammattiaseman mukaan löytyi eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden tyytyväisyydessä työhönsä tilastollisesti merkitseviä eroja. Muita tyytyväisempiä työhönsä olivat ylin ja tuotantojohto. Ero oli tutkimuksessa käytetyn varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitsevä työnjohtoon, työntekijöihin ja toimistohenkilöstöön nähden. Sen sijaan työnjohdon, työntekijöiden ja toimistohenkilöstön suhtautuminen työhönsä ei eronnut toisistaan merkittävästi. Valmistelijoiden ja suunnittelijoiden tyytyväisyys ei eronnut muista ryhmistä tilastollisesti merkitsevästi.



Kuva 4: Tyytyväisyys työhön ammattiasemittain. Summamuuttujan keskiarvot.

## Vaikutusmahdollisuudet

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia mittaava kysymys "En voi vaikuttaa riittävästi työtäni koskeviin asioihin" jakoi vastaajien mielipiteet selvästi. Noin 40 % vastaajista oli tyytymättömiä vaikutusmahdollisuuksiinsa omaa työtään koskevissa asioissa ja noin 40 % oli niihin tyytyväisiä. Noin viidennes vastaajista ei osannut sanoa.



Kuva 5: Tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin omaa työtä koskevissa asioissa. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Esimiesasemassa olevilla oli mielestään paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työtään koskeviin asioihin kuin niillä, joilla ei ollut alaisia. Työntekijät olivat kaikkein tyytymättömiä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Mielenkiintoista on, että tuotantojohtostakin 30 % oli sitä mieltä, ettei voi riittävästi vaikuttaa työtään koskeviin asioihin. Vain ylin johto oli melko tyytyväinen vaikutusmahdollisuuksiinsa.

Taulukko 4: Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa ja ammatiasema

### EN VOI VAIKUTTAA RIITTÄVÄSTI TYÖTÄNI KOSKEVIIN ASIOIHIN

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	84	56	40	54	37	26.5	39
ei samaa eikä eri mieltä	0	15	21	9.5	21	28	21
samaa mieltä	16	29	39	36.5	42	45.5	40
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	74	190	320	839



Tiehallituksessa työskentelevät kokivat vaikutusmahdollisuutensa selvästi paremmiksi kuin muut. 70 % tiehallituslaisista oli jokseenkin tai täysin tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Vaikutusmahdollisuutensa kokivat puutteellisimmiksi tiemestaripiireissä työskentelevät.

Taulukko 5: Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa ja työpaikka

#### EN VOI VAIKUTTAA RIITTÄVÄSTI TYÖTÄNI KOSKEVIIN ASIOIHIN

	piirikonttori	kvar.,kkoj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	51	33	28	39	38	68	39
ei samaa eikä eri mieltä	14	26	26	24	22	12	21
samaa mieltä	35	41	46	37	40	20	40
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	219	46	368	119	37	50	839

#### Palkka

Tyytyväisyyttä palkkaan kysyttiin väitteellä "Palkkani on oikeassa suhteessa työni vaativuuteen". Yli puolet vastaajista (55 %) oli sitä mieltä, ettei palkka vastaa työn vaativuutta. Ammattiryhmistä palkkaansa tyytymättömin oli toimistohenkilöstö. Työpaikan mukaan tarkasteltuna tiehallituslaiset olivat selvästi tyytyväisimpiä palkkaansa. Heistä 62 % oli sitä mieltä, että palkka on jokseenkin tai täysin oikeassa suhteessa työn vaativuuteen. Palkkaan olivat tyytymättömiä keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevät, joista 70 % oli sitä mieltä, ettei palkka vastaa työn vaativuutta.

Taulukko 6: Tyytyväisyys palkkaan ja työpaikka

#### PALKKANI ON OIKEASSA SUHTEESSA TYÖNI VAATIVUUTEEN

	piirikonttori	kvar.,kkoj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	56	70	56	53	67	30	55
ei samaa eikä eri mieltä	13	15	18	19	11	8	16
samaa mieltä	31	15	26	28	22	62	29
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	219	46	371	120	36	50	842

## 5.2.2 Työpaikka

Työpaikkansa ilmapiiriä vastaajat pitivät jokseenkin hyvänä. Vastaajista 42 % oli jokseenkin tyytyväisiä työpaikkansa ilmapiiriin. Täysin tyytyväisiä oli 22 %. Enemmistö vastaajista ilmoitti saavansa riittävästi apua työtovereiltaan sitä tarvitessaan. Vain 10 % vastaajista oli tyytymättömiä työtovereiltaan saamaansa apuun. Uudet ideat otetaan vastaajien työpaikoilla jokseenkin myönteisesti vastaan. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin työpaikan yhteisissä asioissa vastaajat eivät sitä vastoin olleet kovinkaan tyytyväisiä. 32 % vastaajista piti henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia jokseenkin riittämättöminä ja 10 % täysin riittämättöminä. Vastaajat olivat hiukan tyytyväisempiä vaikutusmahdollisuuksiinsa omaa työtään koskevis- sa asioissa kuin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin työpaikan yhteisissä asioissa.

Parhaimpina työpaikkansa ilmapiiriä pitivät nuorimmat eli alle 30-vuotiaat vastaajat. 30-49-vuotiaat suhtautuivat kriittisimmin työpaikkansa ilmapiiriin. Nuorimmat olivat myös selvästi tyytyväisimpiä työtovereiltaan saamaansa apuun. Vähiten apua työtovereiltaan kokivat saavansa 40-49-vuotiaat. Hallintotoimialalla työskentelevät vastaajat olivat muilla toimialoilla työskenteleviä tyytymättömämpiä työpaikkansa ilmapiiriin. Parhaimpina työpaikkansa ilmapiiriä pitivät rakennus- ja suunnittelutoimialoilla työskentelevät vastaajat. Uudet ideat otetaan vastausten perusteella selvästi myönteisimmin vastaan tiehallituksessa.

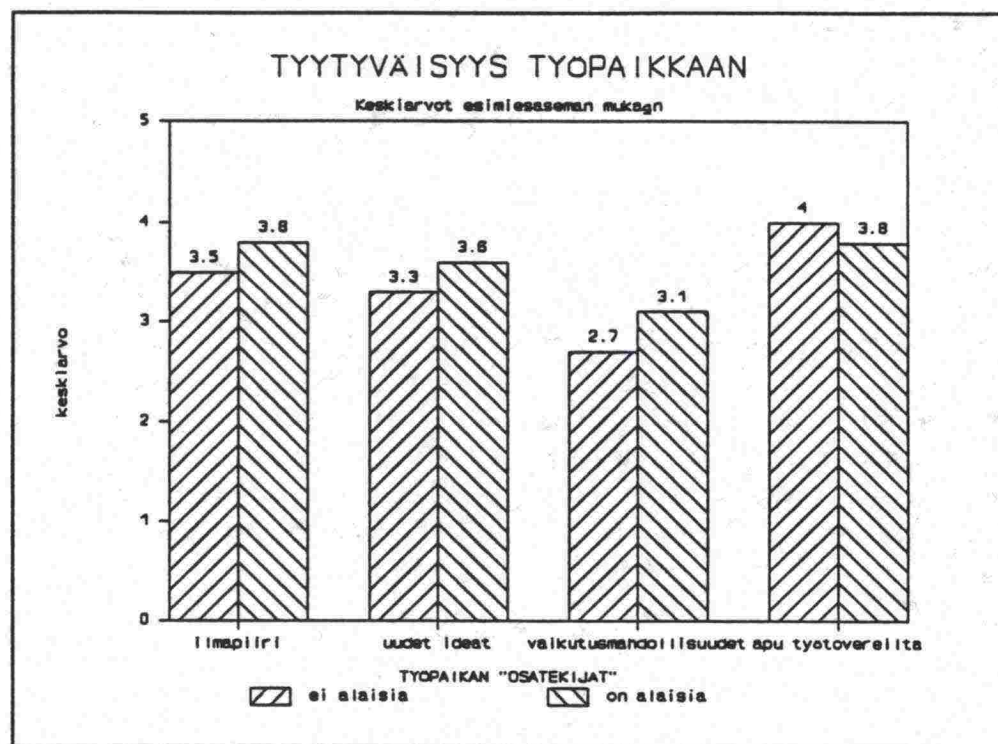
Taulukko 7: Uusiin ideoihin suhtautuminen ja työpaikka

### UUDET IDEAT OTETAAN TYÖPAIKALLANI MYÖNTEISESTI VASTAAN

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	16	26	26	16	13	10	21
ei samaa eikä eri mieltä	29	20	25	19	38	20	25
samaa mieltä	55	54	49	65	49	70	54
yht.%	100	100	100	100	100	100	100
N	219	46	370	118	37	50	840



Esimiesasemassa olevat olivat tyytyväisempiä työpaikkansa ilmapiiriin kuin ne, joilla ei ollut alaisia. Esimiehet pitivät henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia selvästi parempina ja olivat tyytyväisempiä uusiin ideoihin suhtautumiseen. Avun saamisessa työtovereilta ei sen sijaan ollut tilastollisesti merkitseviä eroja esimiesten ja ei-esimiesten välillä.



Kuva 6: Tyytyväisyys työpaikan ilmapiiriin, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin ja uusiin ideoihin suhtautumiseen esimiesaseman mukaan. Keskiarvot.

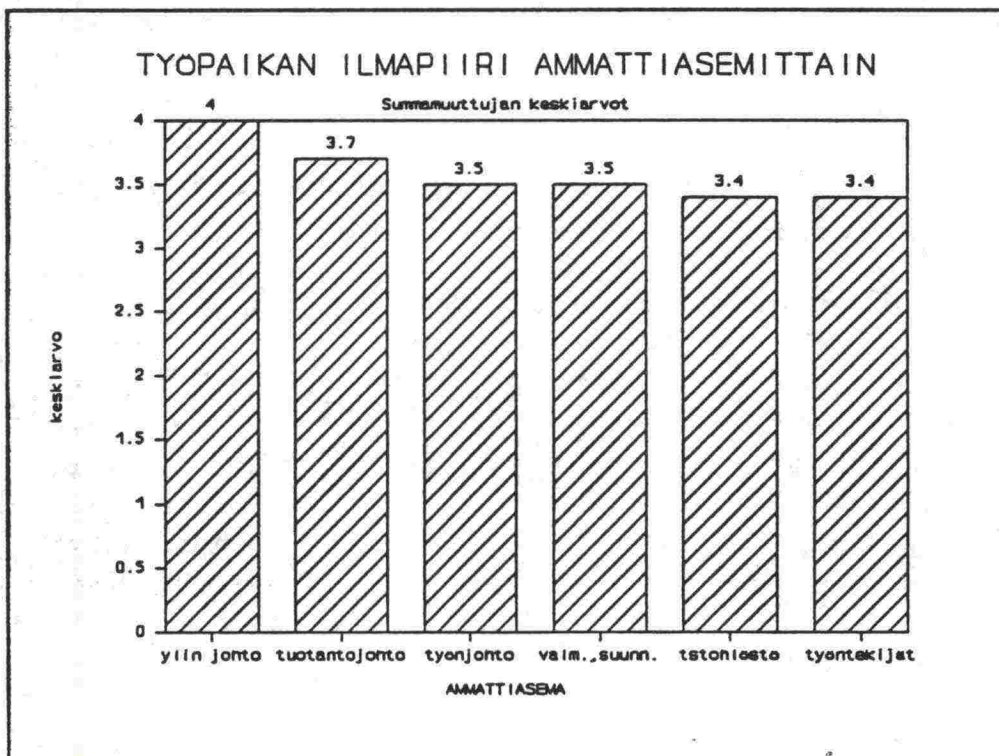
Työpaikan ilmapiiriä pitivät selvästi parhaimpana korkeimmilla organisaatiotasoilla olevat eli ylin johto ja tuotantojohto. Myös työnjohto koki työpaikan ilmapiirin hieman paremmaksi kuin valmistelijat ja suunnittelijat, toimistohenkilöstö ja työntekijät. Ylin johto ja tuotantojohto olivat tyytyväisimpiä uusien ideoiden saamaan vastaanottoon, työntekijät tyytymättömiä. Ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista kukaan ei pitänyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia riittämättöminä. Työntekijät olivat vaikutusmahdollisuuksiin tyytymättömiä: heistä 51 % oli sitä mieltä, että henkilöstöllä ei ole riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin.

Taulukko 8: Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja ammattiasema

**TYÖPAIKALLANI HLÖSTÖLLÄ ON RIITTÄVÄSTI  
MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA YHTEISIIN ASIOIHIN**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	vaim.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	0	24	41	40	45	51	43
ei samaa eikä eri mieltä	16	30	28	22	27.5	26	26
samaa mieltä	84	46	31	38	27.5	23	31
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	134	74	190	321	839

Työpaikan ilmapiiriä, uusiin ideoihin suhtautumista, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja työtovereilta saatavaa apua koskevista kysymyksistä muodostettiin summamuuttuja "Työpaikan ilmapiiri". Summamuuttujan keskiarvoja tarkasteltiin ammattiaseman mukaan. Odotetusti ilmapiiriin olivat tyytyväisimpiä ylin johto ja tuotantojohto. Kriittisimmin työpaikan ilmapiiriin suhtautuivat työntekijät ja toimistohenkilöstö. Tutkimuksessa käytetyn varianssianalyysin mukaan erot olivat tilastollisesti merkitseviä ylimmän johdon ja työntekijöiden, ylimmän johdon ja toimistohenkilöstön, tuotantojohdon ja työntekijöiden sekä tuotantojohdon ja toimistohenkilöstön välillä.



Kuva 7: Työpaikan ilmapiiri ammattiasemittain. Summamuuttujan keskiarvot.



## Tielaitos

Omaan työpaikkaan suhtautumisen lisäksi vastaajilta tiedusteltiin muutamalla kysymyksellä heidän mielipiteitään tielaitoksesta kokonaisuutena. Tielaitosta piti jokseenkin modernina ja kehittyneenä 35 % vastaajista. Noin viidennes vastaajista oli sitä mieltä, että tielaitos ei ole moderni ja kehittynyt. Kolmannes vastaajista ei osannut sanoa. Laitoksen yhteishenkeen täysin tyytyväisiä oli vain 6 % vastaajista, 35 % oli siihen jokseenkin tyytyväisiä ja kolmannes vastaajista oli valinnut neutraalin vastausvaihtoehdon asiaa koskevaan kysymykseen.

Kauimmin tielaitoksen palveluksessa olleet ja iäkkäimmät vastaajat olivat muita useammin sitä mieltä, että laitos on moderni ja kehittynyt. Tiehallituksessa ja piirikonttoreissa työskentelevistä vastaajista piti tielaitosta modernina ja kehittyneenä noin 55 %, keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevistä vain 26 %. Laitoksen yhteishenkeen tyytymättöimpiä olivat toimistohenkilöstöön kuuluvat vastaajat.

### Laitoksen päämäärien ja toimintapolitiikan tunteminen

Tielaitoksen päämäärät ja toimintapolitiikka tunnetaan henkilöstön keskuudessa vastausten perusteella jokseenkin hyvin. Esimiesasemassa olevat vastaajat tunsivat laitoksen päämäärät ja toimintapolitiikan paremmin kuin ne, joilla ei ole alaisia. Ylin johto tunsi päämäärät ja toimintapolitiikan luonnollisesti parhaiten. Parhaiten laitoksen päämäärät ja toimintapolitiikka tunnetaan tiehallituksessa, huonoimmin keskusvarastoissa ja -korjaamoissa.

*Taulukko 9: Tielaitoksen päämäärien ja toimintapolitiikan tunteminen ja työpaikka*

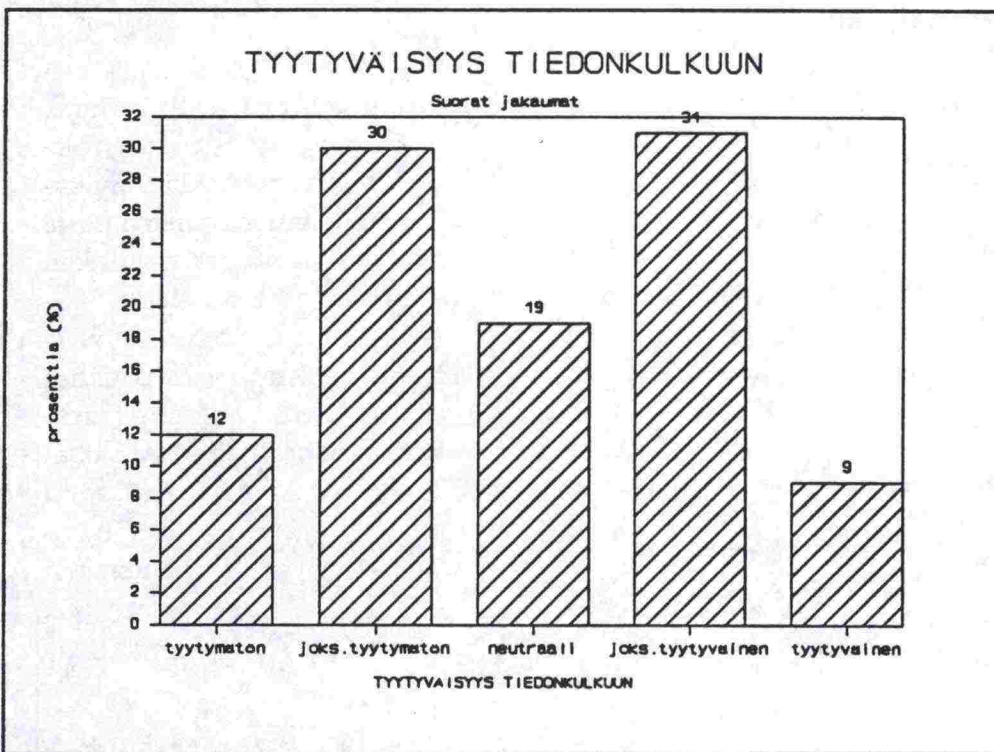
### TUNNEN TIEL:N PÄÄMÄÄRÄT JA TOIMINTAPOLITIIKAN RIITTÄVÄN HYVIN

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	12	39	27	16	19	8	21
ei samaa eikä eri mieltä	23	22	26	28	16	18	24
samaa mieltä	65	39	47	56	65	74	55
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	217	46	368	119	37	50	837

### 5.2.3 Esimies

Tyytyväisyyttä esimiehen johtamiseen kysyttiin suoraan väitteellä "Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan". Lisäksi kysyttiin, onko tiedonkulku riittävää esimiesten ja alaisten välillä, edistääkö esimies riittävästi alaisten välistä yhteistyötä, antaako esimies riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta ja haluaisivatko vastaajat keskustella esimiehensä kanssa nykyistä useammin työnsä tavoitteista.

Vastaajista 38 % oli jokseenkin tyytyväisiä esimiehensä johtamistapaan, täysin tyytyväisiä oli 15 % vastaajista. Tyytymättömiä esimiehensä johtamistapaan oli 27 % vastaajista. Esimiesten ja alaisten välistä tiedonkulua koskeva kysymys jakoi vastaajien mielipiteet selvästi: 40 % vastaajista oli tyytyväisiä tiedonkulkuun ja noin 40 % oli siihen tyytymättömiä.



Kuva 8: Tyytyväisyys tiedonkulkuun esimiesten ja alaisten välillä. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Huomattava osa vastaajista (31 %) ei ottanut kantaa siihen, edistääkö esimies riittävästi työntekijöiden välistä yhteistyötä. Tyytyväisiä esimieheen työntekijöiden välisen yhteistyön edistäjänä oli noin 40 % vastaajista, tyytymättömiä noin 30 % vastaajista. Myös kysymykseen "Esimieheni ei anna minulle riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta" valitsi vastausvaihtoehdon "ei samaa eikä eri mieltä" noin 30 % vastaajista. Esimiehen antamaa tunnustusta piti riittävänä 35 % vastaajista, riittämättömänä sitä piti 32 % vastaajista. Yli puolet vastaajista (52 %) haluaisi keskustella nykyistä useammin työnsä tavoitteista esimiehensä kanssa.



Vastauksissa kysymykseen "Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan" löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja ammattiaseman mukaan tarkasteltuna. Kaikkein kriittisimpiä olivat valmistelijat ja suunnittelijat. Tyytyväisimpiä olivat ylin- ja tuotantojohto.

Taulukko 10: Tyytyväisyys esimiehen johtamistapaan ja ammattiasema

	OLEN TYYTYVÄINEN ESIMIEHENI JOHTAMISTAPAAN						
	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	0	20	25	34	29	29	27
ei samaa eikä eri mieltä	42	18	25	22	14	18	19
samaa mieltä	58	62	50	44	57	53	54
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	100	134	73	190	321	837

Tiedonkulkuun esimiesten ja alaisten välillä olivat tyytyväisempiä esimiesasemassa olevat kuin ne, joilla ei ole alaisia. Tyytymättömmimpiä tiedonkulkuun olivat valmistelijat ja suunnittelijat, joista 55 % piti esimiesten ja alaisten välistä tiedonkulkua työpaikallaan riittämättömänä. Tyytyväisin tiedonkulkuun oli ylin johto, toiseksi tyytyväisin tuotantojohto ja kolmanneksi työnjohto. Toimistohenkilöstö ja työntekijät olivat esimiesten ja alaisten väliseen tiedonkulkuun yhtä tyytyväisiä.

Tyytyväisyydessä esimiehen antamaan tunnustukseen oli eroja lähes kaikkien taustamuuttujien mukaan tarkasteltuna. Naiset olivat hieman tyytyväisempiä saamaansa tunnustukseen kuin miehet. Yli 49-vuotiaat vastaajat kokivat saavansa tunnustusta nuorempia vastaajia vähemmän. Alle 2 vuotta tielaitoksen palveluksessa olleet olivat selvästi tyytyväisempiä hyvästä työsuorituksesta saamaansa tunnustukseen kuin kauemmin tielaitoksessa työskennelleet. Ammattiryhmistä tyytyväisin oli jälleen ylin johto ja tyytymättömmimpiä olivat työntekijät.

Taulukko 11: Tyytyväisyys esimieheltä saatuun tunnustukseen ja ammattiasema

### ESIMIEHENI EI ANNA MINULLE RIITTÄVÄSTI TUNNUSTUSTA HYVÄSTÄ TYÖSUORITUKSESTA

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	63	40.5	36	49	40	26.5	36
ei samaa eikä eri mieltä	32	36.5	35	27	30	32	32
samaa mieltä	5	23	29	24	30	41.5	32
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	99	134	74	189	319	834

Tiehallituksessa näytetään vastausten perusteella olevan kaikkein tyytyväisimpiä esimieheltä saatuun tunnustukseen: vain 12 % tiehallituslaisista vastaajista piti saamaansa tunnustusta riittämättömänä. Kunnossapitotoimialalla eli tiemestaripireissä ja keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevät vastaajat olivat esimieheltä saamaansa tunnustukseen tyytymättömmimpiä.

Taulukko 12: Tyytyväisyys esimieheltä saatuun tunnustukseen ja työpaikka

**ESIMIEHENI EI ANNA MINULLE RIITTÄVÄSTI TUNNUSTUSTA  
HYVÄSTÄ TYÖSUORITUKSESTA**

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	41	20	30	40	39	56	36
ei samaa eikä eri mieltä	29	41	32.5	32	39	32	32
samaa mieltä	30	39	37.5	28	22	12	32
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	218	46	367	119	36	50	836

Suurin osa vastaajista haluaisi keskustella esimiehensä kanssa nykyistä useammin työnsä tavoitteista. Vähiten keskustelun lisäämistä kaipasi ylin johto, eniten työntekijät.

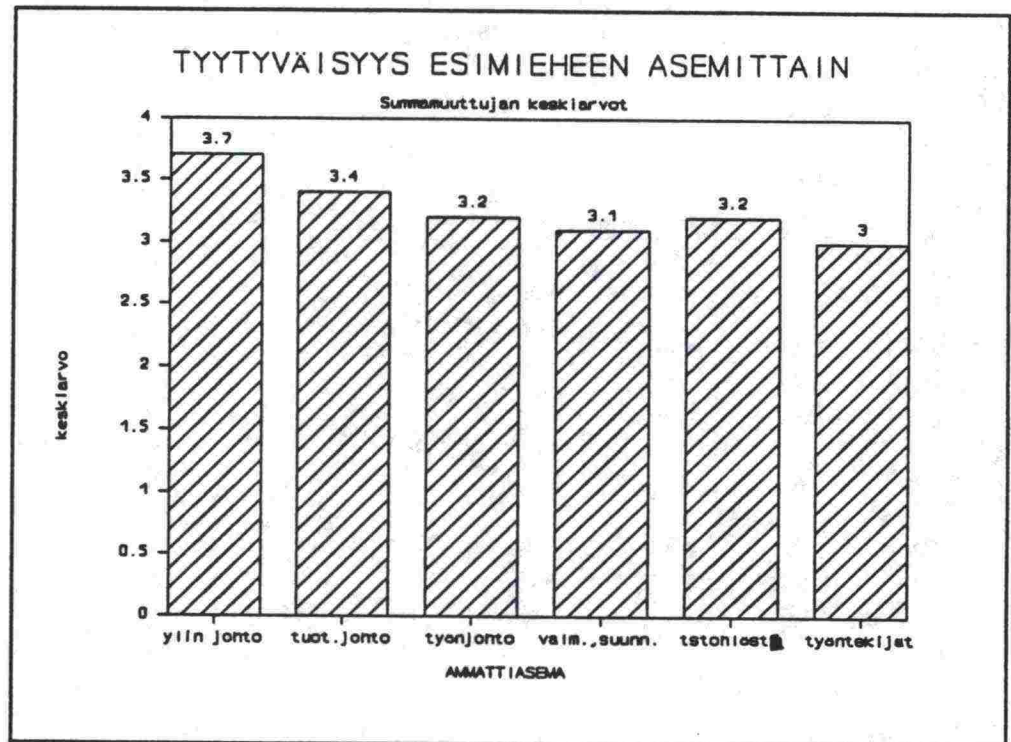
Taulukko 13: "Haluaisin keskustella esimieheni kanssa nykyistä useammin työni tavoitteista" ja ammattiasema

**HALUAISIN KESKUSTELLA ESIMIEHENI KANSSA NYKYISTÄ  
USEAMMIN TYÖNI TAVOITTEISTA**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	53	29	20	27	23	10	19
ei samaa eikä eri mieltä	21	28	32	28	26	28	28
samaa mieltä	26	43	48	45	51	62	53
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	100	134	74	190	320	837



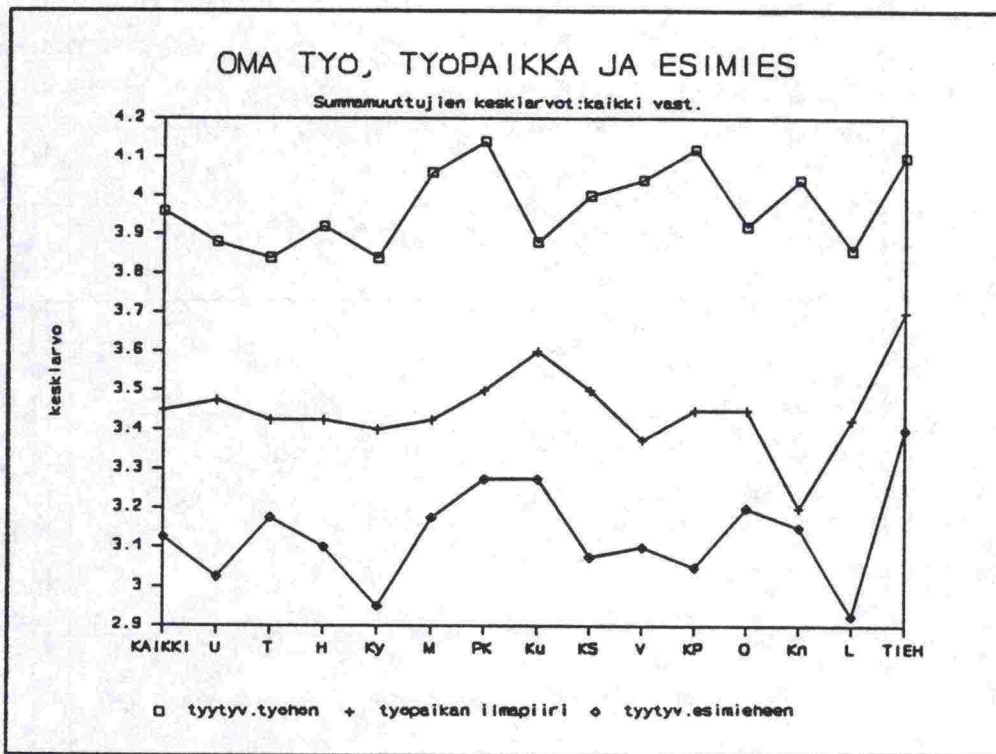
Esimestyötä koskevista kysymyksistä (esimiehen johtamistapa, tiedonkulku esimiesten ja alaisten välillä, edistääkö esimies riittävästi työntekijöiden välistä yhteistyötä ja esimiehen antama tunnustus) muodostettiin summamuuttuja "Tyytyväisyys esimieheen". Selvästi esimieheensä tyytyväisin ryhmä oli ylin johto. Seuraavaksi tyytyväisin oli tuotantojohto. Työntekijät olivat esimieheensä tyytymättömmimpiä. Toiseksi kriittisimmin esimieheensä johtamiseen suhtautuivat valmistelijat ja suunnittelijat. Varianssianalyysin mukaan erot olivat tilastollisesti merkitseviä vain ylimmän johdon ja työntekijöiden sekä tuotantojohdon ja työntekijöiden välillä.



Kuva 9: Tyytyväisyys esimieheen ammattiasemittain. Summamuuttujan keskiarvot.

## 5.2.4 Tyytyväisyys työhön, työpaikkaan ja esimieheen tiepiireittäin

Tiepiirikohtaisia eroja suhtautumisessa työhön, työpaikkaan ja esimieheen tutkittiin vertailemalla summamuuttujien "Tyytyväisyys työhön", "Työpaikan ilmapiiri" ja "Tyytyväisyys esimieheen" keskiarvoja tiepiireittäin. Tilastollisesti merkitseviä eroja ei piirien välillä esiintynyt. Vastausten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että tiehallituksessa ollaan jonkin verran muita tyytyväisempiä työpaikan ilmapiiriin ja esimieheen. Tiehallituslaiset vastaajat olivat myös keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä. Koska erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, vastauksia ei voida yleistää perusjoukkoon.



Kuva 10: Tyytyväisyys työhön, työpaikkaan ja esimieheen tiepiireittäin. Summamuuttujien keskiarvot. Kaikki vastaajat.

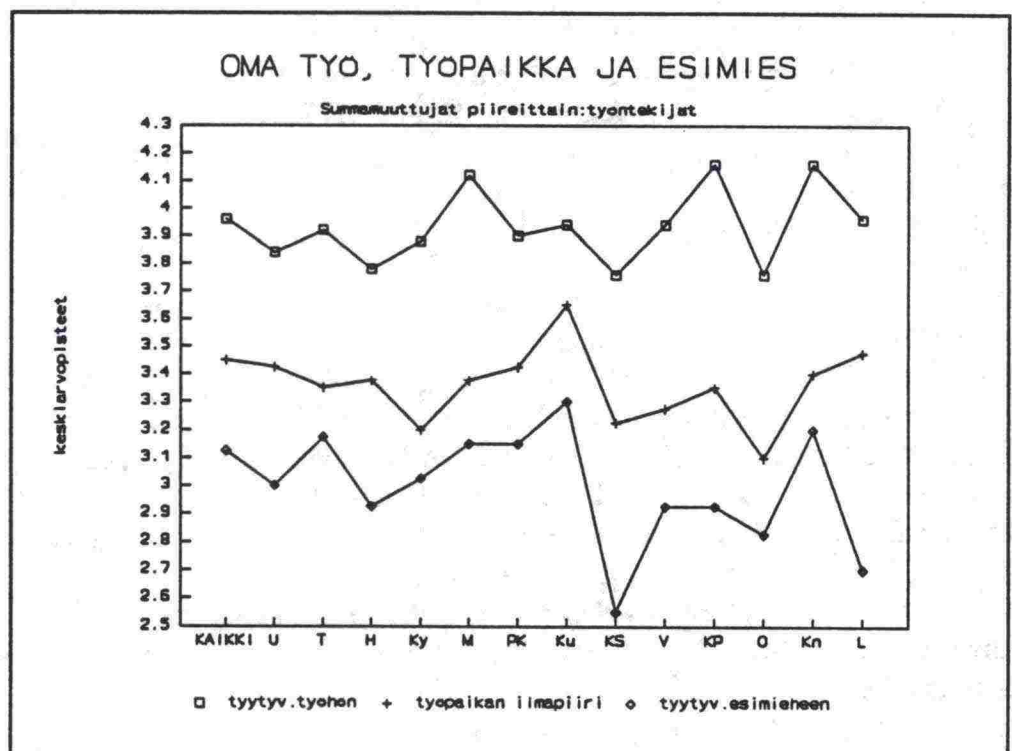
Tiepiirien välisiä eroja tarkasteltaessa on huomattava piirien erilainen vastaajarakenne. Eri piireistä olevat vastaajat poikkesivat toisistaan mm. iän, sukupuolen, ammattiaseman ja koulutustason mukaan. Joissakin piireissä vastaajilla oli esim. keskimääräistä matalampi koulutustaso tai vastaajien joukossa oli keskimääräistä vähemmän ylemmillä organisaatio- tasoilla työskenteleviä, joissakin taas vastaajat olivat keskimääräistä iäkkäämpiä. Näyttää siltä, että esim. johtotasolla työskentelevät ovat vastanneet lomakkeen kysymyksiin useammin myönteisesti kuin työntekijät ja toimistohenkilöstö. Siten niissä piireissä, joissa vastaajista oli keskimääräistä pienempi osuus ylimpään tai tuotantojohtoon kuuluvia, saattavat vastaukset olla ammattijakautumasta johtuen keskimääräistä kielteisempiä. Tällöin



ei kuitenkaan voida päätellä, että kyseisessä tiepiirissä suhtauduttaisiin kysytyihin asioihin yleisesti kielteisemmin kuin muualla.

Vastaajien erilaisen ammattirakenteen vaikutusten poistamiseksi verrattiin tiepiireittäin ammattiasemaltaan ryhmään "työntekijät" kuuluvien suhtautumista työhön, työpaikkaan ja esimieheen. Vertailussa käytettiin summamuuttujien keskiarvoja. Koska tiehallituslaisista vastaajista vain yksi ilmoitti kuuluvansa työntekijöiden ryhmään, tiehallitusta ei voitu ottaa tähän vertailuun mukaan.

Tilastollisesti merkitseviä eroja ei tiepiirien työntekijöiden vastausten välillä ollut, vaikka erot joidenkin piirien välillä olivatkin melko suuria. Vastauksissa esiintyviä eroja ei siten voi yleistää perusjoukkoon, vaan ne ovat luotettavasti yleistettävissä vain tähän vastaajajoukkoon. Kuten huomataan, summamuuttujien keskiarvot työntekijöitten osalta eroavat jonkin verran kaikkien vastaajien keskiarvoista. Kainuun, Keski-Pohjanmaan ja Mikkelin tiepiirien työntekijät näyttävät olevan tyytyväisimpiä työhönsä. Kuopiossa tunnutaan olevan tyytyväisimpiä työpaikan ilmapiiriin ja esimiehen johtamistapaan, kun taas Keski-Suomen piirin työntekijät näyttävät olevan kriittisimpiä esimiehiään kohtaan.



Kuva 11: Tyytyväisyys työhön, työpaikkaan ja esimieheen tiepiireittäin. Summamuuttujien keskiarvot. Työntekijät.

### 5.3 Tulosjohtamisen vaikutukset

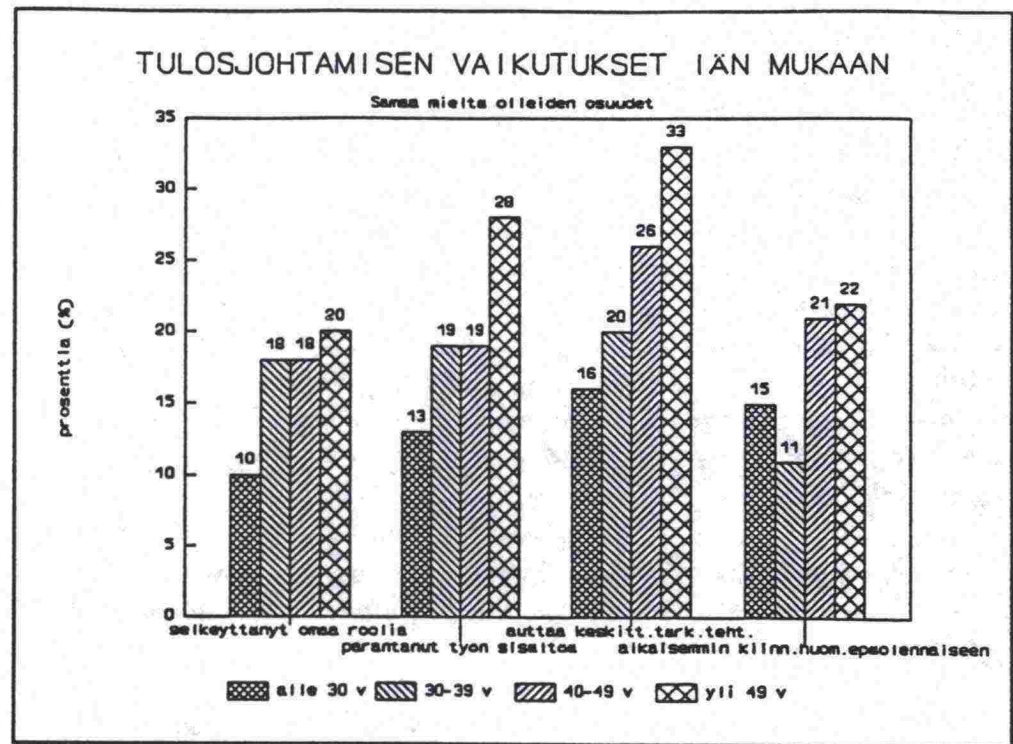
Tulospalkkiojärjestelmä on osa tulosjohtamista. Vaikka lomakkeessa kysyttiin pääasiassa vastaajien kokemuksia tulospalkkiojärjestelmästä, haluttiin muutamalla kysymyksellä selvittää myös heidän suhtautumistaan tulosjohtamiseen. Vain pienellä osalla vastaajista oli selvästi myönteisiä kokemuksia tulosjohtamisesta. Huomattavan suuri osa vastaajista (useissa kysymyksissä jopa 40 %) valitsi tulosjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä neutraalin vastausvaihtoehdon *"ei samaa eikä eri mieltä"*. Tämä osoittanee, että tulosjohtaminen on käsitteenä vielä uusi, eikä suurelle osalle vastaajista ole vielä muodostunut selkeää kuvaa sen vaikutuksista.

Tulosjohtamisessa on tärkeää, että kukin henkilöstön jäsen tietää, miten oma työ liittyy organisaation toimintaan. Vastaajista 18 % uskoi, että tulosjohtamisjärjestelmä on selkeyttänyt omaa roolia laitoksen toiminnassa. 42 prosentin mielestä tulosjohtamisjärjestelmällä ei ole ollut vaikutusta oman roolin selkeyteen ja 40 % ei osannut sanoa. Tuloksesta ei kuitenkaan voida päätellä, että useimmilla vastaajilla ei olisi käsitystä omasta roolistaan laitoksen toiminnassa. Voihan olla niin, että oman työn merkitys toiminnan kokonaisuuden kannalta on ollut selvä jo ennen tulosjohtamisen käyttöönottoa.

Työn sisältö on muuttunut mielekkäämmäksi tulosjohtamisen myötä vain 22 prosentilla vastaajista. Tulosjohtamisjärjestelmä auttaa keskittymään tuloksen kannalta tärkeisiin asioihin 26 prosenttia vastaajista ja 19 % vastaajista uskoi keskittyneensä tuloksen kannalta vähemmän tärkeisiin tehtäviin ennen tulosjohtamisen käyttöönottoa.

Eniten myönteisiä vaikutuksia tulosjohtamisella oli ollut iäkkäimpiin vastaajiin. Yli 49-vuotiaat kokivat nuorempiaan useammin, että tulosjohtaminen on selkeyttänyt omaa roolia laitoksen toiminnassa ja että työn sisältö on muuttunut mielekkäämmäksi tulosjohtamisen myötä. Tulosjohtaminen auttaa parhaiten yli 49-vuotiaita vastaajia keskittymään tuloksen kannalta tärkeisiin tehtäviin. Yli 40-vuotiaat vastasivat alle 40-vuotiaita useammin kiinnittäneensä aikaisemmin huomiota tuloksen kannalta vähemmän tärkeisiin asioihin. Epävarmimpia vastauksissaan olivat nuorimmat eli alle 30-vuotiaat. Tämä johtunee vähäisemmästä työkokemuksesta ennen tulosjohtamisen käyttöönottoa: vertailua vanhan ja uuden järjestelmän välillä on vaikeampi tehdä.





Kuva 12: Tulosjohtamisen vaikutukset ikäryhmittäin. Samaa mieltä olleiden vastaajien osuudet.

Palvelusajan mukaan tarkasteltuna suhtautuminen tulosjohtamiseen oli samansuuntaista kuin iän mukaan: kauimmin eli yli 20 vuotta tielaitoksen palveluksessa olleilla vastaajilla oli myönteisimmät kokemukset tulosjohtamisesta.

Vastausten perusteella tulosjohtamisella näyttää olleen vähiten myönteisiä vaikutuksia toimistohenkilöstön keskuudessa. Myönteisimmin tulosjohtamisen koki ylin johto. Yli puolet ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista oli sitä mieltä, että tulosjohtaminen on selkeyttänyt omaa roolia laitoksen toiminnassa. Toimistohenkilöstöstä ja työnjohdosta sitä mieltä oli vain 13 %.

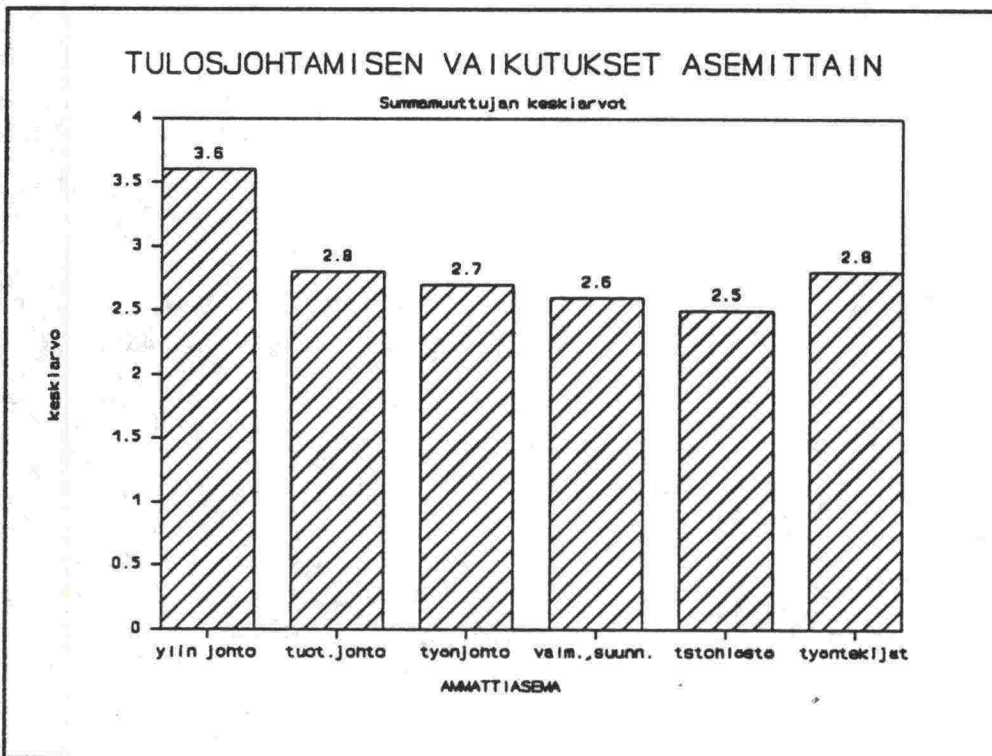
Taulukko 14: "Tulosjohtamisjärjestelmä on selkeyttänyt omaa rooliani tielaitoksen toiminnassa" ja ammattiasema

**TULOSJOHTAMISJÄRJESTELMÄ ON SELKEYTTÄNYT OMAA ROOLIANI TIELAITOKSEN TOIMINNASSA**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohiöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	11	29.5	44	45	52.5	40	42
ei samaa eikä eri mieltä	33	48.5	43	32	34.5	41	40
samaa mieltä	56	22	13	23	13	19	18
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	18	101	136	74	188	319	836

Työn sisältö oli muuttunut tulosjohtamisen myötä myönteiseen suuntaan 56 prosentilla ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista. Toiseksi eniten tulosjohtaminen oli muuttanut työn sisältöä mielekkäämmäksi tuotantojohtajilla: sitä mieltä oli 29 % tuotantojohtoon kuuluvista vastaajista. Työntekijöistä sitä mieltä oli 23 %, valmisteliijoista ja suunnittelijoista 21 %, työnjohdosta 18 % ja toimistohenkilöstöstä vain 14 %. Lähes kaikki (89 %) ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista olivat sitä mieltä, että tulosjohtaminen auttaa keskittymään tuloksen kannalta tärkeisiin tehtäviin. Tuotantojohtajista sitä mieltä oli enää 36 % ja työnjohdosta, valmisteliijoista ja suunnittelijoista sekä työntekijöistä 26 %. Vähiten tulosjohtaminen auttaa keskittymään tuloksen kannalta olennaiseen toimistohenkilöstöön kuuluvia vastaajia: asiaa koskevaan kysymykseen vastasi myöntävästi vain 16 % toimistohenkilöstöstä.

Tulosjohtamisen vaikutuksia ammattiasemittain vertailtiin myös summamuuttujan "Tulosjohtaminen" keskiarvoja tarkastelemalla. Odotetusti ylin johto koki tulosjohtamisen selvästi myönteisimmän. Toiseksi myönteisimmät vaikutukset tulosjohtamisella oli ollut tuotantojohtoon ja työntekijöihin. Vähiten tulosjohtamisen myönteisiä vaikutuksia oli kokenut toimistohenkilöstö. Erot ylimmän johdon ja muiden ammattiryhmien välillä olivat varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitseviä. Myös ero toimistohenkilöstön ja työntekijöiden mielipiteitten välillä oli tilastollisesti merkitsevä.

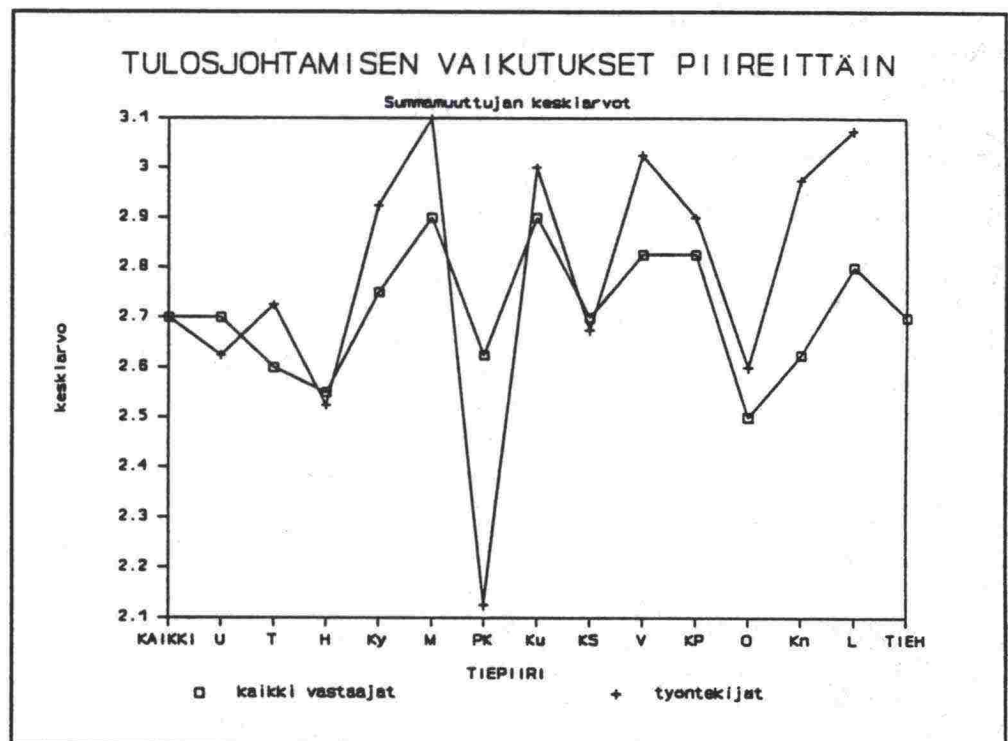


Kuva 13: Tulosjohtamisen vaikutukset ammattiasemittain. Summamuuttujan keskiarvot.



### 5.3.1 Tulosjohtamisen vaikutukset tiepiireittäin

Tulosjohtamisen vaikutuksia verrattiin tiepiireittäin tarkastelemalla tulosjohtamiseen liittyvän summamuuttujan keskiarvoja sekä kaikkien vastaajien että vain työntekijöiden kesken. Tilastollisesti merkitseviä eroja ei piirien välillä löytynyt, kun verrattiin kaikilla organisaatiotasolla työskentelevien vastauksia. Verrattaessa summamuuttujan keskiarvoja työntekijöiden vastausten osalta havaittiin, että Pohjois-Karjalan piirin työntekijät olivat kokeneet vähiten tulosjohtamisen myönteisiä vaikutuksia, Mikkelin ja Lapin piirien työntekijät eniten. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ainoastaan Pohjois-Karjalan ja Lapin piirien työntekijöiden vastausten välillä, vaikka Pohjois-Karjalan ja Mikkelin piirien välinen ero olikin yhtä suuri.

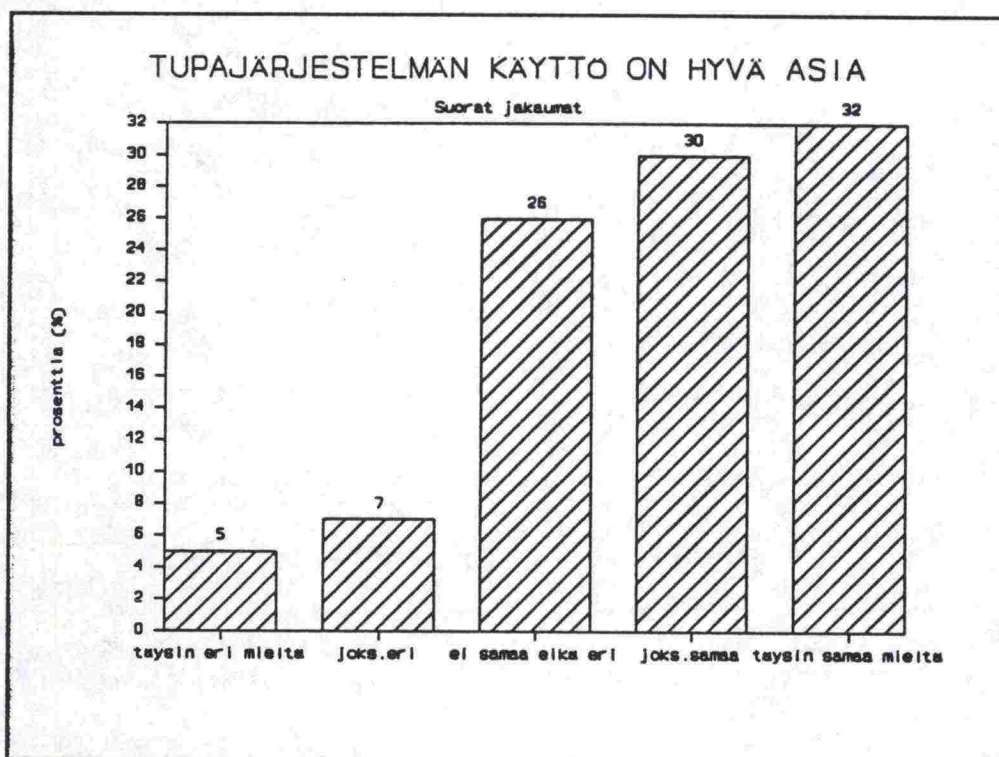


Kuva 14: Tulosjohtamisen vaikutukset tiepiireittäin. Summamuuttujan keskiarvot. Kaikki vastaajat ja työntekijät.

## 5.4 Tulospalkkiojärjestelmään suhtautuminen

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää tielaitoksen henkilöstön suhtautumista tulospalkkiojärjestelmää kohtaan. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan vastauksia tulospalkkiojärjestelmää koskeviin kysymyksiin. Tässä luvussa katsotaan, miten vastaajat suhtautuvat järjestelmään yleensä: hyväksytäänkö sen olemassaolo ja pidetäänkö sitä kannustavana. Luvuissa 5.5-5.10 käsitellään järjestelmän eri osa-alueita kuten tulostavoitteita, mittareita, seurantaa, tulospalkkioita, koulutusta ja tuloskeskusteluja. Luvuissa 5.11 ja 5.12 tarkastellaan tulospalkkiojärjestelmän koettuja vaikutuksia sekä järjestelmän ongelmia ja epäkohtia.

Suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmää kohtaan näyttää tielaitoksessa olevan myönteistä. Tulospalkkiojärjestelmän käyttämistä tielaitoksessa kannatti 62 % vastaajista. Tulospalkkiojärjestelmää vastusti vain 12 % vastaajista.



Kuva 15: Tulospalkkiojärjestelmän käyttämisen hyväksyminen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Tulospalkkiojärjestelmän käyttämistä kannattivat eniten 2-5 vuotta laitoksen palveluksessa olleet ja vastustivat eniten 6-10 vuotta laitoksessa työskennelleet. Epävarmimpia olivat ne vastaajat, joiden palvelusaika oli alle 2 vuotta. Voimakkaimmin tulospalkkiojärjestelmän käyttöä kannatti ylin johto. Ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista jopa 95 % oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmän käyttö on hyvä asia. Vähiten järjestelmää kannatti toimistohenkilöstö: heistä 55 % suhtautui myönteisesti tulospalkkiojärjestelmän käyttöön.



Taulukko 15: Tulospalkkiojärjestelmän käyttämisen hyväksyminen ja ammattiasema

**ON HYVÄ, ETTÄ TIELAITOKSESSA ON KÄYTÖSSÄ  
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	0	8	12	12	13	13	12
ei samaa eikä eri mieltä	5	26	23	19	32	27	26
samaa mieltä	95	66	65	69	55	60	62
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	74	190	322	841

Ajatus työtuloksesta palkan perusteena hyväksytään, sillä suurin osa vastaajista (61 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että palkan pitäisi määräytyä nykyistä enemmän työtulosten perusteella. Etenkin tiehallituksessa työskentelevät vastaajat haluaisivat palkan määräytyvän nykyistä enemmän työtulosten perusteella.

Taulukko 16: "Palkan pitäisi määräytyä nykyistä enemmän työtulosten perusteella" ja työpaikka

**PALKAN PITÄISI MÄÄRÄYTYÄ NYKYISTÄ ENEMMÄN  
TYÖTULOSEN PERUSTEELLA**

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	11	7	23	18.5	16	2	17
ei samaa eikä eri mieltä	19	24	25	18.5	32.5	16	22
samaa mieltä	70	69	52	63	51.5	82	61
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	219	45	367	120	37	50	838

Peruskoulutukseltaan ylioppilaat halusivat kansa- tai peruskoulun käyneitä useammin palkan perustuvan nykyistä enemmän tulokseen. Esimiesasemassa olevat vastaajat suhtautuivat ajatukseen myönteisemmin kuin ne, joilla ei ollut alaisia. Erityisen myönteisesti ajatukseen suhtautui ylin johto. Vähiten ajatus sai kannatusta työntekijöiltä.

Taulukko 17: "Palkan pitäisi määräytyä nykyistä enemmän työtulosten perusteella" ja ammattiasema

**PALKAN PITÄISI MÄÄRÄYTYÄ NYKYISTÄ ENEMMÄN  
TYÖTULOSEN PERUSTEELLA**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	0	11	13	11	15	24	17
ei samaa eikä eri mieltä	5	22	23	9	23	25	22
samaa mieltä	95	67	64	80	62	51	61
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	74	188	320	837

Vastaajat pitivät tulospalkkiojärjestelmää melko kannustavana. Vastaajista 36 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tulospalkkiojärjestelmä on kannustava ja täysin samaa mieltä oli 13 % vastaajista. Hieman yli viidenes vastaajista (22 %) oli kuitenkin sitä mieltä, että järjestelmä ei ole kannustava. Kolmannes vastaajista oli asiasta epävarmoja.

Yli 40-vuotiaat pitivät tulospalkkiojärjestelmää kannustavampana kuin alle 40-vuotiaat. 30-39-vuotiaat olivat muita useammin sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä ei ole kannustava ja alle 30-vuotiaiden vastaajien joukossa oli suurin osuus niitä, jotka eivät ottaneet kysymykseen kantaa.

Taulukko 18: "Tulospalkkiojärjestelmä on kannustava" ja ikä

#### TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON KANNUSTAVA

	alle 30 v	30-39 v	40-49 v	yli 49 v	kaikki
	%	%	%	%	%
eri mieltä	17	28	23	17	21
ei samaa eikä eri mieltä	38	26	27	32	30
samaa mieltä	45	46	50	51	49
yht. %	100	100	100	100	100
N	60	186	296	306	848

Suurelle osalle vastaajista ei ollut vielä muodostunut mielipidettä siitä, tukeeko tulospalkkiojärjestelmä tulosjohtamisen toteuttamista. Yli kolmannes vastaajista (33 %) valitsi asiaa koskevaan väitteeseen vastausvaihtoehdon "ei samaa eikä eri mieltä". Tämä johtunee siitä, että etenkin tulosjohtaminen on käsitteenä vielä monille uusi. Kuitenkin niiden vastaajien osuus, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä tukee hyvin tulosjohtamisen toteuttamista oli selvästi suurempi kuin niiden, jotka olivat päinvastaista mieltä. Etenkin ylimpään johtoon kuuluvien vastaajien mielestä tulospalkkiojärjestelmä tukee tulosjohtamisen toteuttamista. Toimistohenkilöstö valitsi muita useammin neutraalin vaihtoehdon.

Taulukko 19: "Tulospalkkiojärjestelmä tukee hyvin tulosjohtamisen toteuttamista" ja ammattiasema

#### TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ TUKEE HYVIN TULOSJOHTAMISEN TOTEUTTAMISTA

	yllin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	5	24	24	28	26.5	23	24
ei samaa eikä eri mieltä	11	28	31	30	40	34	33
samaa mieltä	84	48	45	42	33.5	43	43
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	74	188	319	836

Vaikka vastaajien suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmää kohtaan oli myönteistä, se ei tarkoita, että he olisivat täysin tyytyväisiä nykyiseen



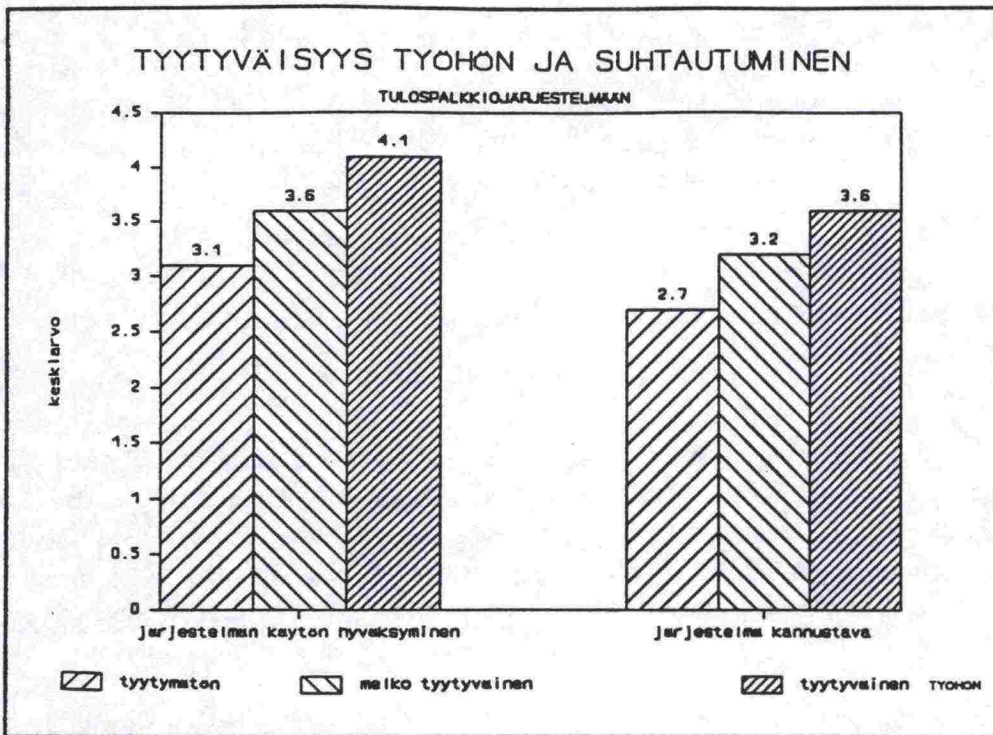
järjestelmään. Ongelmia ja parantamisen varaa järjestelmästä vielä löytyy. Järjestelmää pidetään liian monimutkaisena, tavoitteita ja mittareita pitää vielä kehittää, tulospalkkiot koetaan liian pieniksi, eivätkä kaikki koe palkkioiden jakoperusteita oikeudenmukaisiksi. Järjestelmässä koettuja ongelmia ja epäkohtia käsitellään tarkemmin luvussa 5.12

#### 5.4.1 Suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmään ja työtyytyväisyys

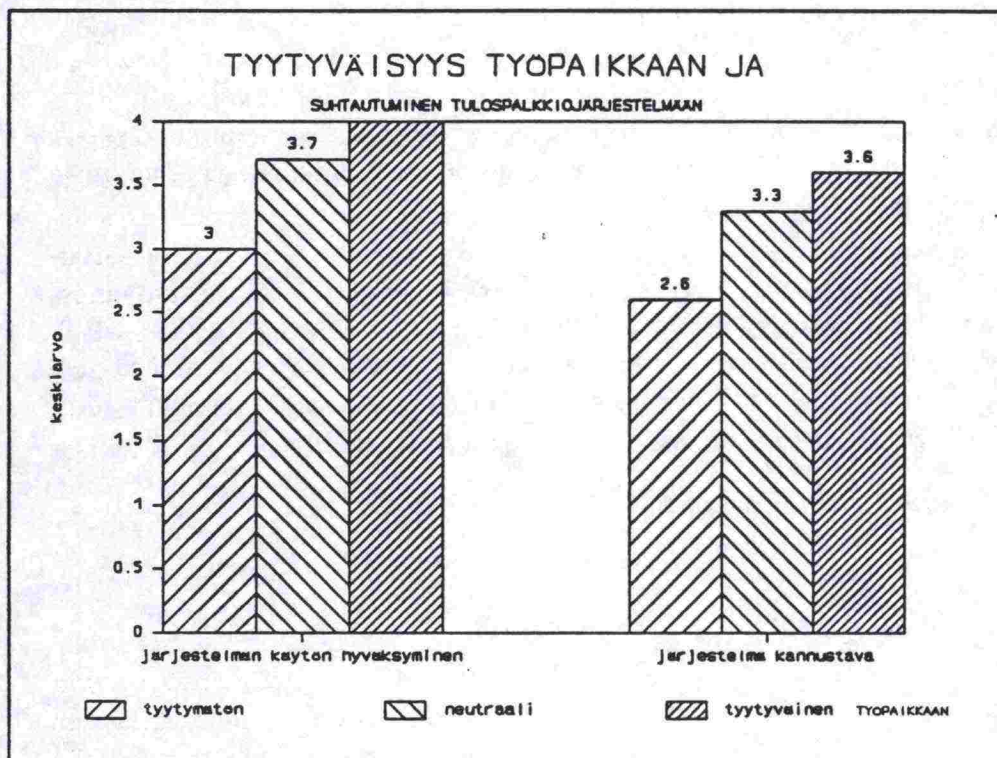
Muuttujien välisiä riippuvuussuhteita voidaan ilmaista mm. korrelaatioker-toimella. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa, että muuttujat kasvavat saman-aikaisesti. Kun toisen muuttujan kasvaessa toinen vähenee, kyseessä on negatiivinen korrelaatio. Korrelaation suuruus ilmoitetaan ns. kor-relaatiokertoimella. Korrelaatio ei kuitenkaan välttämättä ilmaise syysuh-detta: näennäinen riippuvuus voi johtua jostakin kolmannelta tekijästä.

Usein vastaajan yleinen asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan heijastuu myös muita asioita koskeviin mielipiteisiin. Tässä tutkimuksessa otaksuttiin, että työtyytyväisyyden ja tulospalkkiojärjestelmään suhtautumisen välillä on positiivinen korrelaatio: ne vastaajat, jotka ovat tyytyväisiä omaan työhön-sä ja työpaikkaansa, suhtautuisivat myönteisemmin tulospalkkiojärjestel-mään kuin työhönsä ja työpaikkaansa tyytymättömät. Työtyytyväisyyden ja tulospalkkiojärjestelmään suhtautumisen välistä riippuvuutta tutkittiin ristiintaulukoinneilla ja muuttujien välisillä korrelaatiokertoimilla. Työ- ja työpaikkatyytyväisyyden mittareina käytettiin summamuuttujia "Tyytyväi-syys työhön" ja "Työpaikan ilmapiiri".

Odotusten mukaisesti tyytyväisyydellä työtä ja työpaikkaa kohtaan oli yhteys tulospalkkiojärjestelmään suhtautumiseen. Ne vastaajat, jotka olivat tyytyväisimpiä työhönsä ja työpaikkaansa, suhtautuivat myönteisimmin tulospalkkiojärjestelmän käyttämiseen ja olivat useimmin sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä on kannustava. (Kuvat 16 ja 17).



Kuva 16: Tyytyväisyys työhön ja suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmään



Kuva 17: Tyytyväisyys työpaikkaan ja suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmään



## 5.5 Tulostavoitteet

### 5.5.1 Tulosryhmän tulostavoitteet

Tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmässä palkkiot maksetaan tulostavoitteiden saavuttamisen perusteella. Tulostavoitteet ovat siten koko järjestelmän perusta. Tärkeätä onkin, että tavoitteet tunnetaan ja ne ovat kannustavia.

#### Tulosryhmän koko

Vastajat olivat tyytyväisiä tulosryhmiensä kokoon: 78 % kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että oman tulosryhmän koko on sopiva. Liian suurena tulosryhmäänsä piti 15 % ja liian pienenä 6 % vastanneista. Yleisin tulosryhmän koko oli 10-20 henkilöä (36 %), toiseksi yleisin 21-40 henkilöä (34 %). Alle 10 hengen ryhmiin kuului 21 % ja yli 40 hengen ryhmiin 8 % kysymykseen vastanneista. Mielenkiintoista on, että kysymykseen *"Kuinka monta henkilöä tulosryhmääsi kuuluu ?"* jätti kokonaan vastaamatta 43 vastaajaa. 55 vastaajaa ei osannut arvioida, onko ryhmän koko sopiva, liian pieni vai liian suuri. Tämä osoittanee, että varsinkin suurissa ryhmissä on vaikea tietää, keitä tulosryhmään kuuluu tai ainakin arvioida ryhmän jäsenten lukumäärää.

#### Tulosryhmien välinen yhteistyö

Tulosryhmien välistä yhteistyön toimivuutta kysyttiin väitteellä *"Yhteistyö muiden tulosryhmien kanssa toimii riittävän hyvin"*. Huomattava osa eli 40 % vastaajista ei osannut sanoa. Tämä saattaa johtua siitä, että moni vastaajista ei ole läheisessä yhteistyössä muiden tulosryhmien kanssa, vaan päivittäinen kanssakäyminen tapahtuu omassa tulosryhmässä. Yhteistyö tulosryhmien välillä ei tunnu toimivan parhaalla mahdollisella tavalla, sillä 33 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö ei toimi riittävän hyvin. Viidenes vastaajista arvioi, että yhteistyö toimii jokseenkin hyvin ja täysin tyytyväisiä yhteistyöhön muiden tulosryhmien kanssa oli vain 5 % vastaajista.

#### Tulosryhmän tavoitteiden tunteminen

Vaikka 39 % vastaajista arvioikin tuntevansa tulostavoitteet melko hyvin ja 18 % vastaajista tunsivat ne mielestään erittäin hyvin, ryhmän tavoitteiden tuntemisessa on vielä parantamisen varaa. Tulospalkkiojärjestelmässähän lähtökohdiana on, että kaikki tuntevat ainakin oman tulosryhmänsä tavoitteet. Tässä tutkimuksessa 11 % vastaajista arvioi tuntevansa tavoitteet erittäin huonosti, 20 % melko huonosti ja 13 % ei osannut sanoa.



Parhaiten tulosryhmänsä tavoitteet arvioi tuntevansa ylin johto. Ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista lähes kaikki tunsivat ryhmän tavoitteet erittäin hyvin. Toiseksi parhaiten tavoitteet ilmoitti tuntevansa tuotantojohto, kolmanneksi parhaiten valmistelijat ja suunnittelijat. Seuraavaksi tutuimmat tavoitteet olivat työnjohdolle ja toimistohenkilöstölle. Tulosryhmän tavoitteet olivat jääneet selvästi vieraimmiksi työntekijöille.

Taulukko 20: Tulosryhmän tulostavoitteiden tunteminen ja ammattiasema

### KUINKA HYVIN TUNNET TULOSRYHMÄSI TULOSTAVOITTEET ?

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
erittäin huonosti	0	1	4.5	3	10	19	10
melko huonosti	0	5	15.5	7	19	31	20
en osaa sanoa	0	6	7	5	12.5	19	13
melko hyvin	5	32	54.5	54	48.5	28	39
erittäin hyvin	95	56	18.5	31	10	3	18
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	136	74	186	321	837

### Tulostavoitteiden kannustavuus

Tulostavoitteet koetaan melko kannustaviksi. Yli puolet vastaajista (53 %) piti tavoitteiden olemassaoloa kannustavana. Kuitenkin noin viidennes vastaajista oli sitä mieltä, että tulostavoitteiden olemassaolo ei kannusta.

Tiemestaripiireissä työskentelevät vastaajat pitivät tulostavoitteiden olemassaoloa kaikkein kannustavimpana. Heistä vain 17 % oli sitä mieltä, että tulostavoitteet eivät kannusta. Tiehallituslaiset vastaajat olivat tiepiireissä työskenteleviä useammin sitä mieltä, että tulostavoitteet eivät kannusta yrittämään: sitä mieltä oli 39 % tiehallituksessa työskentelevistä vastaajista.

Taulukko 21: Tulostavoitteiden kannustavuus ja työpaikka

### TULOSTAVOITTEIDEN OLEMASSAOLO KANNUSTAA YRITTÄMÄÄN

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	23	22	17	23	28	39	22
ei samaa eikä eri mieltä	23	26	26	33	33	16	26
samaa mieltä	54	52	57	44	39	45	52
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	216	46	372	117	36	49	836



Lähes kaikki ylimpään johtoon kuuluvat pitivät tulostavoitteita kannustavina. Työntekijöitä tavoitteet kannustivat hiukan tuotanto- ja työnjohtoa enemmän. Valmistelijoita ja suunnittelijoita sekä toimistohenkilöstöä tavoitteet kannustivat vähiten.

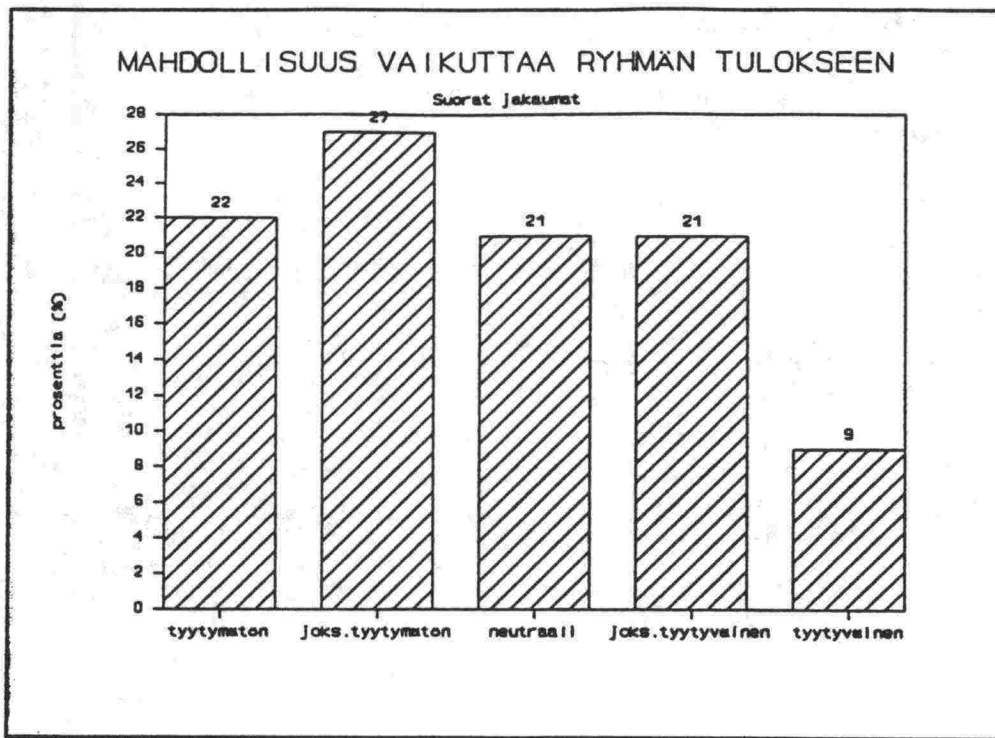
Taulukko 22: Tulostavoitteiden kannustavuus ja ammattiasema

**TULOSTAVOITTEIDEN OLEMASSAOLO KANNUSTAA YRITTÄMÄÄN**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	toimihenkilöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	5	21	20	31	28	18	22
ei samaa eikä eri mieltä	0	25	26	24	30	26	26
samaa mieltä	95	54	54	45	42	56	52
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	100	135	74	186	323	837

**Ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen ja tulokseen vaikuttaminen**

Erityisen tärkeää tulospalkkiojärjestelmän onnistumisen kannalta on, että jokainen tietää, miten voi omalla työllään vaikuttaa tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Vastausten perusteella suurin osa laitoksen henkilöstöstä tuntee oman roolinsa ja tehtävänsä tulosryhmänsä tuloksen tekemisessä. Suurin osa vastaajista (66 %) oli samaa mieltä väitteen "Tiedän, mikä työssäni olennaisesti vaikuttaa tulosryhmäni tulokseen" kanssa. Vain 14 % oli eri mieltä. Toisaalta lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei voi omalla työpanoksellaan riittävästi vaikuttaa tulosryhmänsä tavoitteiden saavuttamiseen. Täysin tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa oli vain 9 % vastaajista, jokseenkin tyytyväisiä niihin oli 21 % vastaajista. Näyttää siis siltä, että hyvin monet tuntevat tulosryhmän tavoitteet etäisiksi oman työnsä kannalta.



*Kuva 18: Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa. Suorat jakaumat koko aineistossa.*

Esimiesasemassa olevat vastaajat tiesivät huomattavasti paremmin, mikä omassa työssä vaikuttaa tulosryhmän tulokseen kuin ne, joilla ei ollut alaisia. Huonoimmin oman roolinsa tulosryhmän tuloksen tekemisessä tunsivat toimistohenkilöstö. Toiseksi epäselvin se oli työntekijöille.

*Taulukko 23: "Tiedän, mikä työssäni olennaisesti vaikuttaa tulosryhmäni tulokseen" ja ammattiasema*

**TIEDÄN, MIKÄ TYÖSSÄNI OLENNaisesti VAIKUTTAA  
TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEEN**

	yllin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	0	4	7	7	22.5	17	14
ei samaa eikä eri mieltä	0	14	14	15	23.5	25	20
samaa mieltä	100	82	79	78	54	58	66
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	73	186	319	833

Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa näyttävät vastausten perusteella heikkenevän iän kasvaessa ja palvelusajan pidentessä.



Taulukko 24: Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa ja ikä

**EN VOI OMALLA TYÖPANOKSELLANI RIITTÄVÄSTI VAIKUTTAA TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEEN**

	alle 30 v	30-39 v	40-49 v	yli 49 v	kaikki
	%	%	%	%	%
eri mieltä	43	31.3	31	24	30
ei samaa eikä eri mieltä	32	24.3	19	20	21
samaa mieltä	25	44.3	50	56	49
yht. %	100	100	100	100	100
N	60	185	296	303	844

Parhaimmiksi vaikutusmahdollisuutensa ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa kokivat tiehallituksessa työskentelevät vastaajat. Selvästi heikoimmiksi vaikutusmahdollisuutensa kokivat keskusvarastoissa ja keskuskorjaamoissa työskentelevät vastaajat, joista 65 % oli sitä mieltä, ettei voi omalla työpanoksellaan riittävästi vaikuttaa tulosryhmänsä tavoitteiden saavuttamiseen. Toiseksi heikoimmiksi vaikutusmahdollisuudet koettiin tiemestari-piireissä.

Taulukko 25: Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa ja työpaikka

**EN VOI OMALLA TYÖPANOKSELLANI RIITTÄVÄSTI VAIKUTTAA TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEEN**

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	39	17.5	21	36	36	55	30
ei samaa eikä eri mieltä	16	17.5	25	20.5	28	8	21
samaa mieltä	45	65	54	43.5	36	37	49
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	217	46	369	117	36	49	834

Esimiesasemassa olevat tunsivat paremmin kuin muut voivansa vaikuttaa omalla työpanoksellaan tulosryhmänsä tavoitteiden saavuttamiseen. Toimistohenkilöstöön kuuluvat vastaajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa heikoimmiksi: heistä 58 % oli sitä mieltä, ettei voi omalla työpanoksellaan riittävästi vaikuttaa ryhmän tulokseen. Työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuutensa lähes yhtä heikoiksi. Merkittävää on, että huomattavan suuri osa myös tuotantoyhdistöistä, työnjohdosta sekä valmistelijoista ja suunnittelijoista tunsivat vaikutusmahdollisuutensa tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa riittämättömiksi.



Taulukko 26: Koetut vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa ja ammattiasema

**EN VOI OMALLA TYÖPANOKSELLANI RIITTÄVÄSTI VAIKUTTAA TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEEN**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohiöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	95	48.5	33	46	23	18.5	30
ei samaa eikä eri mieltä	5	11	20	13.5	19	28.5	21
samaa mieltä	0	40.5	47	40.5	58	53	49
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	74	186	319	834

**Vaikutusmahdollisuudet tulostavoitteiden asettamisessa**

Tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on, että kaikilla tulosryhmän jäsenillä on mahdollisuus osallistua ryhmän tavoitteiden asettamiseen. Tämän tavoitteen toteutumista kysyttiin väitteellä "En voi riittävästi vaikuttaa tulosryhmäni tavoitteiden asettamiseen". Tavoite ei vastausten perusteella näytä toteutuneen, sillä 25 % vastaajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan ryhmän tavoitteiden asettamisessa täysin riittämättöminä ja jokseenkin riittämättöminä niitä piti 32 %. Riittävinä vaikutusmahdollisuuksiaan tavoitteiden asettamisessa piti vain viidennes vastaajista.

Tyytyväisimpiä vaikutusmahdollisuuksiinsa tulosryhmän tavoitteiden asettamisessa olivat tiehallituksessa työskentelevät vastaajat. Tiepiireissä tyytyväisimpiä vaikutusmahdollisuuksiinsa olivat piirikonttoreissa työskentelevät. Kaikkein heikoimmiksi vaikutusmahdollisuutensa tavoitteiden asettamisessa tunsivat tiemestaripiireissä työskentelevät vastaajat, joista 63 % koki vaikutusmahdollisuutensa riittämättömiksi ja vain 11 % tunsu voivansa vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen riittävästi.

Taulukko 27: Vaikutusmahdollisuudet tulosryhmän tulostavoitteiden asettamisessa ja työpaikka

**EN VOI RIITTÄVÄSTI VAIKUTTAA TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN ASETTAMISEEN**

	piirikonttori	kvar.,kkoj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	36	24	11	18	31	39	22
ei samaa eikä eri mieltä	15	22	26	24	11	14	21
samaa mieltä	49	54	63	58	58	47	57
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	217	46	369	120	36	49	837



Ammattiaseman mukaan tarkasteltuna vain ylin johto koki voivansa riittävästi vaikuttaa tulosryhmänsä tavoitteiden asettamiseen. Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että suurin osa henkilöstöstä kokee tulosryhmän tulostavoitteet ylhäältä päin annetuiksi: omat vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden asettamisessa koetaan liian vähäisiksi. Etenkin alemmilla organisaatiotasoilta vaikutusmahdollisuuksia pidetään riittämättöminä.

#### Tavoitteiden määrä, selkeys ja haasteellisuus

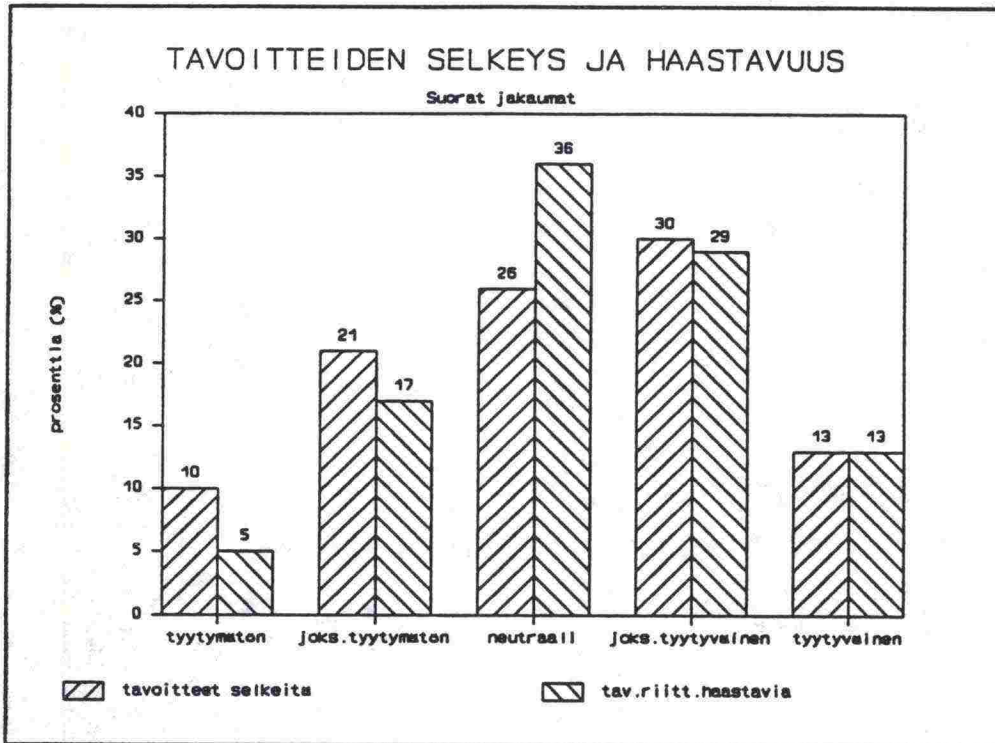
Väitteeseen *"Tulosryhmällemme on asetettu liian monia tulostavoitteita"* tuntui olevan vaikea ottaa kantaa, sillä 36 % vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon *"ei samaa eikä eri mieltä"*. Muiden vastaajien mielipiteet jakautuivat selvästi. Niitä vastaajia, joiden mielestä tulostavoitteita on liikaa oli hiukan enemmän (35 %) kuin niitä, joiden mielestä tavoitteita ei ole liikaa (29 %). Suunnittelu- ja kunnossapitotoimialoilla oltiin muita useammin sitä mieltä, että tavoitteita on asetettu liikaa.

Taulukko 28: *"Tulosryhmällemme on asetettu liikaa tulostavoitteita" ja toimiala*

#### TULOSRYHMÄLLEMME ON ASETETTU LIIAN MONIA TULOSTAVOITTEITA

	ha	su	rak	kp	muu	tieh	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	32	28	38	24	38.5	45	29
ei samaa eikä eri mieltä	40	32	32	38.5	38.5	24	36
samaa mieltä	28	40	30	37.5	23	31	35
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	78	93	153	460	13	49	846

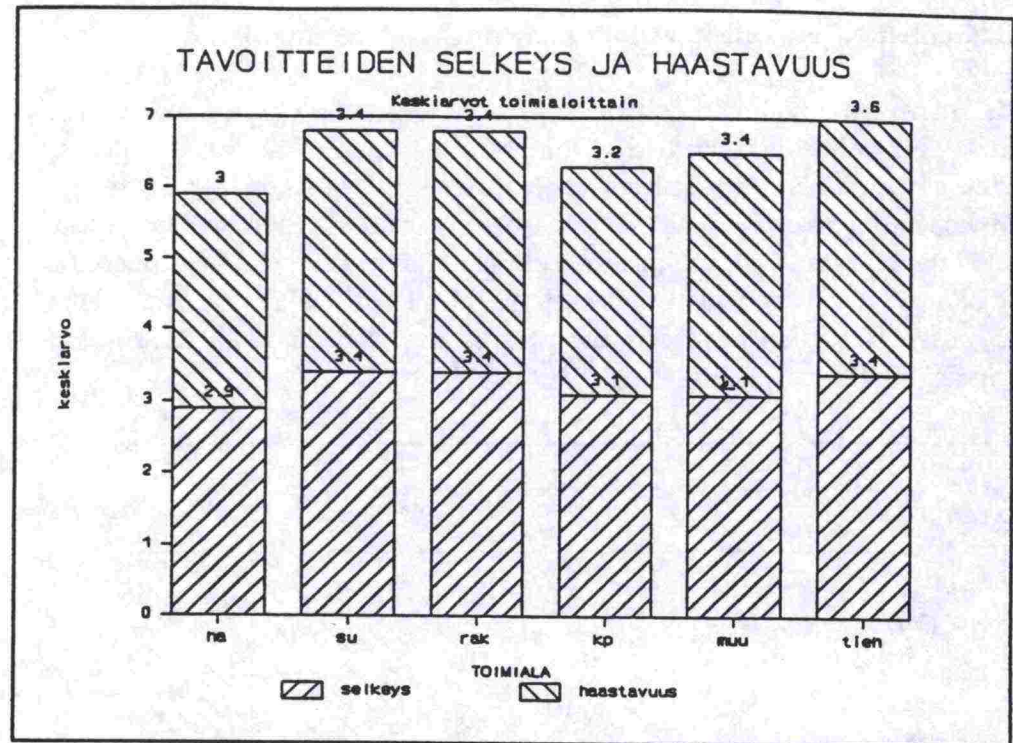
Tulosryhmän tulostavoitteiden selkeyttä ja haasteellisuutta koskevat mielipiteet jakautuivat melko selvästi. Kuitenkin tavoitteiden selkeyteen ja haastavuuteen tyytyväisten osuus oli hiukan suurempi kuin tavoitteisiin tyytymättömien.



Kuva 19: Tulosryhmän tulostavoitteiden selkeys ja haasteellisuus. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Tavoitteiden asettaminen näyttää olevan vaikeinta hallintotoimialalla, sillä hallintotoimialalla työskentelevät vastaajat olivat kaikkein tyytymättömiä tavoitteiden selkeyteen ja haastavuuteen. Seuraavaksi tyytymättömiä tavoitteiden selkeyteen ja haastavuuteen oltiin kunnossapitotoimialalla. Myös toimialalla "muu" oli suhteellisen paljon tavoitteisiin tyytymättömiä. Ryhmässä on kuitenkin vain 14 vastaajaa, joten heidän vastaustensa perusteella ei voida tehdä yleisempiä johtopäätöksiä. Kaikkein haastavimpina ryhmänsä tulostavoitteita pitivät tihhallituslaiset vastaajat.





Kuva 20: Tulosryhmän tulostavoitteiden selkeys ja haasteellisuus toimialoittain. Vastausten keskiarvot.

Tavoitteiden selkeyteen ja haastavuuteen olivat tyytyväisempiä esimiesasemassa olevat kuin ne, joilla ei ollut alaisia. Esimiehistä 54 % piti tavoitteita selkeinä ja 52 % piti niitä riittävän haastavina, kun muista vastaajista 38 % piti tavoitteita selkeinä ja riittävän haastavina. Tyytyväisimpiä tavoitteisiin olivat ylipäätään johtoon kuuluvat vastaajat. Työntekijät olivat tyytymättömiä tavoitteiden selkeyteen. Työntekijöiden joukossa oli myös vähiten tavoitteiden haastavuuteen tyytyväisiä. Toimistohenkilöstöön kuuluvat vastaajat olivat kaikkein useimmin tyytymättömiä tulosryhmänsä tulostavoitteiden haastavuuteen.

Taulukko 29: Tulosryhmän tulostavoitteiden haastavuus ja ammattiasema

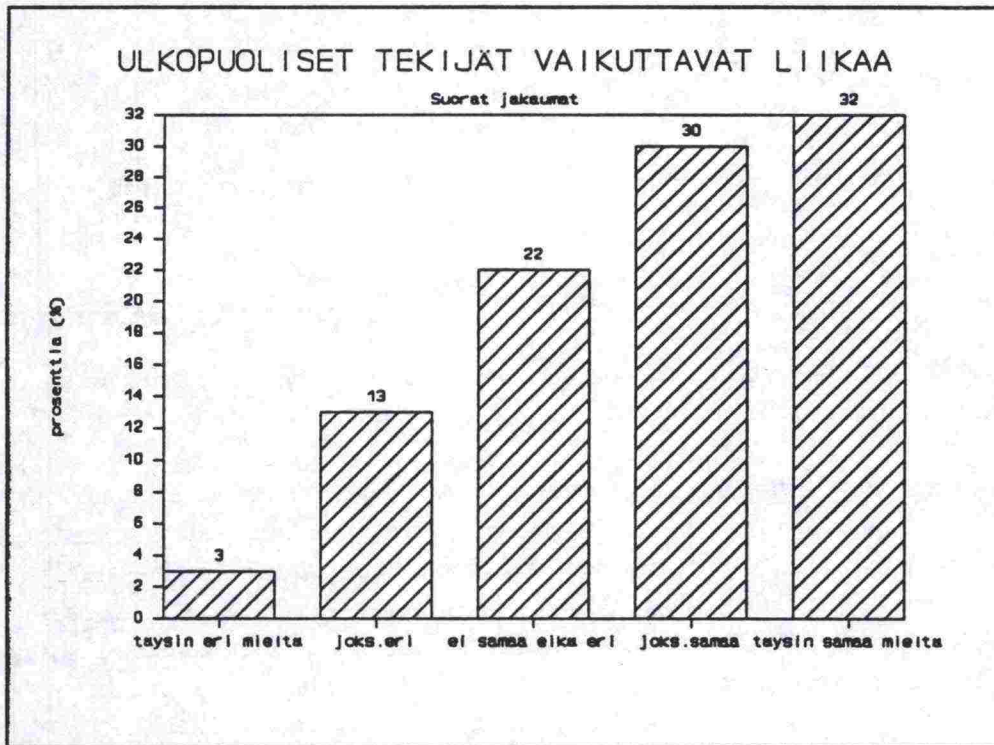
**TULOSRYHMÄNI TULOSTAVOITTEET OVAT RIITTÄVÄN HAASTAVIA**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohiöstö	työntekijät	kalkki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	0	12	19	22	31	23	22
ei samaa eikä eri mieltä	0	33	38	27	32	41	35.5
samaa mieltä	100	55	44	51	37	36	42.5
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	74	185	318	832



## Ulkopuolisten tekijöiden vaikutus tavoitteiden toteutumiseen

Eräs keskeinen ongelma tavoitteiden asettamisessa on ulkopuolisten tekijöiden koettu vaikutus tavoitteiden toteutumiseen. Omat ponnistelut tavoitteiden saavuttamiseksi saatetaan tuntea turhiksi, jos ulkopuolisten tekijöiden koetaan vaikuttavan liikaa tulokseen. Vastausten perusteella näyttää siltä, että huomattava osa tielaitoksen henkilöstöstä kokee ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksen liian suureksi. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että väite "Tulosryhmäni tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat liikaa ulkopuoliset tekijät" pitää paikkansa.



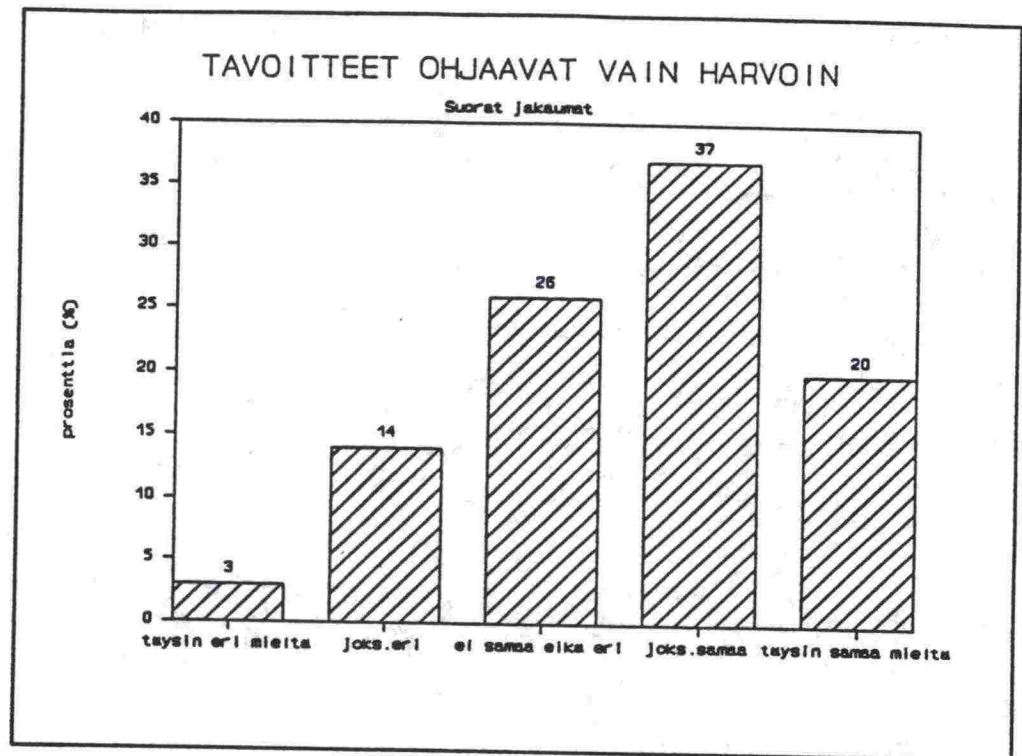
Kuva 21: Ulkopuolisten tekijöiden koettu vaikutus tulostavoitteiden toteutumiseen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Tiehallituksessa työskentelevät vastaajat kokivat tiepiireissä työskenteleviä harvemmin ulkopuolisten tekijöiden vaikuttavan liikaa tavoitteiden toteutumiseen. Kun tiepiireissä työskentelevistä noin 63 % oli sitä mieltä, että ulkopuoliset tekijät vaikuttavat liikaa, vastaava luku tiehallituksessa työskentelevillä oli 46 %.

### Tulostavoitteiden vaikutus käytännön työskentelyyn

Tulostavoitteiden vaikutusta jokapäiväiseen toimintaan pyrittiin mittaamaan väitteellä "Tulostavoitteet pystyvät harvoin ohjaamaan käytännön työskentelyä tulosryhmässäni". Tuntuu siltä, että tulostavoitteiden vaikutus ei ainakaan kaikkien kohdalla ole vielä edennyt käytännön tasolle asti. Vastaajista 37 % oli jokseenkin samaa mieltä ja jopa 20 % täysin samaa mieltä siitä, että tulostavoitteet ohjaavat käytännön työskentelyä vain harvoin.





Kuva 22: Tulostavoitteiden vaikutus käytännön työskentelyyn. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Ylin johto oli useimmin sitä mieltä, että tavoitteet pystyvät ohjaamaan käytännön työskentelyä. Ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista ei kukaan ollut sitä mieltä, että tavoitteet ohjaavat työskentelyä vain harvoin. Tuotantojohdosta tavoitteiden ohjausvaikutusta epäili 43 %. Muista ammattiryhmistä noin 60 % ei uskonut tavoitteiden useinkaan ohjaavan käytännön toimintaa. Rakennus-, hallinto- ja kunnossapitotoimialoilla työskentelevät vastaajat olivat useimmin sitä mieltä, että tulostavoitteet ohjaavat käytännön työskentelyä vain harvoin.

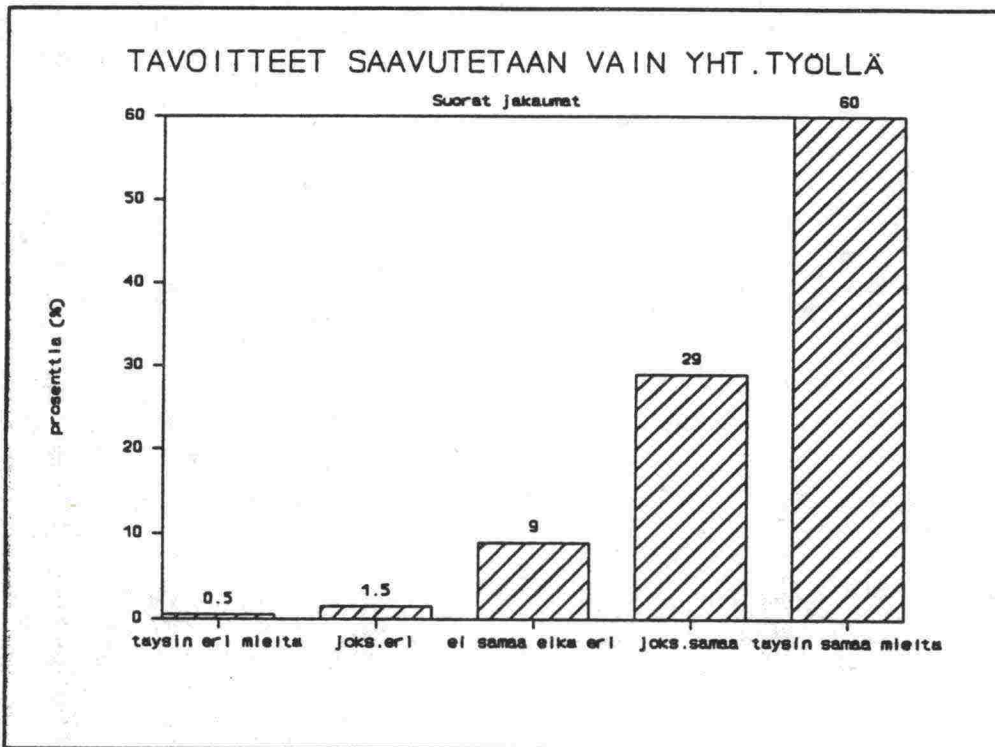
Taulukko 30: Tulostavoitteiden vaikutus käytännön työskentelyyn ja toimiala

**TULOSTAVOITTEET PYSTYVÄT HARVOIN OHJAAAMAAN  
KÄYTÄNNÖN TYÖSKENTELYÄ TULOSRYHMÄSSÄNI**

	ha	su	rak	kp	muu	tieh	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	15.5	25	16	14	38.5	28.5	17
ei samaa eikä eri mieltä	24.5	22.5	23	28	23	28.5	26
samaa mieltä	60	52.5	61	58	38.5	43	57
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	78	93	153	458	13	49	844

## Tavoitteiden saavuttaminen ja yhteistyö

Vastausten perusteella tielaitoksen henkilöstö uskoo vakaasti yhteistyön voimaan. Lähes kaikki vastaajat (89 %) olivat samaa mieltä siitä, että tulostavoitteet voidaan saavuttaa vain yhteistyöllä. Heistä peräti 60 % oli täysin samaa mieltä. Yhteistyön merkityksestä oltiin erittäin yksimielisiä, eikä eroja henkilöstöryhmien välillä esiintynyt.



Kuva 23: "Vain yhteistyöllä voimme saavuttaa tulostavoitteet". Suorat jakaumat koko aineistossa.



## 5.5.2 Tiepiirin tulostavoitteet

Tulosryhmän tulostavoitteiden lisäksi olisi tärkeää tuntea myös ylemmän tason eli tiepiirin tulostavoitteet. Luonnollista kuitenkin on, että tiepiirin tavoitteet eivät ole yhtä tuttuja kuin oman tulosryhmän tavoitteet. Vastaa- jista yli puolet tunsivat tiepiirin tavoitteet huonosti tai ei osannut sanoa. Melko tuttuja tiepiirin tavoitteet olivat kolmasosalle vastaajista ja 6 % vastaajista tunsivat ne erittäin hyvin. Tiepiirin tavoitteet tunnetaan odotetusti parhaiten piirikonttoreissa ja heikoimmin keskusvarastoissa ja -korjaamoissa.

Taulukko 31: Tiepiirin tulostavoitteiden tunteminen ja työpaikka

### KUINKA HYVIN TUNNET TIEPIIRISI TULOSTAVOITTEET ?

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
erittäin huonosti	6	18	15	15	24	11	13
melko huonosti	21	51	37	32	39	40	33
en osaa sanoa	16	18	16	14	10	4.5	15
melko hyvin	42	13	29	38	25	40	33
erittäin hyvin	15	0	3	1	2	4.5	6
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	219	45	370	119	36	45	834

Esimiesasemassa olevat tunsivat tiepiirin tavoitteet selvästi paremmin kuin ne, joilla ei ole alaisia. Parhaiten piirin tavoitteet tunsivat luonnollisesti ylin johto. Heistä 74 % tunsivat tavoitteet erittäin hyvin. Tuotantojohto tunsivat tiepiirin tavoitteet melko hyvin. Muista ryhmistä piirin tavoitteet tunsivat parhaiten valmistelijat ja suunnittelijat.

Taulukko 32: Tiepiirin tulostavoitteiden tunteminen ja ammattiasema

### KUINKA HYVIN TUNNET TIEPIIRISI TULOSTAVOITTEET ?

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
erittäin huonosti	0	1	12	3	13	20	13
melko huonosti	5	13	31	33.5	36	40	33
en osaa sanoa	0	11	18	8	18	16	15
melko hyvin	21	60	38	51.5	29	22	33
erittäin hyvin	74	15	1	4	4	2	6
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	72	187	320	834



### 5.5.3 Henkilökohtaiset tavoitteet

Tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmässä tulospalkkioita ei makseta henkilökohtaisten tulostavoitteiden saavuttamisen perusteella. Osalla henkilöstöstä kuitenkin on tulosryhmän tavoitteista johdetut henkilökohtaiset tulostavoitteet eli tulostoimenkuva. Tutkimuksessa kartoitettiin, kuinka monella vastaajalla on henkilökohtaiset tavoitteet ja kysyttiin, pitäisikö henkilökohtaisia tavoitteita asettaa nykyistä enemmän.

Melko moni vastaaja (33 henkilöä) ei osannut vastata kysymykseen "Onko Sinulla tulosryhmäsi tavoitteista johdetut henkilökohtaiset tulostavoitteet". Kysymykseen vastanneista vain 24 prosentilla oli henkilökohtaiset tavoitteet. Useimmin henkilökohtaiset tavoitteet oli asetettu tiehallituksessa. Tiehallituslaisista vastaajista 46 prosentilla oli henkilökohtaiset tavoitteet. Tiepiireissä henkilökohtaiset tavoitteet oli asetettu useimmin piirikonttoreissa (36 %). Rakennushankkeilla työskentelevistä vastaajista 30 prosentilla oli henkilökohtaiset tavoitteet. Seuraavaksi useimmin ne oli asetettu suunnitteluhankkeilla (26 %). Harvimminkin henkilökohtaiset tulostavoitteet oli keskusvarastoissa ja -korjaamoissa (11 %) sekä tiemestaripiireissä työskentelevillä (13 %).

Esimiesasemassa olevista vastaajista 32 prosentilla oli henkilökohtaiset tavoitteet, kun muista vastaajista sellaiset oli vain 19 prosentilla. Useimmin henkilökohtaiset tavoitteet oli valmistelijoilla ja suunnittelijoilla, harvimminkin työntekijöillä.

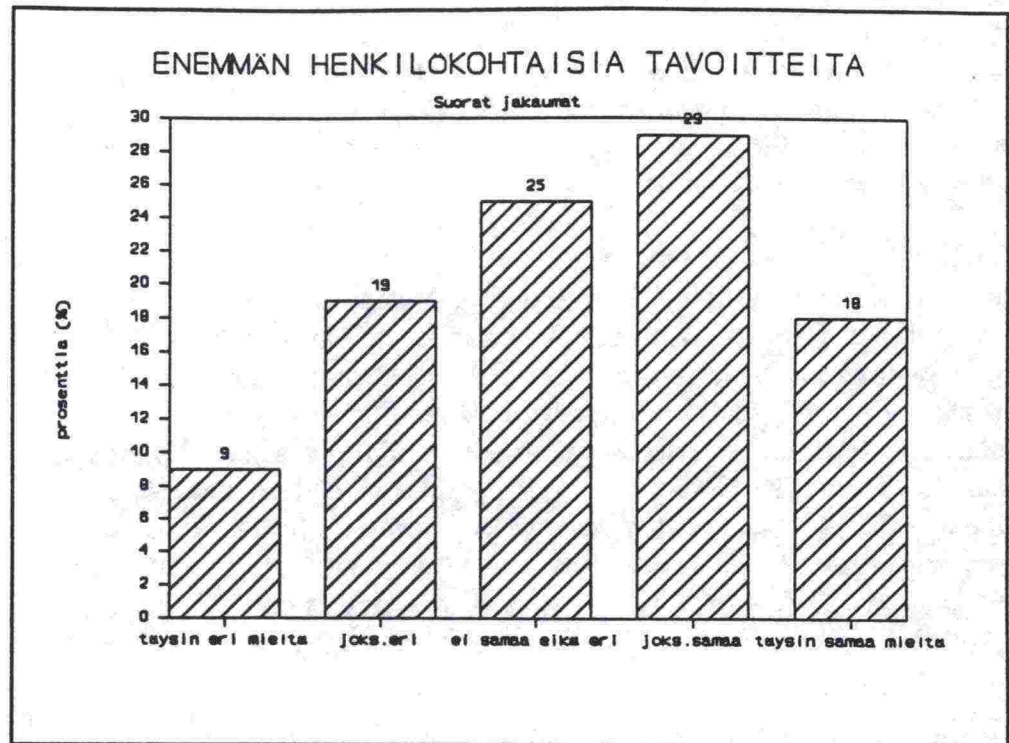
Taulukko 33: Henkilökohtaiset tulostavoitteet ja ammattiasema

#### ONKO SINULLA TULOSRYHMÄSI TAVOITTEISTA JOHDETUT HENKILÖKOHTAISET TULOSTAVOITTEET (TULOISTOIMENKUVA) ?

	yllin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
ei	63	62	70	57	80	86	76
on	37	38	30	43	20	14	24
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	133	74	186	303	816

Huomattava osa vastaajista toivoo enemmän henkilökohtaisia tulostavoitteita. Vastaajista 46 % vastasi myöntävästi väitteeseen "Henkilökohtaisia tulostavoitteita tulisi asettaa nykyistä enemmän". 28 % vastaajista vastusti ajatusta.





Kuva 24: "Henkilökohtaisia tulostavoitteita tulisi asettaa nykyistä enemmän". Suorat jakaumat koko aineistossa.

Henkilökohtaisen suorituksen huomioimiseen liittyivät myös kysymykset "Tulospalkkiot pitäisi jakaa tulosryhmän sisällä sen mukaan, miten kukin on henkilökohtaisesti vaikuttanut tulokseen" ja "On oikein, että kaikki tulosryhmän jäsenet saavat tulospalkkiota, kun tavoitteet saavutetaan". Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että kaikkien ryhmän jäsenten tulee saada palkkio, jos ryhmä saavuttaa tavoitteensa. Täysin samaa mieltä asiaa koskevan väitteen kanssa oli 65 % ja jokseenkin samaa mieltä 22 % vastaajista. Hieman yli puolet vastaajista (52 %) vastusti tulospalkkioiden jakamista ryhmän sisällä henkilökohtaisten suoritusten mukaan. 28 % vastaajista kannatti ajatusta. Vastauksissa kumpaankaan kysymykseen ei ollut eroja eri henkilöstöryhmien välillä. Näyttääkin siltä, että henkilökohtaisten tavoitteiden ja palkkioiden suosiminen on riippuvainen enemmän henkilön persoonallisuudesta kuin tutkimuksessa käytetyistä taustamuuttujista (esim. ammattiasema, ikä, palvelusaika, työpaikka jne). Henkilöstön enemmistön mielipide tuntuu kuitenkin olevan, että henkilökohtaisia tavoitteita tulisi asettaa nykyistä enemmän, mutta tulosryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella palkkiot pitää maksaa kaikille ryhmän jäsenille.

## 5.6 Tulosten mittaus ja arviointi

Tulostavoitteiden saavuttaminen todetaan erilaisilla tulosmittareilla ja arvioinneilla. Mittareiden laatiminen on tielaitoksessa tulospalkkiokokeiluis- ta saadun kokemuksen mukaan osoittautunut erääksi tulospalkkiojärjestel- män vaikeimmista tehtävistä.

Tulosten mittaamiseen liittyen vastaajilta kysyttiin, onko tulosryhmälle selvitetty hyvin mittaamisessa käytettävät tunnusluvut, mitataanko nykyisillä mittareilla ryhmän tehtävien kannalta oleellisia asioita ja ovatko mittarit luotettavia, yksiselitteisiä ja selkeitä. Mittarit näyttivät olevan vastaajille yksi tulospalkkiojärjestelmän vieraimmista ja vaikeammin arvioitavista alueista. Erityisen vaikeaksi osoittautui sen arvioiminen, mitataanko nykyisillä mittareilla ryhmän tehtävien kannalta oleellisia asioita: asiaa koskevaan kysymykseen valitsi vastausvaihtoehdon "ei samaa eikä eri mieltä" 40 % vastaajista. Myös mittareiden luotettavuutta sekä yksiselitteisyyttä ja selkeyttä koskevissa kysymyksissä neutraalin vaihtoehdon valitsi 32 % vastaajista. Mittareita koskevissa kysymyksissä jätettiin usein myös kokonaan vastaamatta.

Tulosten mittaamisessa käytettävät tunnusluvut oli selvitetty melko hyvin tai hyvin 47 prosentille vastaajista. Huonosti tai melko huonosti ne oli selvitetty 34 prosentille vastaajista. Näyttää siis siltä, että monessa tulosryhmässä mittaamisessa käytettävien tunnuslukujen selvittämiseen olisi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota.

Kaikkein parhaiten tunnusluvut oli selvitetty piirikonttoreissa työskentele-ville vastaajille, joista 61 % oli sitä mieltä, että tunnusluvut on selvitetty tulosryhmälle melko hyvin tai hyvin. Huonoimmin tunnusluvut oli selvitetty tiehallituslaisten vastaajien tulosryhmissä.

*Taulukko 34: "Tulosten mittaamisessa käytettävät tunnusluvut on hyvin selvitetty tulosryhmälleni" ja työpaikka*

### TULOsten MITTAAMISESSA KÄYTETTÄVÄT TUNNUSLUVUT ON HYVIN SELVITETTY TULOSRYHMÄLLENI

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	28	27	36	34	39	41	33
ei samaa eikä eri mieltä	11	22	22	19	17	20	19
samaa mieltä	61	51	42	47	44	39	48
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	216	45	364	118	36	49	828



Tunnusluvut oli selvitetty paremmin niille vastaajille, jotka ovat esimiesasemassa kuin niille, joilla ei ole alaisia. Valmistelijat ja suunnittelijat olivat selvästi useimmin sitä mieltä, että tunnusluvut on selvitetty tulosryhmälle huonosti tai melko huonosti.

*Taulukko 35: "Tulosten mittaamisessa käytettävät tunnusluvut on hyvin selvitetty tulosryhmälleni" ja ammattiasema*

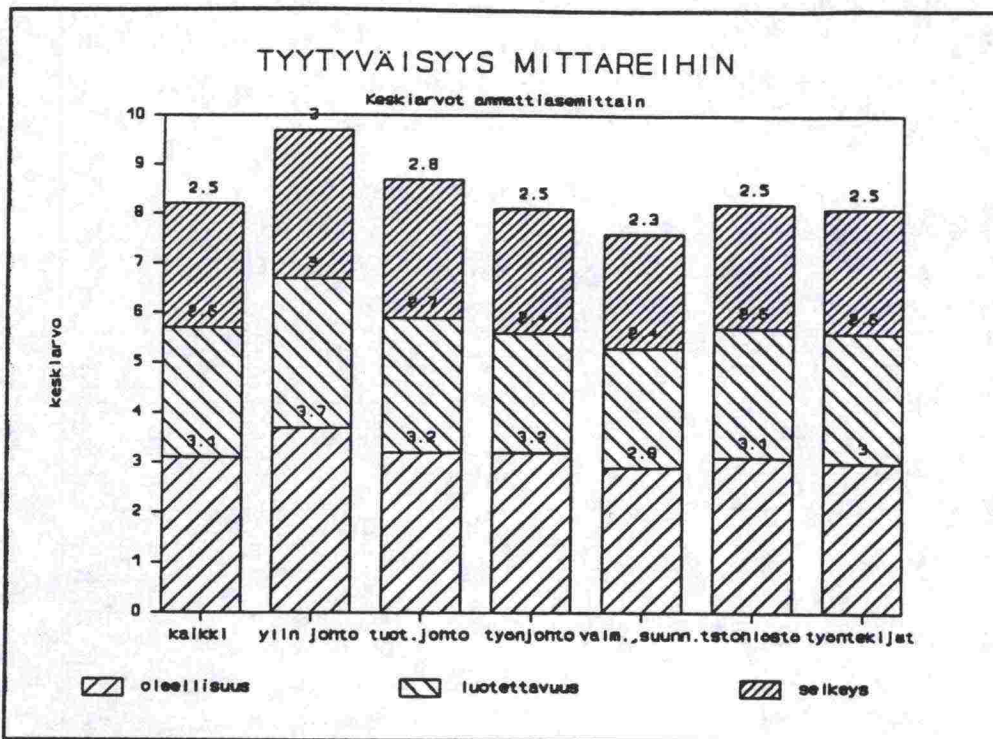
**TULOSTEN MITTAAMISESSA KÄYTETTÄVÄT TUNNUSLUVUT ON HYVIN SELVITETTY TULOSRYHMÄLLENI**

	yllin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	5	15	31	50	32	40	33.5
ei samaa eikä eri mieltä	21	15	16	9	17	24	19
samaa mieltä	74	70	53	41	51	36	47.5
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	74	185	314	828

Vastaajista 35 % oli sitä mieltä, että nykyisillä mittareilla mitataan ryhmän tehtävien kannalta oleellisia asioita. 26 prosentin mielestä mittareilla ei mitata ryhmän tehtävien kannalta oleellisia asioita ja kuten jo aikaisemmin mainittiin, huomattava osa vastaajista ei osannut sanoa. Mittareihin ei olla tyytyväisiä, sillä 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että mittarit eivät ole riittävän luotettavia ja vain 16 % vastaajista piti mittareita yksiselitteisinä ja selkeinä.

Suunnittelu- ja rakennustoimialoilla työskentelevät olivat muita useammin sitä mieltä, että nykyisillä mittareilla mitataan ryhmän tehtävien kannalta oleellisia asioita ja että mittarit ovat yksiselitteisiä ja selkeitä. Tiehallituksessa työskentelevät olivat erityisen tyytymättömiä mittareiden selkeyteen. Tyytyväisimpiä mittareiden selkeyteen olivat keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevät.

Yllin johto oli mittareihin tyytyväisin, mutta ylimmästä johdostakin yhtä moni piti mittareita epäluotettavina kuin luotettavina ja mittareiden selkeyteen tyytymättömien osuus oli suurempi kuin selkeyteen tyytyväisten. Valmistelijat ja suunnittelijat suhtautuivat mittareihin kriittisimmin. He olivat muita useammin sitä mieltä, että mittareilla ei mitata oleellisia asioita, mittarit eivät ole riittävän luotettavia ja mittarit eivät ole yksiselitteisiä ja selkeitä.



Kuva 25: Tyytyväisyys mittareihin ammattiasemittain. Keskiarvot.

## 5.7 Tiedotus ja seuranta

Tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmälle asetetuissa periaatteissa todetaan, että henkilöstölle tiedottamiseen ja yhteistoimintaan kiinnitetään erityistä huomiota. Tiedottamiseen kuuluu paitsi tulospalkkiojärjestelmästä tiedottaminen yleensä, myös tavoitteiden toteutumisen seuranta vuoden kuluessa. Tärkeätä on, että jokainen tietää, miten tavoitteet ovat toteutumassa ja mitä itse kunkin tulisi tehdä, jotta tavoitteet saavutettaisiin.

### Tiedotus järjestelmän perusteista

Kysymys "Olen saanut liian vähän tietoa tulospalkkiojärjestelmän perusteista" jakoi selvästi vastaajien mielipiteet. Riittävästi tietoa saaneiden osuus oli hiukan suurempi (42 %) kuin liian vähän tietoa saaneiden (37 %). Ylivoimaisesti tyytymättömmimpiä tulospalkkiojärjestelmän perusteista saamiinsa tietoihin olivat alle 2 vuotta tielaitoksen palveluksessa olleet vastaajat. Heistä jopa 64 % oli sitä mieltä, että oli saanut järjestelmästä liian vähän tietoa. Tyytyväisimpiä järjestelmän perusteista saamaansa tietoon olivat 2-5 vuotta laitoksessa työskennelleet vastaajat, joista viidennes ilmoitti saaneensa liian vähän tietoa järjestelmän perusteista. Tyytymättömmimpiä tulospalkkiojärjestelmän perusteista saamansa tiedon määrään olivat tiemestaripiireissä sekä keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevät vastaajat. Parhaiten tietoa oli jaettu piirikonttoreissa.



Taulukko 36: Tyytyväisyys tulospalkkiojärjestelmän perusteista saadun tiedon määrään ja työpaikka

**OLEN SAANUT LIIAN VÄHÄN TIETOA  
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN PERUSTEISTA**

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	65	28	31	40	35	52	42
ei samaa eikä eri mieltä	15	22	20	27	35	22	21
samaa mieltä	20	50	49	33	30	26	37
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	218	46	367	120	37	50	838

Ne vastaajat, joilla oli korkeampi koulutustaso olivat tyytyväisempiä tulospalkkiojärjestelmän perusteista saamansa tiedon määrään kuin vähemmän perus- tai ammattikoulutusta saaneet. Esimiesasemassa olevat olivat saaneet enemmän tietoa kuin ne, joilla ei ollut alaisia. Tulospalkkiojärjestelmän perusteet olivat tutuimmat ylimmälle johdolle ja tuotantojohdolle. Tyytymättömmimpiä saamansa tiedon määrään olivat työntekijät.

Taulukko 37: Tyytyväisyys tulospalkkiojärjestelmän perusteista saadun tiedon määrään ja ammattiasema

**OLEN SAANUT LIIAN VÄHÄN TIETOA  
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN PERUSTEISTA**

	yllin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	100	74	48	60	38.5	24	42
ei samaa eikä eri mieltä	0	11	27	20	22	22	21
samaa mieltä	0	15	25	20	39.5	54	37
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	134	74	189	320	837

**Seuranta ja tiedotus vuoden kuluessa**

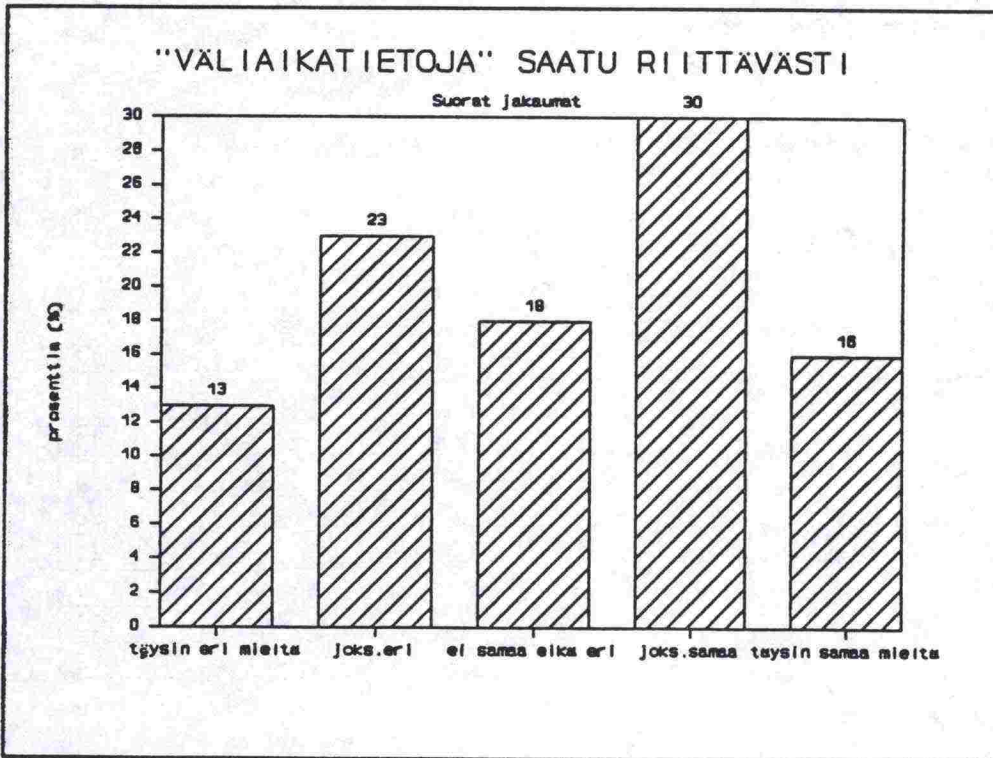
Suurin osa vastaajista (77 %) oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus edellyttää jatkuvaa tietoa kulloisestakin tulostasosta. Ainoat tilastollisesti merkitsevät erot löytyivät eri työpaikoissa työskentelevien vastaajien välillä. Kaikkein tärkeimpänä jatkuvaa tietoa tulostasosta pitivät keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevät. Hieman muita harvemmin kaipasivat jatkuvaa tietoa kulloisestakin tulostasosta rakennushankkeilla työskentelevät vastaajat.

Taulukko 38: "Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus edellyttää jatkuvaa tietoa kulloisestakin tulostasosta" ja työpaikka

**TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN KANNUSTAVUUS EDELLYTTÄÄ JATKUVAA TIETOA KULLOISESTAKIN TULOSTASOSTA**

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	5.5	2	4	9	3	2	5
ei samaa eikä eri mieltä	12.5	9	17	25	24	26	17
samaa mieltä	82	89	79	66	73	72	78
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	216	46	367	119	37	50	835

Lähes puolet vastaajista (46 %) oli saanut mielestään täysin tai jokseenkin riittävästi tietoa vuoden kuluessa siitä, mitä tulosityhmän tavoitteiden saavuttamiseksi olisi tehtävä. Kuitenkin 36 % vastaajista oli saanut tietoa mielestään liian vähän.



Kuva 26: "Olen saanut vuoden kuluessa riittävästi tietoa siitä, mitä minun olisi tehtävää tulosityhmäni tavoitteiden saavuttamiseksi". Suorat jakaumat koko aineistossa.

Esimiesasemassa olevat olivat selvästi tyytyväisempiä tiedotukseen vuoden kuluessa kuin ne, joilla ei ollut alaisia. Ylimmillä organisaatiotasolla oltiin seurantaan ja tiedotukseen tyytyväisimpiä, tyytymättömmimpiä siihen olivat toimistohenkilöstö ja työntekijät. Vastausten perusteella tietoa oli jaettu parhaiten piirikonttoreissa ja huonoimmin keskusvarastoissa ja -korjaamoissa.



Taulukko 39: Tiedotus ja seuranta vuoden kuluessa ja työpaikka

**OLEN SAANUT VUODEN KULUESSA RIITTÄVÄSTI TIETOA SIITÄ,  
MITÄ MINUN OLISI TEHTÄVÄ TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN  
SAAVUTTAMISEKSI**

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	27	50	39	32	38	45	36
ei samaa eikä eri mieltä	14	13	20	23	27	12	18
samaa mieltä	59	37	41	45	35	43	46
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	216	46	368	119	37	49	835

Tielaitoksessa pidetään tärkeänä, että kaikki tulosryhmän jäsenet voisivat osallistua tulosten seurantaan. Tavoite ei näytä toteutuneen, sillä vaikka 41 % vastaajista oli tyytyväisiä tulosryhmänsä jäsenten vaikutusmahdollisuuksiin tulosten seurannassa, oli 38 % vastaajista niihin tyytymättömiä. Lisäksi viidennes vastaajista ei osannut sanoa, ovatko osallistumismahdollisuudet riittävät.

Esimiesasemassa olevien mielestä osallistumismahdollisuudet tulosten seurannassa olivat hieman paremmat kuin ei-esimiesten mielestä. Ylin johto koki tulosryhmän jäsenten osallistumismahdollisuudet tulosten seurannassa parhaimmiksi, työntekijät heikoimmiksi.

Taulukko 40: Osallistumismahdollisuudet tulosten seurannassa ja ammattiasema

**KAIKILLA TULOSRYHMÄNI JÄSENILLÄ ON RIITTÄVÄT MAHDOLLI-  
SUUDET OSALLISTUA TULOSTAVOITTEIDEN SEURANTAAN**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	5	30	42	38	37.5	41	38
ei samaa eikä eri mieltä	26.5	14	16	22	21.5	24	21
samaa mieltä	68.5	56	42	40	41	35	41
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	135	74	187	316	832

## Lopullisista tuloksista tiedottaminen

Lopullisista tuloksista tiedottamiseen vastaajat olivat jokseenkin tyytyväisiä. Täysin riittävänä tiedotusta piti 30 % vastaajista ja jokseenkin riittävänä 37 %. Lyhimmän aikaa eli alle 2 vuotta tietaitoksen palveluksessa olleet olivat tyytymättömmimpiä lopullisista tuloksista tiedottamiseen. Tyytyväisimpiä siihen olivat 2-5 vuotta laitoksessa työskennelleet. Tyytyväisimpiä lopullisista tuloksista jaettuun tietoon olivat korkeimmin koulutetut, esimiesasemassa olevat ja ylimmillä organisaatiotasolla (ylin johto ja tuotantojohto) työskentelevät.

Taulukko 41: Lopullisista tuloksista tiedottaminen ja ammattiasema

### LOPULLISISTA TULOKSISTA ON TIEDOTETTU RIITTÄVÄSTI

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	6	13	21	17	22	29	22
ei samaa eikä eri mieltä	11	7	11	11	12	11	11
samaa mieltä	83	80	68	72	66	60	67
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	18	101	135	74	188	319	835

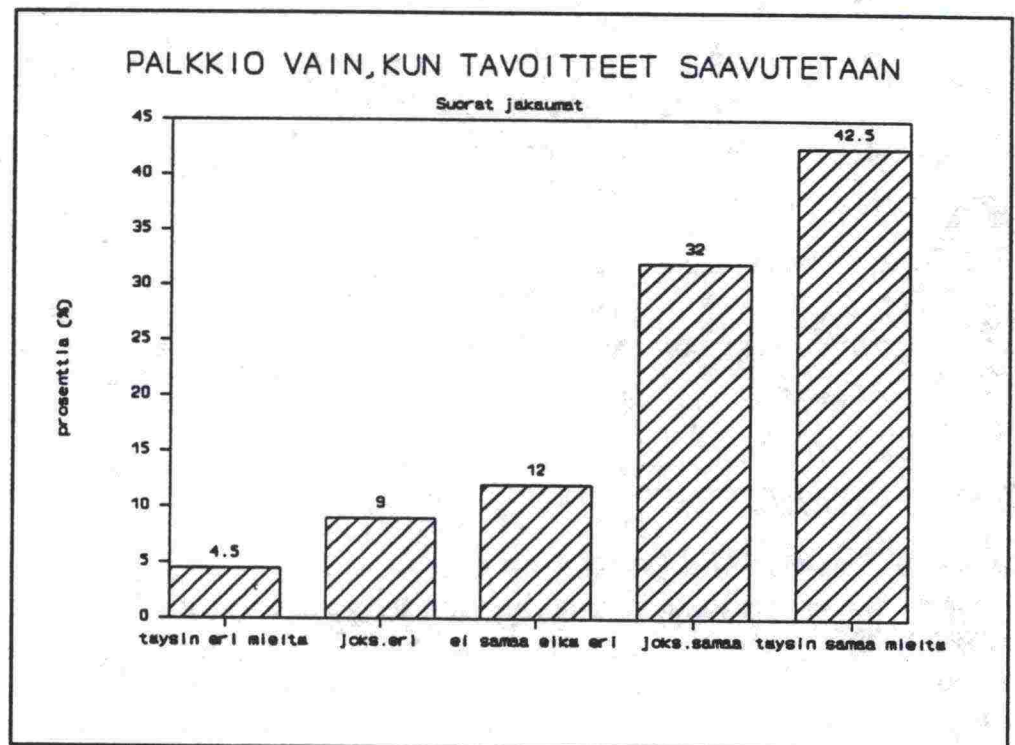


## 5.8 Tulospalkkiot

Tutkimuksessa tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä tulospalkkioiden maksamisen periaatteista, palkkioiden ryhmäkohtaisuudesta, palkkioiden jakoperusteista, palkkioiden koosta ja siitä, vaikuttavatko palkkiot työsuoritukseen.

### Palkkioiden maksaminen vain tavoitteiden saavuttamisen perusteella

Suurin osa vastaajista hyväksyi tulospalkkioiden maksamisen periaatteen eli sen, että tulospalkkiot maksetaan vain, kun tavoitteet saavutetaan. Ajatusta vastusti vain 13 % vastaajista ja 12 % oli asiasta epävarmoja.



Kuva 27: "On oikein, että tulospalkkio maksetaan vain, kun tavoitteet saavutetaan". Suorat jakaumat koko aineistossa.

Erityisesti korkeimmin koulutetut olivat sitä mieltä, että palkkiota tulee maksaa vain, kun tavoitteet saavutetaan. Ylioppilastutkinnon suorittaneista vastaajista 89 % ja korkeakoulututkinnon suorittaneista 98 % piti periaatetta oikeana. Ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista kaikki hyväksyivät ajatuksen. Työntekijät hyväksyivät periaatteen harvimmoin. Kuitenkin työntekijöidenkin enemmistö (64 %) oli sitä mieltä, että palkkiot on maksettava vain tavoitteiden saavuttamisen perusteella.

### Tulosryhmän tulospalkkion määräytyminen tiepiirin tuloksen mukaan

Hieman yli puolet vastaajista (51 %) hyväksyi sen, että tulosryhmän saaman palkkion suuruus riippuu tiepiirin tuloksesta. Tulosryhmän palkkion halusi olevan riippumaton tiepiirin tuloksesta 30 % vastaajista. Rakennushankkeilla sekä keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevät olivat muita useammin sitä mieltä, että ryhmän palkkion suuruuden pitäisi olla tiepiirin tuloksesta riippumaton. Esimiesasemassa olevat vastaajat olivat tyytymättömämpiä siihen, että tulosryhmän tulospalkkio riippuu tiepiirin tuloksesta kuin ne vastaajat, joilla ei ollut alaisia. Kaikkein vähiten sitä kannattivat tuotantojohtoon ja työnjohtoon kuuluvat vastaajat.

Taulukko 42: "On oikein, että tulosryhmän tulospalkkion suuruus riippuu tiepiirin tuloksesta" ja ammattiasema

#### ON OIKEIN, ETTÄ RYHMÄN TULOSPALKKION SUURUUS RIIPPUU TIEPIIRIN TULOKSESTA

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	21	37.5	44	35	25	25	30
ei samaa eikä eri mieltä	0	23	13	18	20	18	18
samaa mieltä	79	39.5	43	47	55	57	52
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	136	72	188	320	836

### Palkkioiden ryhmäkohtaisuuden vaikutus yhteistyöhön

Vastaajat uskoivat, että tulospalkkioiden ryhmäkohtaisuus parantaa yhteistyötä jonkin verran. Erityisesti rakennushankkeilla työskentelevät uskoivat ryhmäpalkkioiden vaikuttavan yhteistyöhön myönteisesti. Toimistohenkilöstö uskoi kaikkein harvimminkin ryhmäpalkkioiden parantavan yhteistyötä.

Taulukko 43: Tulospalkkioiden ryhmäkohtaisuuden vaikutus yhteistyöhön ja työpaikka

#### TULOSPALKKIOIDEN RYHMÄKOHTAISUUS PARANTAA YHTEISTYÖTÄ

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	19.5	17.3	14	13	14	16	16
ei samaa eikä eri mieltä	24	41.3	29	20	43	34	28
samaa mieltä	56.5	41.3	57	67	43	50	56
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	216	46	369	120	37	50	838



## Palkkioiden jakoperusteet

Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuuden yhtenä edellytyksenä on, että järjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. Täysin oikeudenmukaisina eivät vastaajat näytä pitävän ainakaan tulospalkkioiden jakoperusteita. Huomattava osa vastaajista (45 %) oli sitä mieltä, että tulospalkkioiden jakoperusteet eivät ole oikeudenmukaisia. Oikeudenmukaisina palkkioiden jakoperusteita piti vain 22 % vastaajista. Kolmasosa vastaajista oli asiasta epävarmoja. Kaikkein epäoikeudenmukaisimpina palkkioiden jakoperusteita pitivät toimistohenkilöstö ja työntekijät, oikeudenmukaisimpia ne olivat ylimmän johdon mielestä.

Taulukko 44: Tyytyväisyys tulospalkkioiden jakoperusteisiin ja ammattiasema

### TULOSPALKKIOIDEN JAKOPERUSTEET EIVÄT OLE OIKEUDENMUKAISIA

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	58	32.7	26	28	18	17	22
ei samaa eikä eri mieltä	31.5	32.7	32	27	31	35	33
samaa mieltä	10.5	34.6	42	45	51	48	45
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	134	74	188	320	836

### Palkkion suuruus

Tulospalkkioiden suuruuteen ei olla tyytyväisiä, sillä 68 % vastaajista piti tulospalkkioita liian pieninä. Kaikkein tyytymättömmimpiä tulospalkkioiden suuruuteen olivat rakennushankkeilla työskentelevät sekä ammattiasemaltaan tuotantojohtoon ja työntekijöihin kuuluvat vastaajat.

Taulukko 45: Tyytyväisyys palkkioiden suuruuteen ja työpaikka

### TULOSPALKKIOT OVAT MIELESTÄNI LIIAN PIENIÄ

	piirikonttori	kvar.,kkorj.	tmp	rak.hanke	muu	tiehallitus	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	12	6	7	4	5	12	8
ei samaa eikä eri mieltä	29	20	23	13	22	42	24
samaa mieltä	59	74	70	83	73	46	68
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	217	46	370	120	37	50	840

Taulukko 46: Tyytyväisyys palkkioiden suuruuteen ja ammattiasema

## TULOSPALKKIOT OVAT MIELESTÄNI LIIAN PIENIÄ

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	16	7	7	9	11	6	8
ei samaa eikä eri mieltä	26	19	23	34	31	19	24
samaa mieltä	58	74	70	57	58	75	68
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	136	74	188	321	839

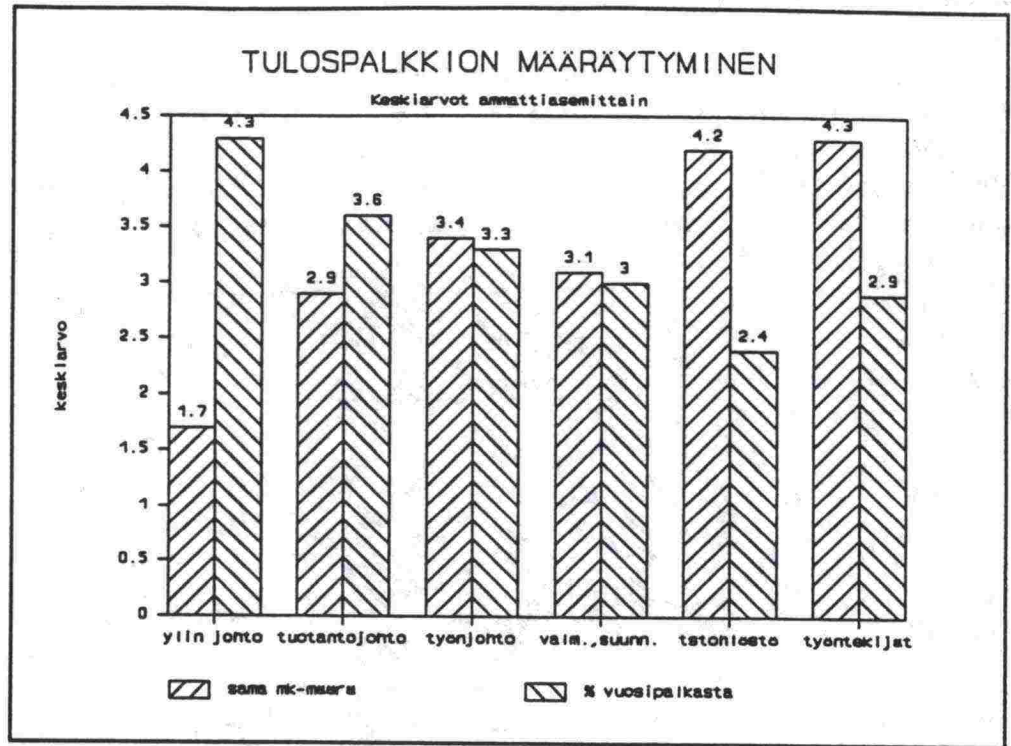
## Palkkion määräytyminen prosentteina vuosipalkasta

Eräs tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmän kritisoiduimpia asioita on henkilön tulospalkkion määräytyminen prosentteina vuosipalkasta. Sen vaihtoehtona olisi maksaa kaikille tulosryhmän jäsenille markkamääräisesti samansuuruinen tulospalkkio. Asiaan suhtautumista kysyttiin lomakkeessa väitteillä "Haluaisin tulospalkkion olevan markkamääräisesti sama kaikille tulosryhmän jäsenille" ja "On oikein, että tulospalkkio maksetaan prosentteina vuosipalkasta". Vaikka kysymysten oli tarkoitus mitata samaa asiaa, eivät vastausten jakaumat vastanneet toisiaan. Osa vastaajista oli näin ollen sellaisia, jotka kannattivat sekä samansuuruisia palkkioita että palkkioiden määräytymistä prosentteina vuosiansiosta! Tämä johtunee siitä, ettei kysymyksiä tai toista niistä oltu ymmärretty tai ei ainakaan mielletty saman asian eri puoliksi.

Työntekijöistä ja toimistohenkilöstöstä lähes 80 % oli sitä mieltä, että palkkioiden tulisi olla samansuuruisia kaikille ryhmän jäsenille. Koska vastaajien enemmistö oli juuri työntekijöitä ja toimistohenkilöstöä, suorat jakaumat koko aineistossa kertovat suurimman osan vastaajista haluavan samansuuruisia palkkioita. Erot olivat kuitenkin jyrkkiä eri henkilöstöryhmien välillä. Kun vastauksia tarkastellaan ammattiaseman mukaan, huomataan, että ylimmästä johdosta yhtä lukuunottamatta kaikki vastustivat samansuuruisia palkkioita ja tuotantojohdosta hieman useampi vastusti samansuuruisia palkkioita kuin kannatti niitä.

Kaikista vastaajista lähes yhtä moni (42 %) vastusti palkkion määräytymistä prosentteina vuosipalkasta kuin kannatti sitä (43 %). Ylimmästä johdosta suurin osa kannatti prosenttipalkkiota ja tuotantojohdostakin sitä kannatti reilusti yli puolet. Kaikkein kriittisimpiä prosenttipalkkioita kohtaan olivat toimistohenkilöstöön kuuluvat vastaajat. Koska useimmat toimistohenkilöstöön kuuluvista vastaajista olivat naisia, olivat naiset selvästi tyytymättömämpiä palkkioiden määräytymiseen prosentteina vuosipalkasta kuin miehet. Naispuolisista vastaajista selvästi useampi vastusti kuin kannatti prosenttipalkkioita, kun miehistä suurempi osa kannatti kuin vastusti niitä.

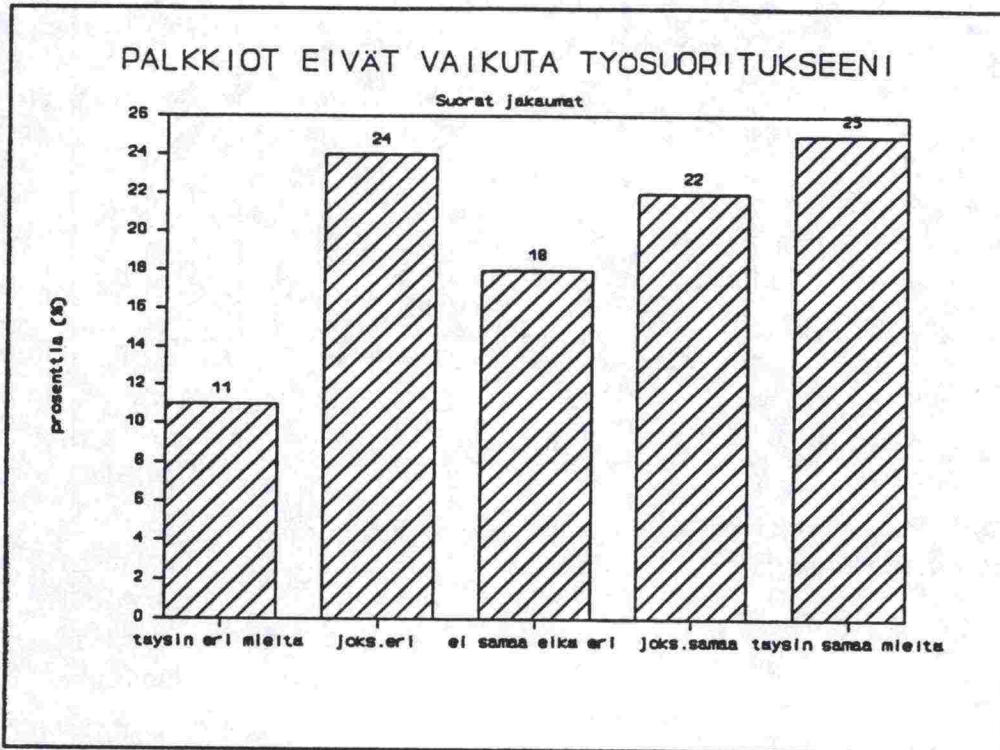




*Kuva 28: Tulospalkkio markkamääräisesti sama vai prosentteina vuosipalkasta. Keskiarvot ammattiasemittain.*

## Palkkioiden vaikutus työsuoritukseen

Kysymyslomakkeessa tiedusteltiin myös tulospalkkioiden vaikutusta työsuoritukseen. Vastausten perusteella näyttää siltä, ettei tulospalkkioilla ole työsuoritukseen erityisen suurta vaikutusta. Lähes puolet vastaajista ilmoitti, etteivät tulospalkkiot vaikuta työsuoritukseen ja hieman yli kolmasosa ilmoitti niillä olevan ainakin jonkin verran vaikutusta.



Kuva 29: Tulospalkkioiden vaikutus työsuoritukseen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Kaikkein eniten palkkiot näyttävät vaikuttavan ylimmän johdon työsuoritukseen ja vähiten valmistelijoiden ja suunnittelijoiden, toimistohenkilöstön sekä työntekijöiden työhön.

Taulukko 47: Tulospalkkioiden vaikutus työsuoritukseen ja ammattiasema

	TULOSPALKKIOT EIVÄT VAIKUTA TYÖSUORITUKSEENI						
	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	84	41	46	34	27	30	35
ei samaa eikä eri mieltä	16	19	18	9	19	20	18
samaa mieltä	0	40	36	57	54	50	47
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	136	74	188	320	838



## 5.9 Tulosjohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmäkoulutus

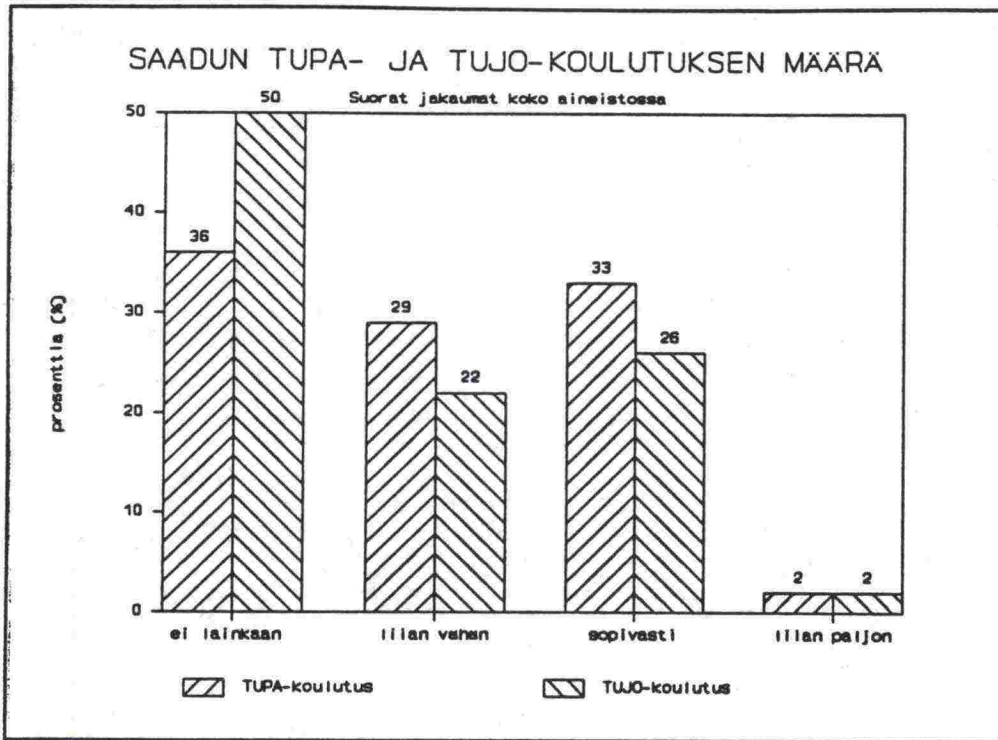
Tielaitoksessa syksyllä 1990 tulosjohtamisesta ja tulosjohtamiskoulutuksesta tehdyn tutkimuksen mukaan<sup>1</sup> tulosjohtamiskoulutusta saaneet suhtautuivat tulosjohtamiseen selvästi myönteisemmin kuin ne, jotka eivät olleet saaneet koulutusta. Em. tutkimukseen vastanneista 35 % oli saanut tulosjohtamiskoulutusta mielestään sopivasti, noin kolmasosa liian vähän ja kolmasosa ei ollut saanut tulosjohtamiskoulutusta lainkaan. Vain ylin- ja keskijohto olivat saaneet koulutusta sopivasti. Muissa henkilöstöryhmissä koulutusta oli saatu liian vähän. Työntekijöissä oli suurin joukko niitä, jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta.

Tässä tutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipiteitä tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvän koulutuksen määrästä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, onko koulutuksella yhteyttä tulostavoitteiden tuntemiseen tai tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään suhtautumiseen. Riippuvuutta tutkittiin ristiintaulukoinneilla.

Tulospalkkiojärjestelmään liittyvää koulutusta oli saatu enemmän kuin tulosjohtamiskoulutusta. Kolmasosa vastaajista oli saanut tulospalkkiojärjestelmään liittyvää koulutusta sopivasti, hieman alle kolmasosa liian vähän ja 36 % ei ollut saanut tulospalkkiojärjestelmään liittyvää koulutusta lainkaan. Tulosjohtamiskoulutusta oli 26 % vastaajista saanut sopivasti, 22 % oli saanut sitä liian vähän ja puolet vastaajista ei ollut saanut lainkaan tulosjohtamiskoulutusta. Koska em. Kähkösen tutkimuksen otos poikkeaa tämän tutkimuksen otoksesta, ei vastauksia voi luotettavasti verrata keskenään. Tämän tutkimuksen otoksesta on suurempi osuus työntekijöitä ja toimistohenkilöstöä, mikä kasvattaa tulosjohtamiskoulutusta saamattomien osuutta.

---

<sup>1</sup> Kähkönen 1991

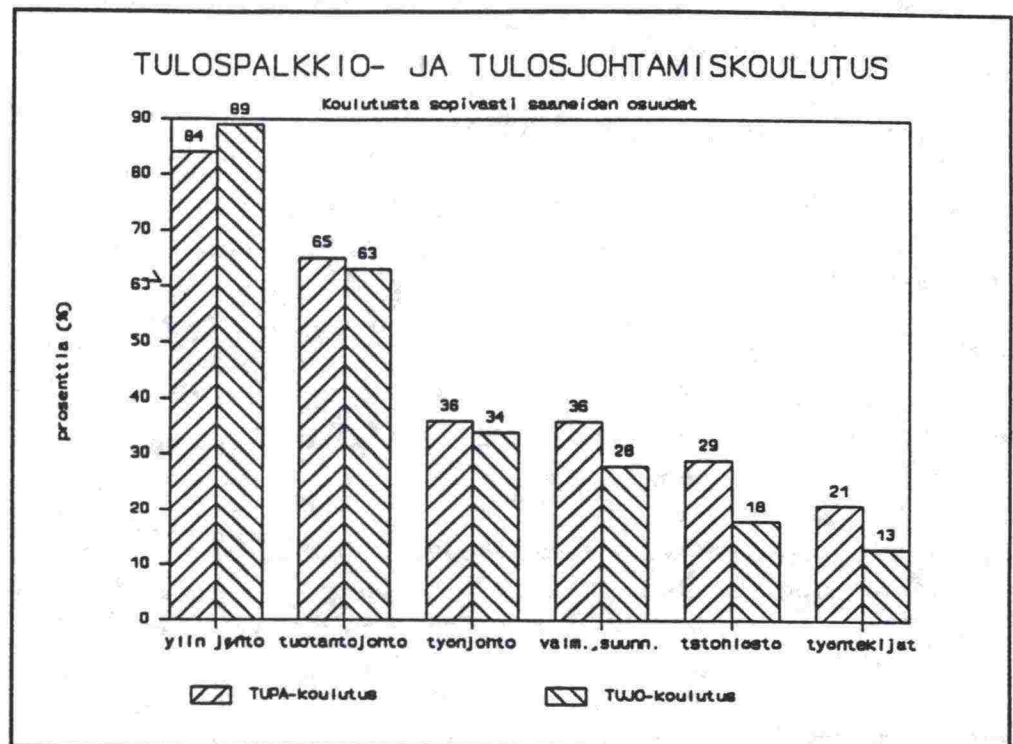


Kuva 30: Mielipiteet tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvän koulutuksen määrästä. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Miehet olivat saaneet enemmän tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvää koulutusta kuin naiset. Etenkin tulosjohtamiskoulutuksessa oli eroa eri sukupuolta olevien vastaajien välillä. Naisista jopa 68 % ei ollut saanut lainkaan tulosjohtamiseen liittyvää koulutusta, kun miehillä vastaava luku oli 45 %. Piirikonttoreilla työskentelevät olivat selvästi tyytyväisimpiä saamansa tulospalkkiojärjestelmäkoulutuksen määrään. Heistä puolet oli saanut koulutusta sopivasti. Keskusvarastoissa ja -korjaamoissa sekä tiehallituksessa työskentelevien vastaajien joukossa oli suurin osuus niitä, jotka eivät olleet saaneet lainkaan tulospalkkiojärjestelmään liittyvää koulutusta. Tiehallituslaisista oli kuitenkin kolmasosa saanut koulutusta sopivasti, kun keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevistä oli sopivasti koulutusta saaneita alle viidesosa. Tulosjohtamiskoulutusta olivat saaneet vähiten keskusvarastoissa ja -korjaamoissa sekä tiemestaripiireissä työskentelevät.

Ylin- ja tuotantojohto oli saanut koulutusta sopivasti. Työnjohdosta noin kolmannes oli saanut koulutusta sopivasti, kolmannes liian vähän ja kolmannes ei lainkaan. Työntekijöissä ja toimistohenkilöstössä oli suurin osuus niitä, jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta. Etenkin tulosjohtamiseen liittyvää koulutusta saaneita oli työntekijöiden ja toimistohenkilöstön joukossa vähän.



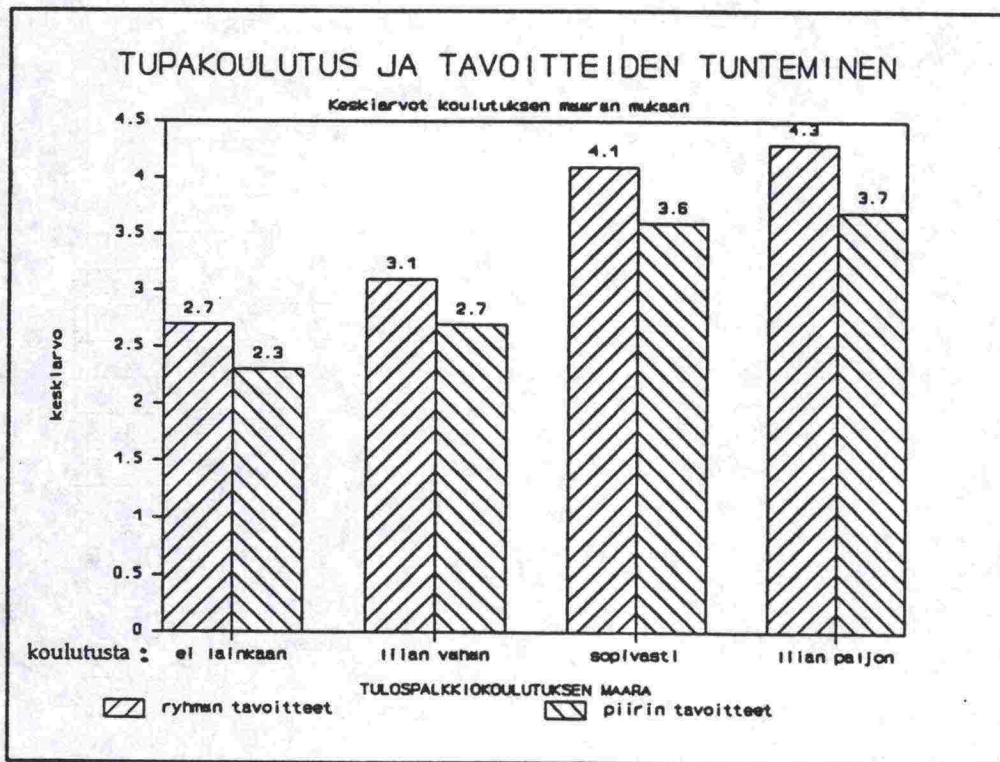


*Kuva 31: Mielipiteet tulospalkkiojärjestelmään ja tulosjohtamiseen liittyvän koulutuksen määrästä ammattiasemittain. Koulutusta sopivasti saaneiden osuudet.*

### 5.9.1 Tulosjohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmäkoulutuksen vaikutuksia

Kahden muuttujan välinen riippuvuus ei välttämättä tarkoita syy-seuraussuhdetta, vaan se voi olla näennäistä eli johtua jostakin kolmannelta tekijältä. Esimerkiksi riippuvuuden tulosjohtamiskoulutuksen ja myönteisesti tulosjohtamiseen suhtautumisen välillä voitiin olettaa johtuvan ainakin osittain ammattiasemasta: johtotason vastaajat olivat saaneet koulutusta eniten ja he myös suhtautuivat tulosjohtamiseen myönteisimmin, joten selittävä tekijä tulosjohtamiseen tyytyväisyydessä voisikin olla ammattiasema, ei tulosjohtamiskoulutus. Tästä syystä tulosjohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmäkoulutuksen vaikutusta muihin muuttujiin tutkittiin myös vain työntekijöihin kuuluvien vastaajien osalta.

Tulosjohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmäkoulutuksella oli selvä yhteys tulostavoitteiden tuntemiseen. Ne vastaajat, jotka olivat saaneet koulutusta sopivasti tai liikaa tunsivat tulosryhmän ja tiepiirin tavoitteet parhaiten. Ne, jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta, tunsivat tavoitteet huonoimmin. Riippuvuus säilyi, kun tarkasteltiin koulutuksen vaikutusta tavoitteiden tuntemiseen työntekijöiden ryhmässä.



Kuva 32: Tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvän koulutuksen vaikutus tulostavoitteiden tuntemiseen. Keskiarvot.



Ne vastaajat, jotka olivat saaneet tulosjohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmä-koulutusta sopivasti olivat kaikkein tyytyväisimpiä tulosryhmänsä tulos-tavoitteiden haastavuuteen ja selkeyteen. Sopivasti koulutusta saaneet olivat myös muita useammin sitä mieltä, että mittarit ovat yksiselitteisiä ja selkeitä. Työntekijöiden kohdalla suunta oli sama eli ne, jotka eivät olleet saaneet koulutusta lainkaan olivat tyytymättömämpiä tavoitteisiin ja mittareihin kuin ne, jotka olivat saaneet koulutusta sopivasti tai liian vähän.

Tulosten mittaamisessa käytettävät tunnusluvut oli selvitetty erityisen hyvin niille, jotka olivat saaneet koulutusta sopivasti. Ne, jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta olivat sitä mieltä, että tunnuslukuja ei oltu selvitetty riittävän hyvin. Ne, jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta tai olivat saaneet sitä liian vähän, tunsivat saaneensa liian vähän tietoa tulospalkkiojärjestelmän perusteista. Koulutusta saaneille tulospalkkiojärjes-telmän perusteet olivat selvästi tutuimmat.

Mielenkiintoista oli, että niistä vastaajista, jotka olivat saaneet tulospalkkio-järjestelmään liittyvää koulutusta sopivasti oli suurempi osa sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä on liian monimutkainen kuin niistä, jotka olivat saaneet koulutusta liian vähän tai eivät olleet saaneet sitä lainkaan.

*Taulukko 48: "Tulospalkkiojärjestelmä on liian monimutkainen" ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvän koulutuksen määrä*

#### TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON LIIAN MONIMUTKAINEN

	TULOSPALKKIOKOULUTUKSEN MÄÄRÄ				
	ei lainkaan	liian vähän	sopivasti	liian paljon	kaikki
	%	%	%	%	%
eri mieltä	63	68	52.5	79	61
ei samaa eikä eri mieltä	30	23	18	14	24
samaa mieltä	7	9	29.5	7	15
yht. %	100	100	100	100	100
N	304	248	282	14	848

Tulospalkkiojärjestelmä- ja tulosjohtamiskoulutusta sopivasti saaneet hyväksyivät hiukan useammin tulospalkkiojärjestelmän käytön kuin ne, jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta. Työntekijöiden vastauksia tarkas-teltaessa suunta oli sama. Erot olivat kuitenkin melko pieniä. Sopivasti tai liian vähän tulosjohtamiskoulutusta saaneilla oli enemmän myönteisiä kokemuksia tulosjohtamisesta kuin niillä, jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta.

Yhteenvedona tulosjohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmäkoulutuksen vaiku-tuksesta voidaan todeta, että koulutuksella näyttää olevan vaikutusta ainakin tulostavoitteiden, mittareiden ja tulospalkkiojärjestelmän perus-teiden tuntemiseen. Koulutusta saaneet olivat myös jonkin verran tyytyväi-sempiä tavoitteisiin ja mittareihin kuin ne, jotka eivät olleet saaneet koulutusta. Tulospalkkiojärjestelmän käyttäminen hyväksyttiin paremmin koulutusta saaneiden keskuudessa ja heillä oli myönteisemmät kokemukset

tulosjohtamisesta. Mielenkiintoinen yksityiskohta oli, että koulutusta saaneet olivat useammin sitä mieltä, että järjestelmä on liian monimutkainen kuin ne, jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta.

## 5.10 Tuloskeskustelut

Kähkösen tulosjohtamista ja tulosjohtamiskoulutusta koskeneessa tutkimuksessa tutkittiin tuloskeskustelujen vaikutusta tulosjohtamiseen suhtautumiseen. Tutkimuksessa todettiin, että tuloskeskustelujen käymisellä oli samansuuntainen vaikutus kuin tulosjohtamiskoulutuksella: tuloskeskusteluihin osallistuneet suhtautuivat myönteisemmin tulosjohtamiseen kuin niihin osallistumattomat.<sup>1</sup>

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin, kuinka moni oli tuloskeskusteluihin osallistunut ja oliko keskusteluja käyty kahden esimiehen kanssa, tulosryhmässä vai molemmissa. Lisäksi muutamalla kysymyksellä tiedusteltiin, millaisia vaikutuksia vastaajat arvioivat tuloskeskusteluilla olleen. Myös tuloskeskustelujen vaikutusta omaan työhön, työpaikkaan ja esimieheen sekä tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään suhtautumiseen pyrittiin arvioimaan.

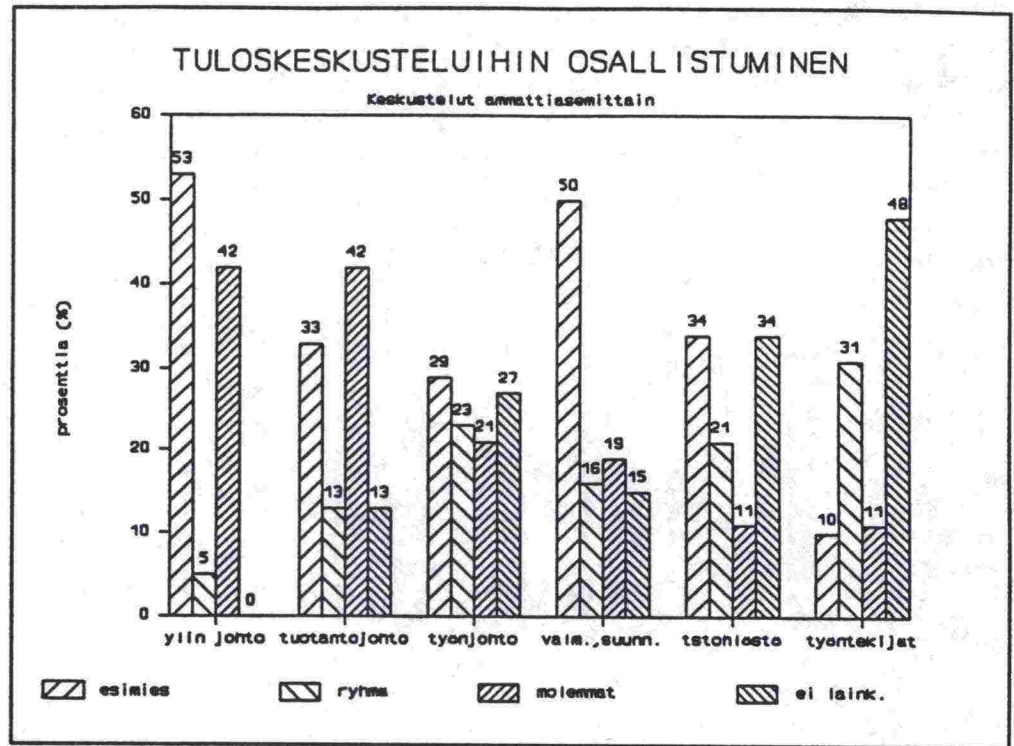
Suurin osa vastaajista (66 %) oli osallistunut tuloskeskusteluihin. 25 % vastaajista oli käynyt tuloskeskusteluja kahden esimiehen kanssa, 23 % oli käynyt niitä tulosryhmässä ja 18 % oli käynyt tuloskeskusteluja sekä esimiehen kanssa että tulosryhmässä. Eniten tuloskeskusteluihin osallistuneita oli piirikonttoreissa ja tiehallituksessa työskentelevien joukossa. Heistä vain noin 15 % ei ollut osallistunut tuloskeskusteluihin, kun rakennushankkeilla, tiemestaripiireissä sekä keskusvarastoissa ja -korjaamoissa työskentelevistä noin 40 % ei ollut tuloskeskusteluihin osallistunut.

---

<sup>1</sup> Kähkönen 1991

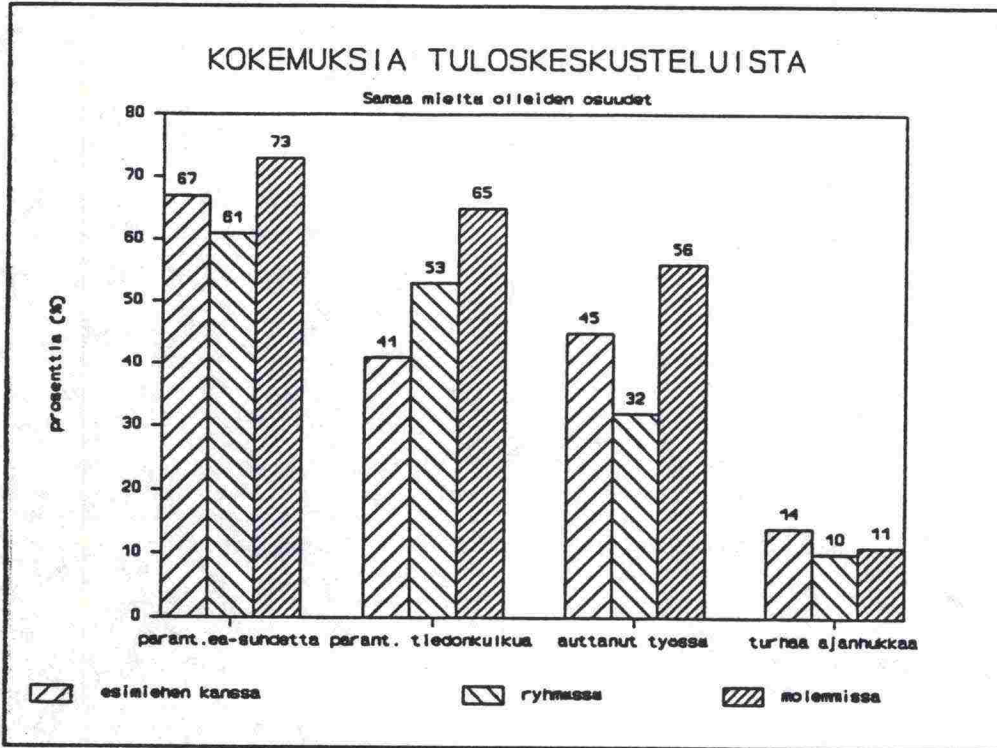


Ylin johto, tuotantojohto sekä valmistelijat ja suunnittelijat olivat käyneet eniten tuloskeskusteluja. Työntekijöissä oli suurin osuus niitä, jotka eivät olleet lainkaan osallistuneet tuloskeskusteluihin.



Kuva 33: Tuloskeskusteluihin osallistuminen ammattiasemittain

Tuloskeskusteluihin osallistuneet suhtautuivat tuloskeskusteluihin myönteisesti. Vain 12 % vastaajista piti tuloskeskusteluja turhana ajanhukkana. Suurin osa arvioi, että tuloskeskusteluilla on myönteinen vaikutus esimiesalaisuuteen. Keskustelujen uskottiin myös parantaneen jonkin verran työpaikan tiedonkulkua. Kaikkein myönteisimmät kokemukset tuloskeskusteluista oli niillä, jotka olivat käyneet tuloskeskusteluja sekä esimiehen kanssa että tulosryhmässä.



Kuva 34: Tuloskeskusteluista saatuja kokemuksia



### 5.10.1 Tuloskeskustelujen vaikutuksia

Tuloskeskusteluihin osallistumisella oli selvästi vaikutusta tulosryhmän ja tiepiirin tulostavoitteiden tuntemiseen. Ne, jotka eivät olleet osallistuneet lainkaan tuloskeskusteluihin tunsivat tavoitteet selvästi huonoimmin. Sekä esimiehen kanssa että tulosryhmässä keskusteluja käyneet tunsivat tavoitteet parhaiten.

Tuloskeskusteluihin osallistumisella näytti olevan yhteys myös tyytyväisyyteen työtä, työpaikkaa ja esimiestä kohtaan. Koska ammattiaseman mahdollinen vääristävä vaikutus haluttiin poistaa, tutkittiin tuloskeskustelujen käymisen ja muiden muuttujien välistä riippuvuutta työntekijöiden ryhmässä. Riippuvuutta tutkittiin ristiintaulukoinneilla. Ne muuttujat, joissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja tuloskeskusteluihin osallistuneiden ja osallistumattomien välillä, esitetään informaatiomäärän tiivistämiseksi keskiarvoina kuvissa 35, 36, 37 ja 38.

Vastausten perusteella näyttää siltä, että ne vastaajat, jotka eivät olleet lainkaan osallistuneet tuloskeskusteluihin olivat tyytymättömämpiä työhönsä ja sen haasteellisuuteen kuin tuloskeskusteluihin osallistuneet. He eivät myöskään pitäneet työtään yhtä hyödyllisenä ja tärkeänä kuin keskusteluja käyneet. Keskusteluihin osallistumattomat olivat tyytymättömimpiä uusien ideoiden saamaan vastaanottoon, työtovereiltaan saamaansa apuun ja esimieheltä saamaansa tunnustukseen. He eivät tunteneet tielaitoksen päämääriä ja toimintapolitiikkaa yhtä hyvin kuin keskusteluihin osallistuneet ja olivat kaikkein tyytymättömimpiä laitoksen yhteishenkeen. (Kuva 35).

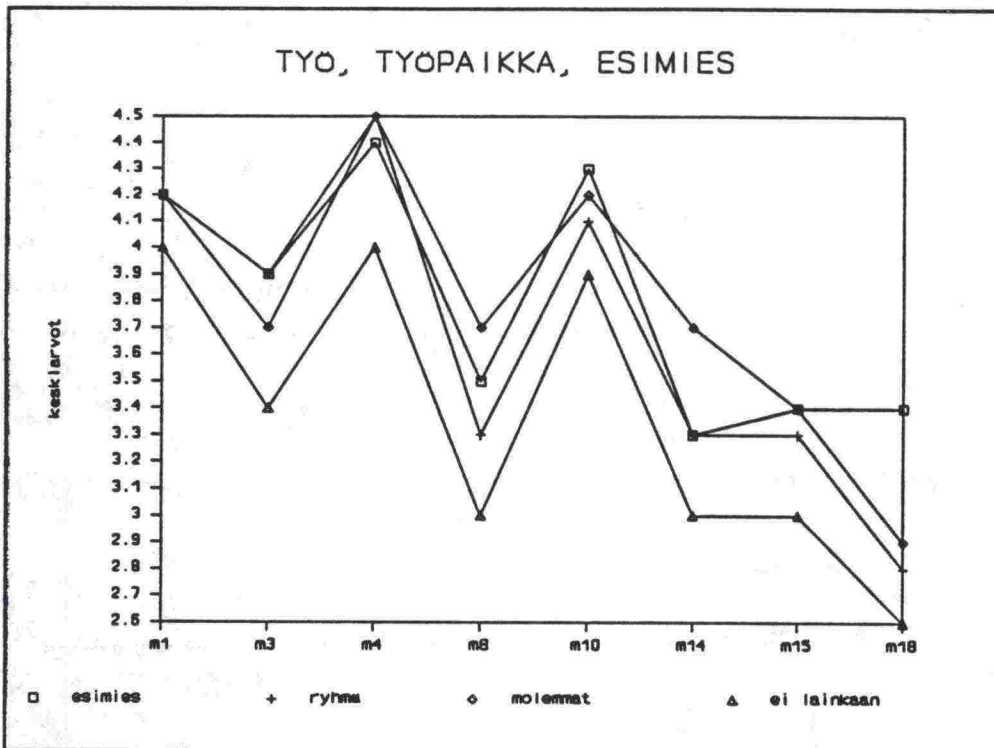
Tuloskeskusteluihin osallistuminen näytti vaikuttaneen myönteisesti myös siihen, kuinka hyvin henkilö tunsivat tehtävänsä tulosryhmän tavoitteiden saavuttamisessa ja kokiko hän voivansa vaikuttaa omalla työpanoksellaan ryhmän tulokseen. Tuloskeskusteluihin osallistumattomat olivat tyytymättömimpiä tavoitteiden haastavuuteen ja siihen, miten mitaamisessa käytettävät tunnusluvut oli selvitetty ryhmälle. He olivat myös keskusteluihin osallistuneita tyytymättömämpiä seurantaan ja tuloksista tiedottamiseen. Seurannan ja tiedottamisen kannalta tehokkainta näytti olevan tuloskeskustelujen käyminen sekä kahden esimiehen kanssa että tulosryhmässä. (Kuva 36).

Ne vastaajat, jotka eivät olleet osallistuneet lainkaan tuloskeskusteluihin olivat kokeneet tulosjohtamisen myönteisiä vaikutuksia hieman vähemmän kuin keskusteluihin osallistuneet. Keskusteluihin osallistumattomat olivat muita harvemmin sitä mieltä, että tulospalkkioiden ryhmäkohtaisuus parantaa yhteistyötä ja että palkkiot vaikuttavat työsuoritukseen. (Kuva 37).

Tuloskeskusteluihin osallistumisella oli vaikutusta myös siihen, miten paljon oli saatu tietoa tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja oliko tulospalkkiojärjestelmällä koettu olleen myönteisiä vaikutuksia johtamiseen ja esimiestoimintaan, osallistumismahdollisuuksiin, yhteistoimintaan ja

työnteon tehokkuuteen. Tuloskeskusteluihin osallistuneet hyväksyivät myös tulospalkkiojärjestelmän käyttämisen paremmin kuin ne, jotka eivät olleet keskusteluihin osallistuneet. (Kuva 38).

Näyttää siltä, että tuloskeskusteluilla on tärkeä merkitys tulosjohtamisen ja tulospalkkiojärjestelmän hyväksymisessä ja niille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Etenkin tuloskeskustelujen käyminen sekä tulosryhmässä että esimiehen kanssa kahden kesken näyttää olevan tehokas tapa tiedonjakamisessa ja myönteisten vaikutusten aikaansaamisessa. Lisäksi tuloskeskustelujen käymisellä näyttää olevan yhteys tyytyväisyyteen omaa työtä ja työpaikkaa kohtaan.



m1=Olen tyytyväinen työhöni tielaitoksessa.

m3=Työni on sopivan haasteellista.

m4=Tunnen tekeväni hyödyllistä ja tärkeää työtä.

m8=Uudet ideat otetaan työpaikallani myönteisesti vastaan.

m10=Saan työtovereiltani riittävästi apua sitä tarvitessani.

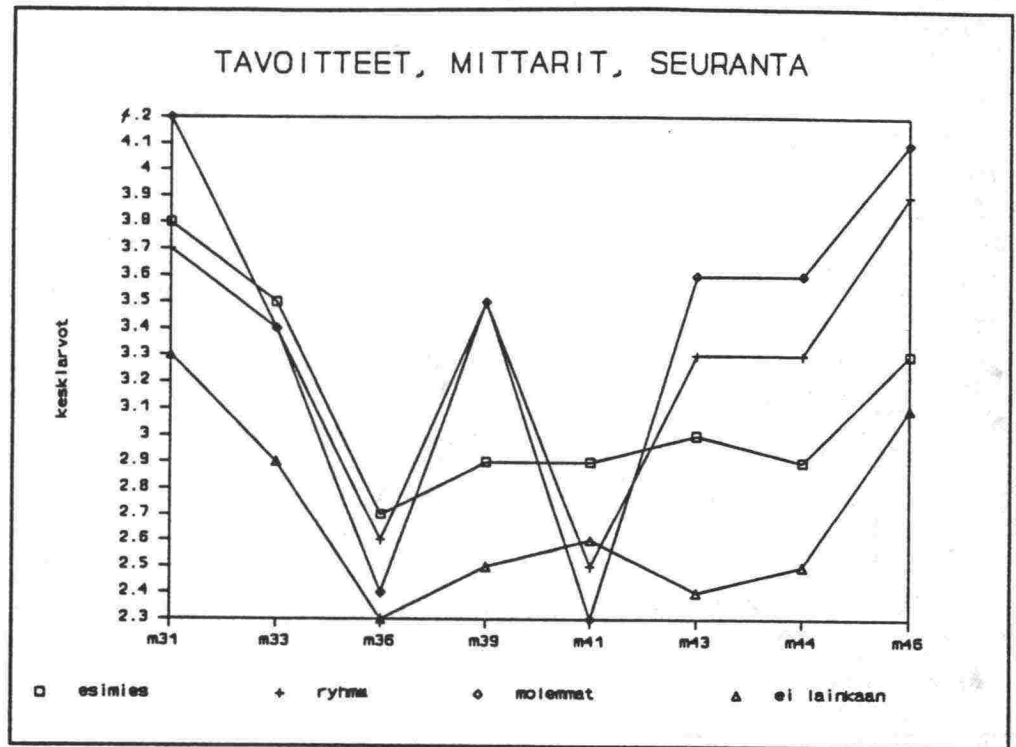
m14=Tunnen tielaitoksen päämäärät ja toimintapolitiikan riittävän hyvin

m15=Tielaitoksessa on hyvä yhteishenki.

m18=Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta.

Kuva 35. Tuloskeskustelujen vaikutus työhön, työpaikkaan ja esimieheen tyytyväisyyteen. Keskiarvot.





m31=Tiedän, mikä työssäni olennaisesti vaikuttaa tulosryhmäni tulokseen.

m33=Tulosryhmäni tulostavoitteet ovat riittävän haastavia.

m36=Voin omalla työpanoksellani riittävästi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

m39=Mittaamisessa käytettävät tunnusluvut on hyvin selvitetty tulosryhmälleni.

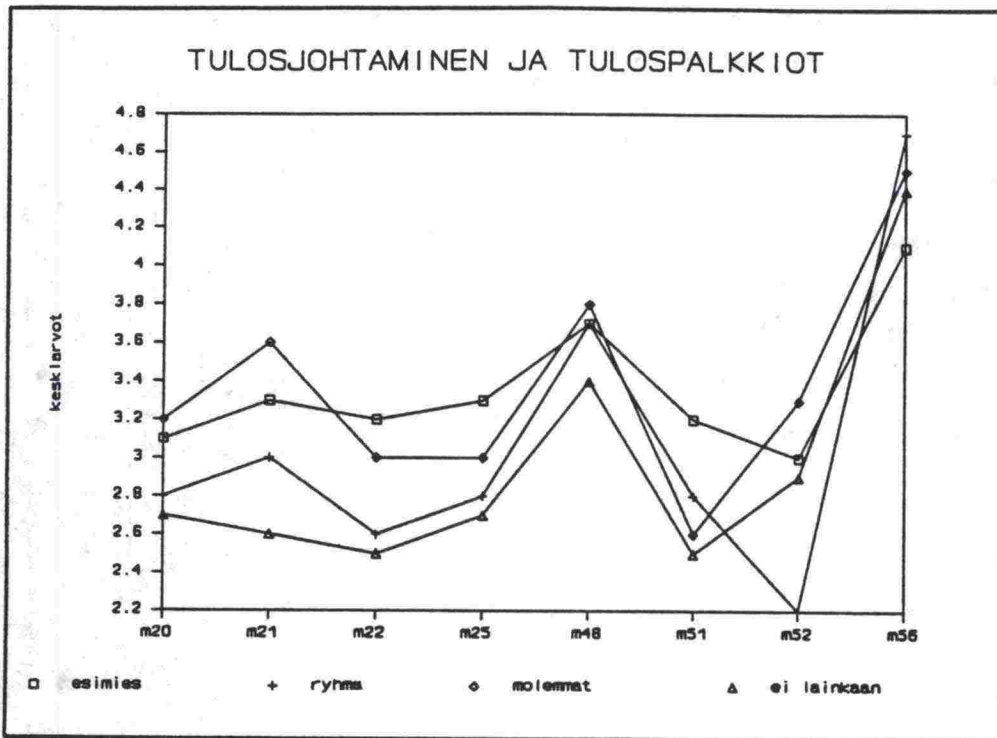
m41=Mittarit ovat riittävän luotettavia.

m43=Olen saanut vuoden kuluessa riittävästi tietoa siitä, mitä minun olisi tehtävä tulosryhmäni tavoitteiden saavuttamiseksi.

m44=Kaikilla tulosryhmäni jäsenillä on riittävät mahdollisuudet osallistua tulosten seurantaan.

m46=Lopullisista tuloksista on tiedotettu riittävästi.

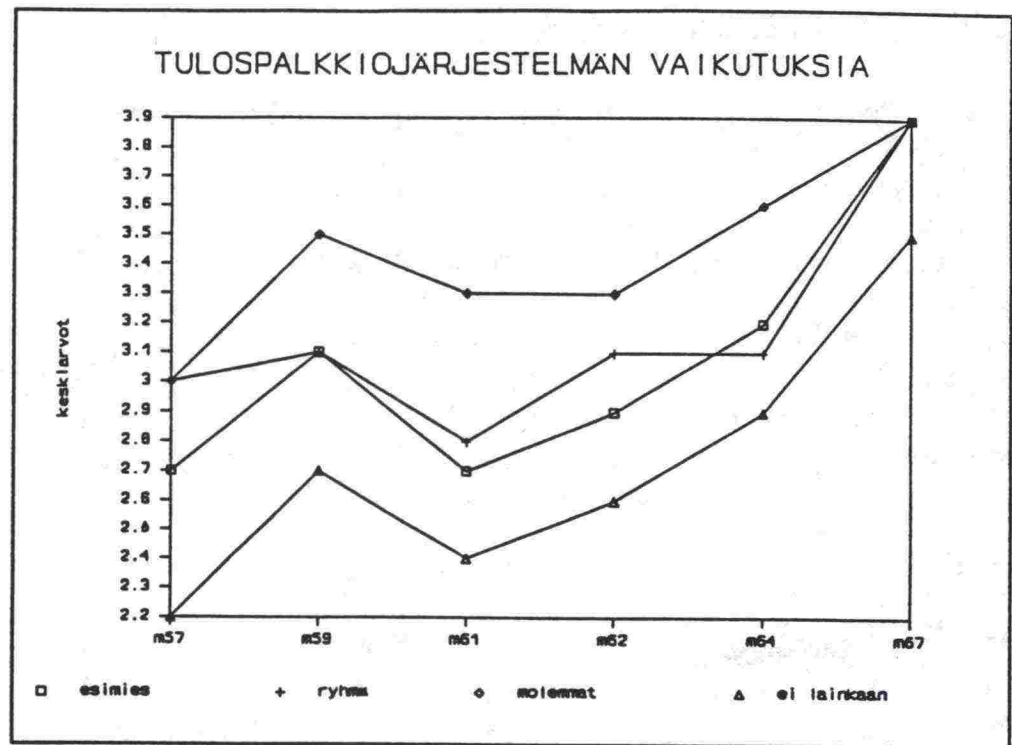
*Kuva 36. Tuloskeskustelujen vaikutus tulostavoitteisiin, mittareihin ja seurantaan tyytyväisyyteen. Keskiarvot.*



- m20=Työni sisältö on muuttunut mielekkäämmäksi tulosjohtamisen myötä.  
 m21=Tulosjohtamisjärjestelmä auttaa minua keskittymään tuloksen kannalta tärkeisiin tehtäviin.  
 m22=Tulosjohtamisjärjestelmä on selkeyttänyt omaa rooliani tietäytöksen toiminnassa.  
 m25=Olen aikaisemmin kiinnittänyt huomiota tuloksen kannalta vähemmän tärkeisiin asioihin.  
 m48=Tulospalkkioiden ryhmäkohtaisuus parantaa yhteistyötä.  
 m51=Tulospalkkiot vaikuttavat työsuoritukseeni.  
 m52=Tulospalkkiot pitäisi jakaa ryhmän sisällä sen mukaan, miten kukin on vaikuttanut tulokseen.  
 m56=On oikein, että kaikki tulosryhmän jäsenet saavat tulospalkkiota, jos tavoitteet saavutetaan.

Kuva 37. Tulokeskustelujen vaikutus suhtautumiseen tulosjohtamista ja tulospalkkiota kohtaan.





m57=Olen saanut riittävästi tietoa tulospalkkiojärjestelmän perusteista.

m59=Johtaminen ja esimiestoiminta on muuttunut myönteiseen suuntaan tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen.

m61=Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt mahdollisuuksiani osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen.

m62=Tulospalkkiojärjestelmä on parantanut yhteistoimintaa työpaikallani.

m64=Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt työnteon tehokkuutta.

m67=On hyvä, että tielaitoksessa on käytössä tulospalkkiojärjestelmä.

*Kuva 38. Tulokeskusteluihin osallistuminen ja tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset. Keskiarvot.*

## 5.11 Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset

Vastaajien mielipiteitä tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksista kysyttiin muutamalla valmiilla väittämällä, jotka liittyivät johtamiseen, yhteistoimintaan ja osallistumismahdollisuuksiin sekä työtehtävien hoitamiseen ja työnteon tehokkuuteen. Lomakkeessa oli myös joitakin väittämiä tulospalkkiojärjestelmän mahdollisista negatiivisista vaikutuksista. Lisäksi vastaajat saivat kirjoittaa omin sanoin, millaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on heidän mielestään ollut. Kysymyksistä, jotka koskivat tulospalkkiojärjestelmän kannustavuutta sekä vaikutusta johtamiseen ja esimiestoimintaan, osallistumismahdollisuuksiin, yhteistoimintaan ja työnteon tehokkuuteen, muodostettiin summamuuttuja "Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset". Tulospalkkiojärjestelmän mahdollisista negatiivisista vaikutuksista muodostettiin summamuuttuja "Kielteiset vaikutukset". Summamuuttujien keskiarvoja verrattiin ammattiasemittain ja tiepiireittäin.

Neutraalien vastausten ("*ei samaa eikä eri mieltä*") suuren määrän perusteella tuntuu siltä, että tulospalkkiojärjestelmästä saadun suhteellisen lyhyen kokemuksen perusteella sen vaikutuksia on vielä vaikea arvioida. Myönteisiä vaikutuksia ei ole paljoakaan koettu. Kielteisiä vaikutuksia kuten kiireen ja stressin lisääntymistä on havaittu hieman enemmän.

### 5.11.1 Tulospalkkiojärjestelmän myönteiset vaikutukset

#### Vaikutus johtamiseen ja esimiestoimintaan

Niiden vastaajien osuus, jotka olivat sitä mieltä, ettei tulospalkkiojärjestelmällä ole ollut johtamiseen ja esimiestoimintaan myönteistä vaikutusta, oli hiukan suurempi kuin myönteisiä vaikutuksia huomanneiden. 44 % vastaajista ei osannut arvioida tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta johtamiseen ja esimiestoimintaan.

Palvelusajan mukaan tarkasteltuna kaikkein tyytyväisimpiä johtamisen kehittymiseen tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen olivat yli 20 vuotta tielaitoksen palveluksessa olleet. Vain ylimpään johtoon kuuluneista vastaajista oli enemmistö sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmällä on ollut myönteinen vaikutus johtamiseen ja esimiestoimintaan. Toimistohenkilöstössä sekä valmistelijoissa ja suunnittelijoissa oli suurin osuus niitä, jotka eivät olleet myönteisiä vaikutuksia huomanneet.



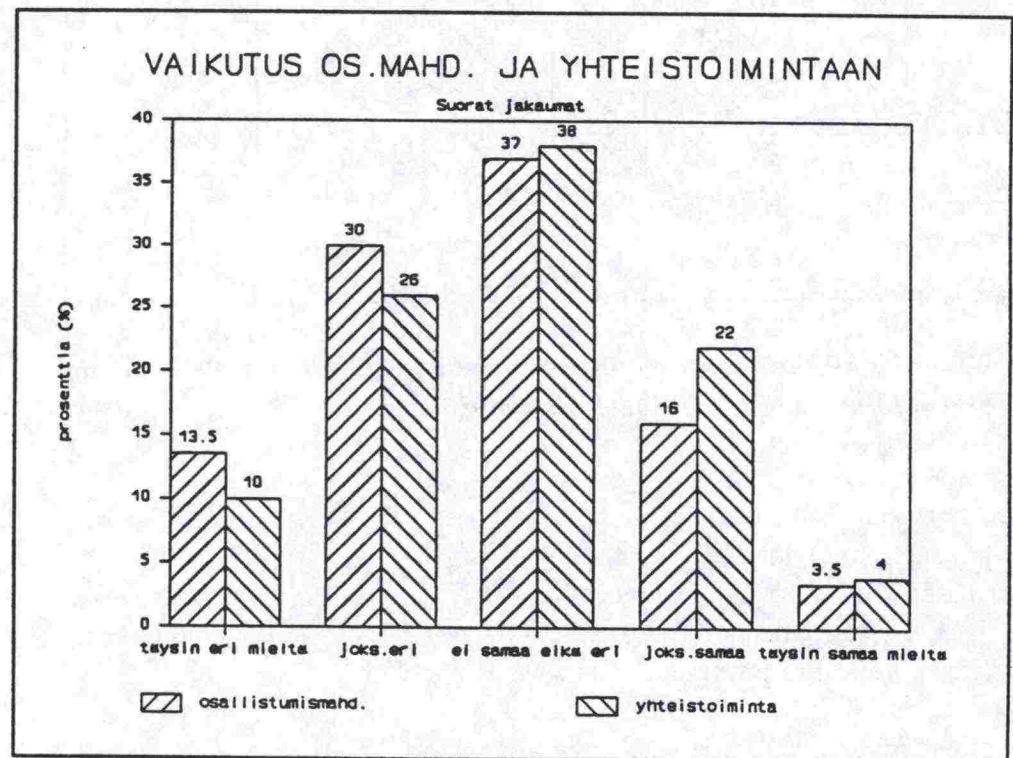
Taulukko 49: Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus johtamiseen ja ammattiasema

**JOHTAMINEN JA ESIMIESTOIMINTA TYÖPAIKALLANI ON KEHITTYNYT MYÖNTEISEEN SUUNTAAN  
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON JÄLKEEN**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	6	17	25	36	38	31.5	30
ei samaa eikä eri mieltä	22	44	56	41	41.5	41	44
samaa mieltä	72	39	19	23	20.5	27.5	26
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	18	101	135	73	190	321	838

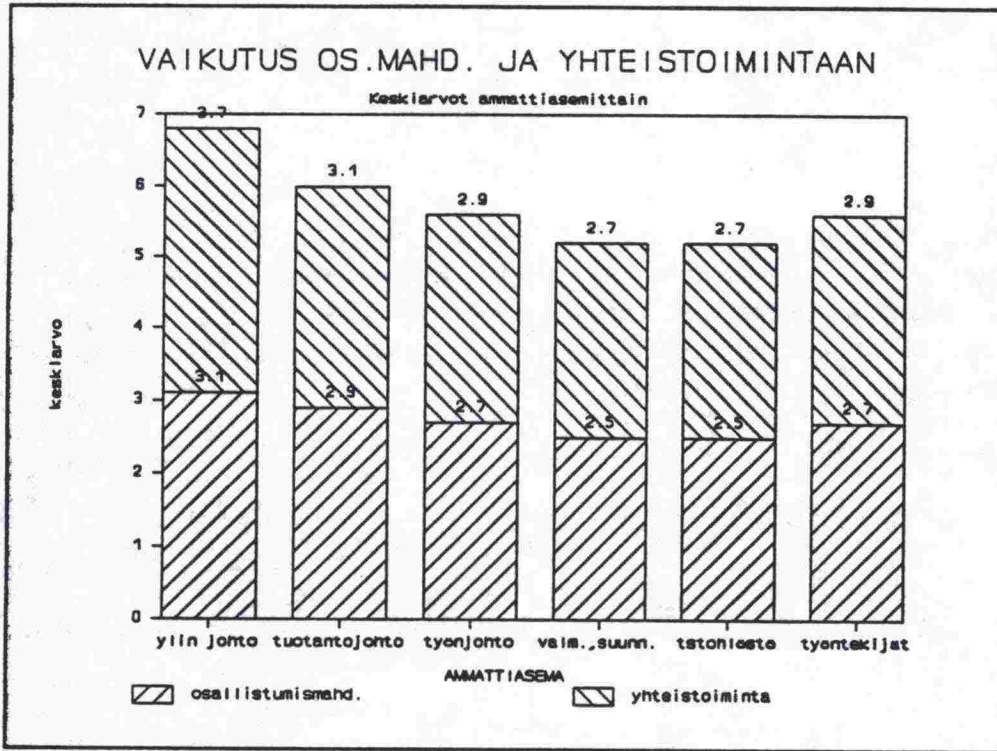
**Vaikutus osallistumismahdollisuuksiin ja yhteistoimintaan**

Tulospalkkiojärjestelmän ei uskottu kovinkaan paljon lisänneen osallistumismahdollisuuksia yhteisten asioiden hoitamisessa tai parantaneen yhteistoimintaa. Vain viidesosa vastaajista arvioi osallistumismahdollisuuksien lisääntyneen ja neljäsosa oli havainnut yhteistoiminnan parantuneen tulospalkkiojärjestelmän ansiosta.



Kuva 39. Tulospalkkiojärjestelmän koettu vaikutus osallistumismahdollisuuksien lisääntymiseen ja yhteistoiminnan parantumiseen. Suorat jakaumat koko aineistossa.

Vain ylin johto arvioi yhteistoiminnan parantuneen merkittävästi tulospalkkiojärjestelmän ansiosta, mutta osallistumismahdollisuuksia tulospalkkiojärjestelmä ei ollut heidänkään kohdallaan juurikaan lisännyt. Kaikkein kriittisimmin järjestelmän vaikutusta osallistumiseen ja yhteistoimintaan arvioivat toimistohenkilöstö sekä valmistelijat ja suunnittelijat. Osallistumismahdollisuuksien lisääntymisen tai yhteistoiminnan paranemisen kokemisessa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja toimialojen ja työpaikkojen välillä.

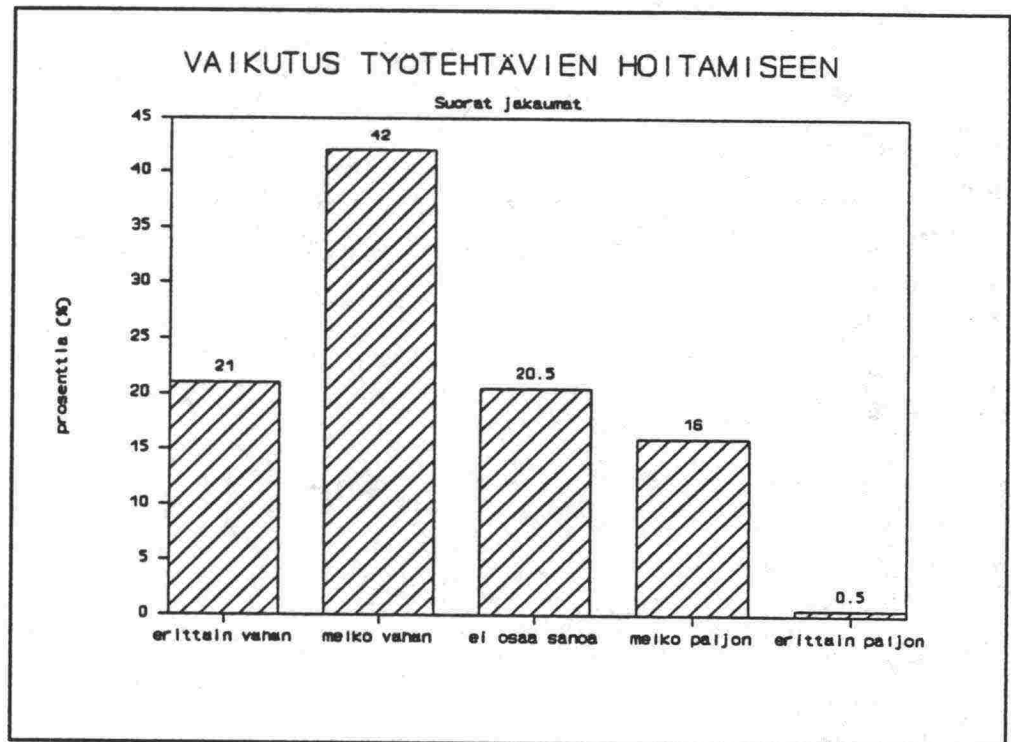


Kuva 40: Tulospalkkiojärjestelmän koettu vaikutus osallistumismahdollisuuksiin ja yhteistoimintaan ammattiasemittain. Keskiarvot.



## Vaikutus työtehtävien hoitamiseen ja työn teon tehokkuuteen

Vastausten perusteella näyttää siltä, että tulospalkkiojärjestelmällä on ollut melko vähän vaikutusta työtehtävien hoitamiseen. Vain 16 % vastaajista arvioi järjestelmällä olleen melko paljon vaikutusta työtehtävien hoitamiseen ja erittäin paljon sillä oli ollut vaikutusta vain kolmen vastaajan mielestä. Viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmällä on ollut vaikutusta työtehtävien hoitamiseen erittäin vähän tai vaikutusta ei ole ollut lainkaan.



Kuva 41: Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työtehtävien hoitamiseen

Vähiten vaikutusta työtehtävien hoitamiseen järjestelmällä oli ollut tiehallituksessa työskentelevien vastaajien keskuudessa. Piirikonttoreissa työskentelevissä oli hieman muita suurempi osuus niitä, jotka arvioivat järjestelmällä olleen melko paljon vaikutusta työtehtävien hoitamiseen. Kaikkein eniten tulospalkkiojärjestelmä oli vastauksista päätellen vaikuttanut ylimpään johtoon kuuluvien vastaajien työhön. Vähiten tulospalkkiojärjestelmällä oli ollut vaikutusta toimistohenkilöstön sekä valmistelijoiden ja suunnittelijoiden työtehtävien hoitamiseen.

Vastaajat eivät uskoneet tulospalkkiojärjestelmän lisännen merkittävästi työnteon tehokkuutta. Kuitenkin hieman useammat vastasivat asiaa koskevaan väitteeseen myöntävästi kuin kieltävästi. Erityisesti ylin johto uskoi työnteon tehokkuuden lisääntyneen. Valmistelijat ja suunnittelijat sekä toimistohenkilöstö suhtautuivat asiaan kielteisimmin.

*Taulukko 50: Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työnteon tehokkuuteen ja ammattiasema*

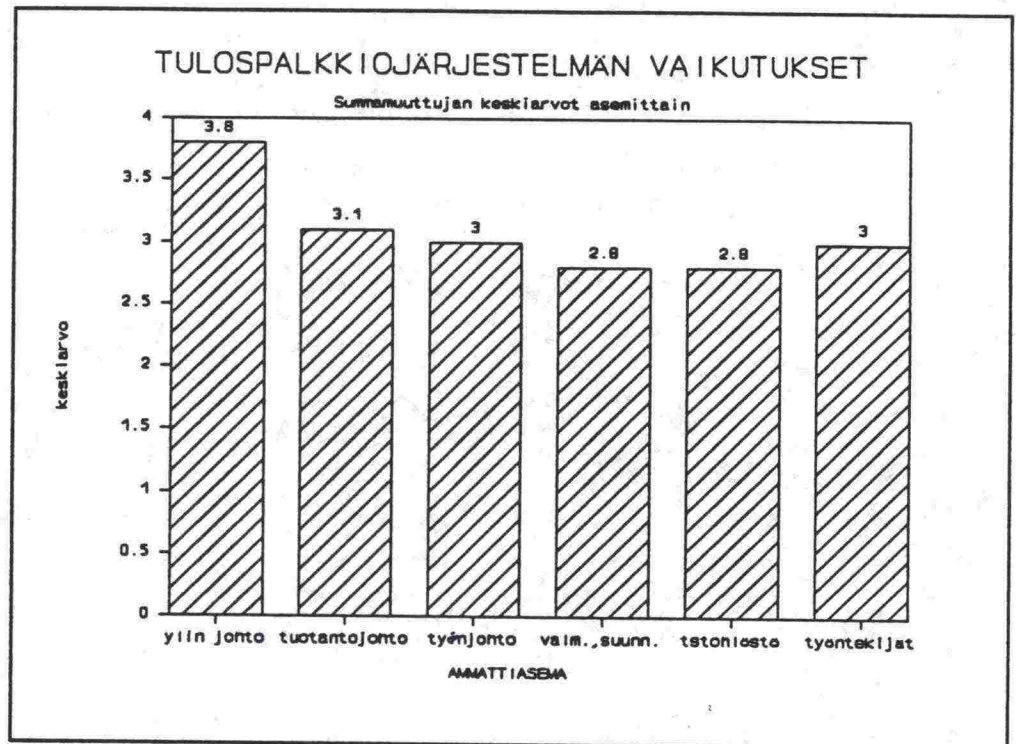
**TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON LISÄNNYT TYÖNTEON TEHOKKUUTTA**

	ylin johto	tuotantojohto	työnjohto	valm.,suunn.	tstohlöstö	työntekijät	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	0	21	28	36.5	33	27	28
ei samaa eikä eri mieltä	11	42	41	36.5	40	36	38
samaa mieltä	89	37	31	27	27	37	34
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	19	101	134	74	189	319	836



## Myönteiset vaikutukset ja ammattiasema

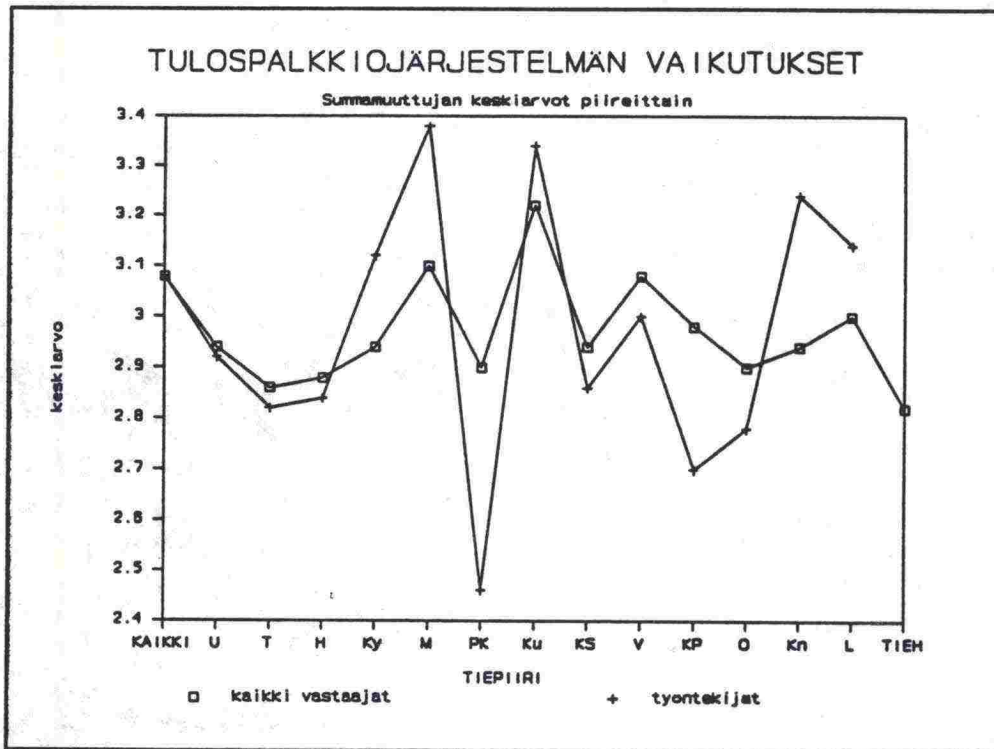
Selvästi myönteisimmin tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksia arvioi ylin johto. Seuraavaksi myönteisimmät kokemukset oli tuotantojohdolla. Työnjohto ja työntekijät olivat tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksista lähes yhtä mieltä. Kaikkein kielteisimmin järjestelmän vaikutuksia arvioivat toimistohenkilöstö sekä valmistelijat ja suunnittelijat. Erot olivat varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitseviä ylimmän johdon ja kaikkien muiden ryhmien välillä sekä tuotantojohdon ja toimistohenkilöstön välillä.



Kuva 42: Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset ammattiasemittain. Summamuuttujan keskiarvot.

## Myönteiset vaikutukset ja tiepiiri

Tiepiireittäin summamuuttujan keskiarvoja vertailtiin sekä kaikkien vastaajien kesken että työntekijöiden välillä. Kaikkien vastaajien välisessä vertailussa näytti Kuopion tiepiirissä työskentelevillä olevan myönteisimmät kokemukset tulospalkkiojärjestelmästä. Vähiten myönteisiä vaikutuksia oli koettu tiehallituksessa. Työntekijöiden vastauksia tarkasteltaessa havaittiin, että Mikkelin tiepiirin työntekijät arvioivat vaikutuksia myönteisimmän. Kuopion tiepiirin työntekijöillä oli järjestelmästä lähes yhtä hyviä kokemuksia. Vähiten myönteisiä kokemuksia tulospalkkiojärjestelmästä oli Pohjois-Karjalan tiepiirin työntekijöillä. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.



Kuva 43: Tulospalkkiojärjestelmän myönteiset vaikutukset tiepiireittäin. Summuuttujan keskiarvot.



### 5.11.2 Tulospalkkiojärjestelmän kielteiset vaikutukset

Tutkimuksessa kysyttiin, onko tulosajattelu tulospalkkiojärjestelmään tuonut mukanaan epätervettä kilpailua, turhia tulospaineita tai kiirettä ja stressiä. Myös näitä kielteisiä vaikutuksia näytti olevan vaikea arvioida. Noin kolmasosa vastaajista valitsi kielteisiä vaikutuksia koskevissa kysymyksissä vastausvaihtoehdon "ei samaa eikä eri mieltä". Muuten vastaajat jakautuivat melko tasaisesti samaa ja eri mieltä oleviin. Vastaajista 33 % arvioi, että tulosajattelu on tuonut mukanaan epätervettä kilpailuhenkeä. Tulospalkkiojärjestelmän arveli aiheuttaneen turhia tulospaineita 37 % vastaajista ja 38 % oli kokenut tulospalkkiojärjestelmän lisänneen kiirettä ja stressiä työssään.

Eniten kiirettä ja stressiä tulospalkkiojärjestelmä oli lisännyt yli 40-vuotiaiden vastaajien mielestä ja vähiten nuorimpien eli alle 30-vuotiaiden mielestä. Sama suunta oli palvelusajan kohdalla: kauemmin laitoksen palveluksessa olleiden joukossa oli suurempi osuus niitä, jotka olivat kokeneet tulosajattelun aiheuttaneen kiirettä ja stressiä sekä epätervettä kilpailua kuin palvelusajaltaan nuorempien joukossa.

Valmistelijoiden ja suunnittelijoiden sekä toimistohenkilöstön joukossa oli suurin osuus niitä, joiden mielestä tulosajattelu on tuonut mukanaan epätervettä kilpailuhenkeä. Toimialoja tarkasteltaessa tulospalkkiojärjestelmä näytti lisänneen tulospaineita sekä kiirettä ja stressiä eniten suunnittelu-toimialalla ja vähiten tiehallituksessa.

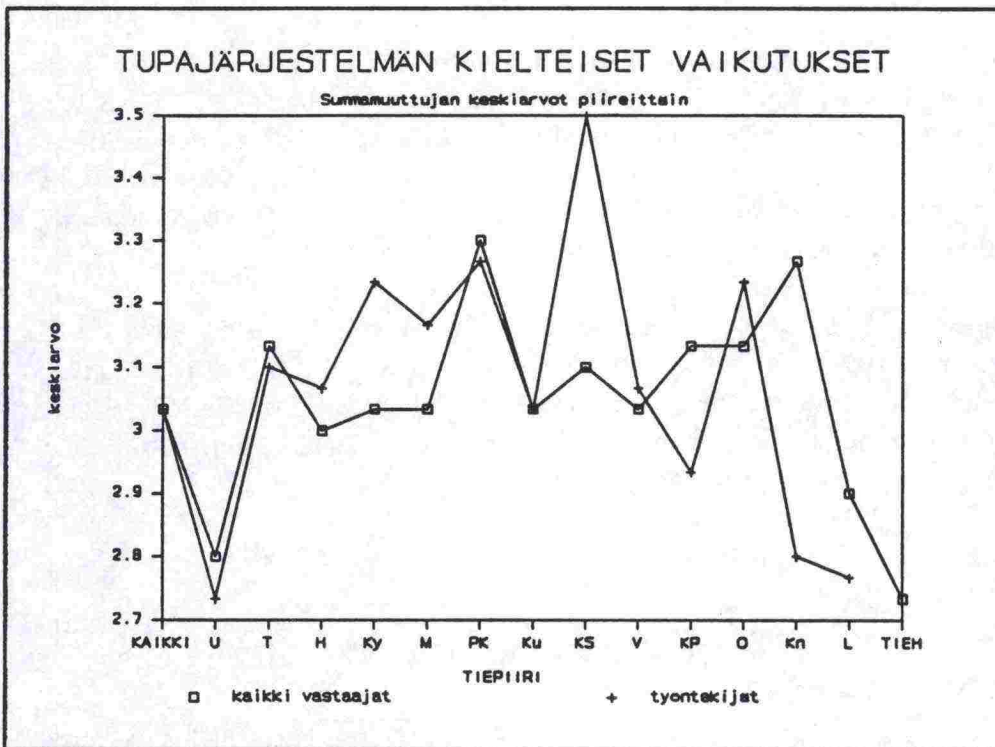
Taulukko 51: "Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt kiirettä ja stressiä työssäni" ja toimiala

#### TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON LISÄNNYT KIIRETTÄ JA STRESSIÄ TYÖSSÄNI

	ha	su	rak	kp	muu	tieh	kaikki
	%	%	%	%	%	%	%
eri mieltä	31	26	37	30	21	50	32
ei samaa eikä eri mieltä	30	24	30	31	50	24	30
samaa mieltä	39	50	33	39	29	26	38
yht. %	100	100	100	100	100	100	100
N	80	93	153	461	14	50	851

## Kielteiset vaikutukset ja tiepiiri

Tiepiireittäin vertailtiin summamuuttujan "Kielteiset vaikutukset" keskiarvoja. Kaikkien vastaajien välisessä vertailussa näyttivät eniten kielteisiä vaikutuksia kokeneen Pohjois-Karjalan ja Kainuun tiepiireissä työskentelevät. Vähiten kielteisiä vaikutuksia oli havaittu tiehallituksessa ja Uudenmaan tiepiirissä. Työntekijöiden vastauksia tarkasteltaessa näyttivät Keski-Suomen tiepiirin työntekijät kokeneen eniten negatiivisia vaikutuksia. Vähiten kiirettä ja stressiä, tulospainetta ja epätervettä kilpailua tulospalkkiojärjestelmä oli aiheuttanut Uudenmaan ja Lapin tiepiirien työntekijöiden mielestä. Erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.



Kuva 44: Tulospalkkiojärjestelmän kielteiset vaikutukset tiepiireittäin. Summamuuttujan keskiarvot.



### 5.11.3 Muita mielipiteitä tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksista

Avokysymyksellä *"Millaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on mielestäsi ollut?"* vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin kokemuksiaan tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksista. Avokysymykseen vastattiin melko runsaasti. Vastaukset vaihtelivat ehdottoman kielteisistä kokemuksista myönteisiin. Monet vastaajat ilmoittivat myös, ettei tulospalkkiojärjestelmällä ole ollut minkäänlaisia vaikutuksia. Vastauksia tarkastellaan tässä ammattiasemittain. Koska kaikkia yksittäisiä vastauksia on tässä mahdotonta esitellä, on niiden joukosta poimittu joitakin mielipiteitä. Vastauksia ei ole tilastollisesti luokiteltu tai laskettu yhteen.

Ylimpään johtoon kuuluvien vastaajien kokemukset tulospalkkiojärjestelmästä olivat pääasiassa myönteisiä. Ylimmän johdon mielestä tulospalkkiojärjestelmä on ennenkaikkea konkretisoinut tavoitesuunnittelua ja auttanut keskittymään tuloksen kannalta olennaisiin töihin. Ylin johto uskoi, että henkilöstön tulos- ja kustannustietoisuus on lisääntynyt, tavoitteista keskustellaan ja niihin sitoudutaan entistä paremmin. Myös työmotivaation arvioitiin parantuneen ja tehokkuuden lisääntyneen. Tulosjohtamisen uskottiin virkistäneen ajatusmaailmaa, lisänneen keskustelua ja vähentäneen byrokratiaa. Kielteisemmistä vaikutuksista ylimpään johtoon kuuluvat vastaajat mainitsivat töiden lisääntymisen sekä sen, että joissakin tapauksissa virheellinen tulossuunnittelu on johtanut vääriin ponnisteluihin, joustamattomuuteen ja yllättävien, mutta tärkeiden tehtävien aliarvostukseen.

Tuotantojohtoon kuuluvat vastaajat olivat havainneet ylintä johtoa useammin tulospalkkiojärjestelmällä olleen myös kielteisiä vaikutuksia. Heistä kymmenisen ilmoitti, että tulospalkkiojärjestelmällä ei ole ollut juuri minkäänlaisia vaikutuksia. Syyksi mainittiin yleensä palkkioiden pienuus. Myönteisiä vaikutuksia olivat tuotantojohdon mielestä työmotivaation, työilmaston, yhteistyön ja tiedonkulun parantuminen. Tuotantojohtoon kuuluvat vastaajat arvioivat, että tulospalkkiojärjestelmä on pakottanut suunnittelemaan työtä ja sen tavoitteita sekä tekemään tulosta. Ryhmät joutuvat miettimään, mitkä ovat niiden keskeiset tehtävät. Kustannus seurannan uskottiin tarkentuneen ja palveluhenkisyyden sekä tienpidon laadun parantuneen. Kielteisistä vaikutuksista tuotantojohtoon kuuluvat vastaajat mainitsivat useimmin sen, että järjestelmä on aiheuttanut runsaasti lisätyötä tavoitteiden asettelussa, tulosten seurannassa ja erilaisten raporttien laadinnassa. Näin ollen järjestelmän pyörittäminen tuntuu joidenkin mielestä vievän kohtuuttomasti aikaa. Jotkut ovat havainneet palvelualltiuden huonontuneen: keskitytään liiaksi niihin töihin, jotka vaikuttavat tulospalkkioon ja tärkeitäkin asioita jää toisarvoiseksi. Myös epäsovun ja kateuden on nähty lisääntyneen, koska ryhmien tavoitteet eivät ole vaativuudeltaan tasaveroisia.

Työnjohtoon kuuluvien vastauksissa oli runsaasti sekä myönteisiä että kielteisiä kommentteja. Melko suuri osa oli myös sitä mieltä, että tulos-



palkkiojärjestelmällä ei ole ollut juurikaan käytännön merkitystä: työt on tehty kuten ennenkin ja järjestelmä on aiheuttanut lähinnä puhetta, ei konkreettisia vaikutuksia. Monet työnjohtoon kuuluvista pitivät tulospalkkiojärjestelmää myönteisenä asiana, joka kannustaa, motivoi ja lisää mielenkiintoa työntekoon. Myös yhteishengen oli havaittu lisääntyneen työyhteisössä. Työntekijöiden vastuun omasta työstään oli huomattu lisääntyneen ja työntekijät olivat alkaneet tehdä enemmän omaa työtään koskevia parannusehdotuksia. Tulospalkkiojärjestelmällä arvioitiin olleen myönteisiä vaikutuksia tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja työn suunnitteluun. Myös laitoksen ulkoisen kuvan uskottiin parantuneen. Osa työnjohtoon kuuluvista vastaajista arvioi tulospalkkiojärjestelmän kiristäneen työtahtia, lisänneen tulospainetta ja aiheuttaneen stressiä. Jotkut uskoivat esimies-alaisuusuhdeiden kärsineen ja ryhmien välisen yhteishengen joutuneen koetukselle. Kitkaa työyhteisöön oli aiheuttanut se, että myös ns. pinnarit saavat saman tulospalkkion kuin muutkin. Muina kielteisinä vaikutuksina työnjohtoon kuuluvat mainitsivat lisääntyneen paperityön ja sen, että tehdään huolella vain ne työt, joista saa tulospisteitä.

Valmistelijoiden ja suunnittelijoiden mielestä tulospalkkiojärjestelmän myönteisiä vaikutuksia olivat mm. työmotivaation, tavoitetietoisuuden ja työilmapiirin parantuminen. Tulospalkkiojärjestelmän arvioitiin lisänneen yleistä kiinnostusta tulosjohtamista kohtaan. Myös kiinnostuksen omaa työtä ja sen tavoitteita kohtaan oli havaittu lisääntyneen. Myönteisenä pidettiin myös taloudellisuusajattelun kehittymistä ja parempaa aikataulussa pysymistä. Kielteisiä vaikutuksia valmistelijoiden ja suunnittelijoiden mielestä oli kateuden ja katkeruuden lisääntyminen. Yhteistyön oli koettu heikentyneen sekä ryhmien sisällä että ryhmien välillä. Joidenkin mielestä kiire ja stressi oli tulospalkkiojärjestelmän myötä lisääntynyt. Kielteisenä nähtiin myös laadun korvaaminen määrällä ja se, että tulosta ajatellaan usein vain tulospalkkion kautta, vaikka itse tuloksen tulisi olla palkkiota tärkeämpi. Myös valmistelijoiden ja suunnittelijoiden joukossa oli osa sellaisia, jotka eivät olleet havainneet tulospalkkiojärjestelmällä olleen varsinaiseen työntekoon juurikaan vaikutusta. Heidän mielestään samoihin tuloksiin olisi päästy ilman tulospalkkiojärjestelmääkin.

Toimistohenkilöstöön kuuluvilla vastaajilla oli sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia tulospalkkiojärjestelmästä. Osa oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä on kannustava. Jotkut pitivät palkkion saamista ja tuloksen saavuttamista iloisena asiana, joka kohottaa itsetuntoa. Yhteistyön ryhmän sisällä oli myös havaittu lisääntyneen ja tehokkuuden parantuneen. Töitä oli mietitty yhdessä ja niitä oli voitu jakaa, kun aikaisemmin jokainen oli tehnyt työtä omissa oloissaan. Tulospalkkiojärjestelmä oli pannut ajattelemaan, mitä tehdään ja miksi. Vähemmän tärkeitä töitä oli karsittu. Joillakin olivat esimies-alaiskeskustelut ja ryhmien muodostaminen selkeyttäneet omaa toimenkuvaa. Eräs vastaaja ilmoitti tulospalkkiojärjestelmän luoneen yrityshalua sekä halua kehittää itseään ja palvelua, jotta asiakkaatkin huomaisivat laitoksen kehityksen positiivisena. Melko monet olivat kuitenkin sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmällä ei ole ollut vaikutusta itse työhön eli samat työt on tehty samalla tavalla kuin en-



nenkin. Kielteisistä vaikutuksista toimistohenkilöstöön kuuluvat vastaajat mainitsivat useimmin työmäärän, kiireen ja stressin lisääntymisen. Myös kilpailun ja ristiriitojen ryhmien välillä arvioitiin lisääntyneen ja ilmapiirin kiristyneen. Tulospalkkiojärjestelmän uskottiin aiheuttaneen kateutta ja erilaisten mittarien, tavoitteiden sekä erilaisten vaikutusmahdollisuuksien luoneen eriarvoisuutta.

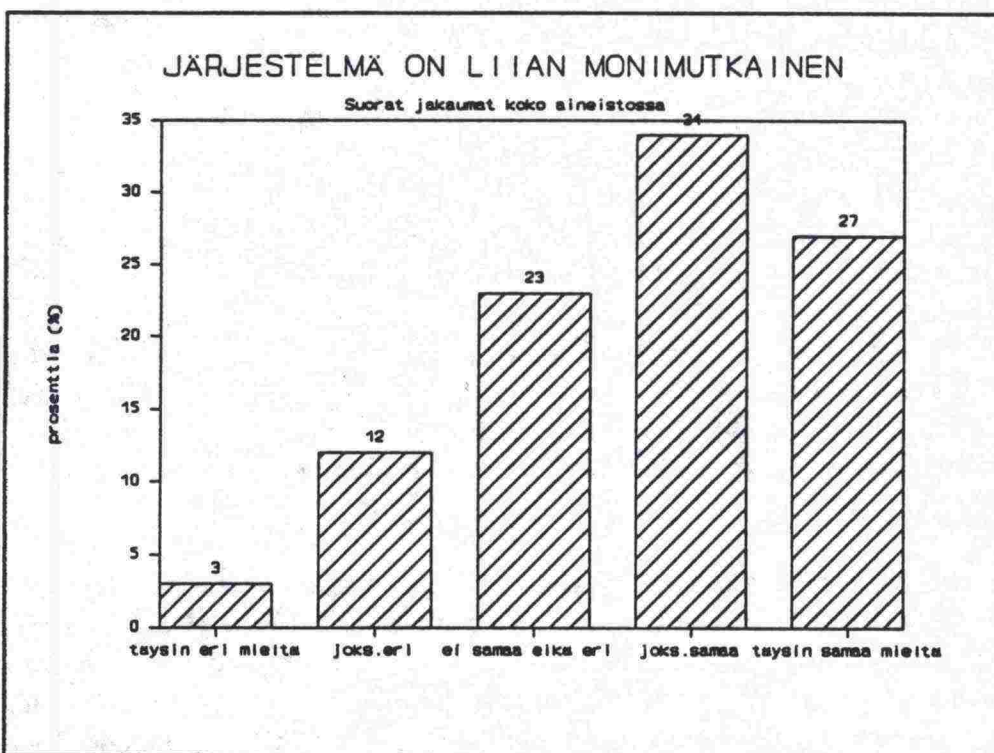
Myös työntekijöiden kokemukset tulospalkkiojärjestelmästä vaihtelivat jyrkän kielteisistä myönteisiin. Joukossa oli myös monia sellaisia, jotka eivät olleet havainneet tulospalkkiojärjestelmällä olleen mitään vaikutuksia. Syyksi mainittiin, että työt on tehtävä kunnolla oli järjestelmä mikä tahansa. Monet arvioivat kuitenkin tulospalkkiojärjestelmällä olleen myönteisiä vaikutuksia. Sitä pidettiin kannustavana ja työmotivaatiota lisäävänä. Jotkut mainitsivat, että mielenkiinto työhön on lisääntynyt, työnteolle on tullut enemmän tarkoitusta ja järjestelmä on auttanut arvostamaan enemmän omaa työpanostaan ja näkemään sen tarpeellisena. Tulospalkkiojärjestelmä oli myös auttanut kiinnittämään huomiota työn laatuun ja työhön käytettävään aikaan sekä siihen, mitä pitäisi parantaa omassa työssä. Tulospalkkiojärjestelmän arvioitiin parantaneen yhteishenkeä, tehokkuutta ja laatua. Kielteisinä vaikutuksina mainittiin mm. työmäärän kiristyminen sekä kiireen ja stressin lisääntyminen. Jotkut olivat kokeneet painostusta ja turhaa "kyttäilyä". Joidenkin mielestä työteho oli laskenut ja koneet seisonet turhaan käyttämättöminä. Jotkut olivat havainneet "hosumista", joka johtaa huonoon laatuun. Työntekijöiden joukossa oli muutama sellainenkin, joka ei ollut tiennyt mitään koko järjestelmästä ja joille tulospalkkio oli tullut täytenä yllätyksenä. Erään vastaajan mielestä järjestelmä olisi "hyvä, jos tieto kulkisi, eikä jäisi pomon pöytälaatikkoon!".

Vastausten perusteella näyttää siltä, että osa henkilöstöstä on kokenut tulospalkkiojärjestelmän myönteisenä, osa kielteisenä ja osa ei ole havainnut mitään muutosta entiseen verrattuna. Mielipiteet jakautuivat melko tasaisesti kaikissa ammattiryhmässä, vain ylimpään johtoon kuuluvilla oli etupäässä myönteisiä kokemuksia. Tuntuukin siltä, että tulospalkkiojärjestelmästä saatuihin kokemuksiin vaikuttaa pitkälti paitsi henkilön persoonallisuus ja arvostukset myös esimiehen toiminta ja työpaikan ilmapiiri. Voitaneen olettaa, että niissä työpaikoissa, joissa asiaan on paneuduttu innokkaasti, tiedotus ja yhteistyö on ollut toimivaa, on käyty tuloskeskusteluja ja annettu järjestelmään liittyvää koulutusta, tulospalkkiojärjestelmästä saadut kokemukset ovat pääosin myönteisiä. Niissä työpaikoissa, joissa tavoitteet on asetettu esimiehen toimesta alaisia kuulematta, koulutus on laiminlyöty tai tiedonkulku on ollut puutteellista, saattavat kokemukset tulospalkkiojärjestelmästä olla kielteisempiä. Olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin, minkälaisia vaikutuksia erilaisilla johtamistyyyleillä on alaisten tulospalkkiojärjestelmästä saamiin kokemuksiin tai onko esimiehen ja hänen alaistensa suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmää kohtaan samansuuntaista.



## 5.12 Tulospalkkiojärjestelmän ongelmat ja epäkohdat

Tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmän ongelmallisimpia asioita näyttää olevan tulostavoitteiden ja mittareiden laatiminen. Läheskään kaikki vastaajat eivät voi mielestään riittävästi vaikuttaa tulosryhmänsä tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen. Tavoitteet eivät vielä pysty kovinkaan hyvin ohjaamaan käytännön työskentelyä, eikä etenkin tiepiirin tulostavoitteita tunneta erityisen hyvin. Tavoitteiden selkeyteen ja haastavuuteen ei olla täysin tyytyväisiä ja ulkopuolisten tekijöiden koetaan vaikuttavan tavoitteiden toteutumiseen liikaa. Yhteistyö tulosryhmien välillä ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Mittareiden luotettavuuteen ja selkeyteen ollaan tyytymättömiä. Lisäksi tulospalkkiojärjestelmää pidetään liian monimutkaisena.



Kuva 45. "Tulospalkkiojärjestelmä on liian monimutkainen". Suorat jakaumat koko aineistossa.

Vastaajat saivat arvioida tulospalkkiojärjestelmän ongelmia vastaamalla omin sanoin kysymykseen "Mitkä ovat mielestäsi suurimmat ongelmat tai epäkohdat tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmässä?". Seuraavaksi esitellään joitakin vastauksia ammattiasemittain.

Ylimpään johtoon kuuluvat vastaajat pitivät tulostavoitteiden ja tulositareiden laatimista ongelmallisena. Kireydeltään tasavertaisten, kaikkia koskevien ja järkevien tavoitteiden asettaminen koettiin vaikeaksi. Erityisesti hallintotoimialan tavoitteiden asettamista pidettiin ongelmana. Tulositareita ei pidetty vielä riittävän luotettavina ja oikeudenmukaisina. Järjestelmää pidettiin liian kankeana ja ylhäältäpäin ohjattuna. Tulospalkkion



laskentakaavaa pidettiin liian monimutkaisena ja todettiin, että jokaisen tulisi pystyä itse laskemaan palkkionsa määrä. Jotkut pitivät palkkioita liian pieninä ja palkkioiden arvioitiin porrastuvan liian vähän tuloksen parantuessa. Eräs vastaaja arvioi ongelmaksi sen, että tulospalkkiojärjestelmä korostaa liikaa lyhyen aikavälin tavoitteita, ja pitkäjänteinen johtaminen vaikeutuu.

Myös tuotantojohtoon kuuluvat vastaajat tuntuivat pitävän järjestelmän suurimpina ongelmina tulostavoitteiden asettamista ja tulosten mittausta. Tavoitteiden osalta ongelmallisimpana pidettiin niiden tasapuolista ja yhteismitallista asettamista. Monet pitivät epäkohtana ulkoisten olosuhteiden vaikutusta tavoitteiden toteutumiseen ja tavoitteita, joihin henkilöstö ei voi vaikuttaa. Jotkut pitivät tavoitteita liian löysinä: osa tavoitteista on toteutunut normaalilla työpanoksella. Sopivien ja selkeiden mittareiden löytäminen koettiin vaikeaksi. Ongelmana pidettiin sitä, että tulosten toteaminen on suurelta osin arvioinnin varassa. Tuotantojohtoon kuuluvat vastaajat pitivät järjestelmää liian monimutkaisena, jäykkänä ja työläänä. Epäkohtana pidettiin myös sitä, ettei järjestelmä kata koko toimintaa eikä kaikkien työtehtäviä. Tärkeänä pidettiin sitä, että jokaisella olisi oltava mahdollisuus vaikuttaa konkreettisesti ainakin yhden tavoitteen toteutumiseen. Jotkut pitivät ongelmana toimialojen erilaisuutta ja arvioivat, ettei järjestelmä sovi kaikille toimialoille. Esimerkiksi järjestelmän soveltuvuutta suunnittelutoimialalle epäiltiin. Joidenkin vastaajien mielestä tulospalkkioiden pienuus on ongelma: nykyisen suuruiset palkkiot eivät kannusta. Eräs vastaaja näki tulospalkkiojärjestelmän onnistumisen esteenä sen, ettei laitoksessa osata avoimesti ja rakentavasti keskustella jokapäiväisistä tulokseen vaikuttavista tekijöistä, esimies-alaiskeskusteluja ei osata tai haluta käydä eikä tulosryhmätyöskentelyn tärkeyttä ole vielä ymmärretty.

Tulostavoitteiden asettamisen ja tulosmittareiden laatimisen vaikeus esiintyi myös työnjohdon vastauksissa useimmin. Tavoitteita pidettiin mm. keino-tekoisina, osittain epäjohdonmukaisina, väärin asetettuina, liian helposti saavutettavina, ylhäältäpäin annettuina ja sellaisina, joihin ei voi vaikuttaa. Tulosten puolueetonta arviointia ja sopivien mittarien löytämistä pidettiin ongelmallisena. Mittarit oli koettu mm. epätarkoiksi, epäselviksi ja epämääräisiksi. Epäkohtana pidettiin myös sitä, että jotkut voivat arvioida omaa työtään. Kritiikkiä sai myös tavoitteiden asettelun ja seurannan esimiespainotteisuus. Jotkut pitivät järjestelmää epäoikeudenmukaisena ja kokivat, etteivät kaikki toimialat ja tulosryhmät ole tasavertaisessa asemassa palkkioita jaettaessa. Monet pitivät tulospalkkioita liian pieninä ja veronpidätystä liian suurena. Kaikki eivät hyväksyneet myöskään palkkion määräytymistä prosentteina vuosipalkasta. Epäkohtana pidettiin myös sitä, että ns. lintsarit saavat palkkion ryhmän mukana. Palkkion maksamisen ja uusien tavoitteiden julkistamisen hitautta arvosteltiin. Eräänä ongelmana nähtiin laitoksen jäykkyys ja byrokratia, joiden eräs vastaaja arvioi tukahduttavan innostuksen ja luovuuden. Jotkut olivat saaneet liian vähän väliaikatietoja ja tietoa järjestelmästä yleensä. Arvostelun kohteena oli myös henkilökohtaisen palkitsemisen puuttuminen ja se, että järjestelmässä "eivät jyvät erotu akanoista".



Valmistelijoiden ja suunnittelijoiden vastauksissa korostui tyytymättömyys tulosryhmien eritasoisiin tulostavoitteisiin ja mittareihin, joiden uskottiin johtaneen eriarvoisuuteen. Epäkohtana pidettiin myös sitä, että tavoitteet asetetaan ja arvioidaan itse, jolloin tulosten arviointi ei ole puolueetonta. Oli myös koettu, että tavoitteet asetetaan kuulematta alaisia. Yksilöiden ja ryhmien vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden saavuttamisessa koettiin riittämättömiksi. Osa valmistelijoista ja suunnittelijoista oli sitä mieltä, että vielä ei ole löydetty täysin oikeita ja objektiivisiä mittareita. Monimutkaista ja paljon ylimääräistä paperityötä teettävää laskenta-järjestelmää arvosteltiin, samoin liian pieniä palkkioita. Joidenkin vastaajien mielestä tiedotus ja seuranta oli ollut puutteellista, jopa tavoitteetkin olivat jääneet joillekin epäselviksi.

Toimistohenkilöstöön kuuluvat vastaajat olivat muiden vastaajien kanssa samoilla linjoilla: myös he arvioivat tulostavoitteiden asettamisen ja tulosten mittauksen olevan suurimpia ongelmia tulospalkkiojärjestelmässä. Tavoitteiden ja mittareiden tasapuolisuutta epäiltiin, ulkopuolisten tekijöiden kuten sää- ja keliolosuhteiden arveltiin vaikuttavan liikaa tavoitteiden toteutumiseen ja tavoitteita pidettiin osittain keinotekoisina, koska hallinto-toimialalla järkeviä tavoitteita on erityisen vaikea asettaa. Joidenkin mielestä alaisia ei kuunnella tarpeeksi tavoitteita asetettaessa, vaan päätökset tekee aina esimies. Monet olivat myös sitä mieltä, että kaikilla ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Monet kritisoiivat sitä, että tavoitteissa on kiinnitetty liikaa huomiota kustannussäästöön ja henkilöstön vähentämiseen laadun ja tehokkuuden kustannuksella. Epäkohtana pidettiin myös sitä, että ns. siipeilijöillä on mahdollisuus saada palkkio ryhmän mukana "tekemättä mitään". Joidenkin mielestä tulosryhmät ovat liian suuria ja palkkiot liian pieniä. Palkkion määräytymistä prosentteina vuosipalkasta vastustettiin ja palkkioiden jakoperusteita pidettiin epäoikeudenmukaisina. Järjestelmä koettiin liian vaikeaselkoiseksi, laskennalliseksi sekä liikaa työtä ja resursseja vaativaksi. Oli myös kärsitty tiedonpuutteesta ja siitä, että esimies ei keskustele kaikkien kanssa tavoitteista ja suhtautuu passiivisesti tulosjohtamiseen.

Työntekijät pitivät erityisen suurena ongelmana sää- ja keliolosuhteiden vaikutusta tulokseen ja olosuhteiden erilaisuutta. Heidän mielestään erilaiset olosuhteet olisi otettava huomioon tavoitteita asetettaessa ja onnistumisen arvioinnissa. Osa työntekijöistä piti tavoitteita liian kaukaisina ja sellaisina, ettei niiden toteutumiseen voi juurikaan vaikuttaa. Mittareihinkaan ei täysin luotettu, vaan arveltiin, että "tulosta voidaan tehdä kynällä". Tulospalkkiojärjestelmän epäkohtina pidettiin myös henkilöstön vähentämistä, teiden kunnan heikkenemistä kustannusten säästämisen takia ja palvelutason laskua. Tulospalkkiot koettiin liian pieniksi varsinkin, kun verottaja vie palkkiosta ison osan. Palkkioiden määräytymisen prosentteina vuosipalkasta arveltiin suosivan kohtuuttomasti suurituloisia. Jotkut pitivät vuoden mittaista tavoitejaksoa liian pitkänä. Moni vastaaja ilmoitti ongelmaksi tiedonpuutteen, jotkut jopa ilmoittivat, ettei tulospalkkiojärjestelmästä oltu kerrottu mitään.



Vastausten perusteella näyttää siltä, että järjestelmän suurin ongelma on oikeudenmukaisiksi ja tasapuolisiksi koettujen tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden toteutumisen puolueeton arviointi ja luotettavien mittarien löytäminen. Toinen suuri ongelma on järjestelmän ja tulospalkkion laskentakaavan monimutkaisuus, mikä saa järjestelmän tuntumaan monen henkilöstön jäsenen mielestä vaikealta ja etäiseltä. Tulospalkkiot tuntuvat olevan liian pieniä motivoitakseen koko vuoden työskentelyä. Etenkin veronpidätyksen jälkeen monelle on jäänyt käteen turhauttavan pieni rahasumma. Tiedonpuutteesta näyttää kärsineen yllättävän moni vastaaja.

### 5.13 Vastaajien ehdotuksia järjestelmän kehittämiseksi

Vastaajille annettiin mahdollisuus esittää omia kehittämisehdotuksiaan vastaamalla avokysymykseen *"Millaisia ehdotuksia Sinulla on tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseksi ?"*. Useimmat vastaukset liittyivät edellisessä luvussa käsiteltyjen ongelmien ja epäkohtien korjaamiseen. Joukossa oli myös joitakin konkreettisia kehittämissideoita. Kolmisenkymmentä vastaajaa ehdotti lopettamaan järjestelmän tai ainakin harkitsemaan tarkkaan, mitkä ovat järjestelmän kustannukset saavutettavaan hyötyyn nähden. Tulospalkkiojärjestelmän sijasta ehdotettiin peruspalkkausjärjestelmän kehittämistä joustavammaksi ja enemmän työn vaativuuteen perustuvaksi.

Tulospalkkiojärjestelmää haluttiin joustavammaksi ja laskentakaavaa yksinkertaisemmaksi. Turhasta "paperinpyörittämisestä" toivottiin päästävän eroon ja ehdotettiin tehokkaampaa ATK:n hyödyntämistä. Tulosryhmille kaivattiin lisää itsenäisyyttä ja vastuuta toimintatapojen valinnassa asetettuihin tulostavoitteisiin pääsemiseksi.

Tavoitteita ehdotettiin edelleen kehitettävän selkeämmiksi, samantasoisiksi ja mielekkäiksi. Ehdotettiin, että tavoitteita asetettaessa olisi otettava enemmän huomioon paikalliset olosuhteet kuten liikennemäärät ja sääolosuhteet. Tavoitteiksi ehdotettiin otettavan vain sellaisia asioita, joihin henkilöstö voi itse vaikuttaa ja jotka ovat riippumattomia ulkopuolisista tekijöistä. Toiset halusivat vain tarkasti mitattavia tavoitteita, toiset ehdottivat enemmän laadullisia tavoitteita. Kunnossapitotoimialalle ehdotettiin vain yhtä tavoitetta: teiden hyvää kuntoa. Liikenneturvallisuuden kaivattiin mielekkäämpiä tavoitteita. Hallinnossa, jossa tavoitteiden asettaminen tuntuu olevan erityisen vaikeaa, ehdotettiin palkkiot maksettavaksi tiepiirin keskiarvotuloksen perusteella, jolloin hallintoon ei tarvitsisi tavoitteita "keksiä väkisin". Moni vastaaja toivoi tulosryhmien olevan nykyistä pienempiä.

Tulosten mittaustavoissa arveltiin olevan vielä paljon kehittämistä. Vastausten mukaan mittareiden tulisi olla yhteismitallisia, selkeitä ja niin yksiselitteisiä, etteivät ne jättäisi tilaa tulkinnoille. Monet halusivat arvioinnin ulkopuolisille eli arviointia ei suoritettaisi itse. Aluksi ehdotettiin käytettäväksi yksinkertaisia mittareita, jotka ymmärrettävyydellään lisäisivät motivaatiota ja selventäisivät tuloksen saavuttamista.

Hyvin monet uskoivat, että palkkio kannustaisi enemmän, jos se olisi suurempi. Keinoksi ehdotettiin tavoitetason kiristämistä, jolloin saajia olisi vähemmän ja palkkiot voisivat olla suurempia. Palkkioiden jakamista markkamääräisesti samansuuruisina koko ryhmälle ehdotettiin monessa paperissa. Moni vastaaja toivoi henkilökohtaisten tavoitteiden ja palkkioiden käyttöönottoa.

Tiedotusta järjestelmästä ja tavoitteista ehdotettiin lisättäväksi. Myös koulutusta esim. tavoitteista ja niiden vaikutuksesta laitoksen toimintaan sekä tulospalkkiojärjestelmän perusajatuksista kaivattiin lisää. Jotkut ehdottivat, että esimiehille olisi opetettava tulosjohtamista, ihmissuhdetaitoja, keskustelutaitoja ja tulosryhmätyöskentelyä. Eräässä vastauksessa ehdotettiin tulospalkkiorahojen käyttämistä 1-2 vuoden ajan ihmissuhde- ja työyhteisökoulutukseen työntekijöiden motivoimiseksi, luovuuden kehittämiseksi ja vanhojen asenteiden poistamiseksi.

Tulospalkkiojärjestelmän onnistumisedellytysten parantamiseksi ehdotettiin, että yhteistoimintaan kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Esimiesten olisi otettava alaisten ajatukset huomioon toiminnan kehittämistyössä sekä tavoitteiden asettamisessa ja keskustelua olisi lisättävä kaikilla tasoilla. Vastuuta ja valtaa olisi jaettava enemmän sinne, missä työ tehdään.



## 6. YHTEENVETO

Valtionhallinnon uudistuksen keskeisin tavoite on palvelukyvyn parantaminen ja tuloksellisuuden kehittäminen. Tulosohjaus, tulosjohtaminen ja tulokseen perustuvat palkkiojärjestelmät on nähty keinoiksi tämän tavoitteen toteuttamisessa. Tielaitos on tulosohjauksen edelläkävijöitä valtionhallinnossa. Tulospalkkiojärjestelmää kokeiltiin vuosina 1988-89 osassa tielaitosta. Vuonna 1990 laitoksessa siirryttiin tulosjohtamiseen, jolloin tulospalkkiojärjestelmä laajennettiin koskemaan koko henkilöstöä.

Tulosjohtamisessa korostuu vastuun jakaminen. Tavoitteista sovitaan, mutta keinot niihin pääsemiseksi ovat yksilön tai ryhmän valittavissa. Keskeistä on henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon ja luonteva yhteistyö jokapäiväisessä toiminnassa. Tulospalkkiojärjestelmät ovat johtamisen apuvälineitä organisaation tavoitteisiin pyrittäessä. Onnistuessaan tulospalkkiojärjestelmä voi lisätä henkilöstön työmotivaatiota, osallistumismahdollisuuksia ja toimintavapautta.

Tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmässä on kyse tielaitokselle asetettujen tavoitteiden palkitsemisesta. Tulospalkkion tavoitteena on parantaa tuotavuutta ja tuloksellisuutta, yhteistoimintaa ja johtamista. Järjestelmässä tulospalkkio perustuu sekä tiepiirin kokonaistulokseen että tulosryhmän tulokseen.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisia kokemuksia ja mielipiteitä tielaitoksen henkilöstöllä on käytössä olevasta tulospalkkiojärjestelmästä ja tulosjohtamisesta. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena. Tulospalkkiojärjestelmään ja tulosjohtamiseen liittyvien kysymysten lisäksi lomakkeessa oli joitakin kysymyksiä työstä, työpaikasta ja esimiehen johtamistavasta.

Vastausten perusteella näyttää siltä, että tielaitoksessa ollaan jokseenkin tyytyväisiä omaan työhön ja sitä pidetään tärkeänä. Työtä pidetään myös melko itsenäisenä ja haasteellisena, mutta peruspalkassa ja vaikutusmahdollisuuksissa tuntuu vielä olevan parantamisen varaa. Kaikkein tyytyväisimpiä työnsä itsenäisyyteen ja haasteellisuuteen olivat ylin- ja tuotantojohto. Heillä näytti olevan myös enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin alemmilla organisaatiosasoilla työskentelevillä. Myös työpaikkaan ja sen ilmapiiriin tunnuttiin olevan melko tyytyväisiä. Työtovereilta saadaan tarvittaessa apua ja uudet ideat otetaan jokseenkin myönteisesti vastaan. Ylimpään ja tuotantojohtoon kuuluvat vastaajat olivat tyytyväisimpiä työpaikkaansa. Esimiehen johtamistapaan ei oltu aivan yhtä tyytyväisiä. Monet pitivät tiedonkulkua esimiesten ja alaisten välillä puutteellisena ja kokivat, etteivät saa riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta. Yli puolet vastaajista haluaisi keskustella esimiehensä kanssa nykyistä useammin työnsä tavoitteista. Kaikkein kriittisimpiä esimiehensä johtamistapaa kohtaan olivat valmistelijat ja suunnittelijat. Tyytymättömiä esimieheltä samaansa tunnustukseen olivat työntekijät. Heidän joukossaan oli myös



suurin osuus niitä, jotka halusivat keskustella useammin työstään esimiehensä kanssa.

Tulosjohtaminen oli vain harvoilla vastaajilla vaikuttanut myönteisesti työn sisältöön, selkeyttänyt omaa roolia laitoksen toiminnassa tai auttanut keskittymään tuloksen kannalta tärkeisiin asioihin. Huomattava osa vastaajista valitsi tulosjohtamiseen liittyviin kysymyksiin neutraalin vastausvaihtoehdon "ei samaa eikä eri mieltä". Tuntuukin siltä, että tulosjohtaminen on tielaitoksessa niin uusi asia, että sen vaikutuksia on vielä vaikea arvioida. Kovin suuria muutoksia ei tosin voidakaan olettaa yhden tulosjohtamisvuoden aikana tapahtuneen. Selvästi myönteisimmin tulosjohtamiseen suhtautui ylin johto. Kaikkein vähiten myönteisiä vaikutuksia oli havainnut toimistohenkilöstö.

Tulospalkkiojärjestelmään suhtauduttiin periaatteessa myönteisesti. 62 % vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmän käyttö tielaitoksessa on hyvä asia. Voimakkaimmin tulospalkkiojärjestelmän käyttöä kannatti ylin johto, vähiten kannatusta se sai toimistohenkilöstöön kuuluvilta vastaajilta. Tosin toimistohenkilöstöstäkin 55 % kannatti tulospalkkiojärjestelmän käyttämistä. Tulospalkkiojärjestelmää pidettiin melko kannustavana ja yli puolet vastaajista halusi palkan määräytyvän nykyistä enemmän työtulosten perusteella. Tiehallituslaisissa oli erityisen suuri osuus niitä, jotka halusivat palkan määräytyvän työtulosten perusteella nykyistä enemmän.

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tulospalkkiot on maksettava vain, kun tavoitteet saavutetaan ja kaikkien tulosryhmän jäsenten on saatava palkkio, jos ryhmä saavuttaa tavoitteensa. Ryhmäkohtaisten palkkioiden uskottiin vaikuttavan myönteisesti yhteistyöhön. Yhteistyön voimaan uskottiin vakaasti, sillä 89 % vastaajista oli sitä mieltä, että tulostavoitteet voidaan saavuttaa vain yhteistyöllä.

Vastausten perusteella näyttää siltä, ettei tulospalkkiojärjestelmällä ole ollut ainakaan vielä kovinkaan suurta vaikutusta käytännön työskentelyyn, johtamiseen, osallistumismahdollisuuksiin tai yhteistoimintaan. Ylin johto oli kokenut selvästi eniten tulospalkkiojärjestelmän myönteisiä vaikutuksia, kun valmistelijat ja suunnittelijat sekä toimistohenkilöstö olivat havainneet niitä vähiten. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksia kysyttiin myös avokysymyksellä, johon sai vastata omin sanoin. Vastaukset vaihtelivat jyrkän kielteisistä myönteisiin. Monet vastaajat ilmoittivat myös, ettei tulospalkkiojärjestelmällä ole ollut minkäänlaisia vaikutuksia.

Vaikka useimmat vastaajat tulospalkkiojärjestelmän käytön hyväksyivätkin, ei järjestelmän toimivuuteen kuitenkaan oltu täysin tyytyväisiä. Tulospalkkiojärjestelmän suurimpina ongelmoina pidettiin järjestelmän monimutkaisuutta, tavoitteiden asettelua ja tulosten mittausta. Hyvin monet kokivat vaikutusmahdollisuutensa tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisessa riittämättömiksi. Ulkopuolisten tekijöiden koettiin vaikuttavan liikaa tavoitteiden toteutumiseen eikä tavoitteita pidetty kireystasoltaan



riittävän tasavertaisina eri ryhmien välillä. Tavoitteita ei myöskään tunnettu parhaalla mahdollisella tavalla. Etenkin työntekijöiden joukossa oli suuri osuus sellaisia, jotka tunsivat tulostavoitteet huonosti. Mittareita ei pidetty riittävän luotettavina ja selkeinä. Kriittisimmin mittareita arvioivat valmistelijat ja suunnittelijat. Tulospalkkioiden jakoperusteita pidettiin epäoikeudenmukaisina ja palkkioita liian pieninä. Erityisesti toimistohenkilöstö ja työntekijät halusivat tulospalkkioiden olevan markkamääräisesti samoja koko tulosryhmälle. Joidenkin kohdalla tulosajattelu oli lisännyt turhia tulospaineita sekä kiirettä ja stressiä. Monet toivoivat enemmän henkilökohtaisia tavoitteita ja niiden saavuttamisen palkitsemista.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että useimmat hyväksyvät tulospalkkiojärjestelmän käytön tielaitoksessa. Ylin johto tuntuu suhtautuvan tulosjohtamiseen ja tulospalkkiojärjestelmään erityisen myönteisesti. Organisaation muutosprosessin onnistumisen kannalta ylimmän johdon sitoutuminen asiaan onkin ensiarvoisen tärkeää. Alemmilla organisaatiotasolla järjestelmään suhtaudutaan kriittisemmin. Monimutkainen järjestelmä laskentakaavoineen on saattanut etäännyttää monet järjestelmästä. Tietoa ja koulutusta ei ehkä ole saatu tarpeeksi. Etenkin hallintotoimialalla mielekkäiden tavoitteiden puuttuminen on saattanut aiheuttaa turhautumista. Vastustusta järjestelmää kohtaan on ehkä joidenkin kohdalla aiheuttanut se, että odotetusta tulospalkkiosta on verotuksen jälkeen "jäänyt käteen" hyvin pieni rahasumma. Merkittävä rooli on varmasti myös henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, työpaikan ilmapiirillä ja esimiehen johtamistavalla.

Niillä vastaajilla jotka olivat saaneet tulospalkkiojärjestelmään ja tulosjohtamiseen liittyvää koulutusta tai olivat osallistuneet tuloskeskusteluihin, oli myönteisempiä kokemuksia tulosjohtamisesta ja tulospalkkiojärjestelmästä kuin muilla. Tuloskeskusteluihin osallistuneet olivat myös tyytyväisempiä työhönsä, työpaikkaansa ja esimieheensä kuin keskusteluihin osallistumattomat. Tuloskeskustelut ja koulutus tuntuvatkin olevan tärkeitä välineitä tulosjohtamiselle ja tulospalkkiojärjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi näyttää siltä, että niiden avulla voidaan lisätä työpaikkaviihtyvyyttä.

Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että tielaitoksen henkilöstö hyväksyy ajatuksen hyvän tuloksen palkitsemisesta. Käytössä oleva tulospalkkiomalli tuntuu periaatteessa käyttökelpoiselta, mutta yksityiskohdat kaipaavat vielä "hiomista". Näyttää siltä, että järjestelmää voidaan muuttaa entistä toimivammaksi ja organisaatiolle hyödyllisemmäksi lisäämällä tuloskeskusteluja, koulutusta ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia sekä kehittämällä yhdessä tulostavoitteita ja mittareita.

## LÄHDELUETTELO

- Bowey A. & Thorpe R. 1986. Payment Systems and Productivity. New York.
- Heiskanen H., Salminen E. & Tauria A. 1986. Palkkahallinto 2. Jyväskylä.
- Henkilöstökomitean mietintö. 1990. Henkilöstöpolitiikan uudistaminen. Komiteanmietintö 1990:34.
- Härkönen E. 1990. Johtaminen 2000. Helsinki.
- Härkönen S. 1989. Tulospalkkaus palkkausjärjestelmänä- sovellutus-esimerkkinä palkkiopalkkauskokeilu Kajaani Oy:n sahateollisuudessa. Vaasan korkeakoulun pro gradu-tutkielma. Vaasa.
- Johansson F. & Juuti P. 1983. Tuottavuutta yhteistyöllä. Helsinki.
- Juuti P. 1985. Kannustava palkkaus, palkanlisällä tärkeä kannustearvo. Osuustoimintalehti 1985:4, s. 18-21.
- Juuti P. 1987. Johtamis- ja organisaationäkemyksen muutossuuntia 1900-luvulla. Teoksessa: Ihminen, työpaikan tärkein voimavara s. 13-14. Helsinki.
- Kähkönen V. 1991. Tulosjohtamisen ja tulosjohtamiskoulutuksen arviointi Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiireissä. Tielaitos.
- Lawler E. 1981. Pay and Organization Development. Massachusetts.
- Linnanpuomi R. 1990. Esimerkki tulosjohtamisen onnistumisedellytyksiä rakentavasta muutosohjelmasta. Teoksessa: S.A.M.I vuosikirja 1990 Muutoksen johtaminen s. 20-26. Helsinki.
- Otala L. & M. 1990. Organisaatio ja työpaikkaviihtyvyys. Teoksessa: Eläkevakuutus Oy Ilmarinen. Työn ilo, tekemisen vapaus s. 56-61. Jyväskylä.
- Palkitseva työyhteisö. 1990. Jyväskylä.
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1989. Motivaatio, menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu.
- RANK (rationalisointineuvottelukunta). 1988. Palkkaustekniikka. Tampere.
- Temmes M. 1990. Ohjaus- ja johtamisajattelun kehityksestä valtionhallinnossa. Teoksessa: Tulosajattelu etenee valtionhallinnossa s. 9-13. Helsinki.
- Tiehallituksen kirje He-105/32/513/90.



Vahvelainen P. 1990. Organisaatiokartoitukset muutoksen läpiviemisessä. Teoksessa: S.A.M.I vuosikirja 1990 Muutoksen johtaminen s. 28-32. Helsinki.

Valjakka A. 1990. Sisäinen viestintä. Teoksessa: Eläkevakuutus Oy Ilmarinen. Työn ilo, tekemisen vapaus s. 128-133. Jyväskylä.

Valtion työmarkkinalaitos. 1991. Tulospalkkaus valtionhallinnossa. Helsinki.

Vanhala S. 1988. Hallinnon tutkimuskurssi. HKKK:n opetusmonisteita n:o 424. Helsinki.

Vasko S. 1988. Tulospalkkiot tulos- ja kustannustietoisuuden lisääjinä. Tilisanomat 1988:6, s. 60-61.

Vroom V. & Jago A. 1988. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. New Jersey.

# KYSYMYSLOMAKE

A. Seuraavilla sivuilla esitetään joukko väittämiä, joihin voit ottaa kantaa ympyröimällä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaavan vaihtoehdon. Merkitse vain yksi ympyrä kunkin väittämän kohdalle.

## OMA TYÖ

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Olen tyytyväinen työhöni tielaitoksessa.	5	4	3	2	1
2. Työni on riittävän itsenäistä.	5	4	3	2	1
3. Työni on sopivan haasteellista.	5	4	3	2	1
4. Tunnen tekeväni hyödyllistä ja tärkeää työtä.	5	4	3	2	1
5. En voi vaikuttaa riittävästi työtäni koskeviin asioihin.	5	4	3	2	1
6. Palkkani on oikeassa suhteessa työni vaativuuteen.	5	4	3	2	1
7. Omat työtehtäväni on määritelty riittävän tarkasti.	5	4	3	2	1



## TYÖPAIKKA JA TIELAITOS

Työpaikalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa omaa työyksikköäsi eli lähintä työyhteisöä, jossa työskentelet. Tielaitoksesta puhuttaessa tarkoitetaan laitosta kokonaisuutena.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
8. Uudet ideat otetaan työpaikallani myönteisesti vastaan.	5	4	3	2	1
9. Työpaikallani henkilöstöllä ei ole riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin.	5	4	3	2	1
10. Saan työtovereiltani riittävästi apua sitä tarvitessani.	5	4	3	2	1
11. Työpaikkani ilmapiiri on hyvä.	5	4	3	2	1
12. Tiedonkulku esimiesten ja alaisten välillä on riittävää työpaikallani.	5	4	3	2	1
13. Tielaitos on moderni ja kehittynyt.	5	4	3	2	1
14. Tunnen tielaitoksen päämäärät ja toimintapolitiikan riittävän hyvin.	5	4	3	2	1
15. Tielaitoksessa on hyvä yhteishenki.	5	4	3	2	1

## ESIMIESTYÖ

Esimiehellä tarkoitetaan lähintä esimiestäsi eli sitä henkilöä, jonka alaisena työskentelet.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
16. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	5	4	3	2	1
17. Esimieheni edistää riittävästi työntekijöiden välistä yhteistyötä.	5	4	3	2	1
18. Esimieheni ei anna minulle riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta.	5	4	3	2	1
19. Haluaisin keskustella esimieheni kanssa nykyistä useammin työni tavoitteista.	5	4	3	2	1

## TULOSJOHTAMINEN

Tulospalkkiojärjestelmä on osa tulosjohtamista. Seuraavassa on joitakin tulosjohtamiseen liittyviä kysymyksiä.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
20. Työni sisältö on muuttunut mielekkäämmäksi tulosjohtamisen myötä.	5	4	3	2	1
21. Tulosjohtamisjärjestelmä auttaa minua keskittymään tuloksen kannalta tärkeisiin tehtäviin.	5	4	3	2	1
22. Tulosjohtamisjärjestelmä on selkeyttänyt omaa rooliani tielaitoksen toiminnassa.	5	4	3	2	1
23. Tulosajattelu on tuonut mukanaan epätervettä kilpailuhenkeä.	5	4	3	2	1
24. Henkilökohtaisia tulostavoitteita tulisi asettaa nykyistä enemmän.	5	4	3	2	1
25. Olen aikaisemmin kiinnittänyt huomiota tuloksen kannalta vähemmän tärkeisiin asioihin.	5	4	3	2	1
26. Tulospalkkiojärjestelmä tukee hyvin tulosjohtamisen toteuttamista.	5	4	3	2	1

## TULOSRYHMÄN TULOSTAVOITTEET

Tulosryhmällä tarkoitetaan tässä sitä ryhmää, jolle asetetaan vuosittain ryhmän yhteiset tulostavoitteet. Tulosryhmiä voivat olla esim. tiemestaripiiri, hanke jne.

Tiepiirillä tarkoitetaan tutkimuksessa omaa tiepiiriäsi ja tiehallituksessa työskentelevien osalta tiehallitusta.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
27. En voi riittävästi vaikuttaa tulosryhmäni tavoitteiden asettamiseen.	5	4	3	2	1
28. Tulosryhmällämme on asetettu liian monia tulostavoitteita.	5	4	3	2	1
29. Tulostavoitteet pystyvät harvoin ohjaamaan käytännön työskentelyä tulosryhmässäni.	5	4	3	2	1



30. Tulostavoitteiden olemassaolo kannustaa minua yrittämään.	5	4	3	2	1
31. Tiedän, mikä työssäni olennaisesti vaikuttaa tulosryhmäni tulokseen.	5	4	3	2	1
32. Tulosryhmäni tulostavoitteet ovat selkeitä.	5	4	3	2	1
33. Tulosryhmäni tulostavoitteet ovat riittävän haastavia.	5	4	3	2	1
34. Tulosryhmäni tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat liikaa ulkopuoliset tekijät.	5	4	3	2	1
35. Vain yhteistyöllä voimme saavuttaa tulostavoitteet.	5	4	3	2	1
36. En voi omalla työpanoksellani riittävästi vaikuttaa tulosryhmäni tavoitteiden saavuttamiseen.	5	4	3	2	1
37. Yhteistyö muiden tulosryhmien kanssa toimii riittävän hyvin.	5	4	3	2	1
38. Tiepiirini tulosryhmien tulostavoitteet ovat kireydestään tasavertaisia.	5	4	3	2	1

## TULOsten MITTAUS JA ARVIOINTI

Tulostavoitteiden toteutumista seurataan mitattavilla tunnusluvuilla ja arvioinneilla. Arvioi näitä mittareita vastaamalla seuraaviin kysymyksiin.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
39. Tulosten mittaamisessa käytettävät tunnusluvut on hyvin selvitetty tulosryhmälleni.	5	4	3	2	1
40. Nykyisillä mittareilla mitataan ryhmän tehtävien kannalta oleellisia asioita.	5	4	3	2	1
41. Mittarit eivät ole riittävän luotettavia.	5	4	3	2	1
42. Mittarit ovat yksiselitteisiä ja selkeitä.	5	4	3	2	1

## TULOSTEN SEURANTA JA TULOKSISTA TIEDOTTAMINEN

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
43. Olen saanut vuoden kuluessa riittävästi tietoa siitä, mitä minun olisi tehtävä tulosryhmäni tavoitteiden saavuttamiseksi.	5	4	3	2	1
44. Kaikilla tulosryhmäni jäsenillä on riittävät mahdollisuudet osallistua tulosten seurantaan.	5	4	3	2	1
45. Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus edellyttää mielestäni jatkuvaa tietoa kulloisestakin tulostasosta.	5	4	3	2	1
46. Lopullisista tuloksista on tiedotettu riittävästi.	5	4	3	2	1

## TULOSPALKKIOT

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
47. On oikein, että tulospalkkiota maksetaan vain, kun tavoitteet saavutetaan.	5	4	3	2	1
48. Tulospalkkioiden ryhmäkohtaisuus parantaa yhteistyötä.	5	4	3	2	1
49. On oikein, että tulosryhmän tulospalkkion suuruus riippuu tiepiirin tuloksesta.	5	4	3	2	1
50. Haluaisin tulospalkkion olevan markkamääräisesti sama kaikille tulosryhmän jäsenille.	5	4	3	2	1
51. Tulospalkkiot eivät vaikuta työsuoritukseeni.	5	4	3	2	1
52. Tulospalkkiot pitäisi jakaa tulosryhmän sisällä sen mukaan, miten kukin on henkilökohtaisesti vaikuttanut tulokseen.	5	4	3	2	1
53. Tulospalkkiot ovat mielestäni liian pieniä.	5	4	3	2	1



54. On oikein, että tulospalkkio maksetaan prosentteina vuosipalkasta.	5	4	3	2	1
55. Tulospalkkioiden jakoperusteet eivät ole oikeudenmukaisia.	5	4	3	2	1
56. On oikein, että kaikki tulosryhmän jäsenet saavat tulospalkkiota, jos tavoitteet saavutetaan.	5	4	3	2	1

## TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
57. Olen saanut liian vähän tietoa tulospalkkiojärjestelmän perusteista.	5	4	3	2	1
58. Tulospalkkiojärjestelmä on liian monimutkainen.	5	4	3	2	1
59. Johtaminen ja esimiestoiminta työpaikallani on kehittynyt myönteiseen suuntaan tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen.	5	4	3	2	1
60. Tulospalkkiojärjestelmä on tuonut mukanaan turhia tulosaineita.	5	4	3	2	1
61. Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt mahdollisuksiani osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen.	5	4	3	2	1
62. Tulospalkkiojärjestelmä on parantanut yhteistoimintaa työpaikallani.	5	4	3	2	1
63. Palkan pitäisi määräytyä nykyistä enemmän työtulosten perusteella.	5	4	3	2	1
64. Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt työnteon tehokkuutta.	5	4	3	2	1
65. Tulospalkkiojärjestelmä on kannustava.	5	4	3	2	1
66. Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt kiirettä ja stressiä työssäni.	5	4	3	2	1
67. On hyvä, että tielaitoksessa on käytössä tulospalkkiojärjestelmä.	5	4	3	2	1

B. Seuraavilla sivuilla on tulosjohtamiseen, tulospalkkiojärjestelmään ja työpaikkaasi liittyviä kysymyksiä. Osaan voit vastata ympäröimällä oikean vaihtoehdon. Osaan voit vastata kirjallisesti omin sanoin. Voit jatkaa lomakkeen kääntöpuolelle, jos tila loppuu kesken.

68. Kuinka usein työpaikallasi pidetään työpaikkakokouksia ?

- 1 ei lainkaan
- 2 1-2 kertaa vuodessa
- 3 3-5 kertaa vuodessa
- 4 noin kerran kuukaudessa
- 5 noin kaksi kertaa kuukaudessa
- 6 useammin kuin kaksi kertaa kuukaudessa

69. a) Oletko käynyt esimiehen ja alaisen välisiä tuloskeskusteluja (esimies-alaiskeskustelu) ?

- 1 olen, kahdenkesken esimieheni kanssa
- 2 olen, tulosryhmässä
- 3 olen, molemmissa (1 ja 2)
- 4 en lainkaan

b) Seuraavassa on joitakin esimiehen ja alaisen välisiin tuloskeskusteluihin (esimies-alaiskeskusteluihin) liittyviä väittämiä.  
Ympyröi lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
Tuloskeskustelut ovat auttaneet minua työssäni.	5	4	3	2	1
Tuloskeskustelut ovat parantaneet tiedonkulkua työpaikallani.	5	4	3	2	1
Tuloskeskustelut ovat turhaa ajanhukkaa.	5	4	3	2	1
Tuloskeskusteluilla on myönteinen vaikutus esimies-alaisuuteeseen.	5	4	3	2	1



70. Onko Sinulla tulosryhmäsi tavoitteista johdetut henkilökohtaiset tulostavoitteet (tulostoimenkuva) ?

- 1 ei
- 2 on

71. a) Kuinka hyvin mielestäsi tunnet tulosryhmäsi tulostavoitteet ?

- 1 erittäin huonosti
- 2 melko huonosti
- 3 en osaa sanoa
- 4 melko hyvin
- 5 erittäin hyvin

b) Kuinka hyvin mielestäsi tunnet tiepiirisi tulostavoitteet ?

- 1 erittäin huonosti
- 2 melko huonosti
- 3 en osaa sanoa
- 4 melko hyvin
- 5 erittäin hyvin

72. a) Kuinka monta henkilöä tulosryhmääsi kuuluu ?

- 1 alle 10 henkilöä
- 2 10–20 henkilöä
- 3 21–40 henkilöä
- 4 yli 40 henkilöä

b) Onko tulosryhmäsi koko mielestäsi

- 1 liian pieni
- 2 sopiva
- 3 liian suuri

73. a) Kuinka paljon olet mielestäsi saanut tulospalkkiojärjestelmään liittyvää koulutusta ?

- 1 en lainkaan
- 2 liian vähän
- 3 sopivasti
- 4 liian paljon

b) Kuinka paljon olet mielestäsi saanut tulosjohtamiseen liittyvää koulutusta ?

- 1 en lainkaan
- 2 liian vähän
- 3 sopivasti
- 4 liian paljon

74. Missä määrin arvelet tulospalkkiojärjestelmällä olleen vaikutusta työtehtäviesi hoitamiseen ?

- 1 erittäin vähän tai ei lainkaan
- 2 melko vähän
- 3 en osaa sanoa
- 4 melko paljon
- 5 erittäin paljon

75. Minkälaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on mielestäsi ollut ?

---

---

---

---

---

76. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat ongelmat tai epäkohdat tielaitoksen tulospalkkiojärjestelmässä ?

---

---

---

---

77. Millaisia ehdotuksia Sinulla on tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseksi ?

---

---

---

---



# TAUSTATIEDOT

## 1. Ikäsi

- 1 alle 30 vuotta
- 2 30–39 vuotta
- 3 40–49 vuotta
- 4 yli 49 vuotta

## 2. Sukupuolesi

- 1 nainen
- 2 mies

## 3. Palveluksessaoloaikasi tielaitoksessa

- 1 alle 2 vuotta
- 2 2–5 vuotta
- 3 6–10 vuotta
- 4 11–20 vuotta
- 5 yli 20 vuotta

## 4. Peruskoulutuksesi

- 1 kansakoulu
- 2 keskikoulu, peruskoulu
- 3 ylioppilas

## 5. Ammattikoulutuksesi

- 1 ei ammattikoulutusta
- 2 lyhyehkö kurssi
- 3 ammattikoulu
- 4 tekninen koulu (teknikko, rakennusmestari)
- 5 tekninen opisto (insinööri)
- 6 kauppaoppilaitos
- 7 teknillinen korkeakoulututkinto
- 8 muu korkeakoulututkinto
- 9 muu, mikä \_\_\_\_\_

## 6. Toimialasi

- 1 hallintotoimiala
- 2 suunnittelutoimiala
- 3 rakennustoimiala
- 4 kunnossapitotoimiala
- 5 muu, mikä \_\_\_\_\_
- 6 tiehallitus

## 7. Työpaikkasi

- 1 piirikonttori
- 2 keskusvarasto, keskuskorjaamo
- 3 tiemestaripiiri
- 4 rakennushanke
- 5 muu, mikä \_\_\_\_\_
- 6 tiehallitus

## 8. Ammattiasemasi

- 1 ylin johto (piiri-insinöörit, toimialapäälliköt, apulaisjohtajat)
- 2 tuotantojohto (työpäälliköt, työmaapäälliköt, tiemestarit ja vastaavat)
- 3 työnjohto (apulaistiemestarit, työnjohtajat ja vastaavat)
- 4 valmistelijat, suunnittelijat
- 5 toimistohenkilöstö, laborantit, varastonhoitajat
- 6 työntekijät

## 9. Onko Sinulla alaisia ?

- 1 ei
- 2 on

## 10. Minä vuonna olet tullut tulospalkkiojärjestelmän piiriin ?

- 1 1988
- 2 1989
- 3 1990
- 4 1991

## 11. Tiepiirisi

- 1 Uusimaa
- 2 Turku
- 3 Häme
- 4 Kymi
- 5 Mikkeli
- 6 Pohjois-Karjala
- 7 Kuopio
- 8 Keski-Suomi
- 9 Vaasa
- 10 Keski-Pohjanmaa
- 11 Oulu
- 12 Kainuu
- 13 Lappi
- 14 Tiehallitus

**KIITOS VASTAUKSISTASI JA HYVÄÄ KESÄÄ !**



## LIITE 2

## SUMMAMUUTTUJAT

**"Tyytyväisyys työhön"**

1. Olen tyytyväinen työhöni tielaitoksessa.
2. Työni on riittävän itsenäistä.
3. Työni on sopivan haasteellista.
4. Tunnen tekeväni hyödyllistä ja tärkeää työtä.
7. Omat työtehtäväni on määritelty riittävän tarkasti.

**" Työpaikan ilmapiiri"**

8. Uudet ideat otetaan työpaikallani myönteisesti vastaan.
9. Työpaikallani henkilöstöllä on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin.
10. Saan työtovereiltani riittävästi apua sitä tarvitessani.
11. Työpaikkani ilmapiiri on hyvä.

**" Tyytyväisyys esimieheen"**

12. Tiedonkulku esimiesten ja alaisten välillä on riittävää työpaikallani.
16. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.
17. Esimieheni edistää riittävästi työntekijöiden välistä yhteistyötä.
18. Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta.

**" Tulosjohtaminen"**

20. Työni sisältö on muuttunut mielekkäämmäksi tulosjohtamisen myötä.
21. Tulosjohtamisjärjestelmä auttaa minua keskittymään tuloksen kannalta tärkeisiin tehtäviin.
22. Tulosjohtamisjärjestelmä on selkeyttänyt omaa rooliani tielaitoksen toiminnassa.
25. Olen aikaisemmin kiinnittänyt huomiota tuloksen kannalta vähemmän tärkeisiin asioihin.

**LIITE 2****"Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset"**

- 59. Johtaminen ja esimiestoiminta työpaikallani on kehittynyt myönteiseen suuntaan tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen.
- 61. Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt mahdollisuuksiani osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen.
- 62. Tulospalkkiojärjestelmä on parantanut yhteistoimintaa työpaikallani.
- 64. Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt työnteon tehokkuutta.
- 65. Tulospalkkiojärjestelmä on kannustava.

**"Kielteiset vaikutukset"**

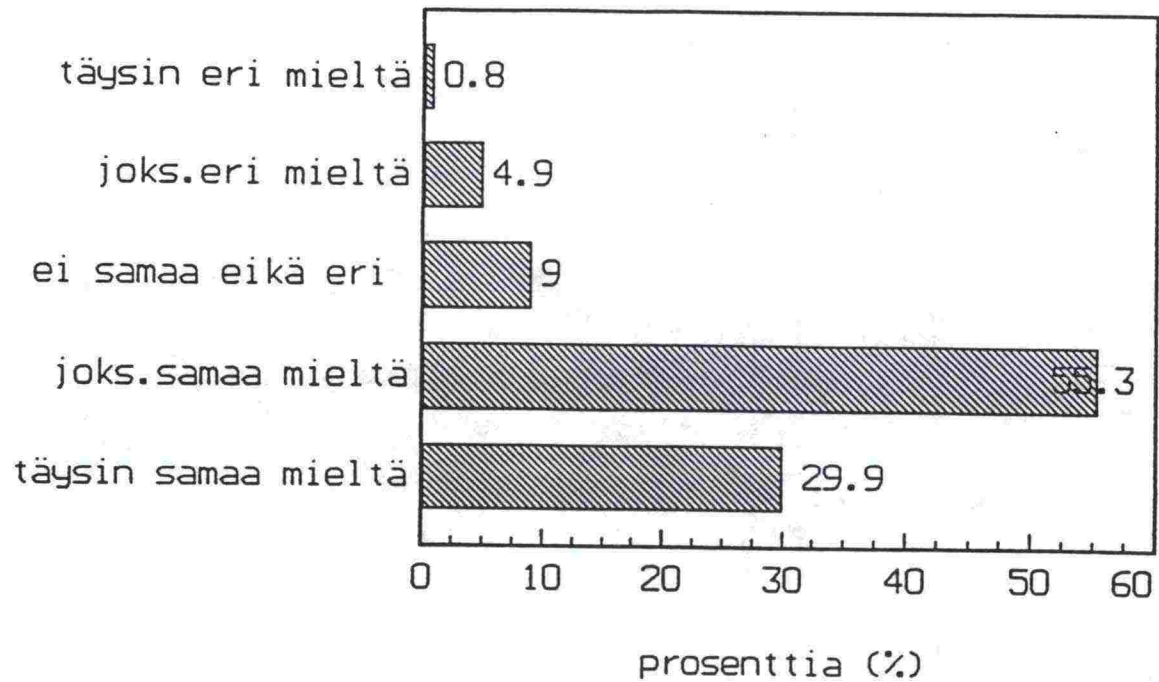
- 23. Tulosjohtamisjärjestelmä on tuonut mukanaan epätervettä kilpailuhenkeä.
- 60. Tulospalkkiojärjestelmä on tuonut mukanaan turhia tulospaineita.
- 66. Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt kiirettä ja stressiä työssäni.



LIITE 3: SUORAT JAKAUMAT KAIKISTA KYSYMYKSISTÄ

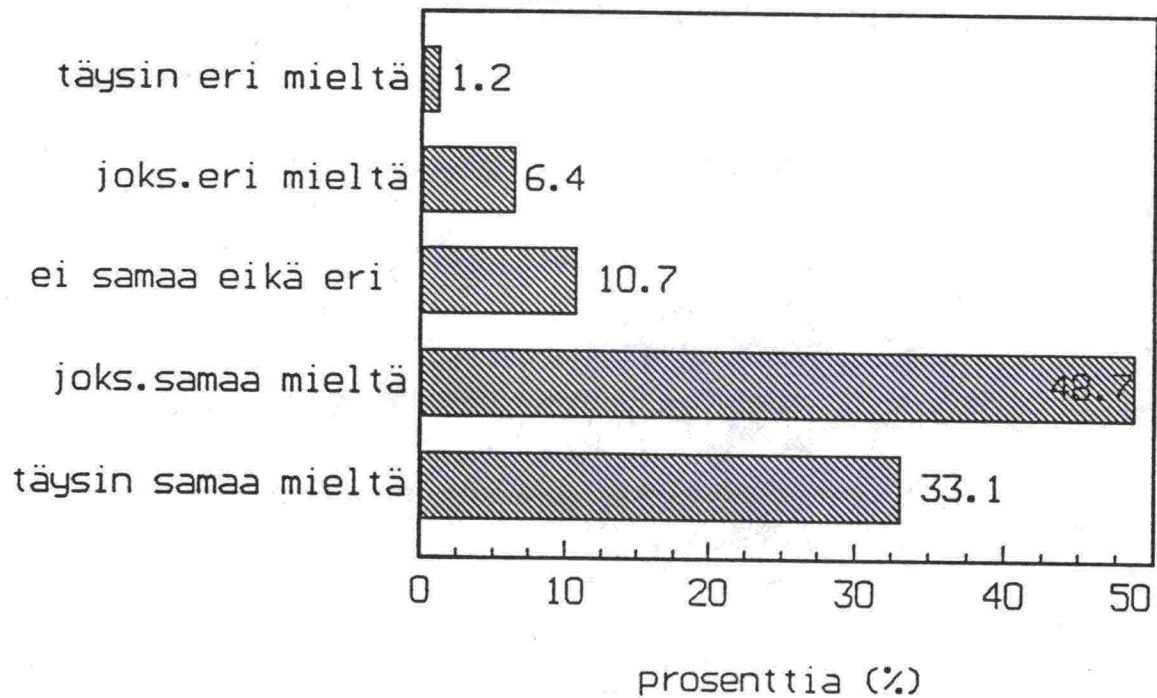
OLEN TYYTYVÄINEN TYÖHÖNI TIELAITOKSESSA

ka 4.09

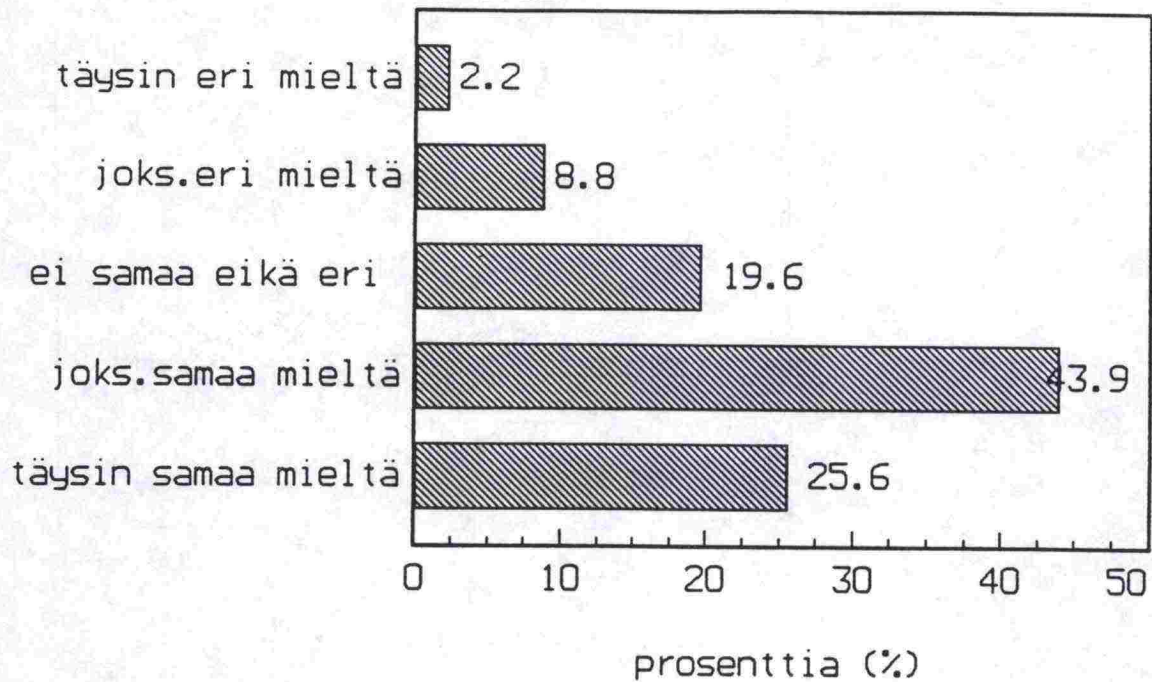


TYÖNI ON RIITTÄVÄN ITSENÄISTÄ

ka 4.06

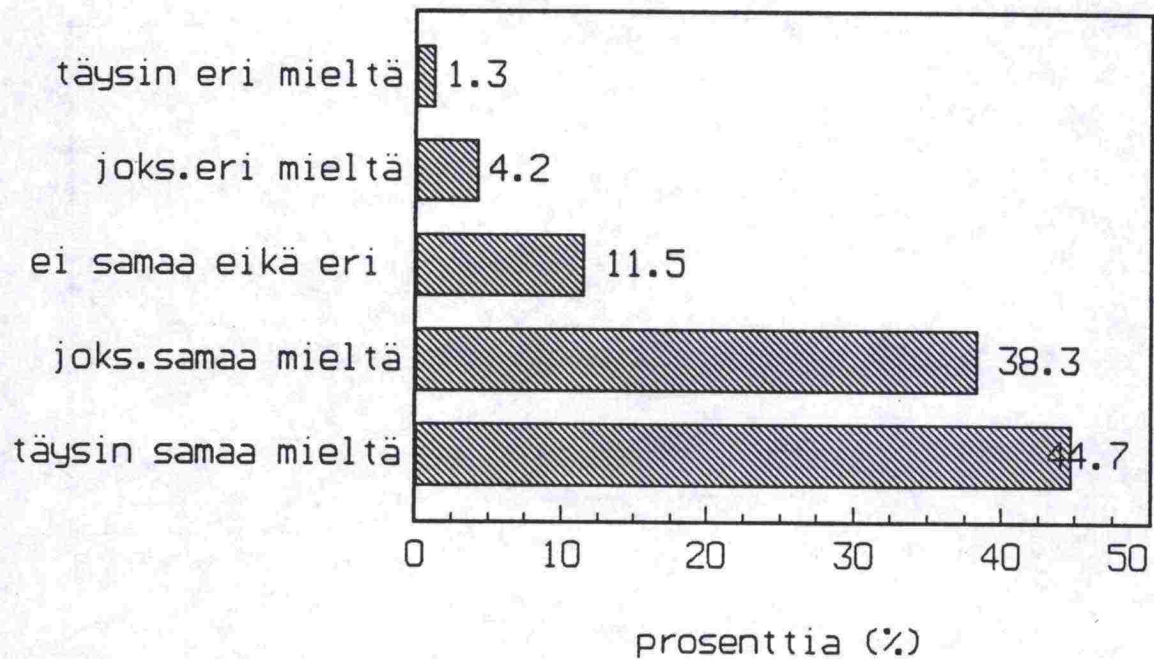


TYÖNI ON SOPIVAN HAASTEELLISTA  
ka 3.82



TUNNEN TEKEVÄNI  
HYÖDYLLISTÄ JA TÄRKEÄÄ TYÖTÄ

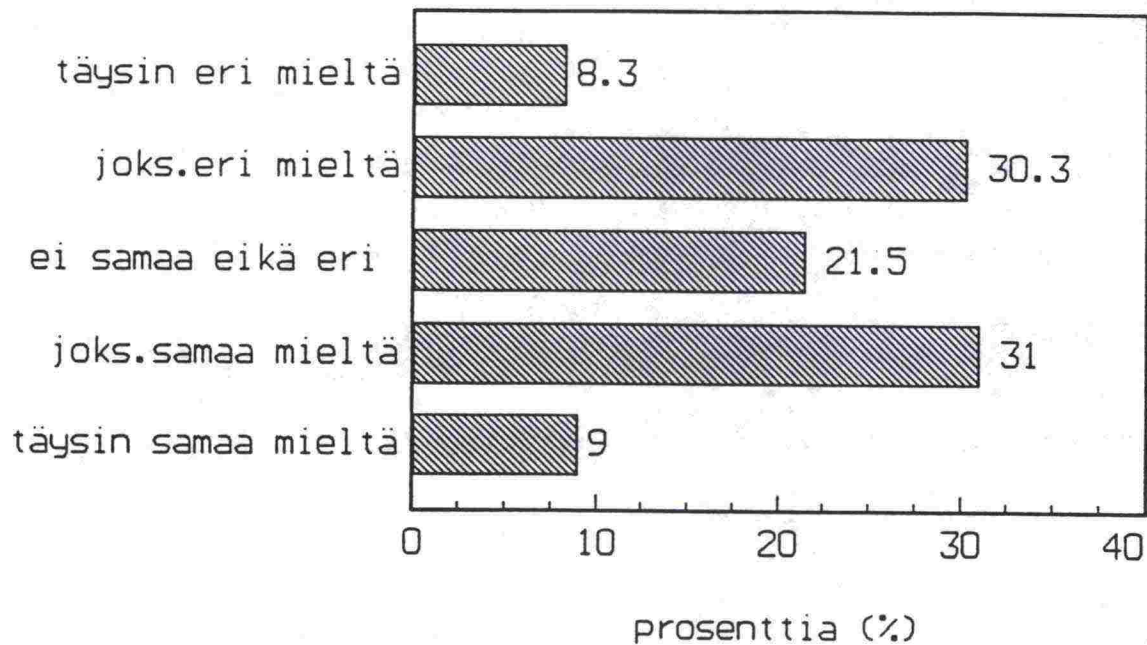
ka 4.21





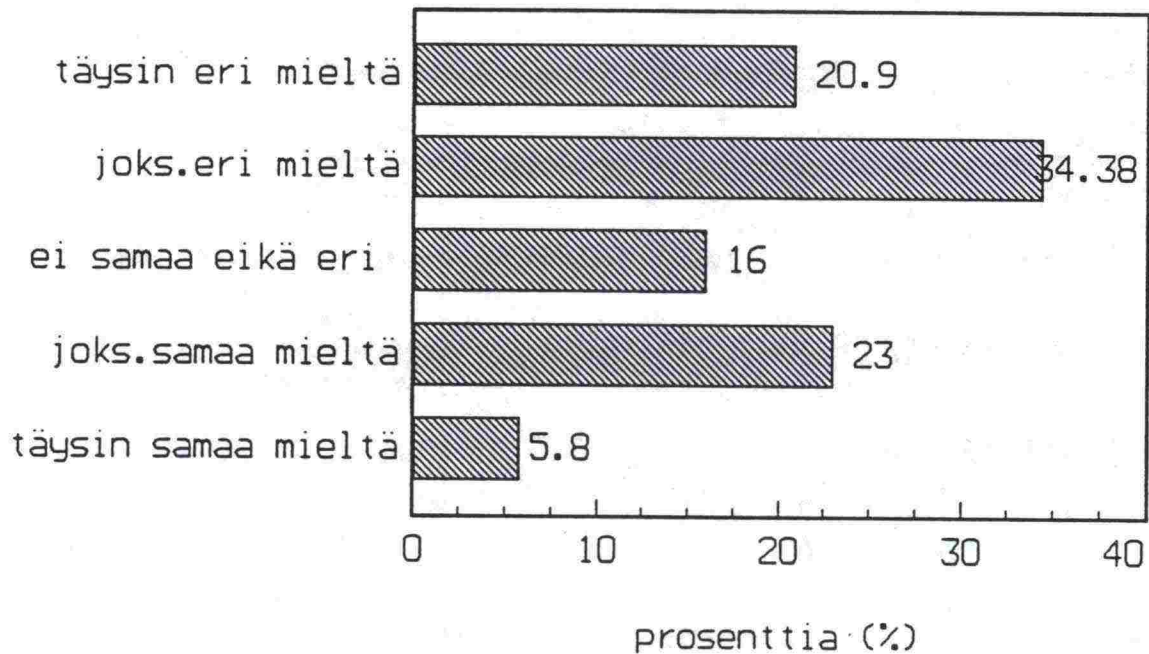
EN VOI VAIKUTTAA RIITTÄVÄSTI  
TYÖTÄNI KOSKEVIIN ASIOIHIN

ka 3.02



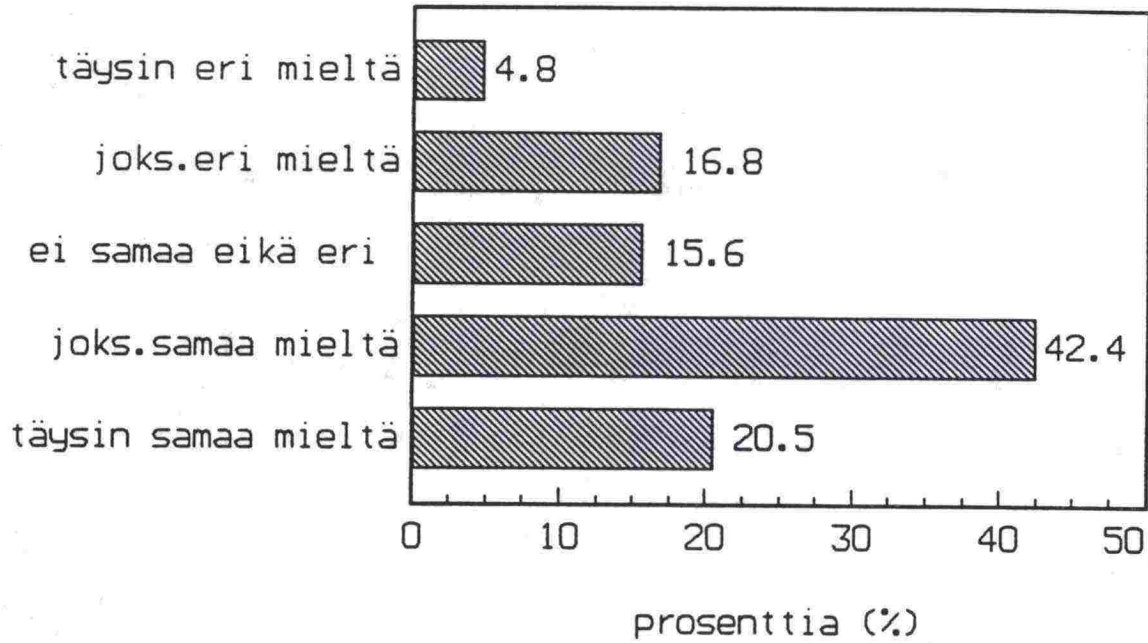
PALKKANI ON OIKEASSA SUHTEESSA  
TYÖNI VAATIVUUTEEN

ka 2.59



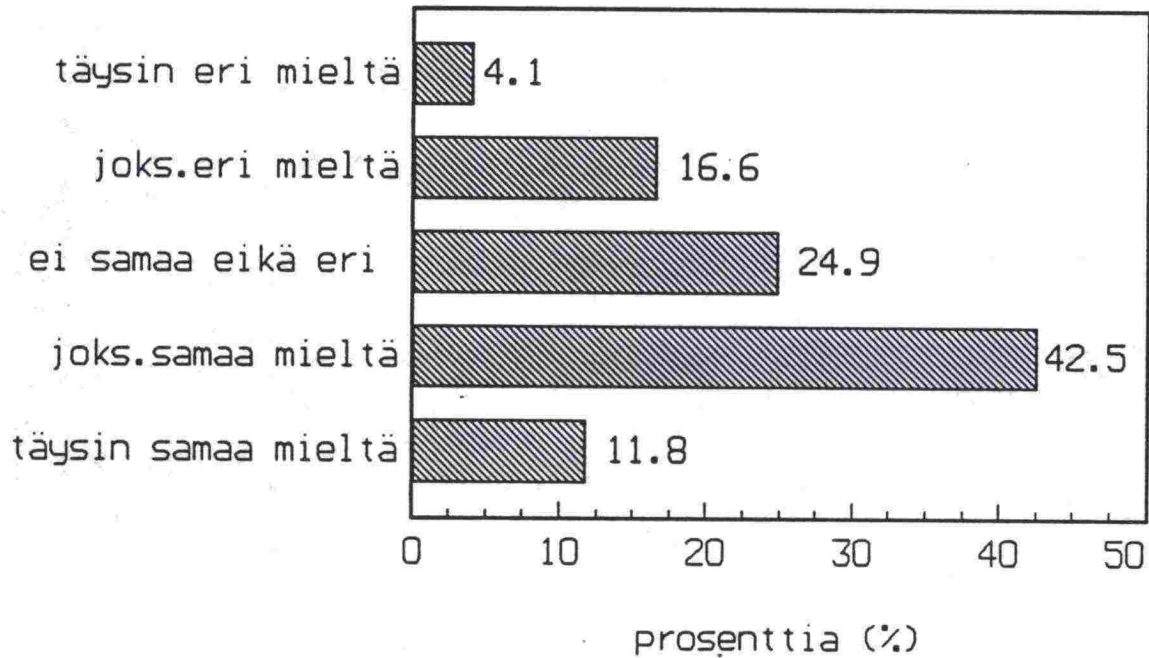
OMAT TYÖTEHTÄVÄNI ON MÄÄRITELTY  
RIITTÄVÄN TARKASTI

ka 3.57



UUDET IDEAT OTETAAN TYÖPAIKALLANI  
MYÖNTEISESTI VASTAAN

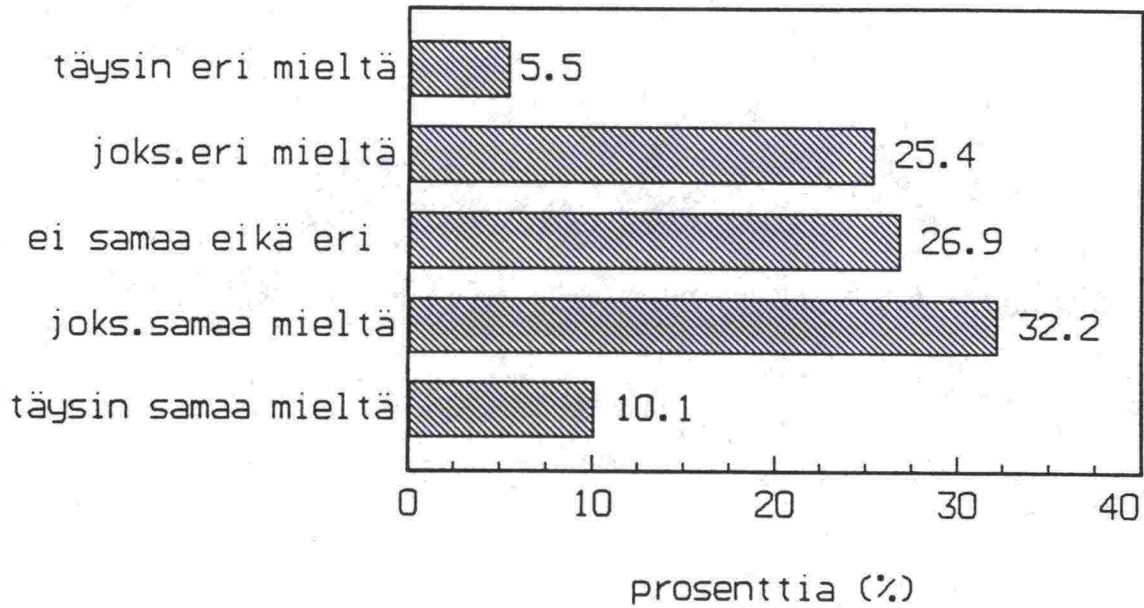
ka 3.41





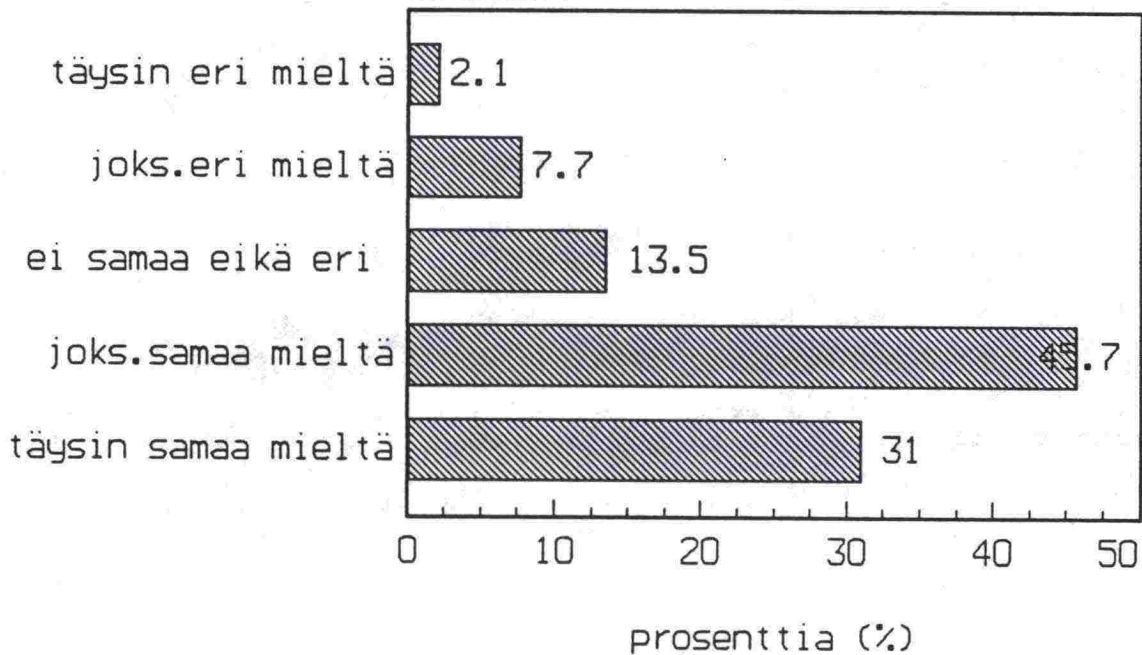
TYÖPAIKALLANI HENKILÖSTÖLLÄ EI OLE  
RIITTÄVÄSTI MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA  
YHTEISIIN ASIOIHIN

ka 3.16

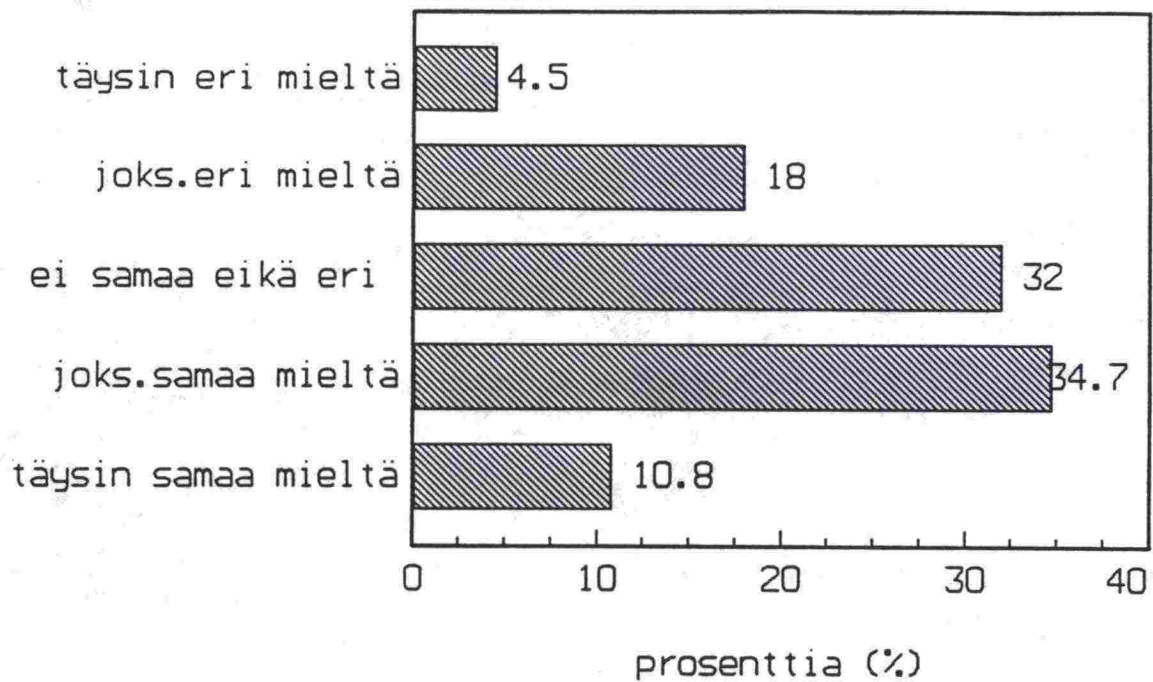


SAAN TYÖTOVEREILTANI RIITTÄVÄSTI APUA  
SITÄ TARVITESSANI

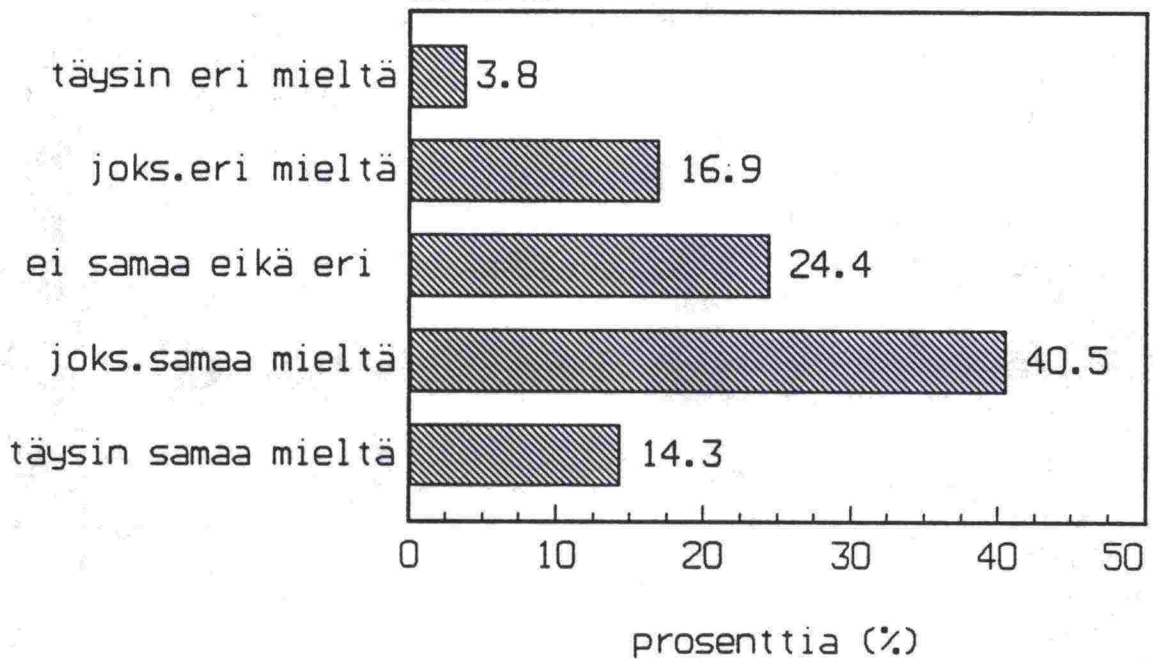
ka 3.96



TIELAITOS ON MODERNI JA KEHITTYNYT  
ka 3.29



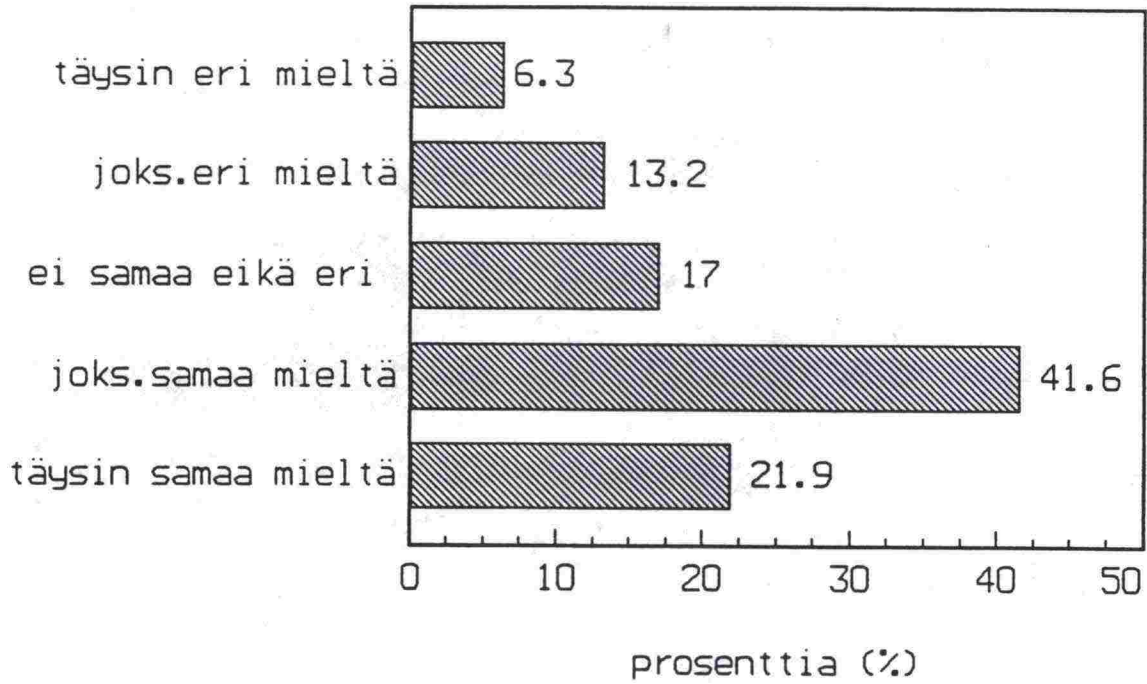
TUNNEN TIELAITOKSEN PÄÄMÄÄRÄT JA  
TOIMINTAPOLITIIKAN RIITTÄVÄN HYVIN  
ka 3.45





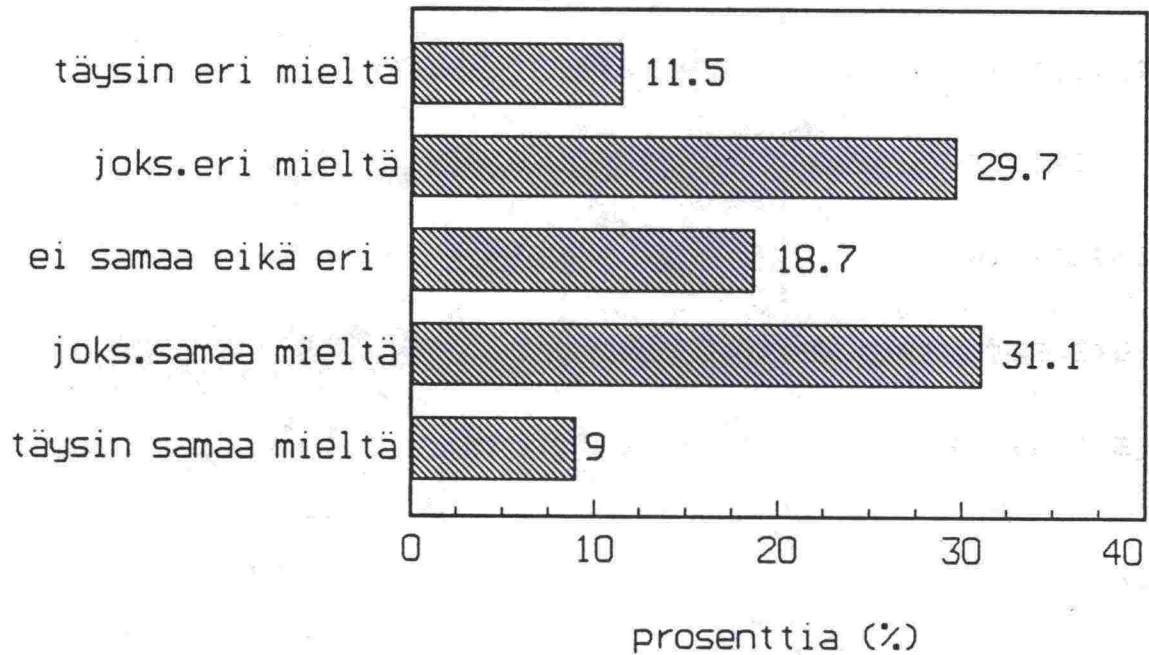
TYÖPAIKKANI ILMAPIIRI ON HYVÄ

ka 3.6

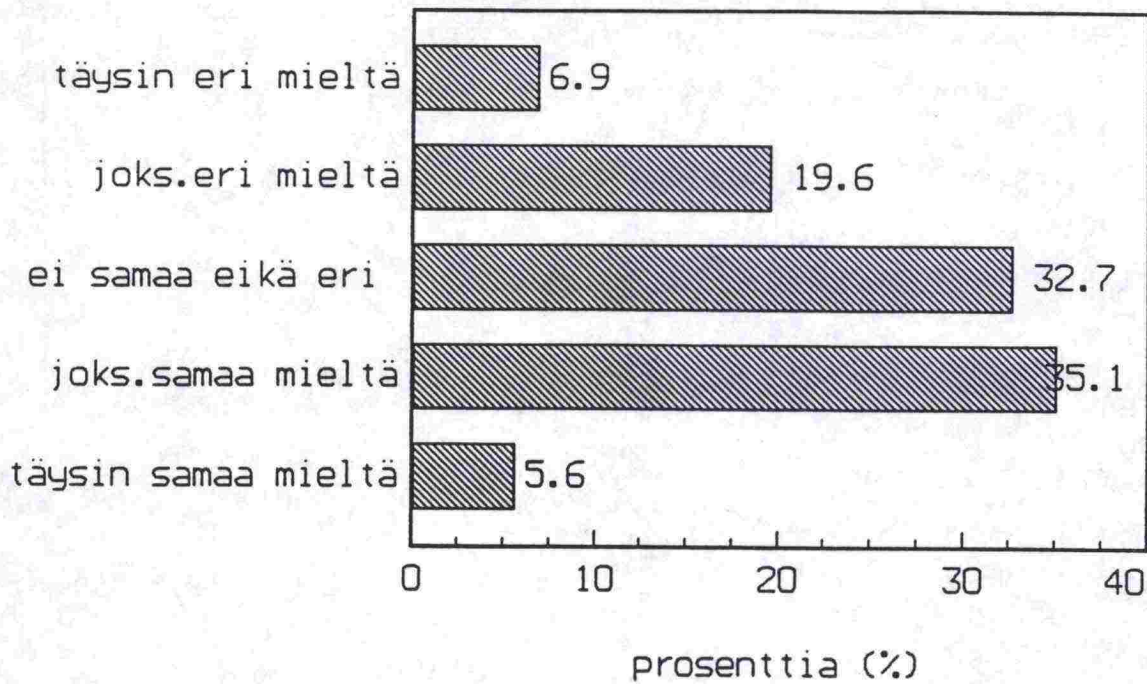


TIEDONKULKU ESIMIESTEN JA ALAISTEN VÄLILLÄ ON RIITTÄVÄÄ TYÖPAIKALLANI

ka 2.96

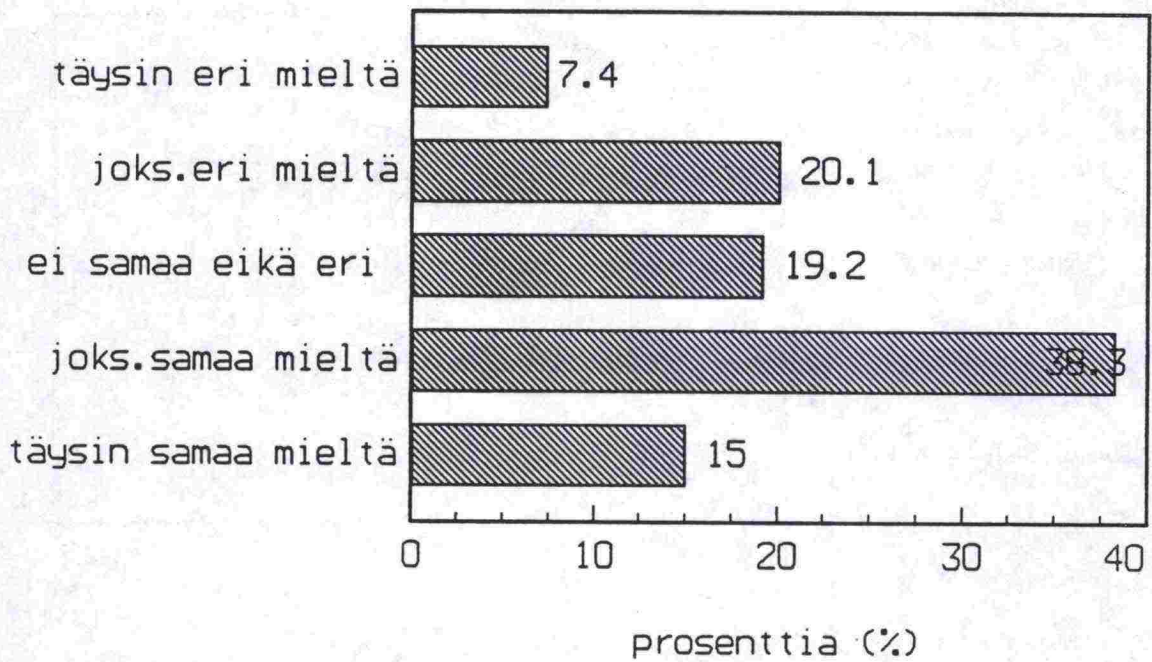


TIELAITOKSESSA ON HYVÄ YHTEISHENKI  
ka 3.13



OLEN TYYTYVÄINEN ESIMIEHENI  
JOHTAMISTAPAAN

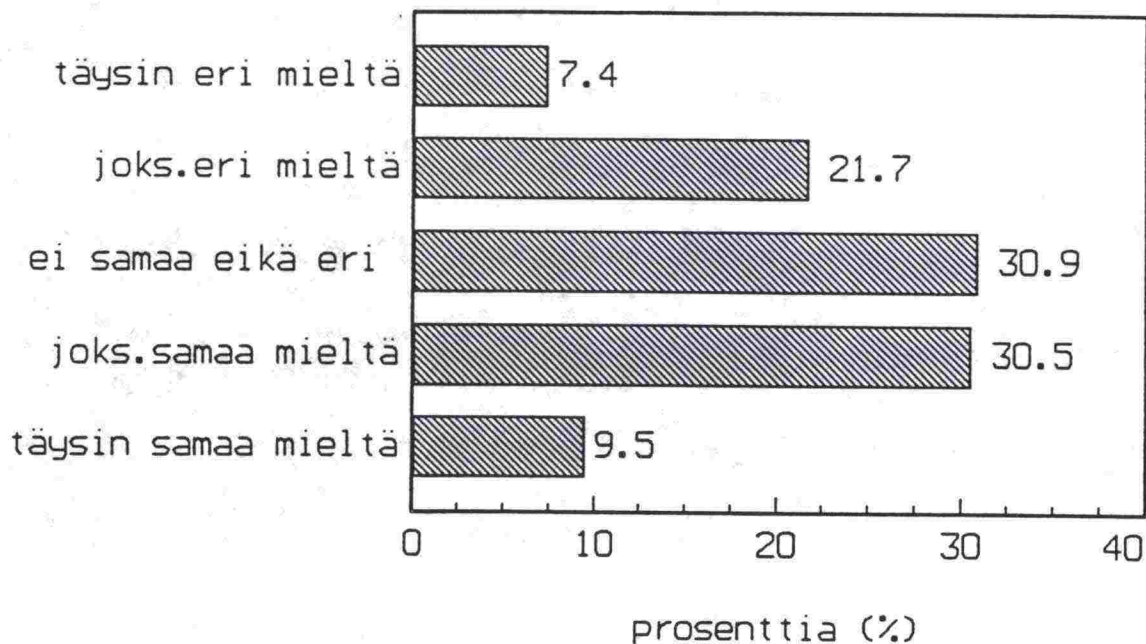
ka 3.34





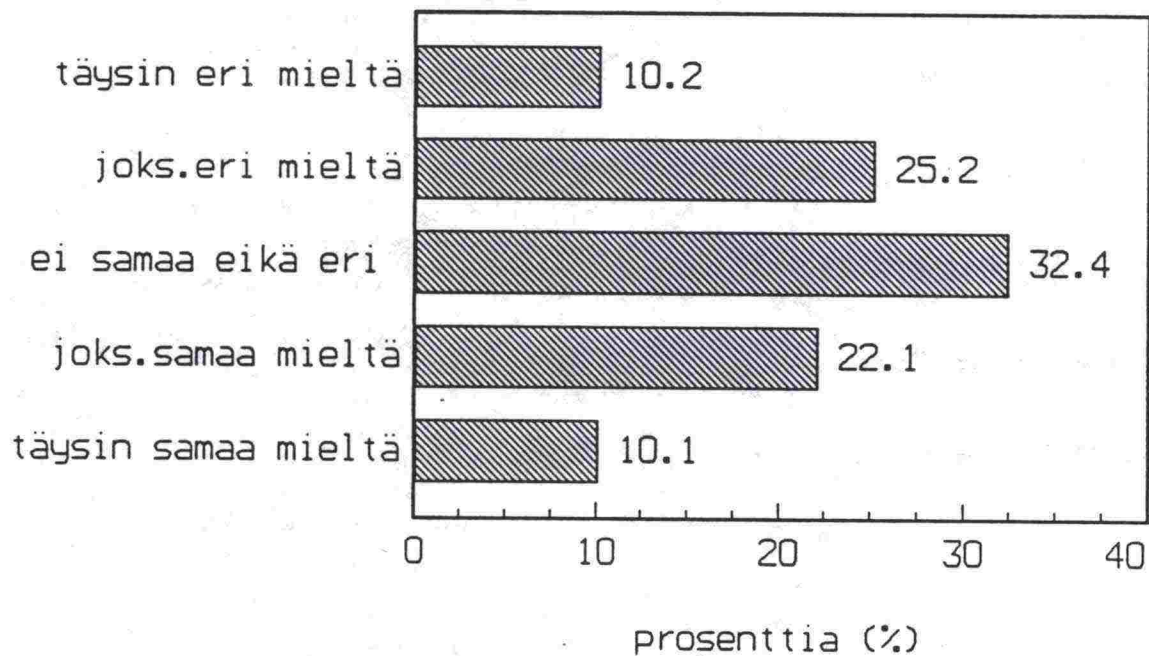
ESIMIEHENI EDISTÄÄ RIITTÄVÄSTI  
TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLISTÄ YHTEISTYÖTÄ

ka 3.13

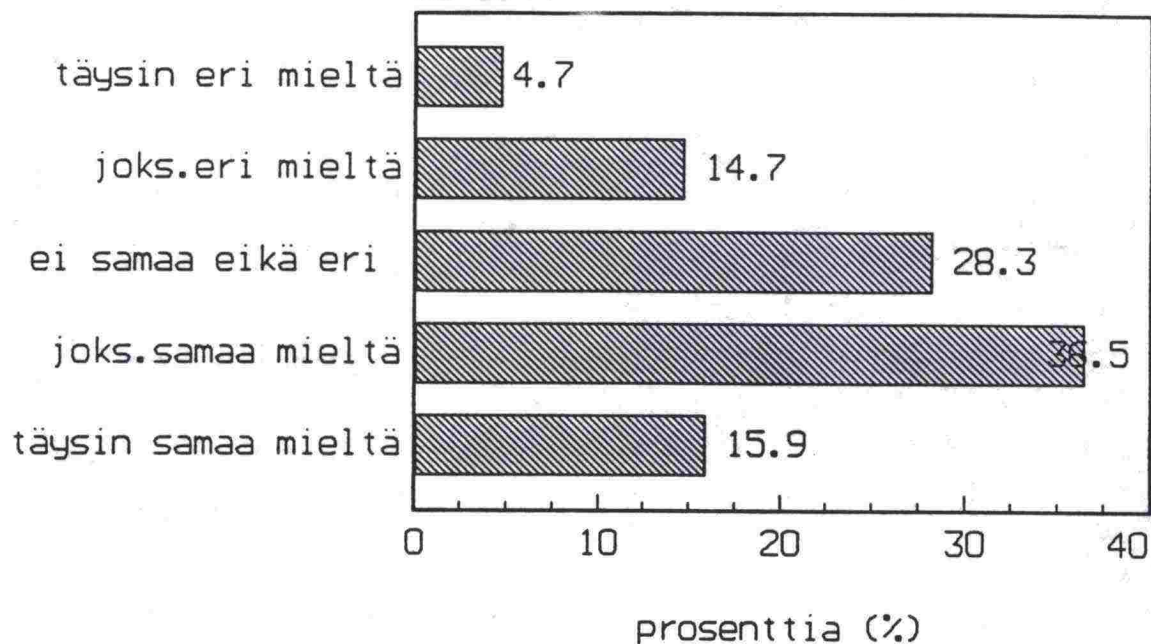


ESIMIEHENI EI ANNA MINULLE RIITTÄVÄSTI  
TUNNUSTUSTA HYVÄSTÄ TYÖSUORITUKSESTA

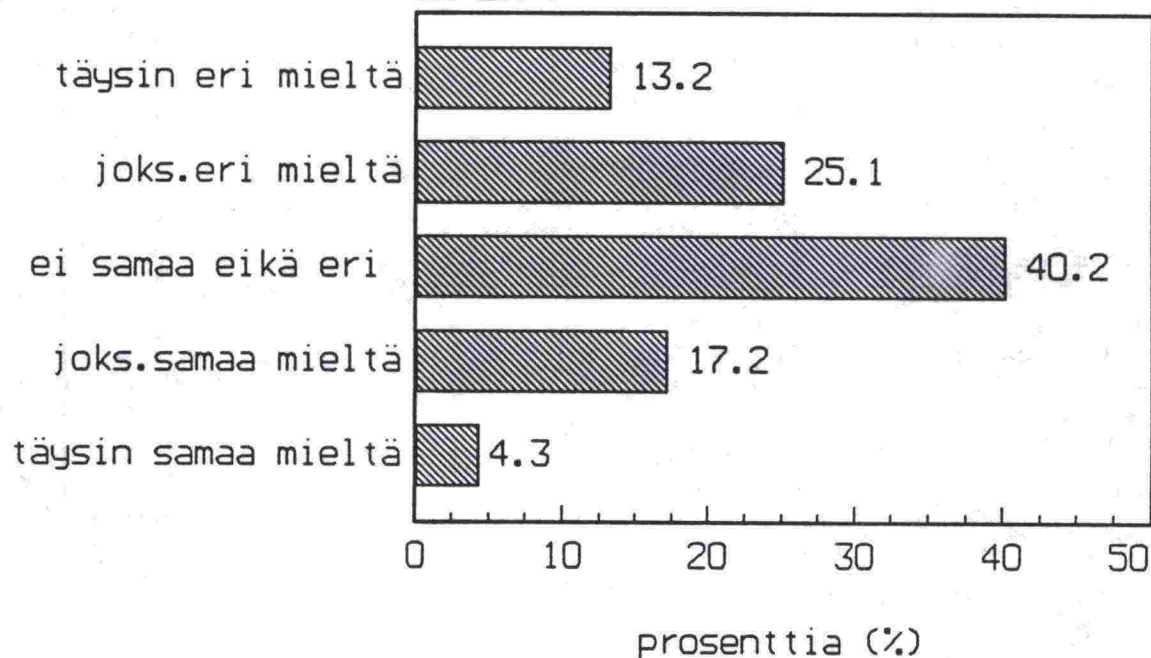
ka 2.97



HALUAISIN KESKUSTELLA ESIMIEHENI KANSSA  
NYKYISTÄ USEAMMIN TYÖNI TAVOITTEISTA  
ka 3.44



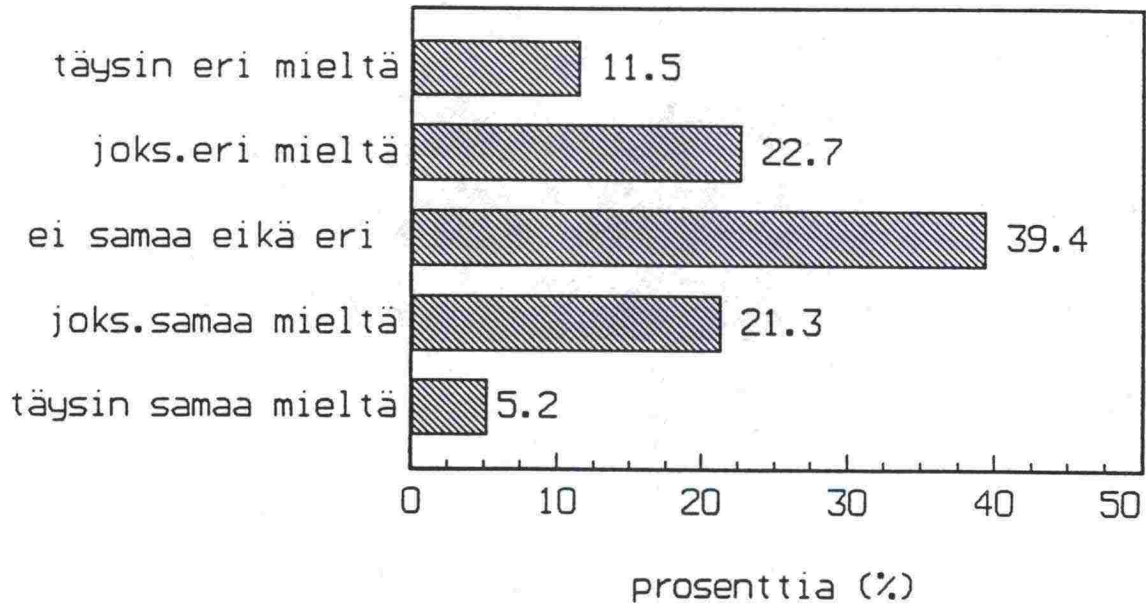
TYÖNI SISÄLTÖ ON MUUTTUNUT  
MIELEKKÄÄMMÄKSI TULOSJOHTAMISEN MYÖTÄ  
ka 2.74





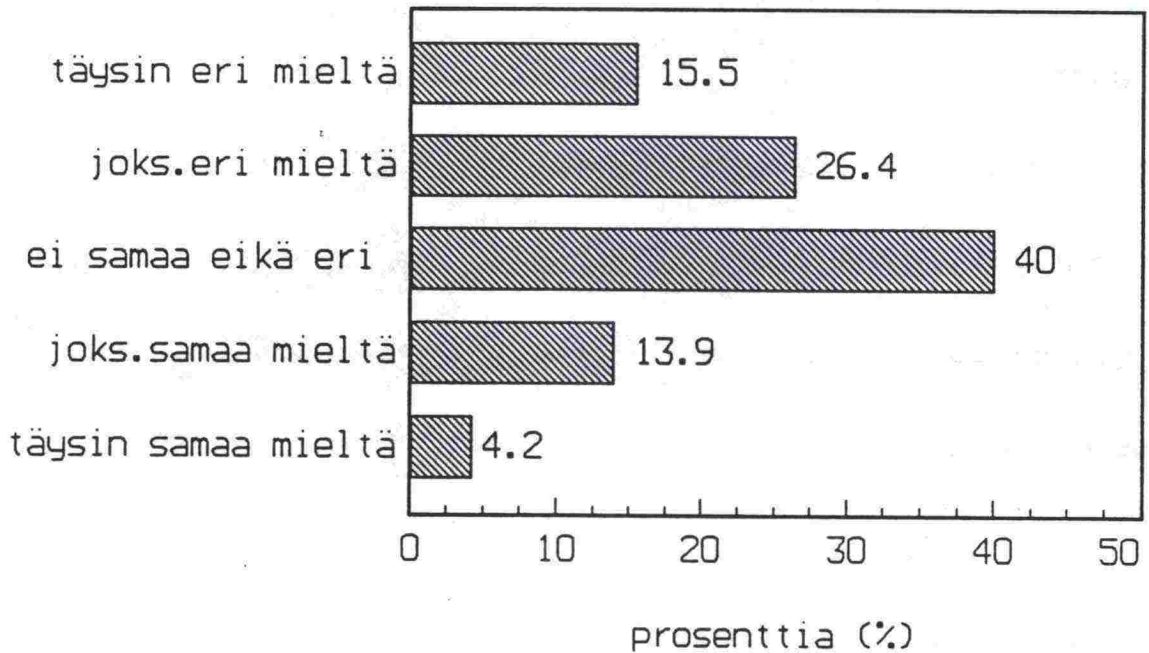
TULOSJOHTAMISJÄRJESTELMÄ AUTTAA MINUA  
KESKITTYMÄÄN TULOKSEN KANNALTA  
TÄRKEISIIN TEHTÄVIIN

ka 2.86



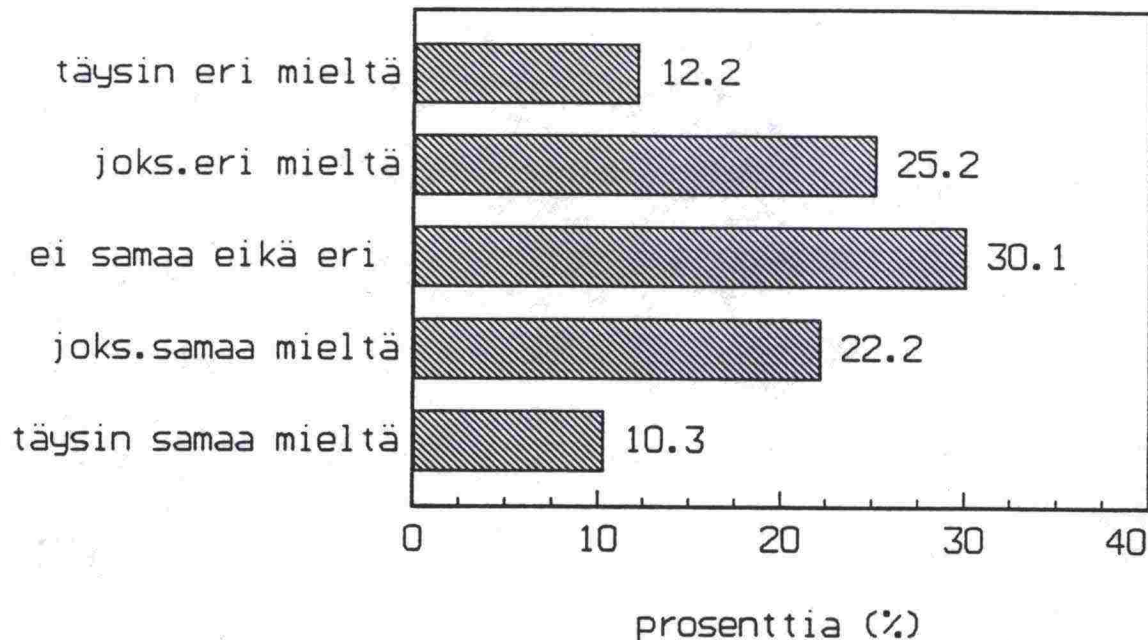
TULOSJOHTAMISJÄRJESTELMÄ ON SELKEYTTÄNYT  
OMAA ROOLIANI TIELAITOKSEN TOIMINNASSA

ka 2.65



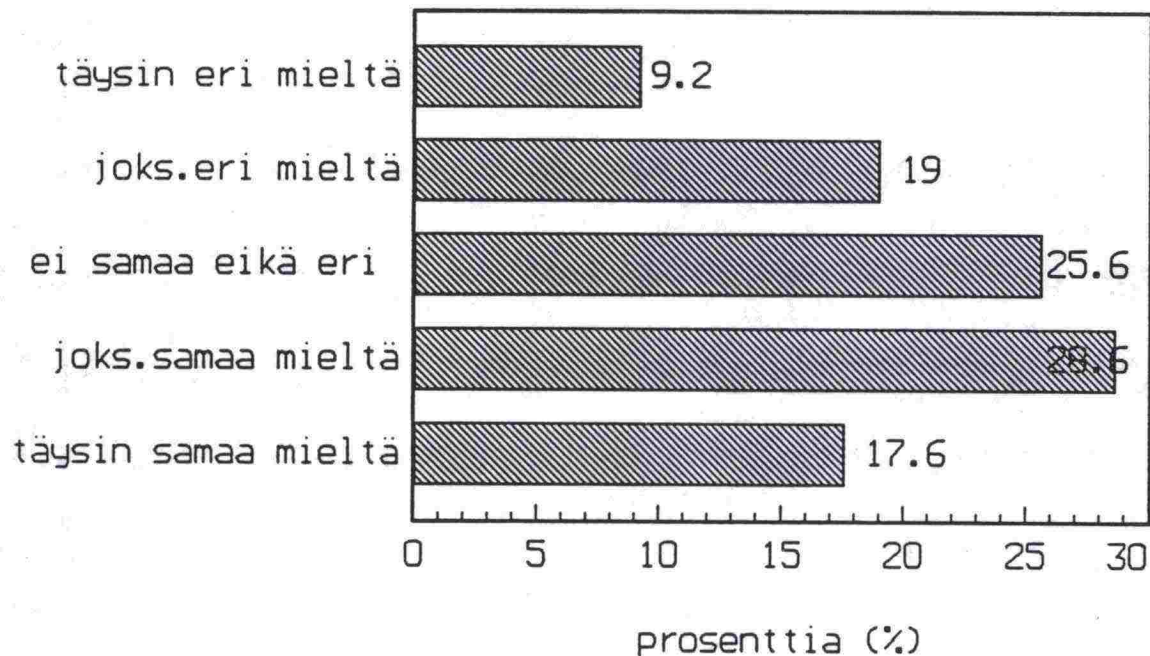
TULOSAJATTELU ON TUONUT MUKANAAN  
EPÄTERVETTÄ KILPAILUHENKEÄ

ka 2.93



HENKILÖKOHTAISIA TULOSTAVOITTEITA  
TULISI ASETTAA NYKYISTÄ ENEMMÄN

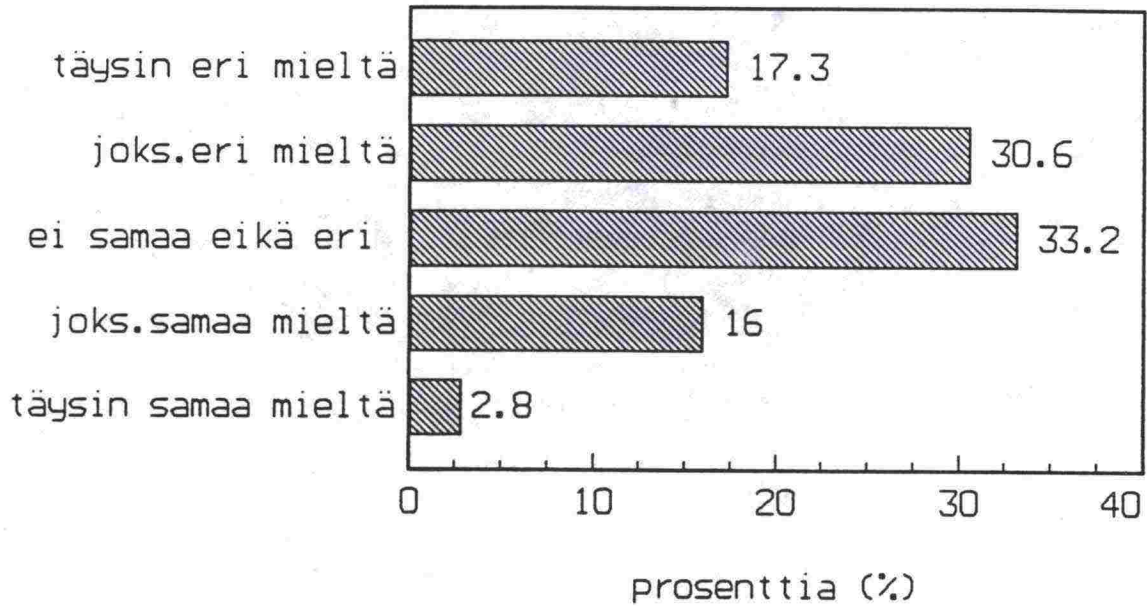
ka 3.27





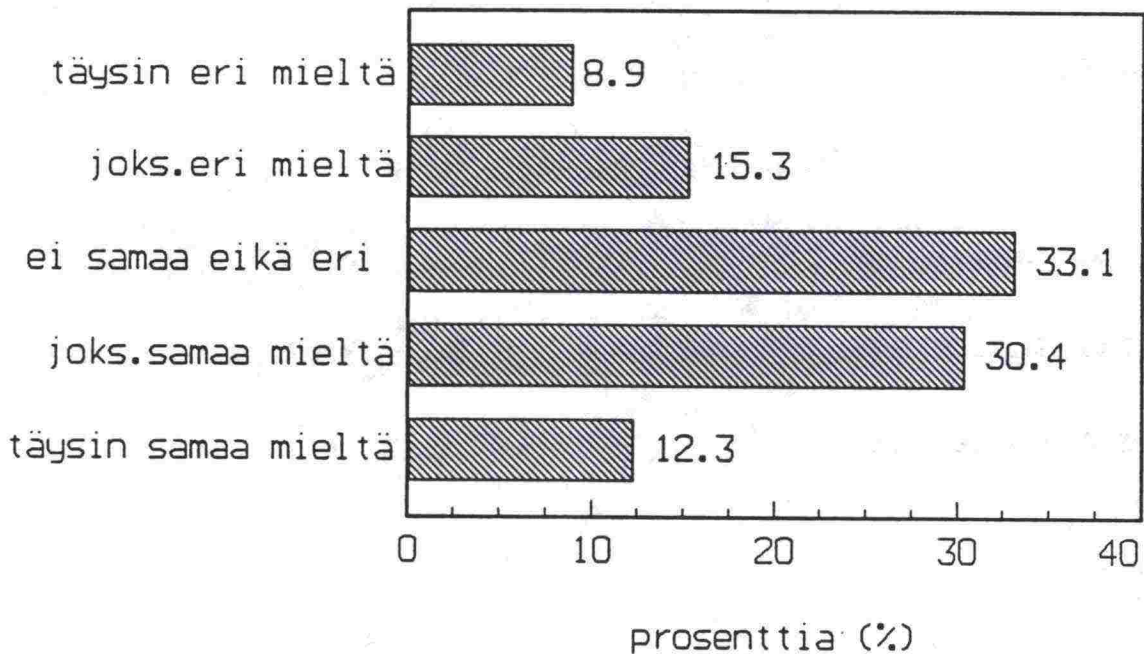
OLEN AIKAISEMMIN KIINNITTÄNYT HUOMIOTA  
TULOKSEN KANNALTA VÄHEMMÄN TÄRKEISIIN  
ASIOIHIN

ka 2.56



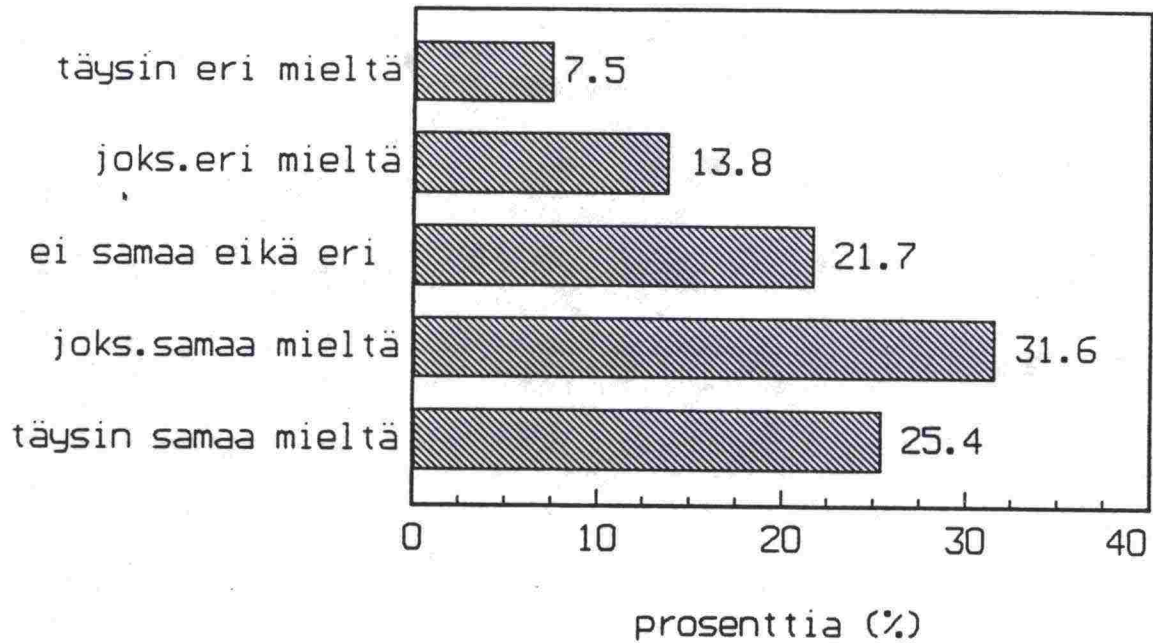
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ TUKEE HYVIN  
TULOSJOHTAMISEN TOTEUTTAMISTA

ka 3.22



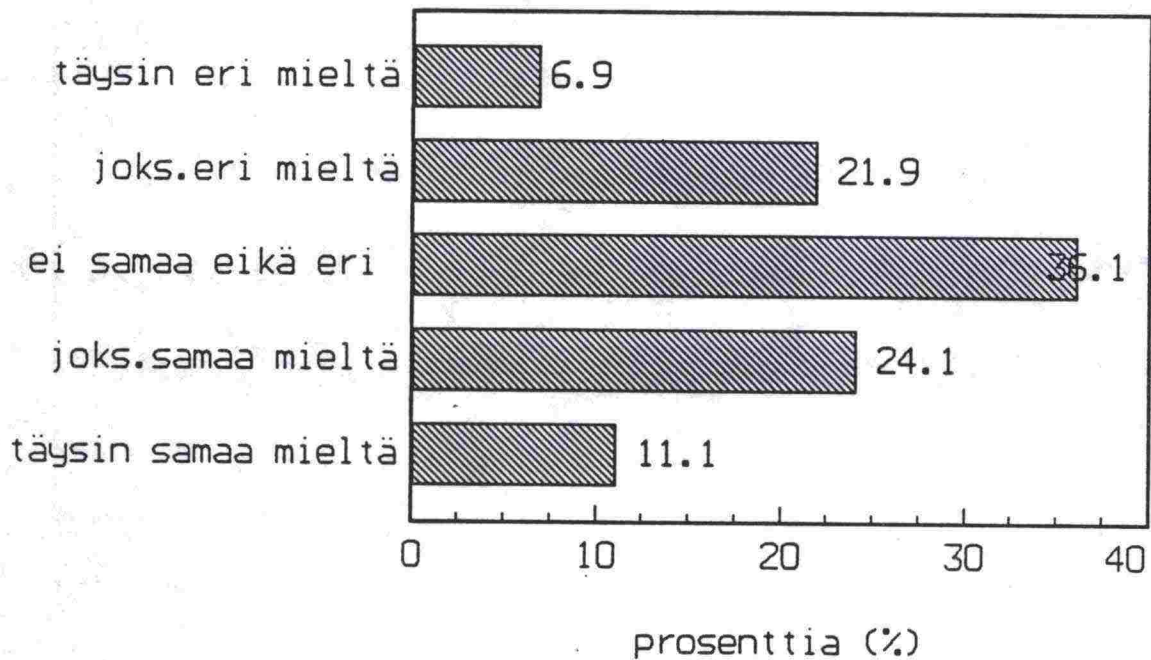
EN VOI RIITTÄVÄSTI VAIKUTTAA  
TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN ASETTAMISEEN

ka 3.54



TULOSRYHMÄLLEMME ON ASETETTU  
LIIAN MONIA TULOSTAVOITTEITA

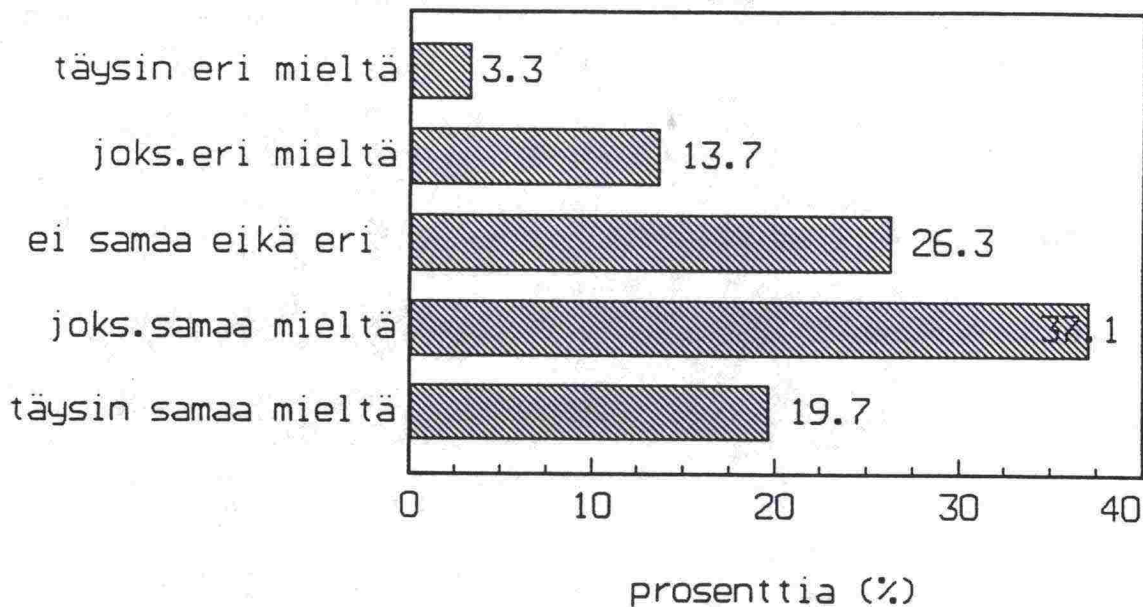
ka 3.1





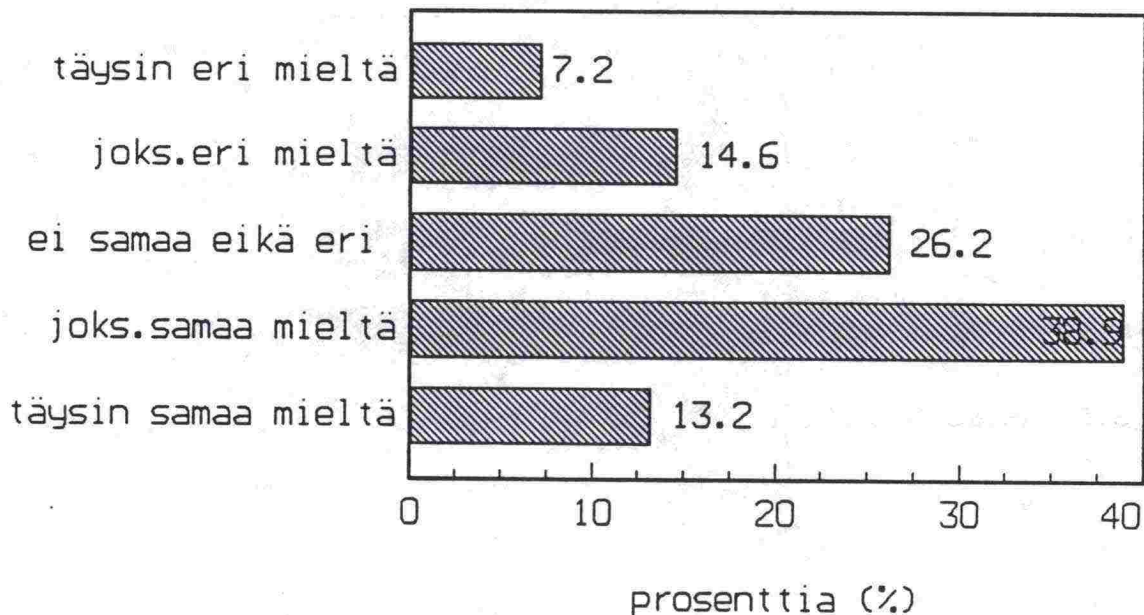
TULOSTAVOITTEET PYSTYVÄT HARVOIN  
OHJAMAAN KÄYTÄNNÖN TYÖSKENTELYÄ  
TULOSRYHMÄSSÄNI

ka 3.56



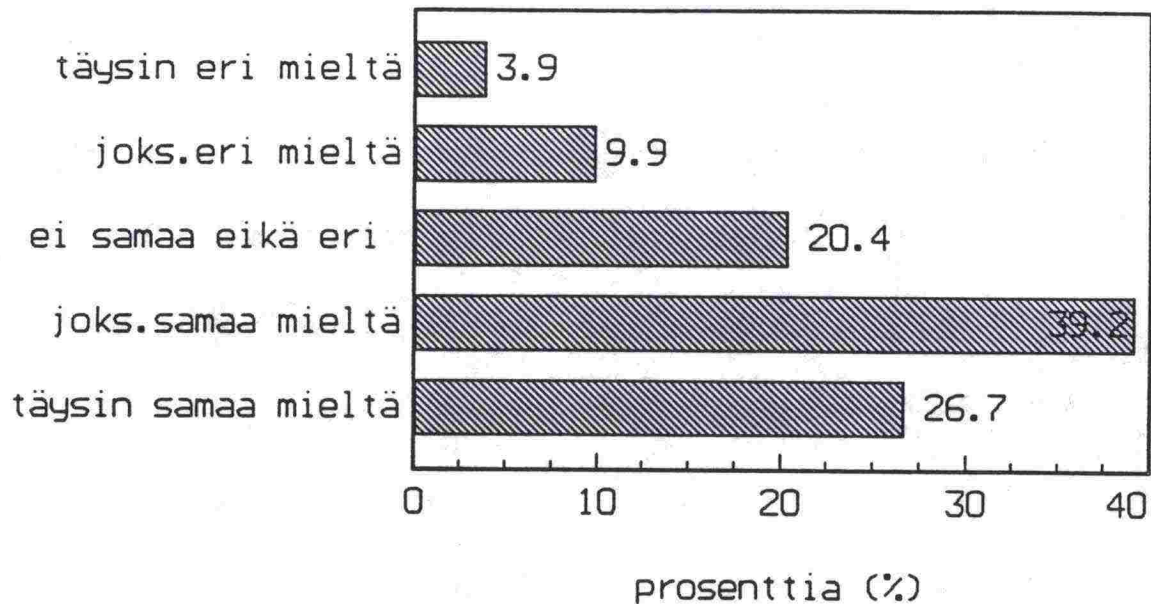
TULOSTAVOITTEIDEN OLEMASSAOLO  
KANNUSTAA MINUA YRITTÄMÄÄN

ka 3.36



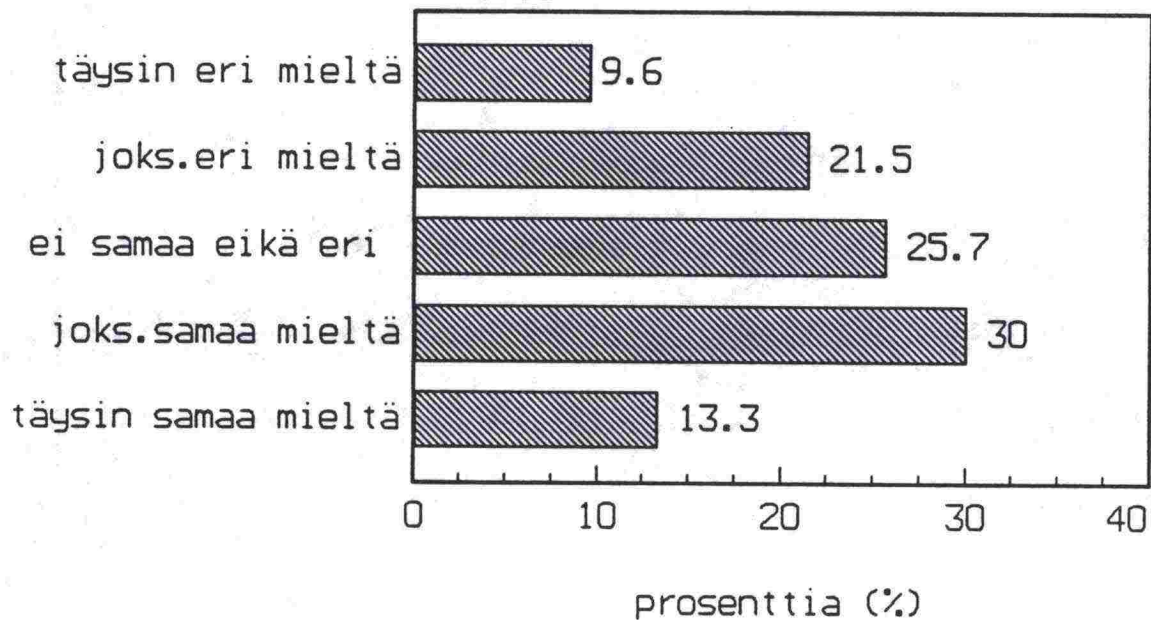
TIEDÄN, MIKÄ TYÖSSÄNI OLENNAISESTI  
VAIKUTTAA TULOSRYHMÄNI TULOKSEEN

ka 3.75



TULOSRYHMÄNI TULOSTAVOITTEET OVAT  
SELKEITÄ

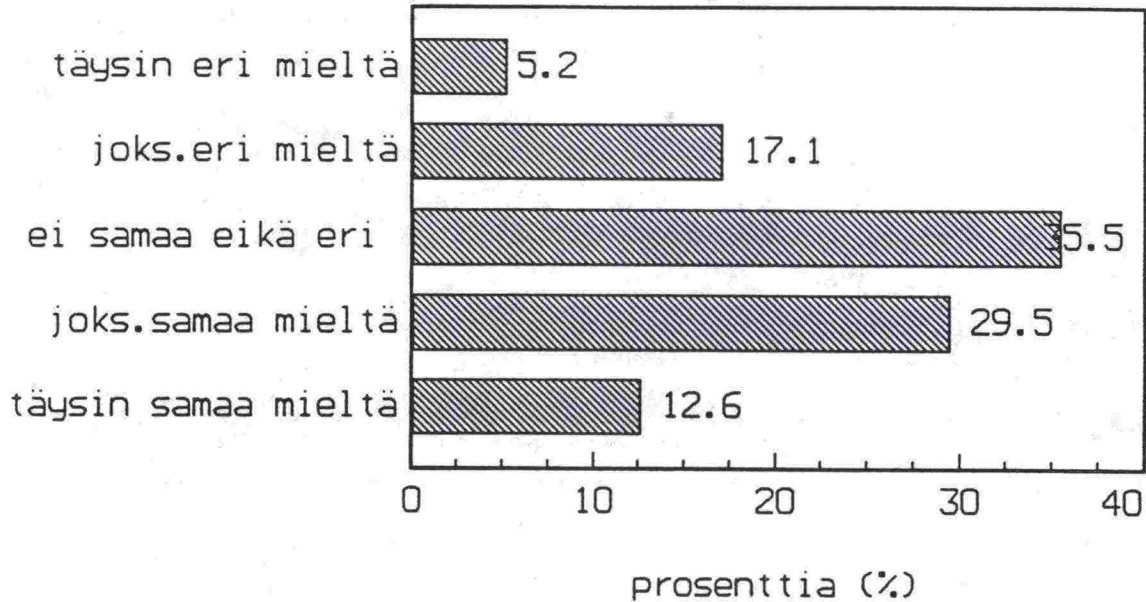
ka 3.16





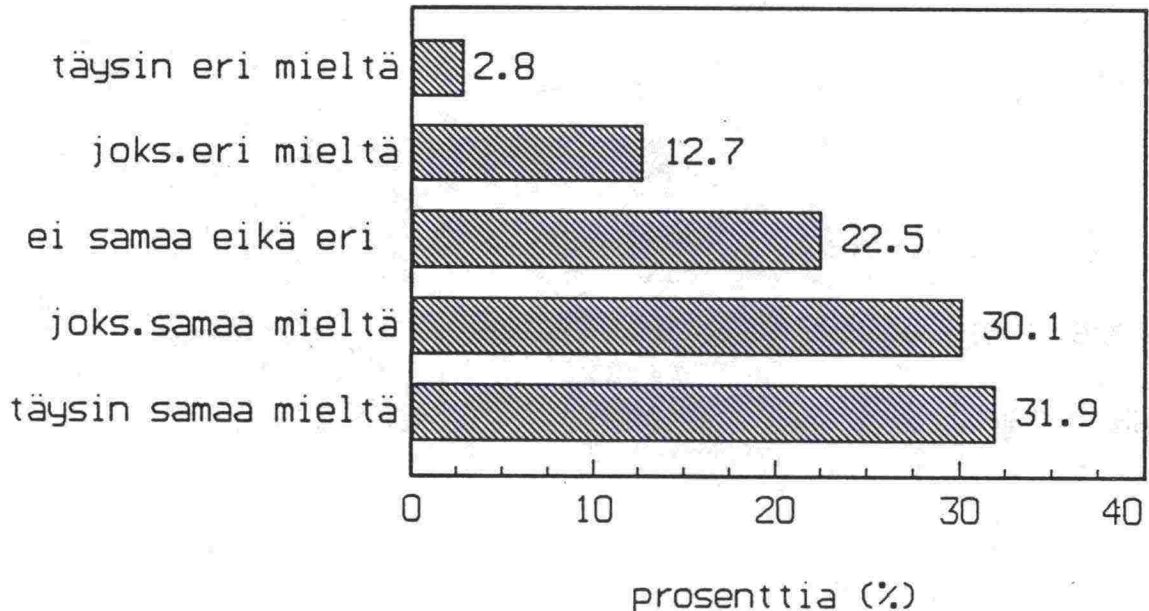
TULOSRYHMÄNI TULOSTAVOITTEET OVAT  
RIITTÄVÄN HAASTAVIA

ka 3.27



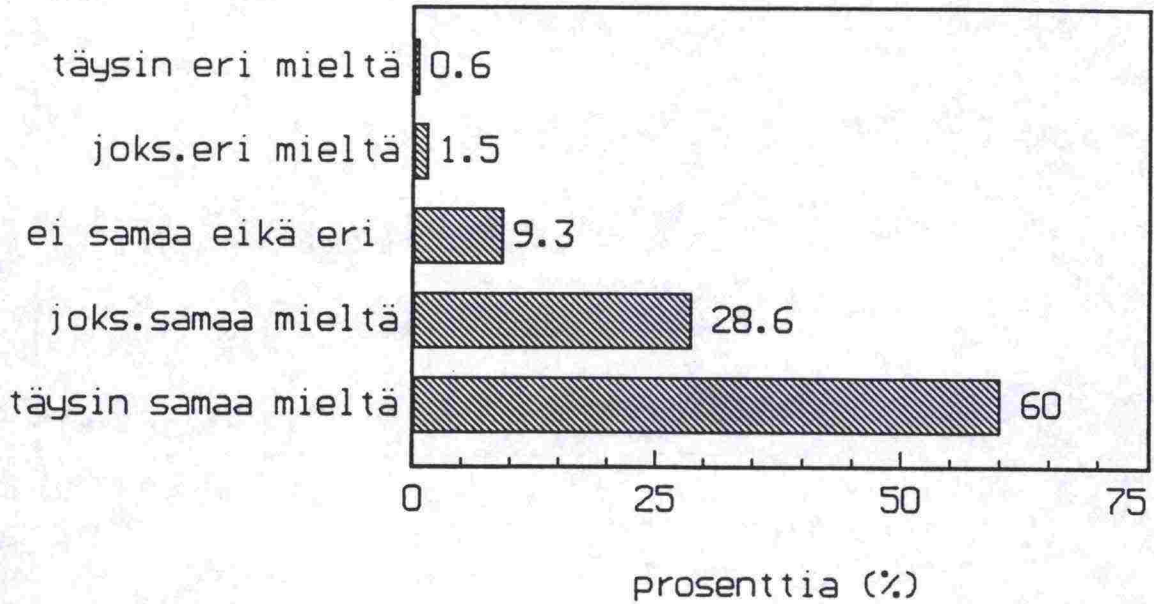
TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEEN  
VAIKUTTAVAT LIIKAA ULKOPUOLISET TEKIJÄT

ka 3.76



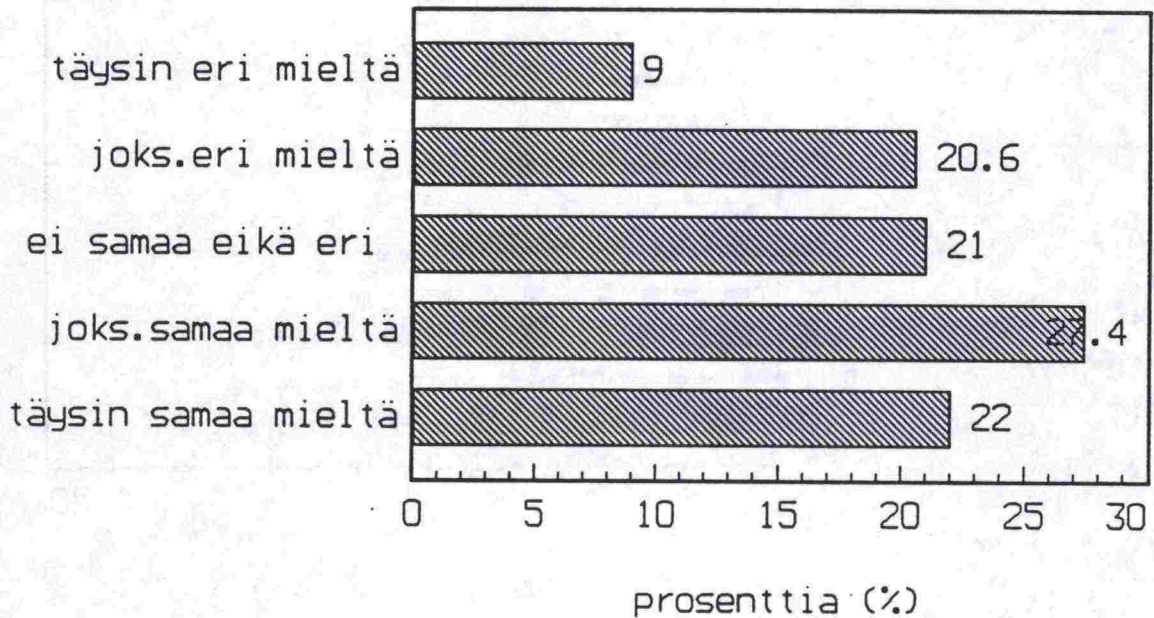
VAIN YHTEISTYÖLLÄ VOIMME SAAVUTTA  
TULOSTAVOITTEET

ka 4.46



EN VOI OMALLA TYÖPANOKSELLANI  
RIITTÄVÄSTI VAIKUTTA  
TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEEN

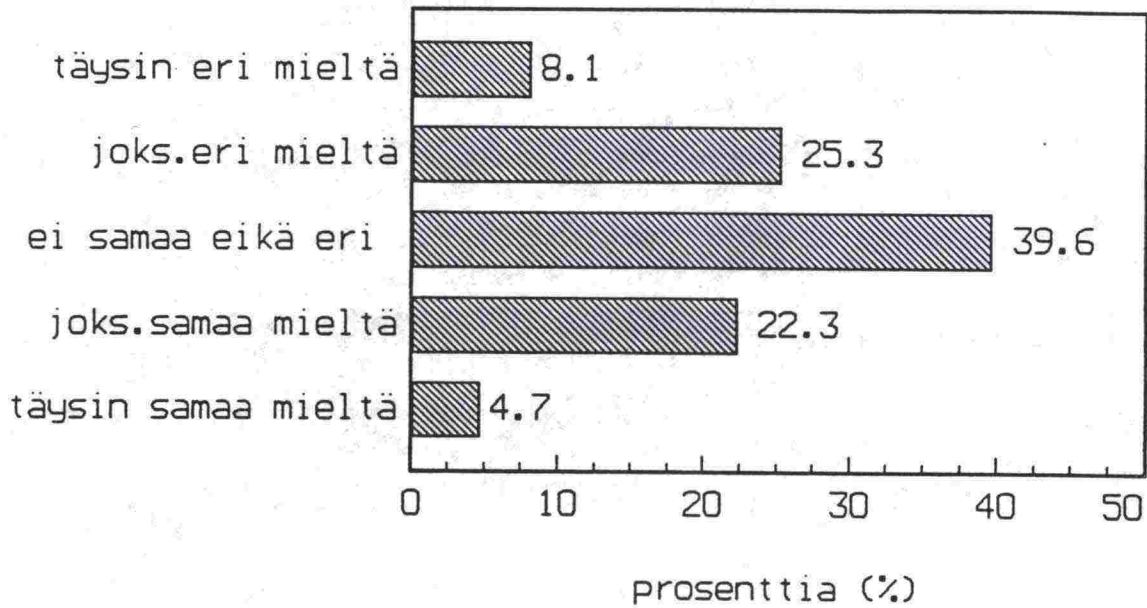
ka 3.33





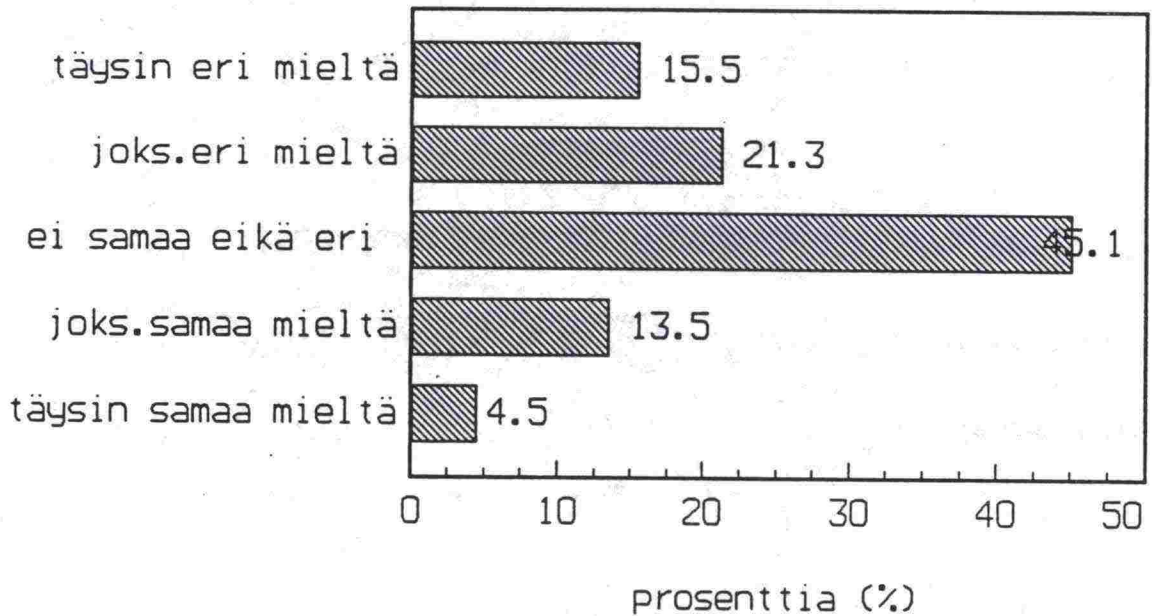
YHTEISTYÖ MUIDEN TULOSRYHMIEN KANSSA  
TOIMII RIITTÄVÄN HYVIN

ka 2.9



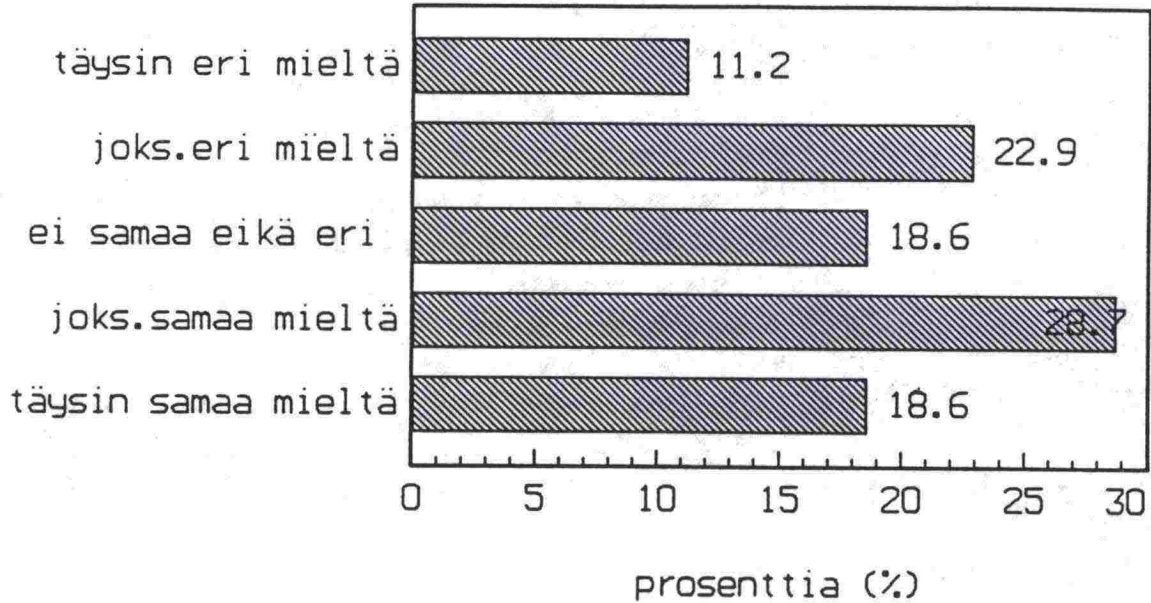
TIEPIIRINI TULOSRYHMIEN TULOSTAVOITTEET  
OVAT KIREYSTASOLTAAN TASAVERTAISIA

ka 2.7



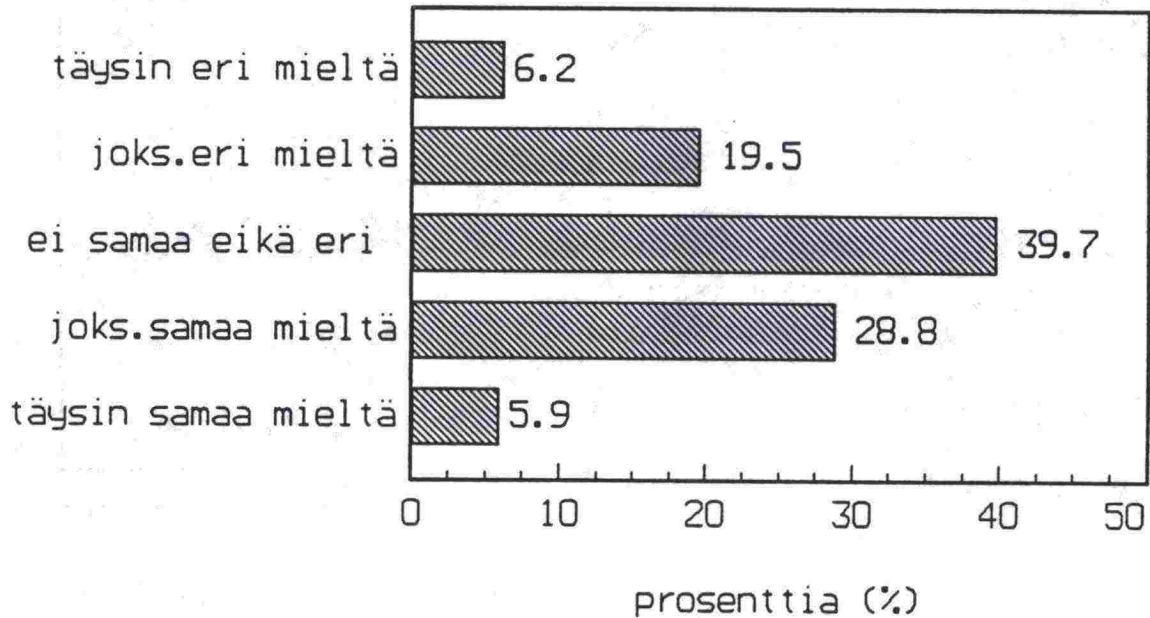
TULOSTEN MITTAAMISESSA KÄYTETYT  
TUNNUSLUVUT ON HYVIN SELVITETTY  
TULOSRYHMÄLLENI

ka 3.21



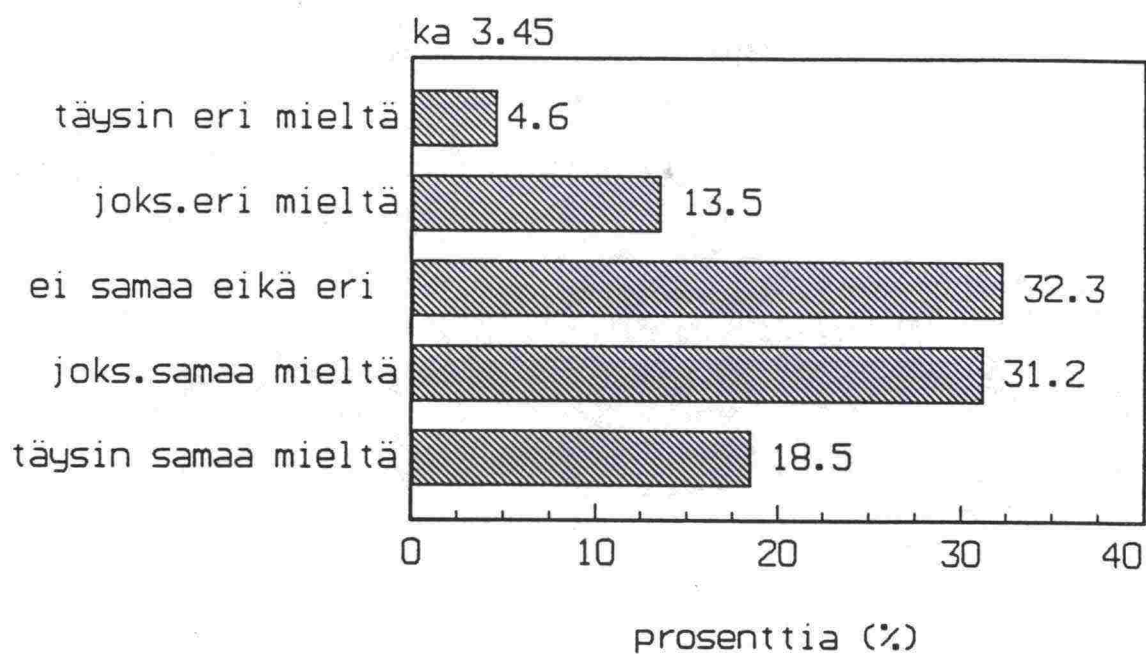
NYKYISILLÄ MITTAREILLA MITATAAN RYHMÄN  
TEHTÄVIEN KANNALTA OLEELLISIA ASIOITA

ka 3.09

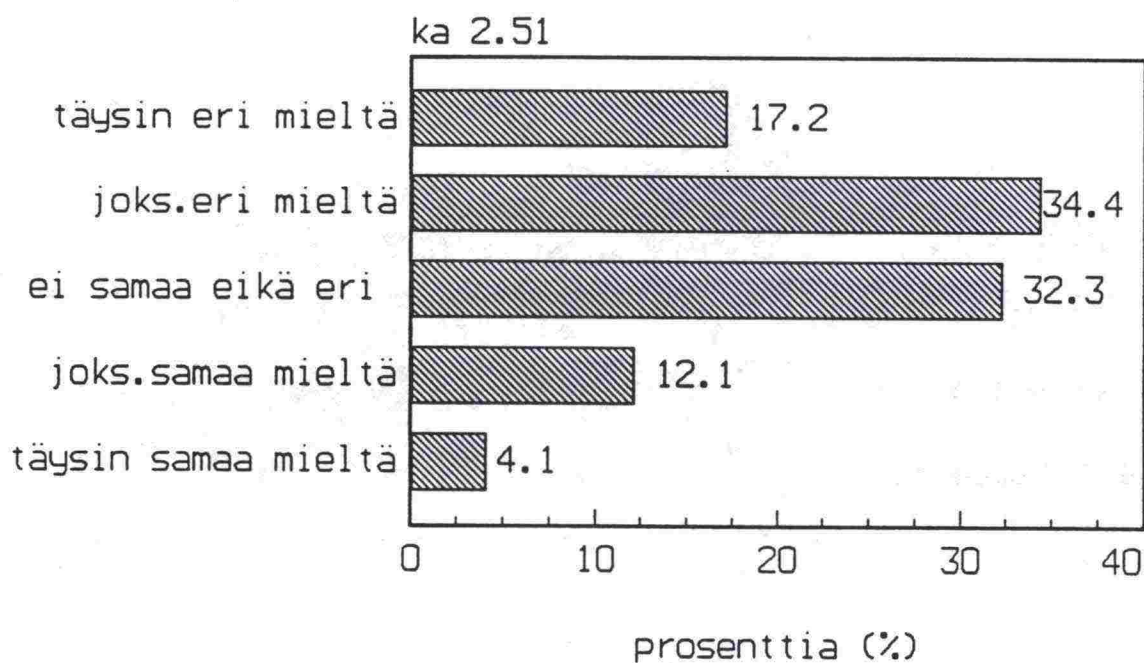




## MITTARIT EIVÄT OLE RIITTÄVÄN LUOTETTAVIA

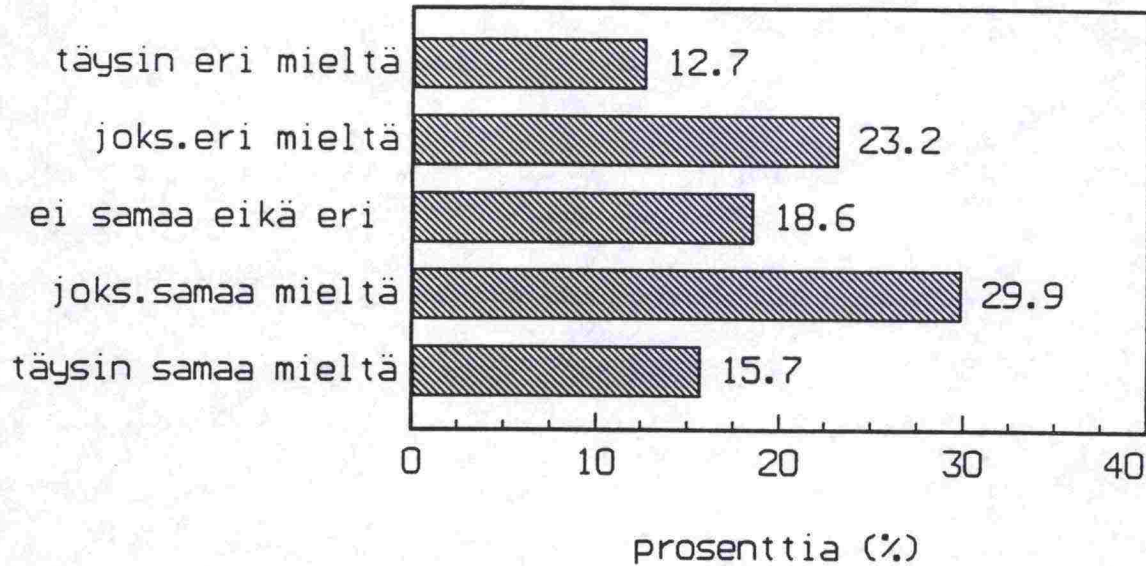


## MITTARIT OVAT YKSISELITTEISIÄ JA SELKEITÄ



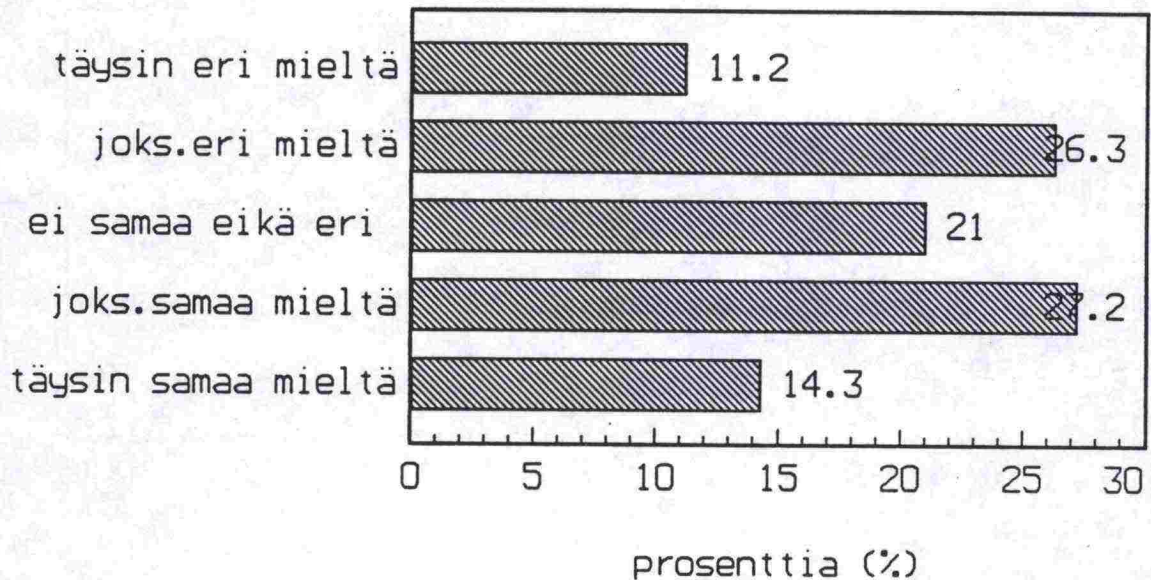
OLEN SAANUT VUODEN KULUESSA RIITTÄVÄSTI  
TIETOA SIITÄ, MITÄ MINUN OLISI TEHTÄVÄ  
TULOSRYHMÄNI TAVOITTEIDEN  
SAAVUTTAMISEKSI

ka 3.13



KAIKILLA TULOSRYHMÄNI JÄSENILLÄ ON  
RIITTÄVÄT MAHDOLLISUUDET OSALLISTUA  
TULOSTEN SEURANTAAN

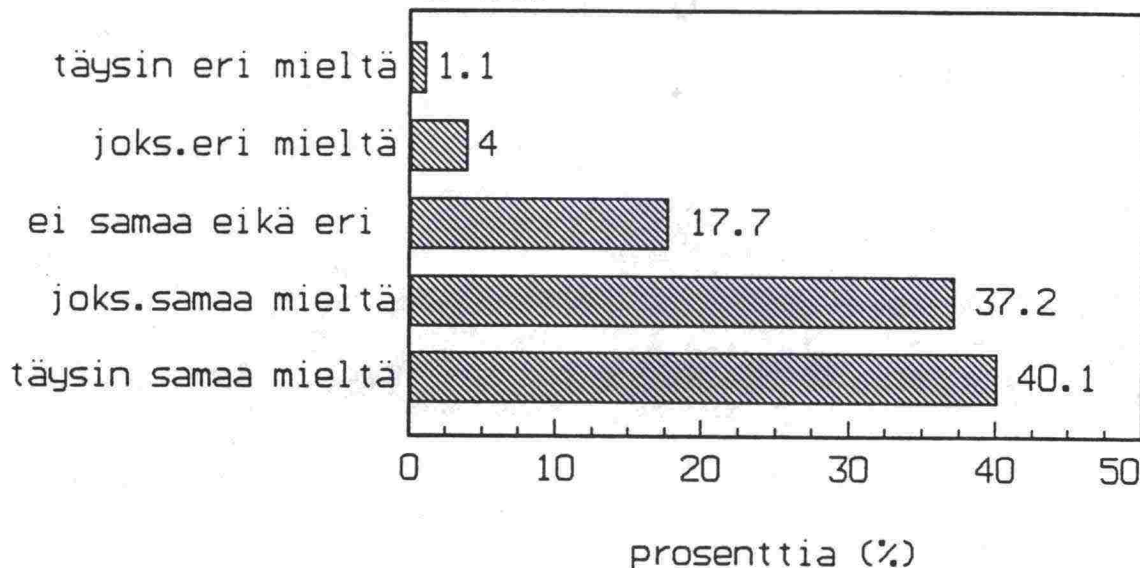
ka 3.07





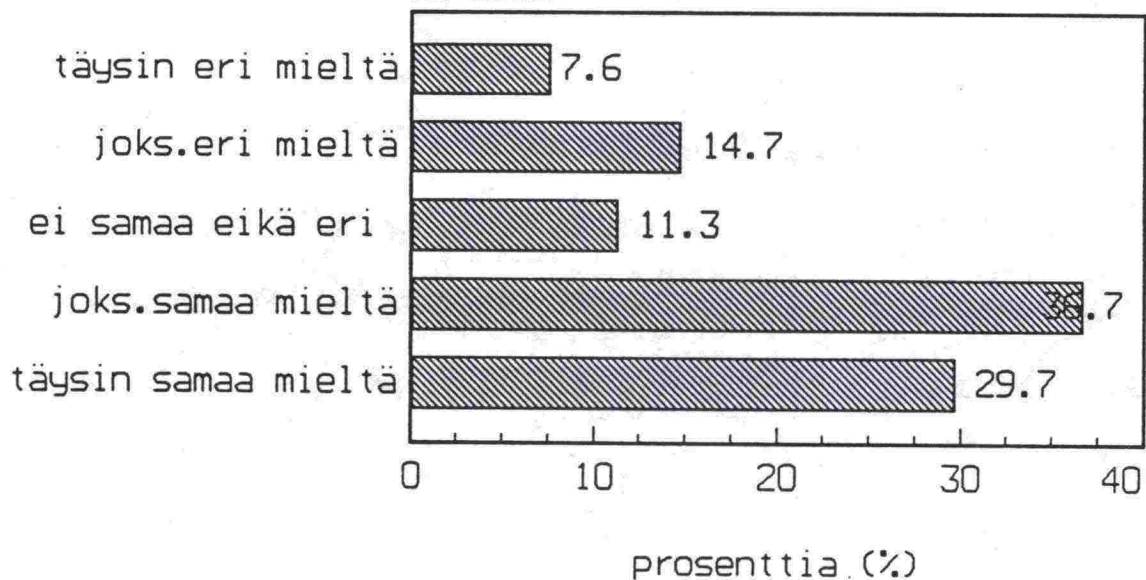
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN KANNUSTAVUUS  
EDELLYTTÄÄ MIELESTÄNI JATKUVAA TIETOA  
KULLOISESTAKIN TULOSTASOSTA

ka 4.11

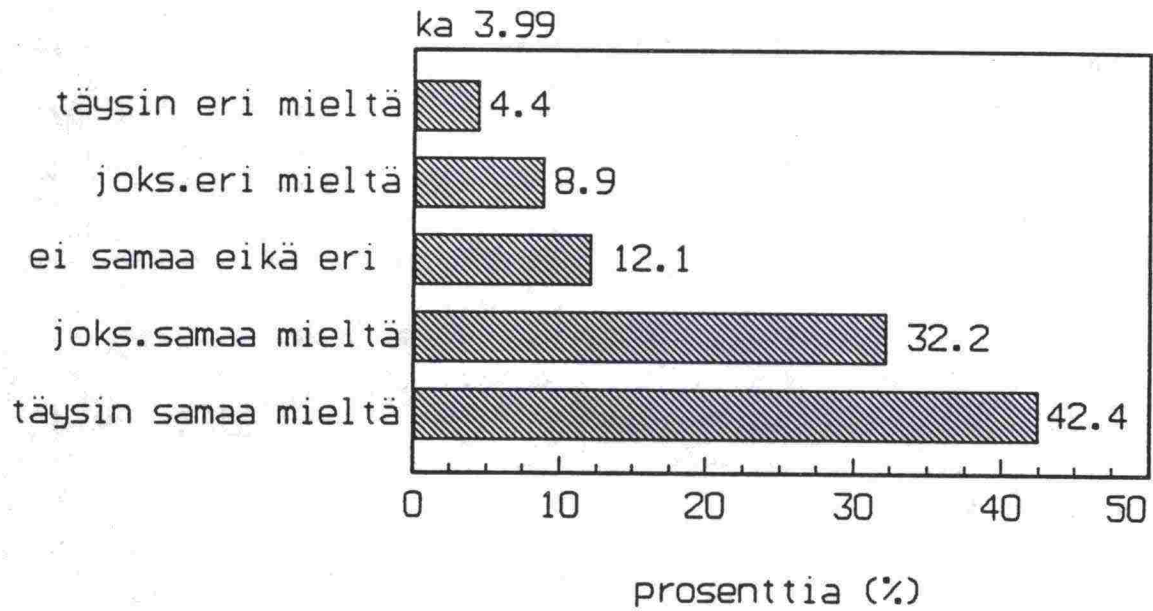


LOPULLISISTA TULOISTA ON TIEDOTETTU  
RIITTÄVÄSTI

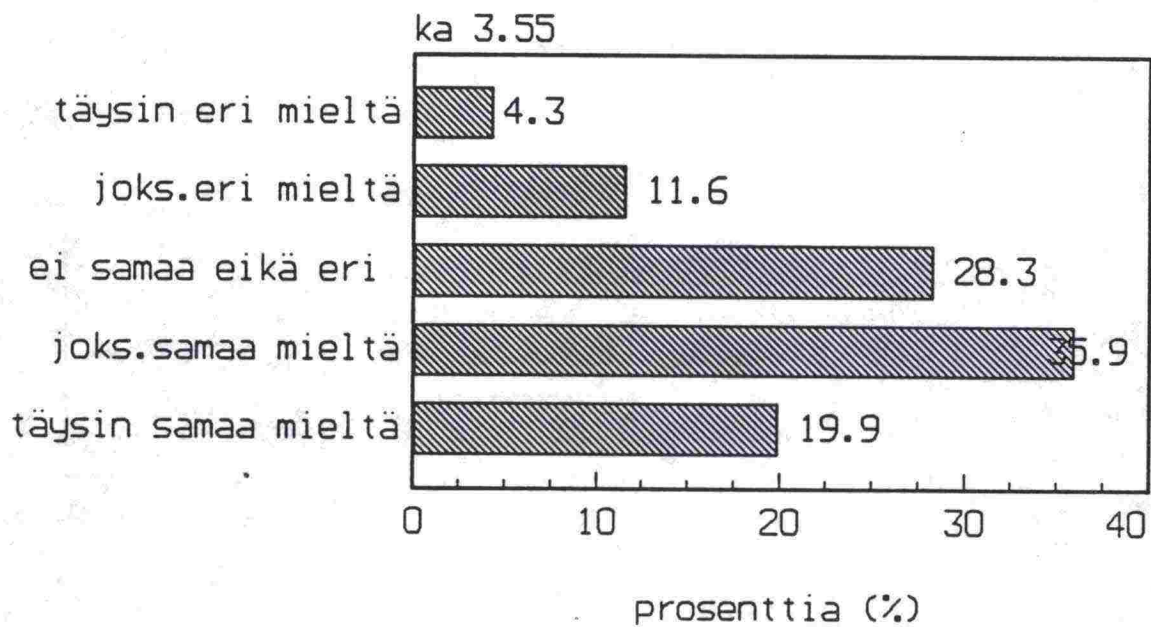
ka 3.66



ON OIKEIN, ETTÄ TULOSPALKKIOTA MAKSETAAN  
VAIN, KUN TAVOITTEET SAAVUTETAAN



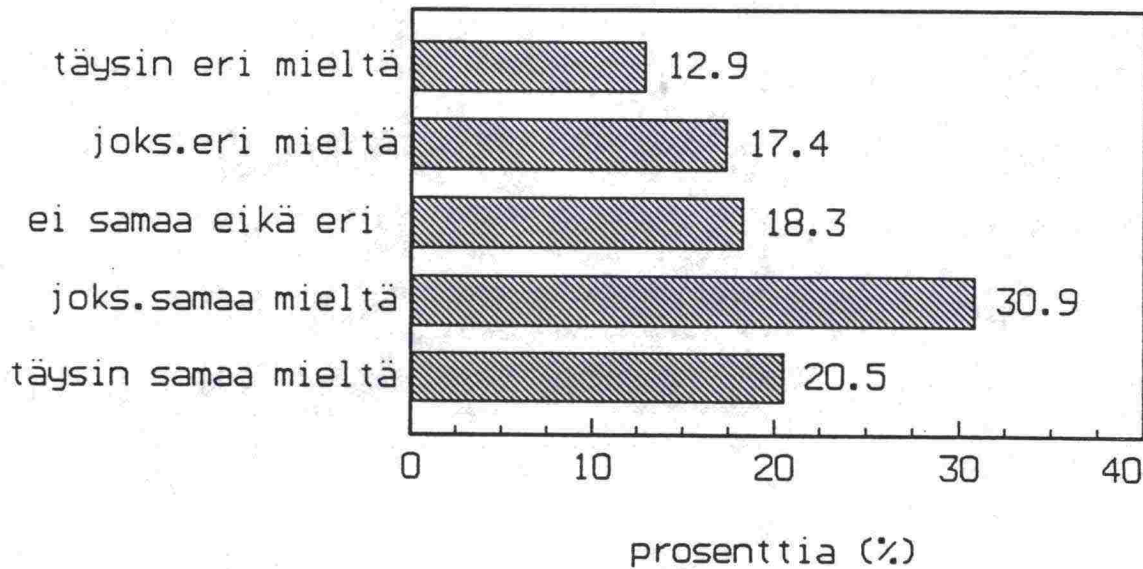
TULOSPALKKIOIDEN RYHMÄKOHTAISUUS  
PARANTAA YHTEISTYÖTÄ





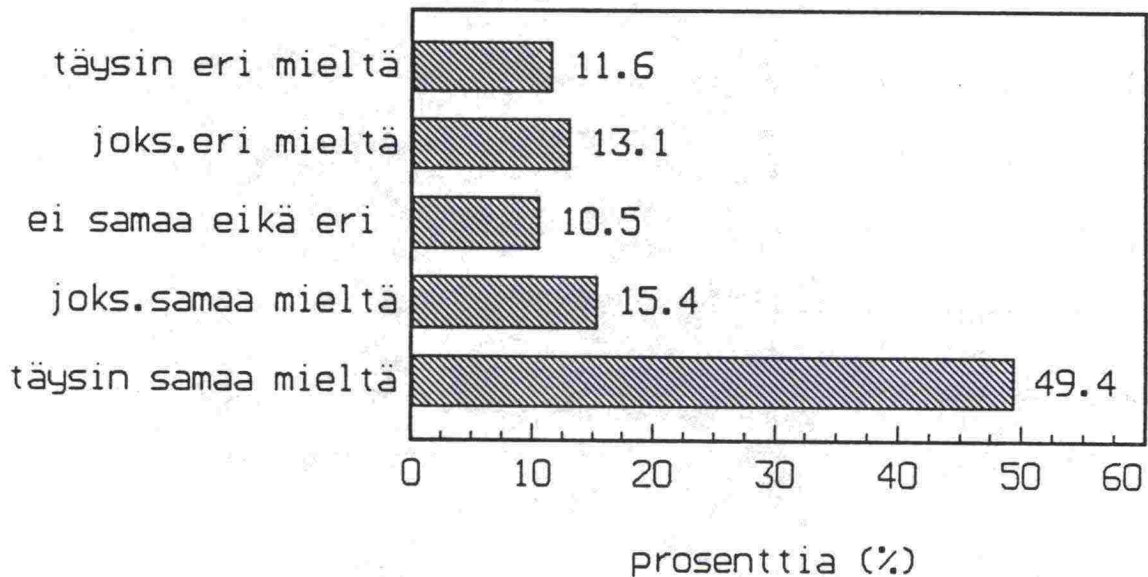
ON OIKEIN, ETTÄ TULOSRYHMÄN  
TULOSPALKKION SUURUUS RIIPPUU  
TIEPIIRIN TULOKSESTA

ka 3.29



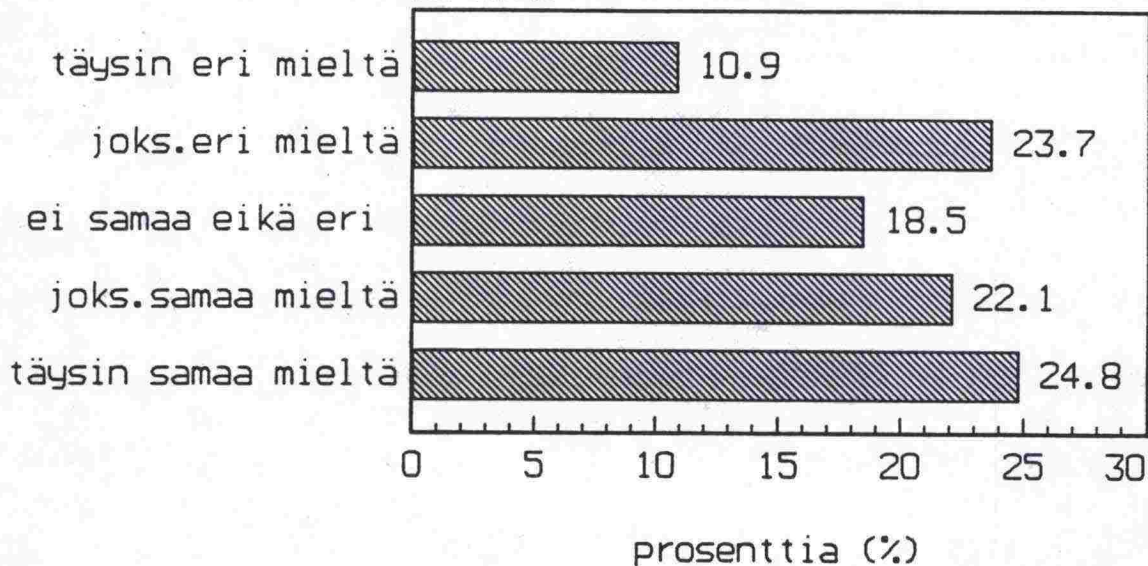
HALUAISIN TULOSPALKKION OLEVAN  
MARKKAMÄÄRÄISESTI SAMAA KAIKILLE  
TULOSRYHMÄN JÄSENILLE

ka 3.78



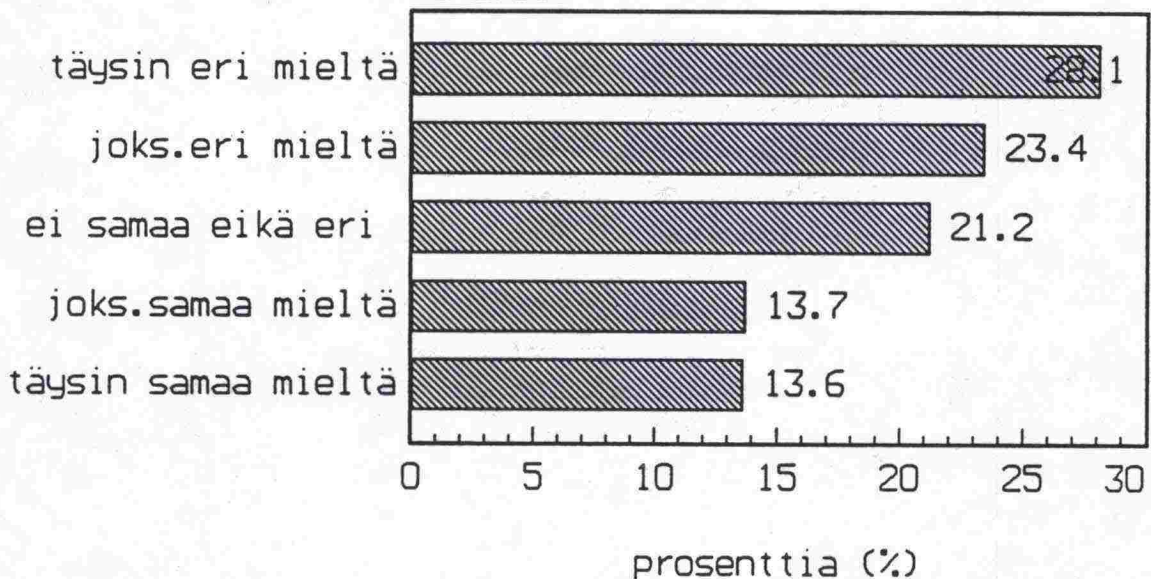
TULOSPALKKIOT EIVÄT VAIKUTA  
TYÖSUORITUKSEENI

ka 3.26



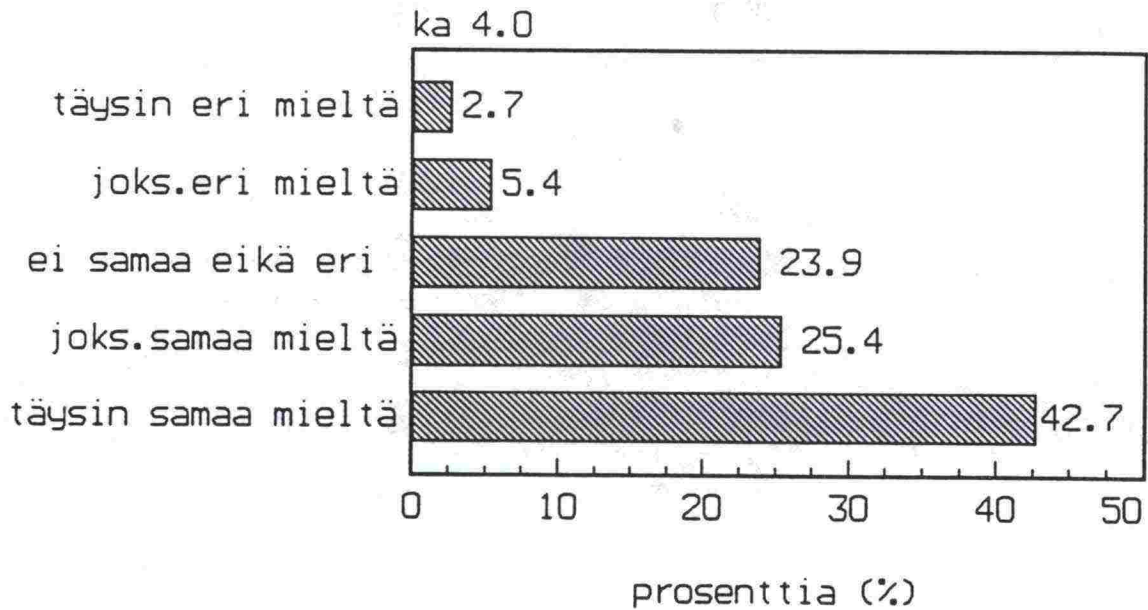
TULOSPALKKIOT PITÄISI JAKAA TULOSRYHMÄN  
SISÄLLÄ SEN MUKAAN, MITEN KUKIN ON  
HENKILÖKOHTAISESTI VAIKUTTANUT TULOKSEEN

ka 2.61

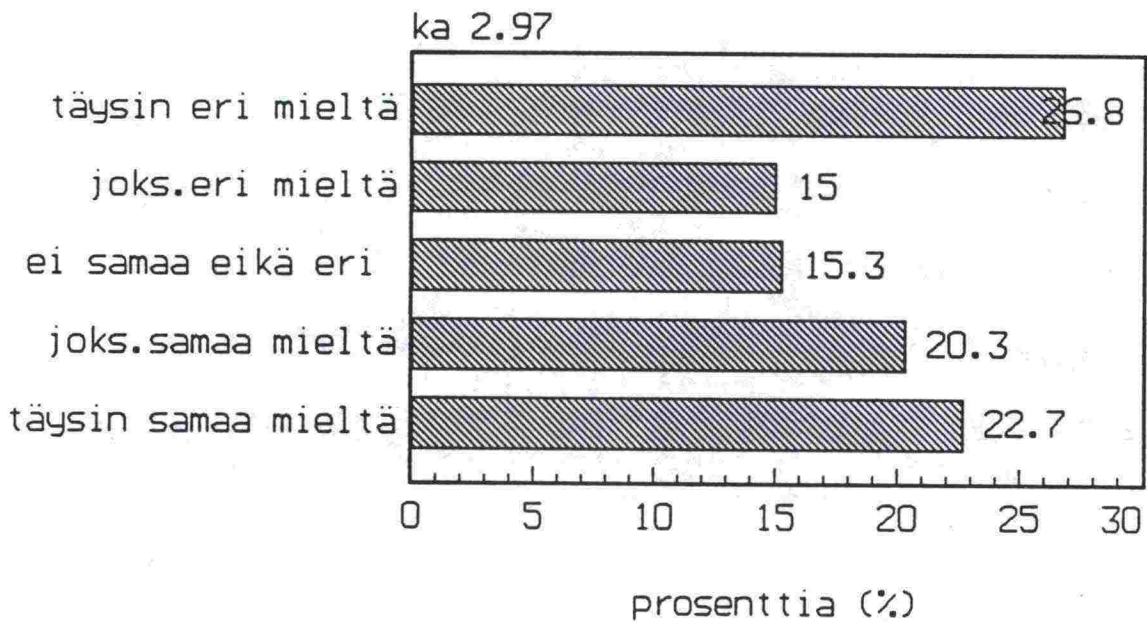




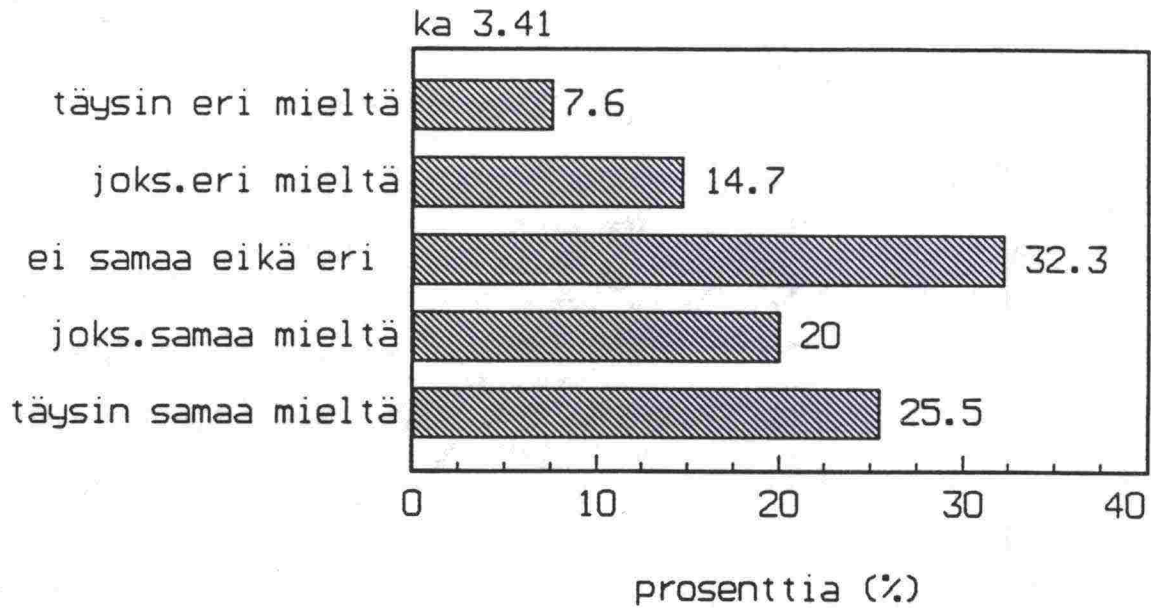
TULOSPALKKIOT OVAT MIELESTÄNI  
LIIIAN PIENIÄ



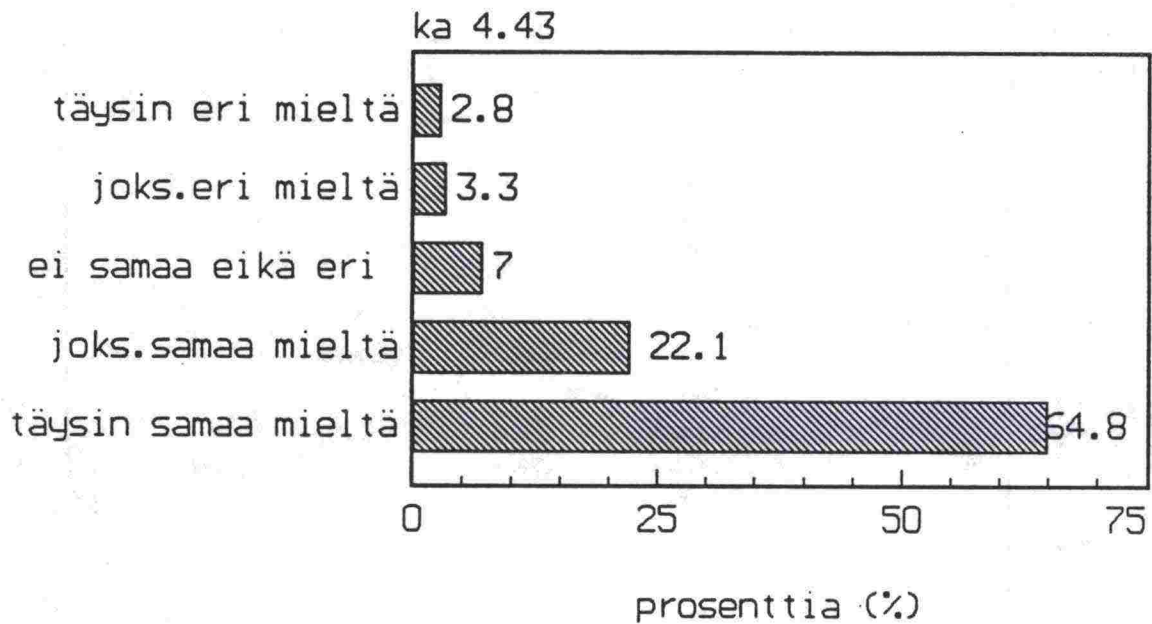
ON OIKEIN, ETTÄ TULOSPALKKIO MAKSETAAN  
PROSENTTEINA VUOSIPALKKASTA



TULOSPALKKIOIDEN JAKOPERUSTEET  
EIVÄT OLE OIKEUDENMUKAISIA

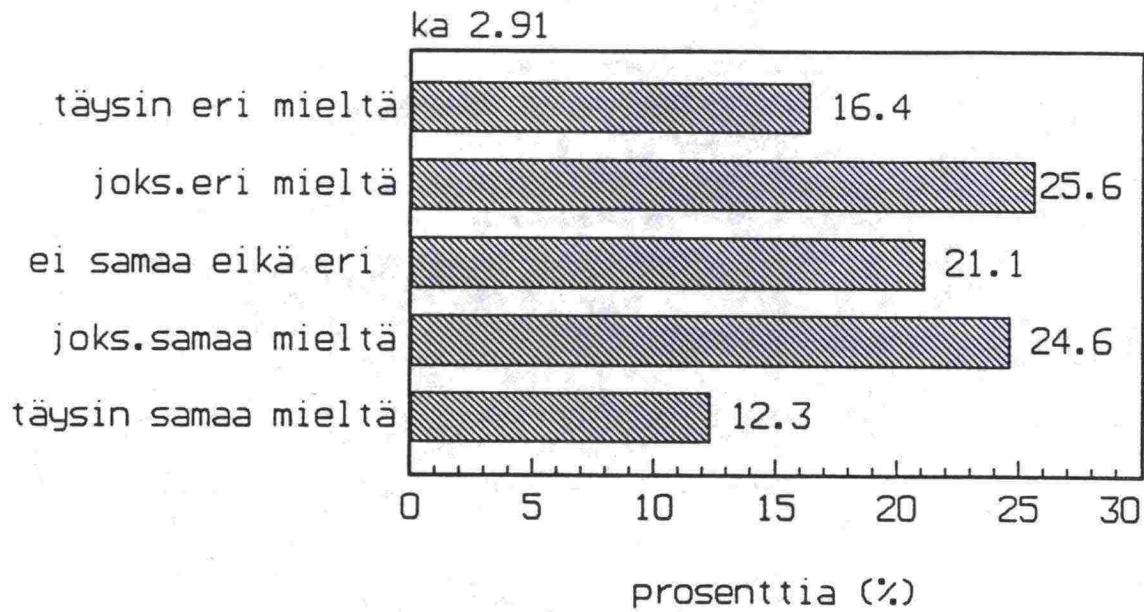


ON OIKEIN, ETTÄ KAIKKI TULOSRYHMÄN  
JÄSENET SAARVAT TULOSPALKKIOTA, JOS  
TAVOITTEET SAARVUTETAAN

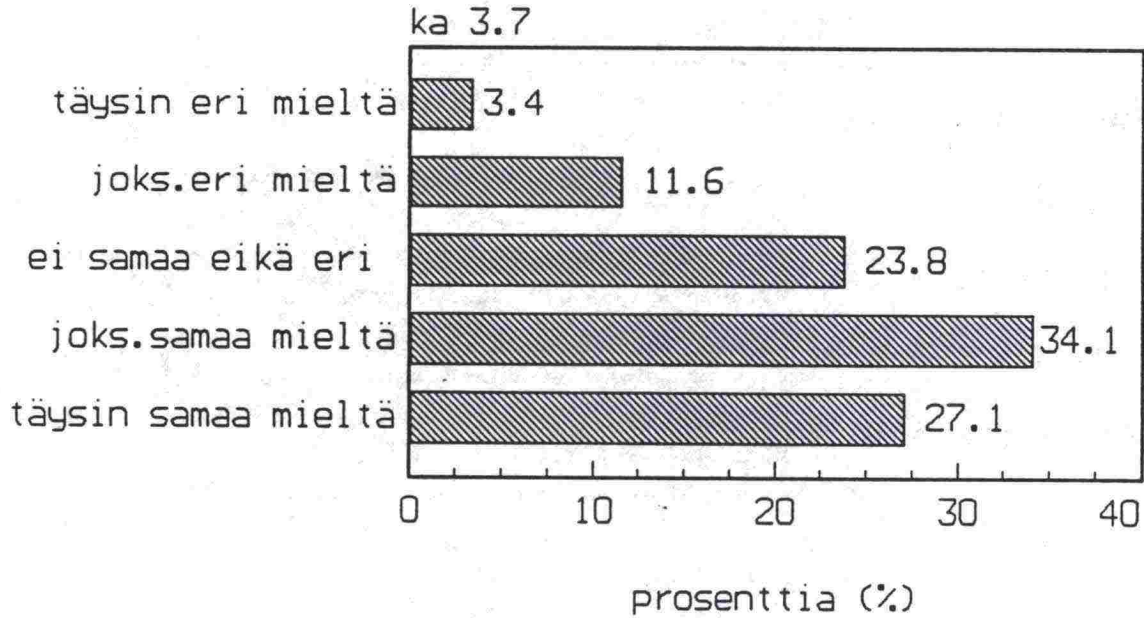




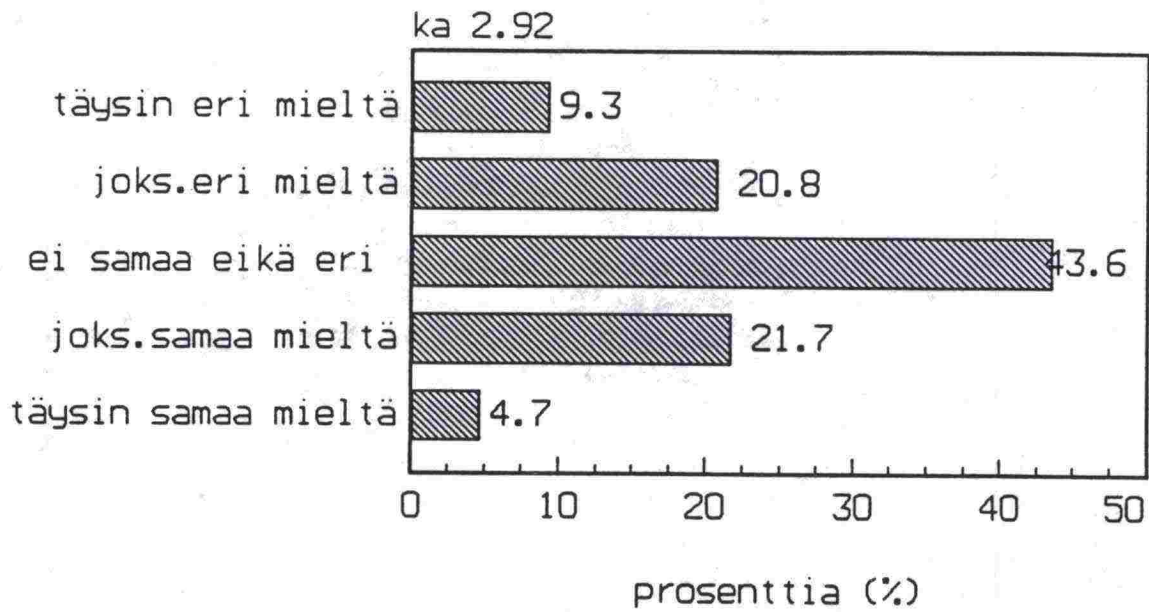
OLEN SAANUT LIIAN VÄHÄN TIETOA  
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN PERUSTEISTA



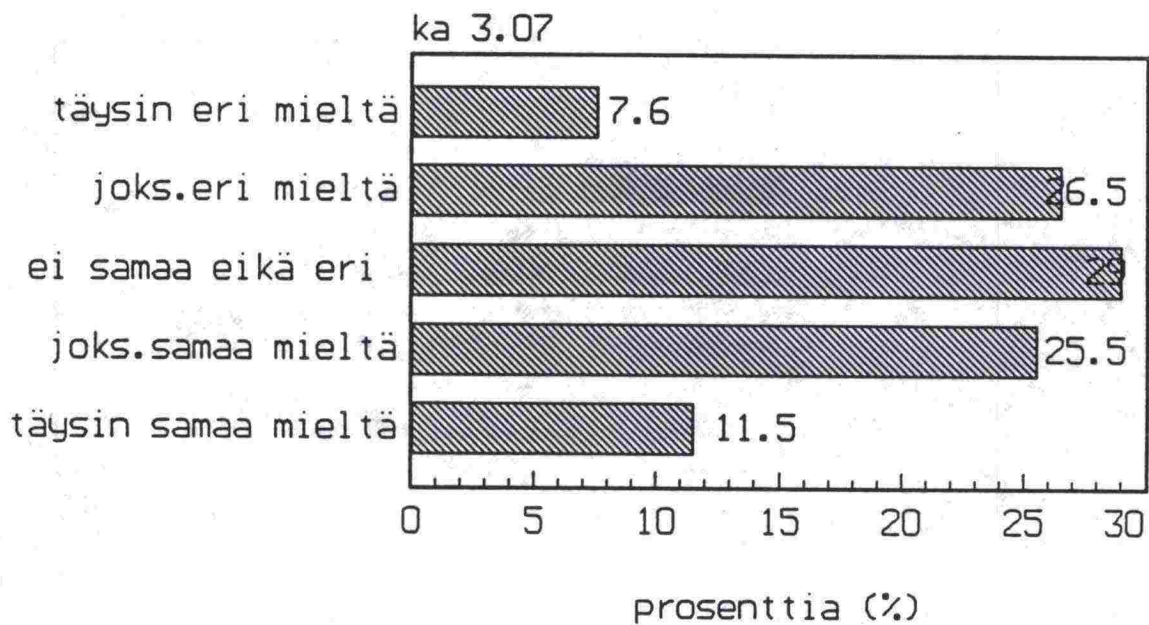
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ  
ON LIIAN MONIMUTKAINEN



JOHTAMINEN JA ESIMIESTOIMINTA TYÖPAIKAL-  
LANI ON KEHITTYNYT MYÖNTEISEEN SUUNTAAN  
TUPAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON JÄLKEEN

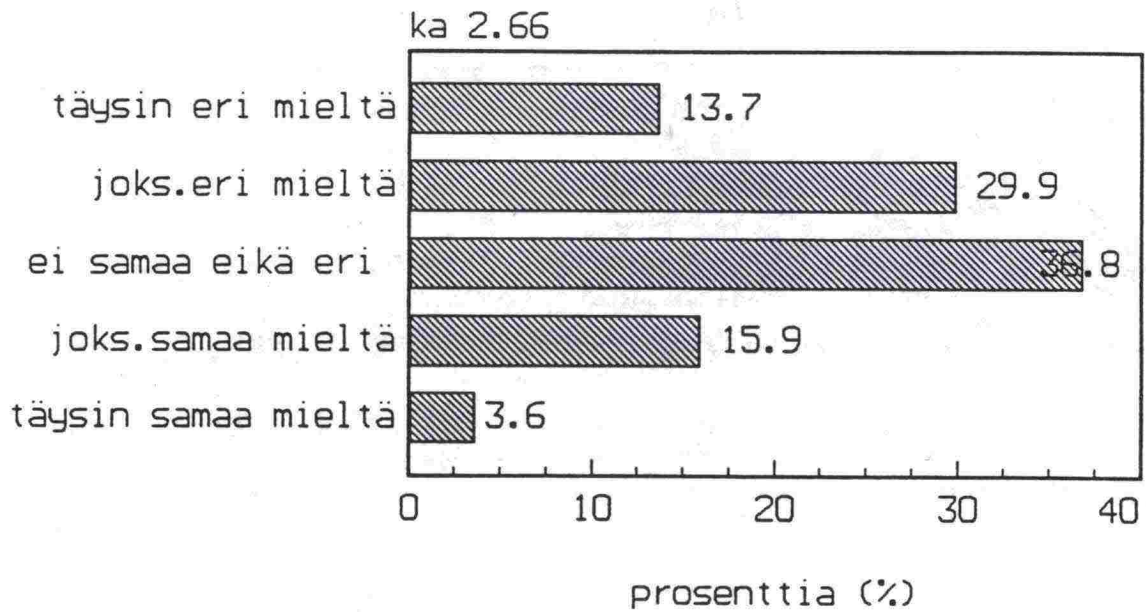


TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON TUONUT  
MUKANAAN TURHIA TULOSPAINEITA

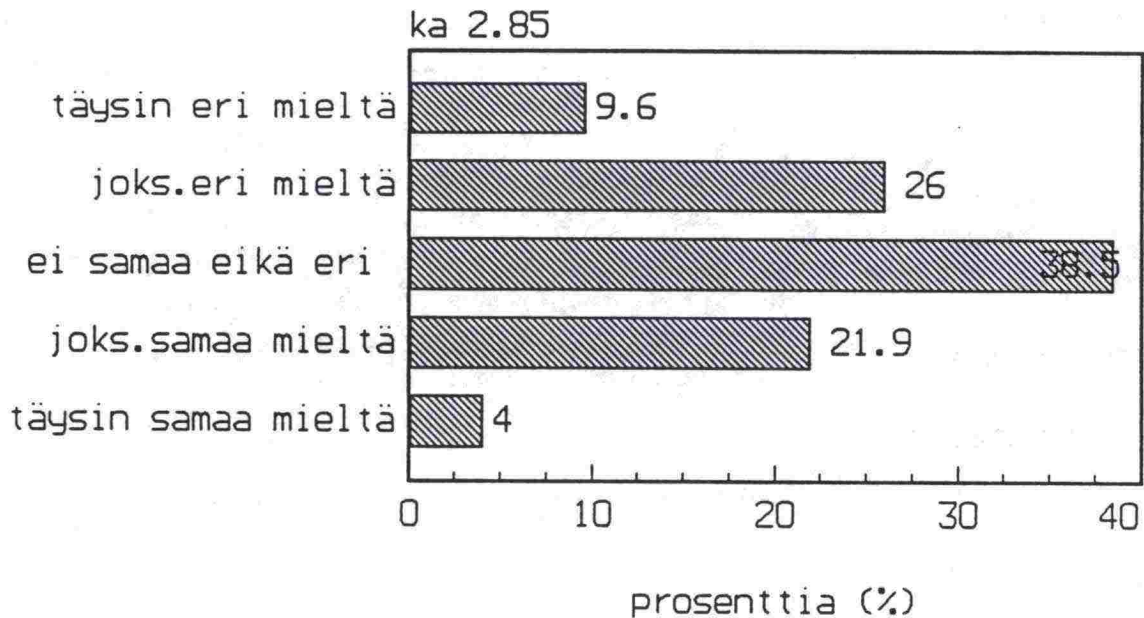




TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON LISÄNNYT  
MAHDOLLISUUKSIANI OSALLISTUA YHTEISTEN  
ASIOIDEN HOITAMISEEN

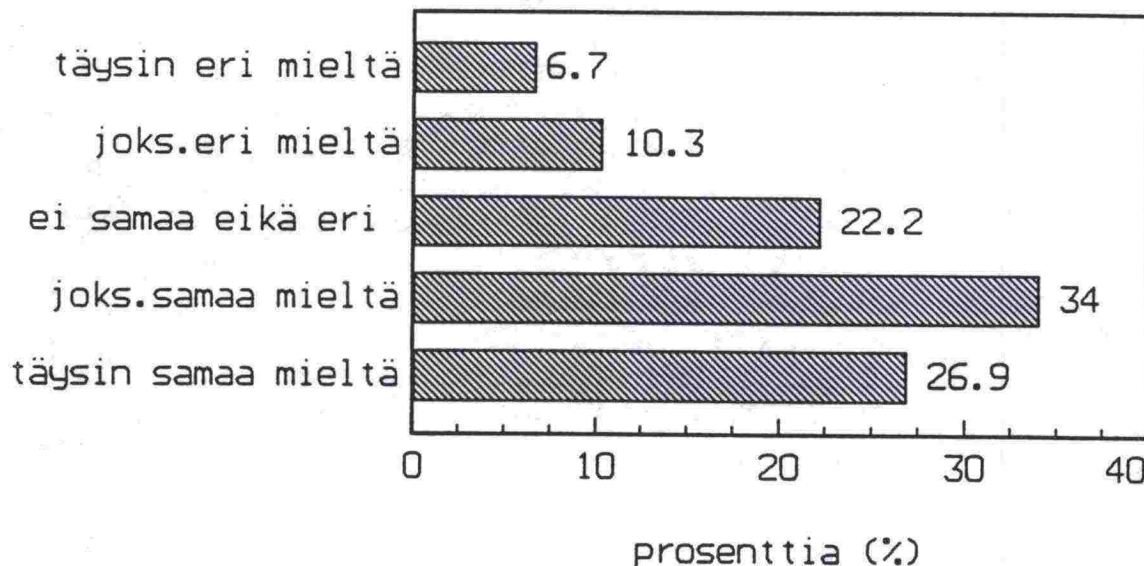


TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON PARANTANUT  
YHTEISTOIMINTAA TYÖPAIKALLANI



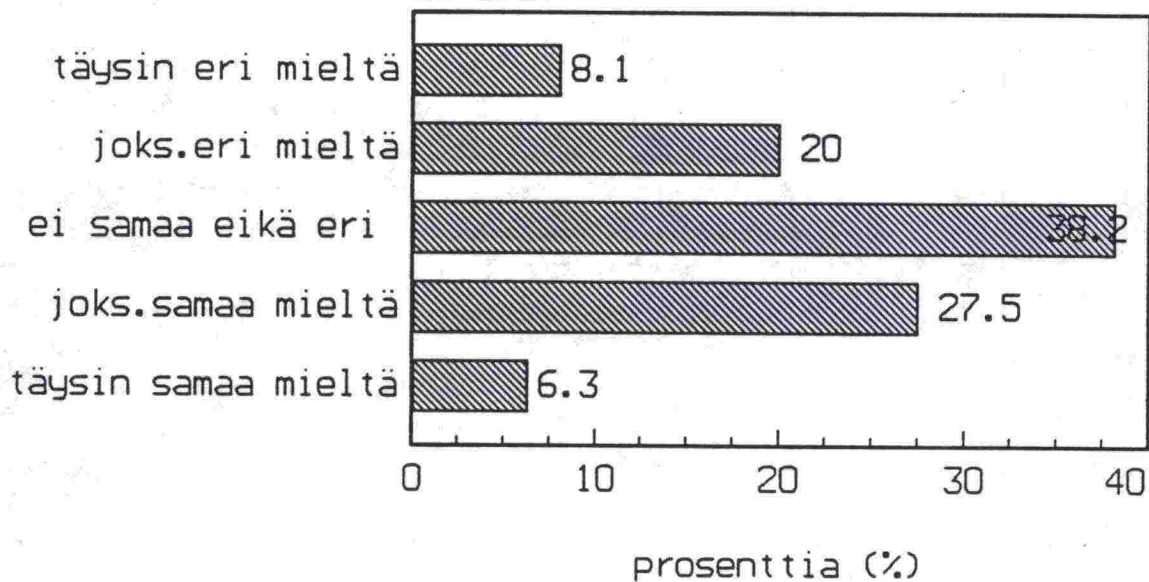
PALKAN PITÄISI MÄÄRÄYTYÄ NYKYISTÄ  
ENEMMÄN TYÖTULOSTEN PERUSTEELLA

ka 3.64



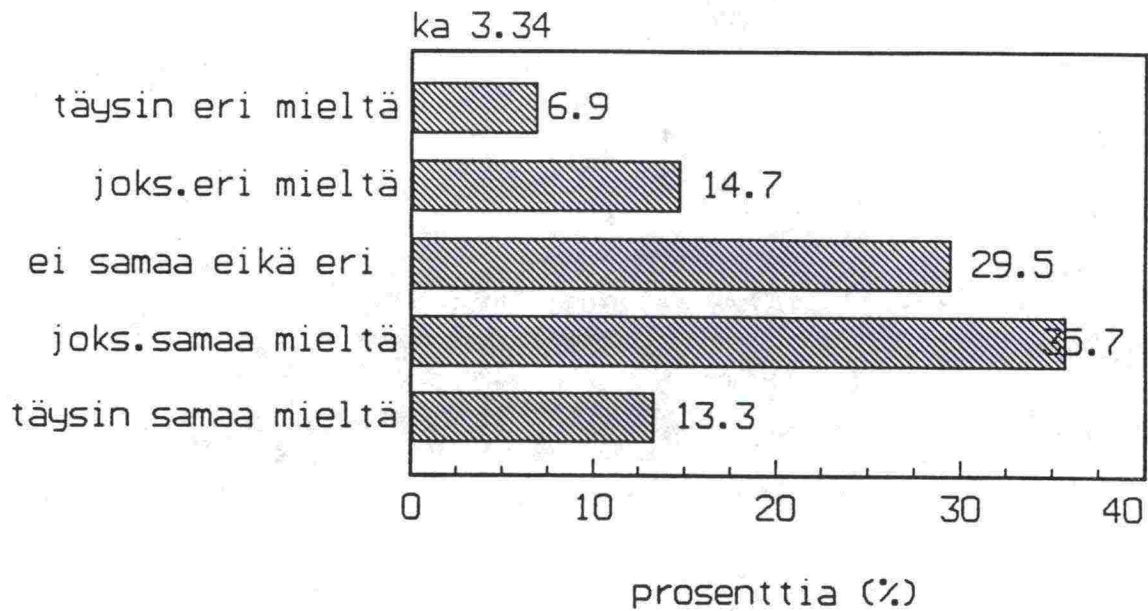
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON LISÄNNYT  
TYÖNTEON TEHOKKUUTTA

ka 3.04

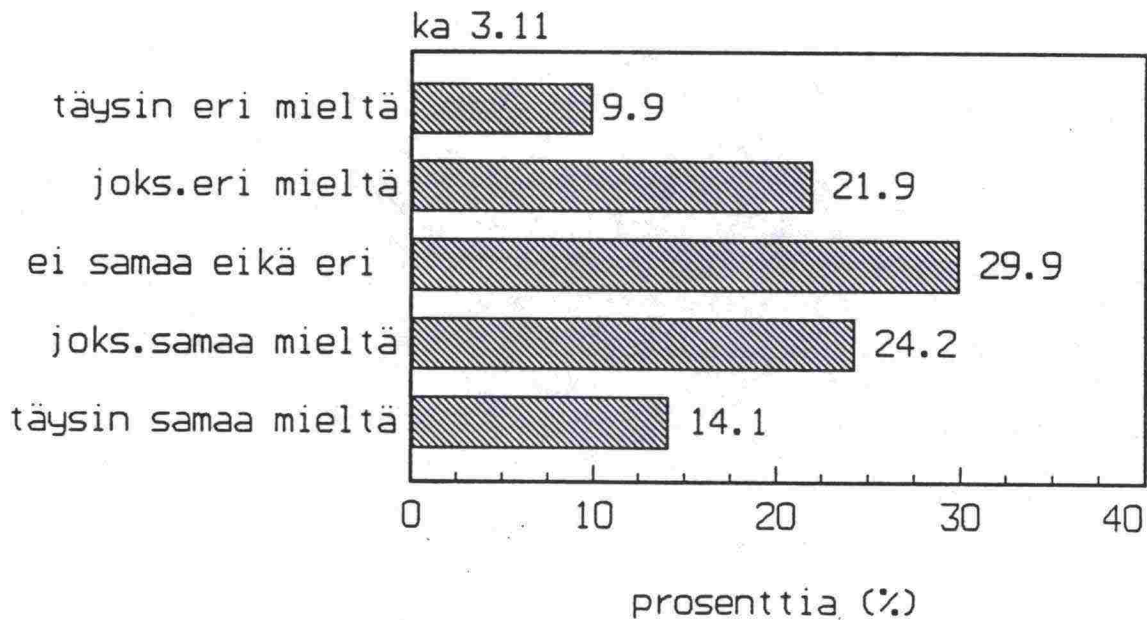




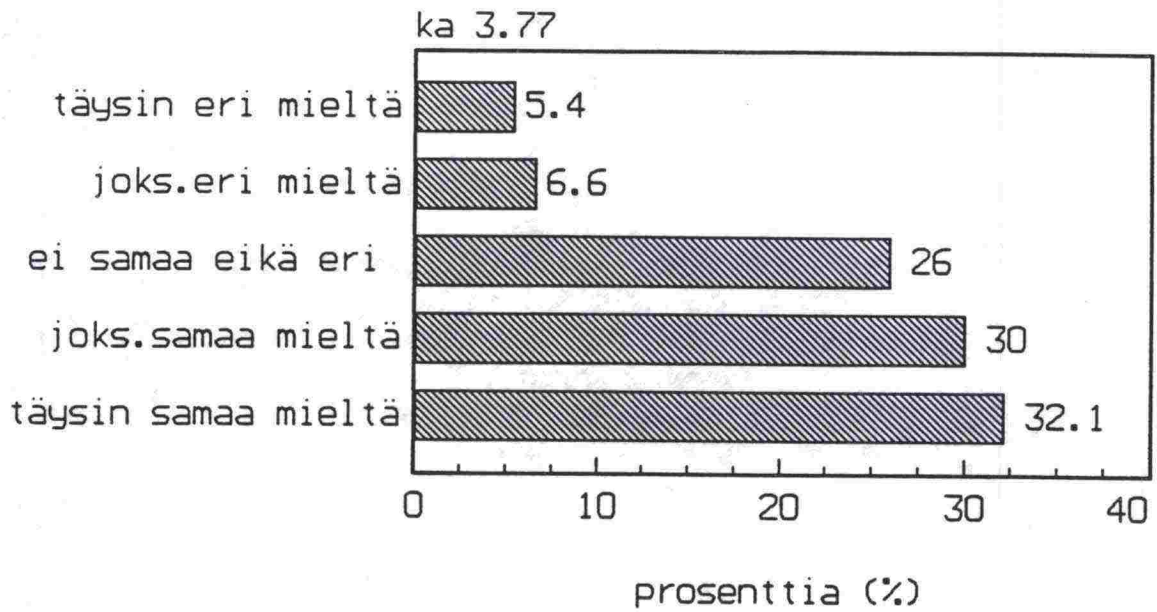
## TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON KANNUSTAVA



## TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON LISÄNNYT KIIRETTÄ JA STRESSIÄ TYÖSSÄNI

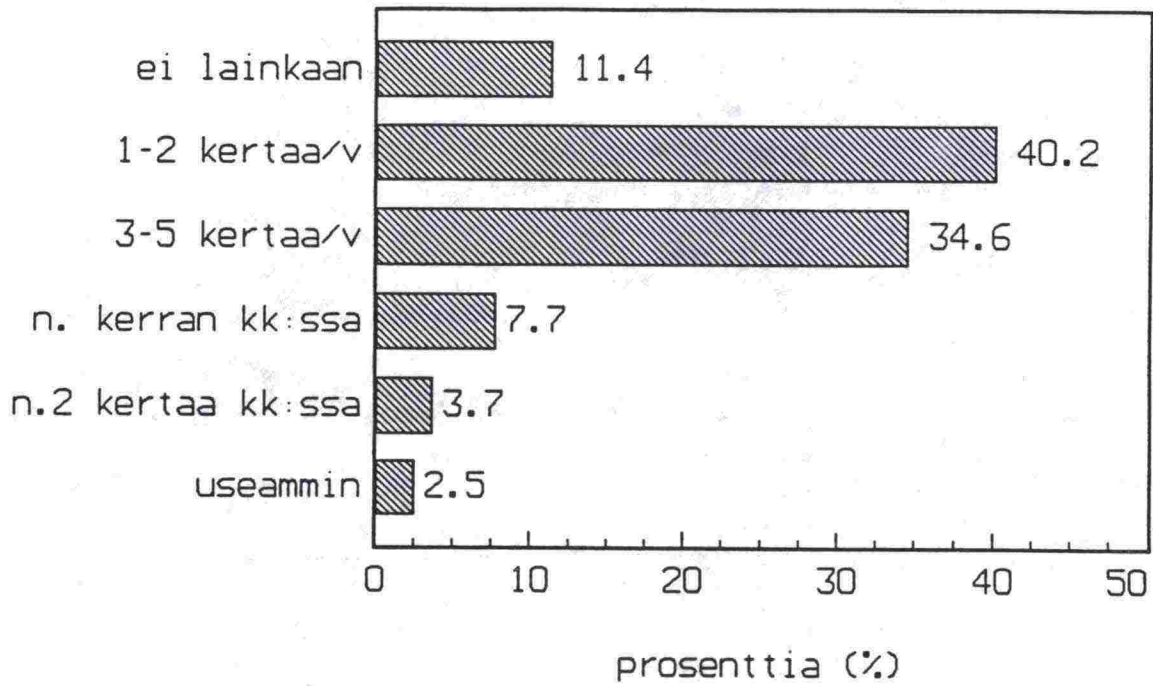


ON HYVÄ, ETTÄ TIELAITOKSESSA ON KÄYTÖSSÄ  
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ

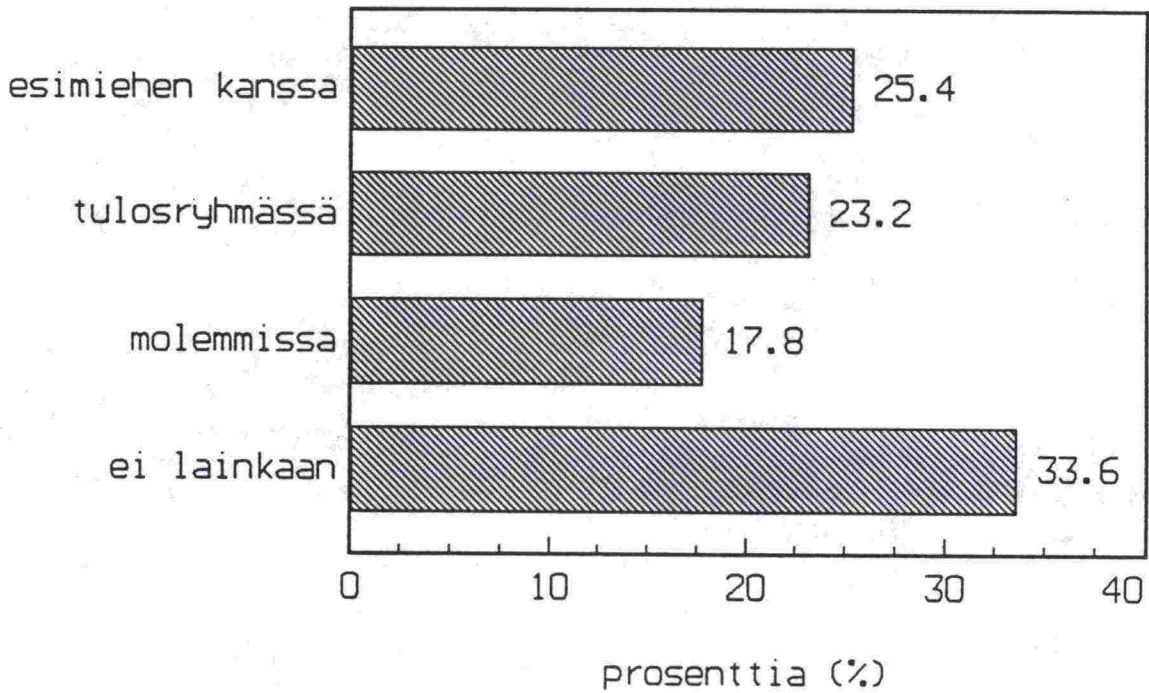




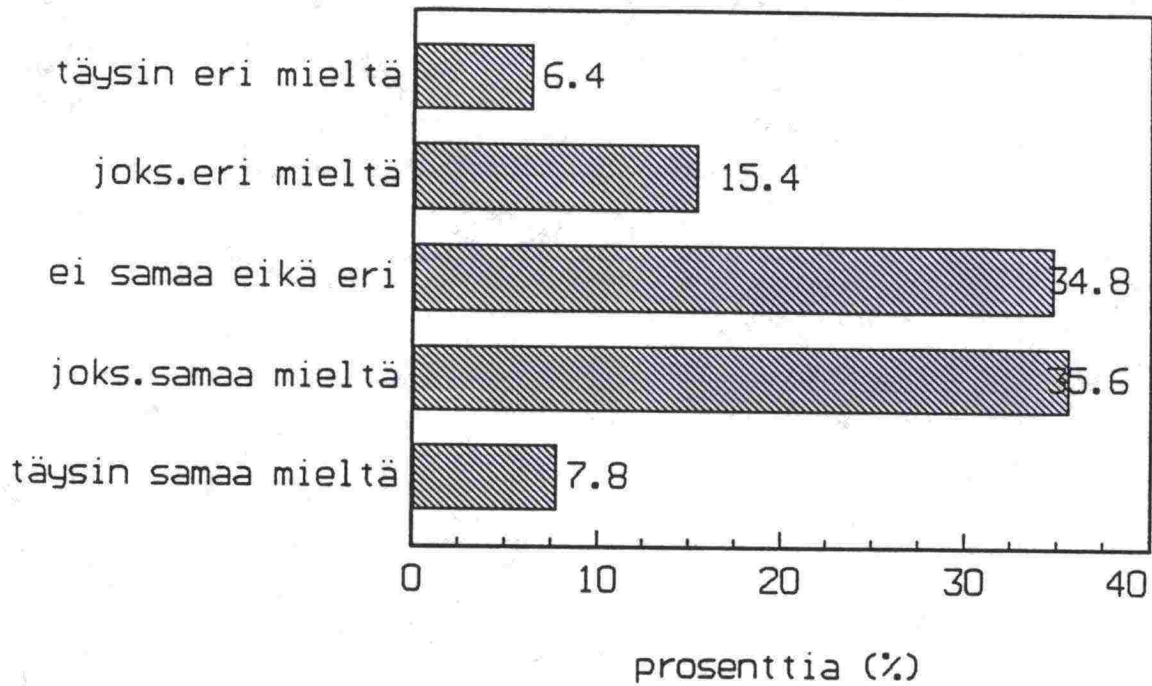
KUINKA USEIN TYÖPAIKALLASI PIDETÄÄN  
TYÖPAIKKAKOKOUKSIA ?



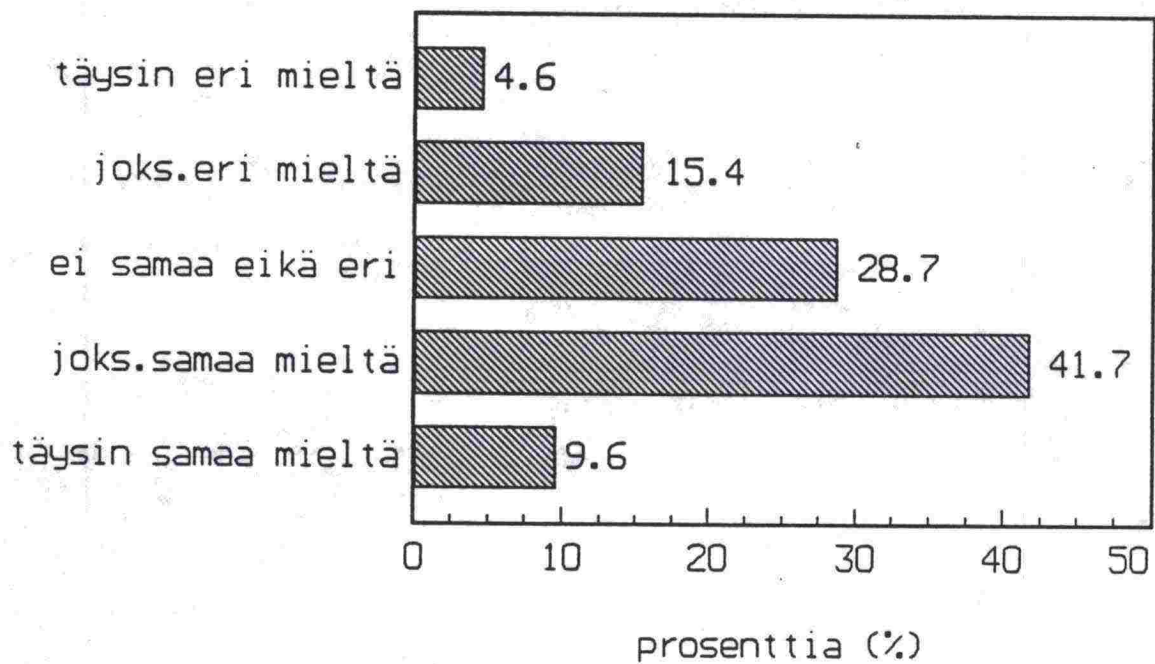
OLETKO KÄYNYT ESIMIEHEN JA ALAISEN  
VÄLISIÄ TULOSKESKUSTELUJA ?



TULOSKESKUSTELUT OVAT AUTTANEET TYÖSSÄNI  
Keskusteluja käyneet

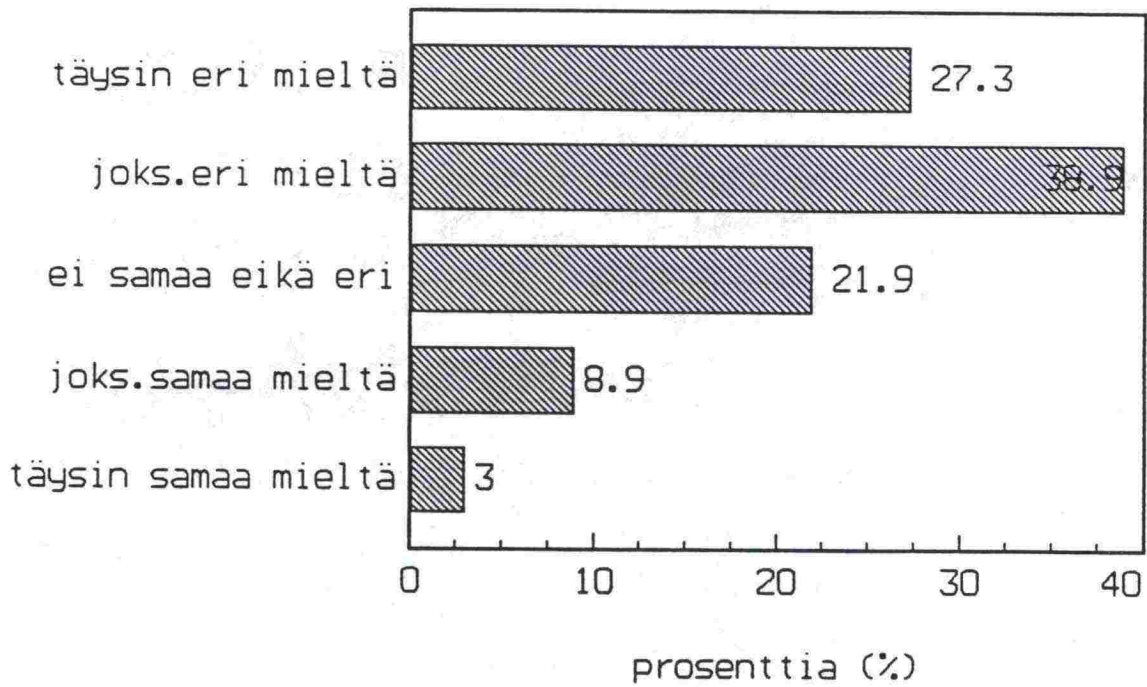


TULOSKESKUSTELUT OVAT PARANTANEET  
TIEDONKULKUA TYÖPAIKALLANI  
Keskusteluja käyneet

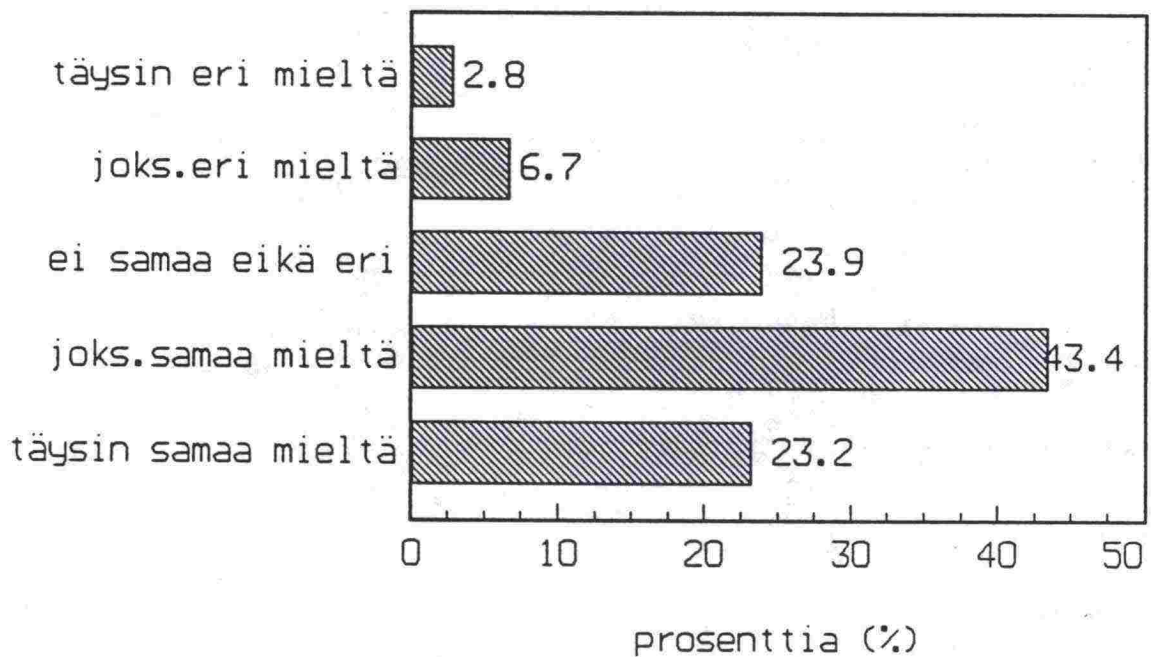




TULOSKESKUSTELUT OVAT TURHAA AJANHUKKAA  
Keskusteluja käyneet

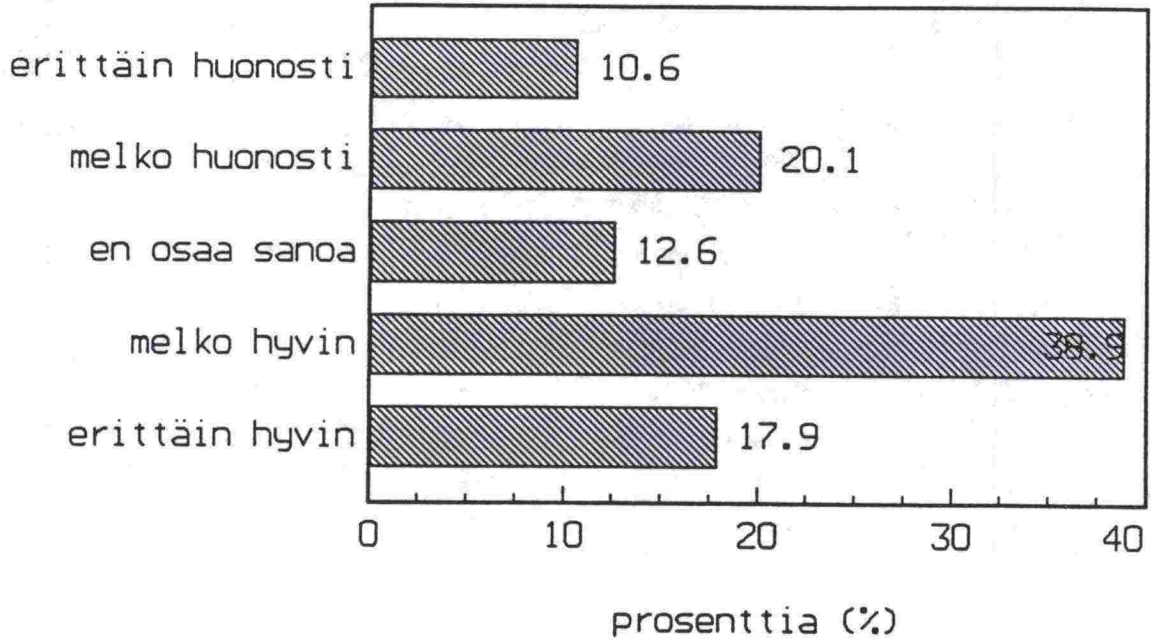


TULOSKESKUSTELUILLA ON MYÖNTEINEN  
VAIKUTUS ESIMIES-ALAISSUHTEESEEN  
Keskusteluja käyneet



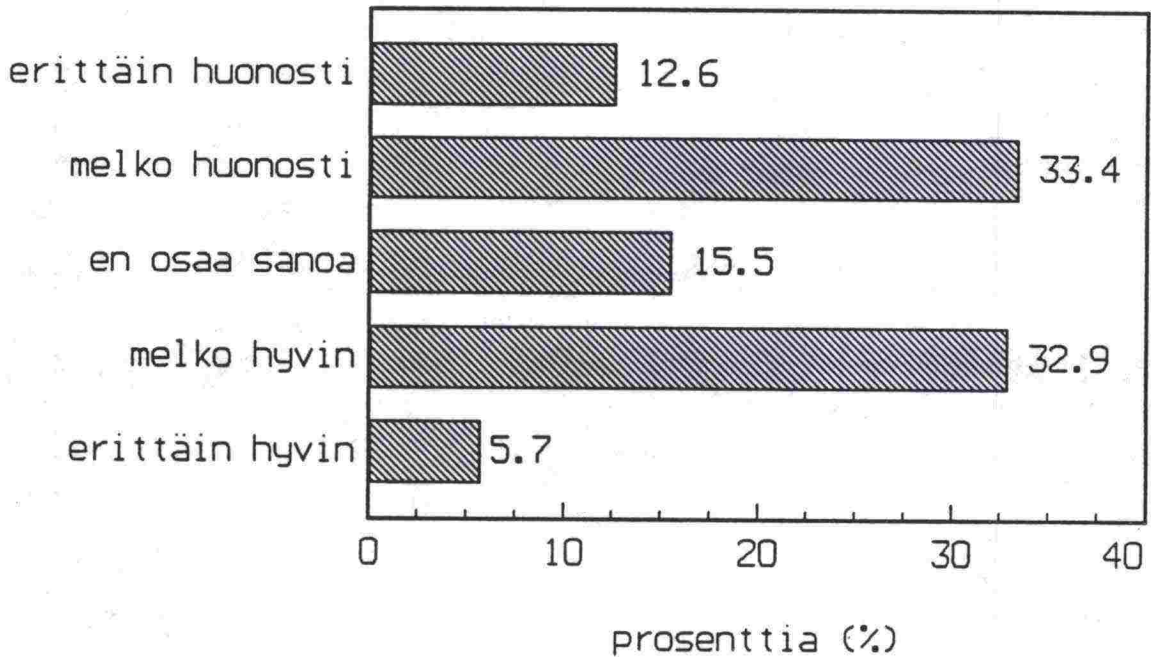
KUINKA HYVIN TUNNET TULOSRYHMÄSI  
TULOSTAVOITTEET ?

ka 3.33



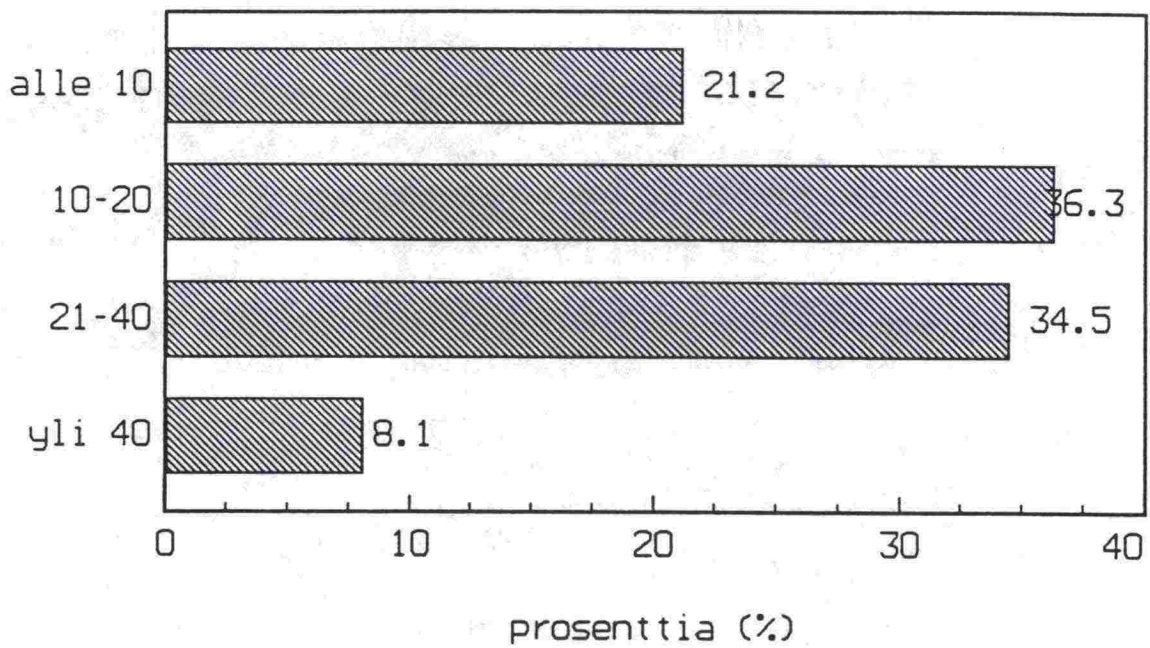
KUINKA HYVIN TUNNET TIEPIIRISI  
TULOSTAVOITTEET ?

ka 2.86

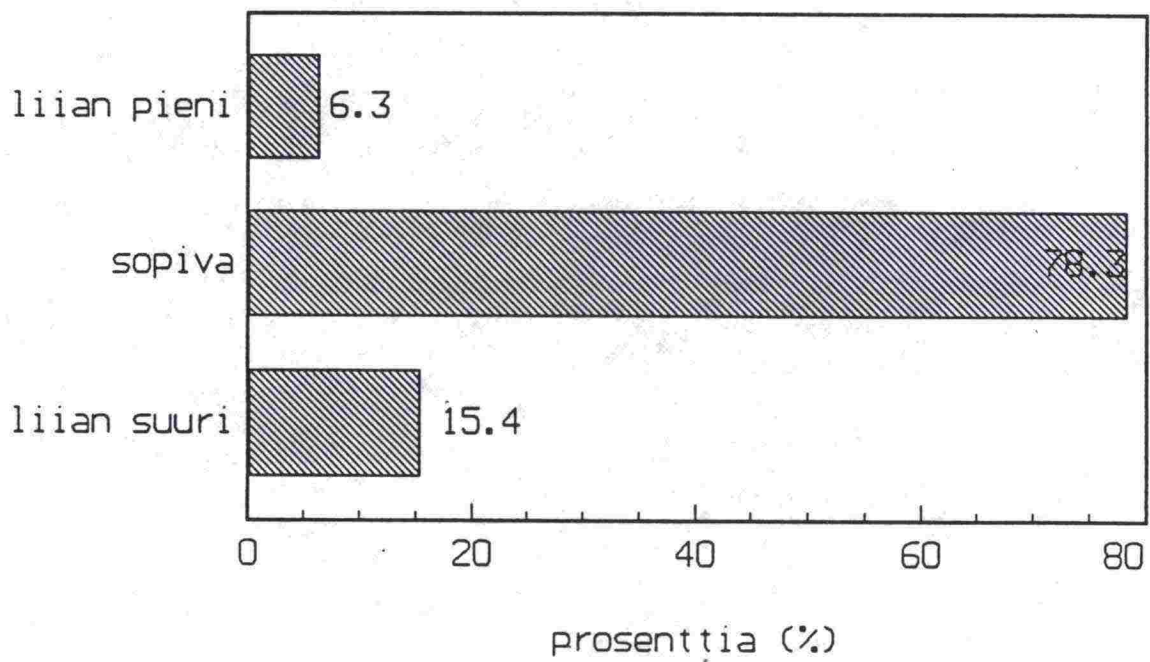




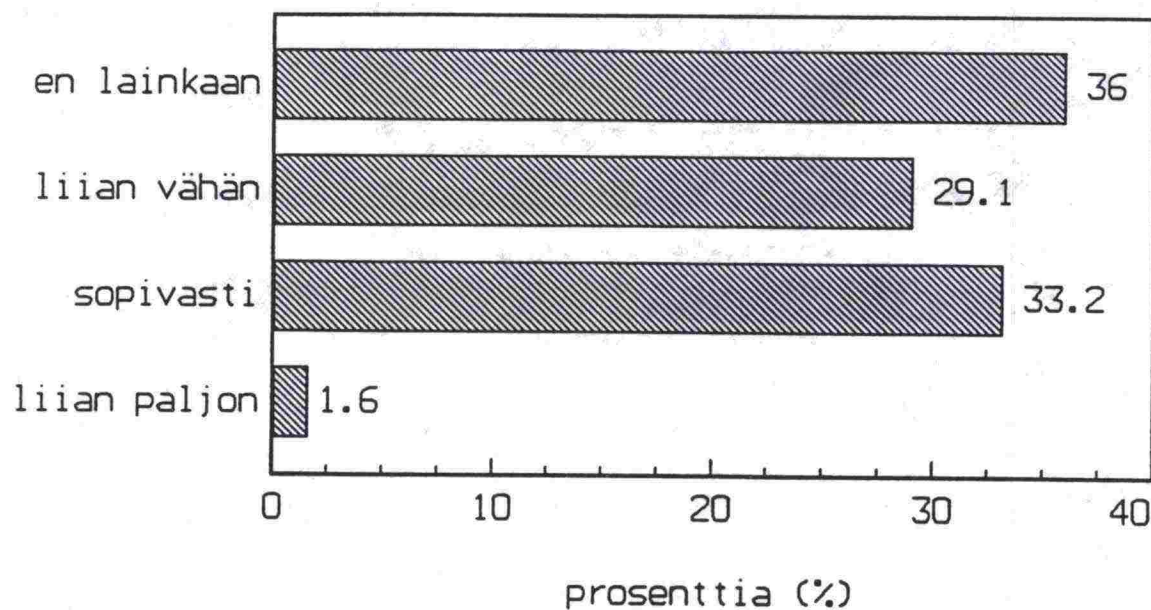
KUINKA MONTA HENKILÖÄ  
TULOSRYHMÄÄSI KUULUU ?



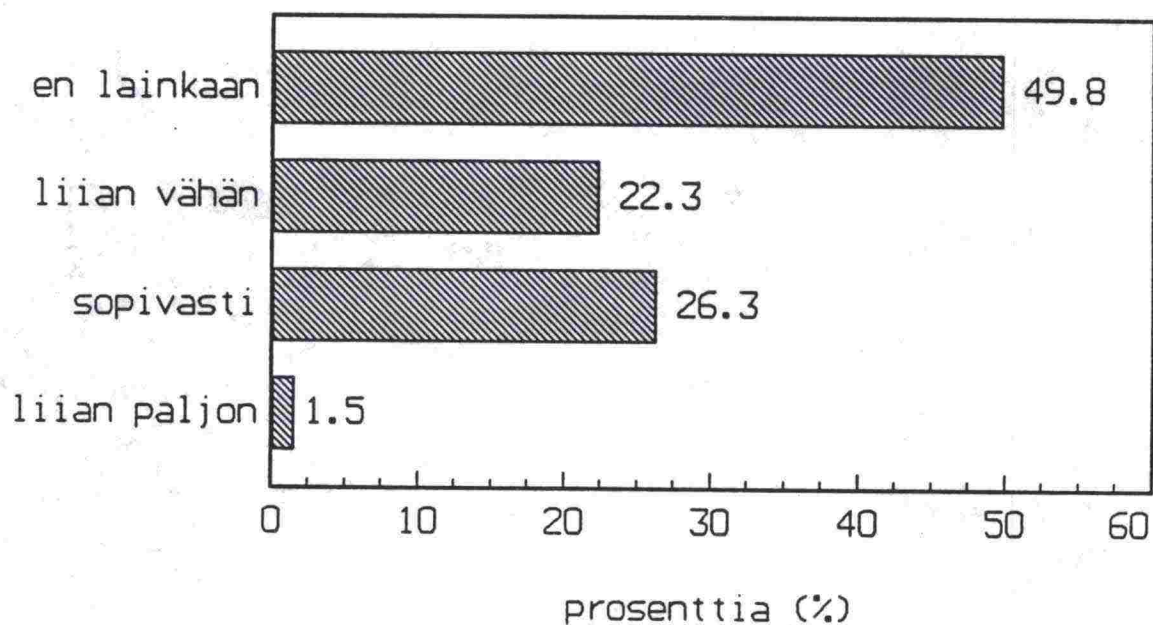
ONKO TULOSRYHMÄSI KOKO MIELESTÄSI...



KUINKA PALJON OLET MIELESTÄSI SAANUT  
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄÄN LIITTYVÄÄ  
KOULUTUSTA ?

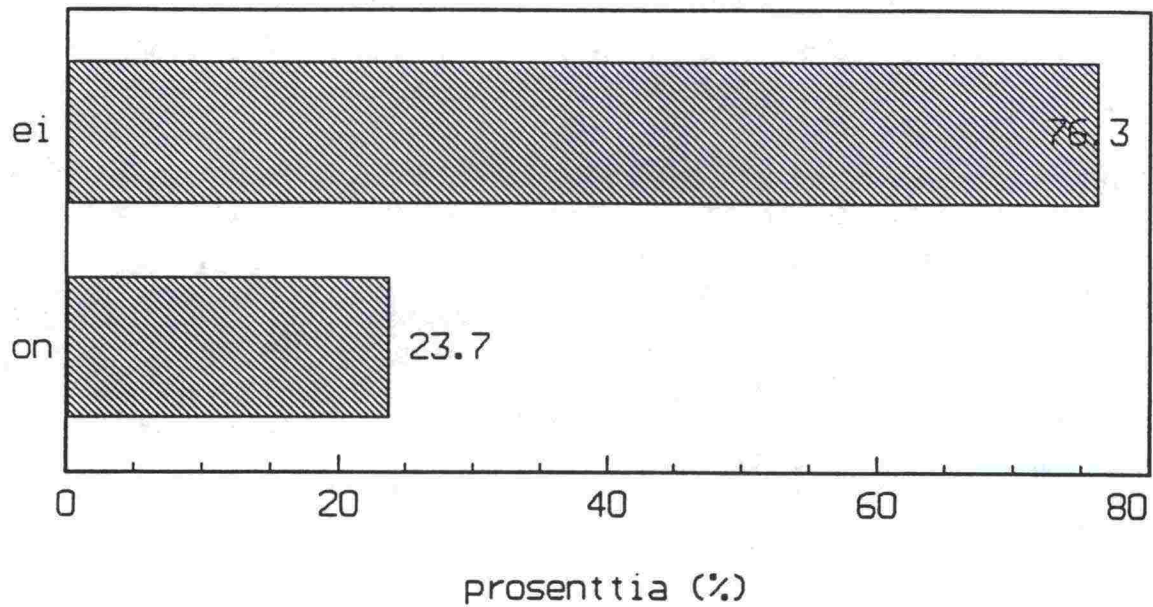


KUINKA PALJON OLET MIELESTÄSI SAANUT  
TULOSJOHTAMISEEN LIITTYVÄÄ KOULUTUSTA ?





ONKO SINULLA HENKILÖKOHTAISET  
TULOSTAVOITTEET (TULOSTOIMENKUVA) ?



MISSÄ MÄÄRIN TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄLLÄ  
ON OLLUT VAIKUTUSTA TYÖTEHTÄVIESI  
HOITAMISEEN ?

ka 2.33

