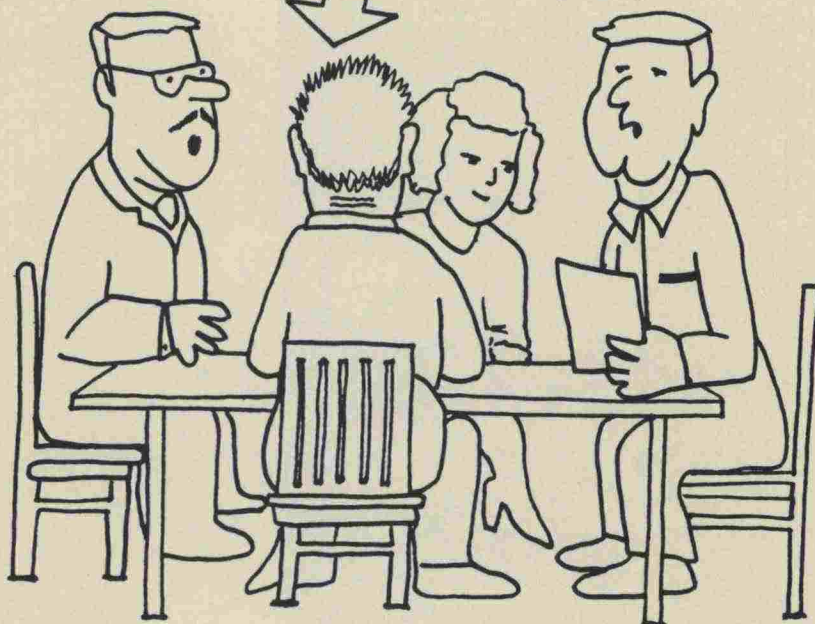
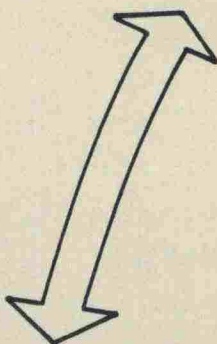




Tielaitos

Vesa Kähkönen

Tulosjohtamisen ja tulosjohtamiskoulutuksen arvioiminen Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiireissä



Kuopio 1991

Kuopion tiepiiri

08 TIEL



Tielaitos
Tiehallituksen kirjasto

Doknro: 911486
Nidenro: 911918

Vesa Kähkönen

**Tulosjohtamisen ja tulosjohtamiskoulutuksen
arvioiminen Keski-Suomen, Kuopion ja
Mikkelin tiepiireissä**

Tielaitos
Kuopion tiepiiri

Kuopio 1991

Kuopion tiepiiri
Maaherrankatu 27
PL 1117
70101 KUOPIO
puh. vaihde (971) 199 111

ESIPUHE

Tutkimuksen "tulosjohtamisen ja tulosjohtamiskoulutuksen arvioiminen Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiireissä" on tehnyt kasvatustieteiden yo. Vesa Kähkönen opinnäytetyönä Oulun yliopiston työtieteen jaoksessa. Tämä raportti on tutkimuksen tiivistetty versio, joka painottuu kyselyn tulosten esittelyyn.

Tutkimuksen ohjausryhmään kuuluivat:

apulaispiiri-insinööri, DI Matti Tuiremo, Kuopion tiepiiri.

kehitysyksikön päällikkö, DI Unto Miettinen, tielaitoksen Kuopion tuotantotekninen kehitysyksikkö.

insinööri Veikko Taivainen, Kuopion tiepiiri.

koulutuspäällikkö, YK Erkki Westerlund, tiehallitus.

yliassistentti, KK Hilikka Ylisassi, Oulun yliopiston työtieteen jaos.

professori, TKT Seppo Väyrynen, Oulun yliopiston työtieteen jaos.

Työtieteen jaoksen tutkijat kiittävät edellä mainittuja henkilöitä, joiden panos tutkimuksen lopulliseen muotoutumiseen on ollut tärkeä ja välttämätön.

Tulosjohtamista ollaan laajasti ottamassa käyttöön myös julkisissa hallinto-, palvelu- ja tuotanto-organisaatioissa. Sen "oikea" soveltaminen vaatii luonnollisesti runsaasti ponnisteluja. Tutkimus voi olla tärkeä apuväline näissä ponnisteluisissa. Työtieteen jaoksen tutkijat toivovat, että tämä Kuopion tiepiirin tilaama tutkimus auttaa tiepiiriä ja tielaitosta laajemminkin tulosjohtamisen kehittämisessä.

Oulussa 20.2.1991

Seppo Väyrynen

Kähkönen Vesa

TULOSJOHTAMISEN JA TULOSJOHTAMISKOULUTUKSEN ARVIOIMINEN KESKI-SUOMEN, KUOPION JA MIKKELIN TIEPIIREISSÄ

TIIVISTELMÄ

Valtiovarainministeriö käynnisti 1.1.1988 tulospalkkauskoekielun, jonka tarkoituksena oli selvittää mahdollisuudet aikaansaada valtionhallintoon tuottavuutta, tuloksellisuutta ja tehokkuutta edistäviä palkkausjärjestelmiä, joiden tuli mahdollistaa hyvien työtulosten palkitseminen niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Tielaitoksessa kokeiluun osallistui Keski-Pohjanmaan, Kuopion, Turun ja Lapin tiepiirit. Tie- ja vesirakennuslaitoksen hallintoasetus, jossa käsiteltiin tulosjohtamista tuli voimaan 1.10.1988. Perusedellytykset tulosohjatulle tielaitokselle luotiin vuoden 1989 aikana. Tulospalkkiokokeilu laajentui vuoden 1990 alusta koko tielaitokseen. Tulevaisuudessa laitoksen toimintaa pyritään ohjaamaan yhä laajemmin tulostavoitteiden avulla. Tulosjohtamisen periaatteiden eteenpäin vieminen on toteutettu tiepiireissä tulosjohtamiskoulutuksella. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida tulosjohtamiskoulutuksen vaikutuksia ja tuoda esille henkilöstön mielipiteitä tulosjohtamisesta. Tutkimus toteutettiin kirjallisena kyselylomaketutkimuksena Kuopion tiepiirin tilauksesta Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiireissä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä oli evaluaatiotutkimus. Koulutus-hankkeissa on yleensä ongelmana se, miten saadut uudet opit siirtyvät todellisiin työtilanteisiin. Tutkimuksen tehtävänä oli siten myös selvittää, miten tiepiirien henkilöstö on sitoutunut tulosjohtamisen periaatteisiin ja antaa tutkimustulosten perusteella ehdotuksia tulosjohtamistoiminnan edellytysten parantamiseksi. Tulosjohtaminen on otettu verrattain myönteisesti vastaan tiepiireissä. Tulosjohtamiskoulutuksella samoin kuin tuloskeskustelujen käymisellä oli selvä yhteys työn ja tulosjohtamisen kokemiseen. Henkilöt, jotka olivat koulutukseen ja keskusteluihin osallistuneet kokivat työnsä myönteisemmin kuin työntekijät, jotka eivät tilaisuuksiin olleet osallistuneet. Tielaitoksen tulosjohtamisen keskeisimmäksi ongelmiksi tiepiiriläiset näkivät tielaitoksen organisatoriset esteet, työtavoitteet ja työn mitattavuuden. Myöhemmin julkaistavassa opinnäytetyössä tarkastellaan laajemmin mainittujen tavoitteiden lisäksi tulosjohtamisen organisaatio- ja johtamisteoreettista perustaa.

Avainsanat: tulosjohtaminen, koulutuksen evaluointi

ESIPUHE

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen tausta.....	1
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	2
2. TULOSJOHTAMISEN HISTORIA JA NYKYTILA TIELAITOKSESSA.....	3
2.1. Mitä tulosjohtaminen on?.....	6
2.2. Tulospalkkiokokeilut tielaitoksessa.....	8
2.2.1. Tulospalkkio ja henkilöstöjohtaminen.....	8
2.2.2. Tulospalkkiokokeilu.....	9
2.3. Tulosjohdettu tielaitos.....	10
3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	11
3.1. Kohdehenkilöt.....	11
3.2. Tiepiirien tulosjohtamiskoulutuksen erityispiirteitä...	13
3.3. Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät.....	16
4. TULOKSET.....	16
4.1. Taustamuuttujat.....	16
4.2. Henkilöstön asennoituminen tulosjohtamiseen ja tyytyväisyys työhön.....	17
4.3. Henkilöstön kokemuksia tulosjohtamisesta.....	25
4.4. Henkilöstön arviot tulosjohtamiskoulutuksesta.....	38
5. YLEISKUVAN MUODOSTAMINEN AINEISTOSTA FAKTORIANALYYSIN AVULLA.....	48
5.1. Eri tiepiirien faktoriprofiilit.....	51
5.2. Eri henkilöstöryhmien faktoriprofiilit.....	52
5.3. Faktoriprofiilit tuloskeskusteluihin osallistumisen mukaan.....	54
5.4. Faktoriprofiilit eri tulosjohtamiskoulutusten mukaan...	56
5.5. Faktoriprofiilit sen mukaan, kuinka henkilö tuntee saa- neensa tulosjohtamiseen liittyvää koulutusta.....	58
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59

LÄHTEET

LIITTEET

1. JOHDANTO

1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tulosjohtamisajattelu kehitettiin 1970-luvun lopulla. Kehittämisen tavoitteena oli ratkaista tavoitejohtamisen ongelmia ja toisaalta vastata liiketoiminnallisen ajatustavan haasteisiin ja muutoksiin johtamisessa. Yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden johdolta ryhdyttiin vaatimaan entistä parempaa johtamisen ammattitaitoa. Johtamisen kannalta tarvittiin entistä parempaa osaamista hyvien liiketoiminnallisten tulosten saavuttamiseksi. Alunperin tulosjohtamisen idea kehitettiin palvelemaan liikeyritysten toimintaa, mutta hyvien tulostensa takia sitä alettiin soveltaa myös julkisyhteisöihin.

Valtiovarainministeriö käynnisti 1.1.1988 tulospalkkiokokeilun, jonka tarkoituksena oli selvittää mahdollisuudet aikaansaada valtionhallintoon tuottavuutta, tuloksellisuutta ja tehokkuutta edistäviä palkkausjärjestelmiä, joiden tuli mahdollistaa hyvien työtulosten palkitseminen niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Tielaitoksessa kokeiluun osallistuivat Keski-Pohjanmaan, Kuopion, Turun ja Lapin tiepiirit. Jokaista kokeiluun osallistuvaa tiepiiriä varten suunniteltiin erilainen palkkiojärjestelmä. Kokeilun perusteella luotiin koko laitosta koskevat yleisperiaatteet, joiden puitteissa tiepiirit saivat suunnitella omat yksilölliset järjestelmänsä.

Tulosohjaukseen siirtymisen myötä ovat tielaitoksen toimintarakenne ja -tavat tähdänneet mahdollisimman hyvien tulosten saavuttamiseen sekä perinteisen byrokratiakulttuurin muuttamiseen palvelu- ja tulokulttuuriksi. Kokeilun toteuttaminen on merkinnyt organisaatiokulttuurin, tehtävien, toimivallan ja tulosvastuun muutosta. Uudistuneessa tielaitoksessa jokainen tiepiiri on oma tulosvastuullinen yksikkö. Tiepiireissä tulosten saavuttaminen varmistetaan tulosityksikköorganisaatioiden avulla. Yksiköillä on tiukat tulostavoitteet, mutta suuri vapaus toimintatapojen valinnassa. Käytännön työskentelyssä organisaatiomuutoksen tavoitteena on lisätä työntekijöiden toiminnan vapautta ja parantaa työmotivaatiota palkitsemalla hyvät työsuoritukset. Tulosjohtamisessa esimiehen rooli on työtä

ohjaava ja tukeva. Keskeisenä tavoitteena on saavuttaa mielekäs työ- ja tuloksetkoilmapiiri työyhteisössä.

1.2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida tulosjohtamiskoulutuksen vaikutuksia Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiireissä ns. sisäisten tukitulosten kannalta sekä antaa tutkimustulosten perusteella ehdotuksia tulosjohtamistoiminnan edellytysten parantamiseksi. Sisäisillä tukituloksilla tarkoitetaan tulosityksiköissä mm. henkilöstön motivoituneisuutta, organisaation tulosellkeyttä, tulosajattelun laajuutta ja syvyyttä, sitoutuneisuutta tulostavoitteisiin sekä informaation laatua ja käyttötehoa. Tutkimuksen tehtävänä on siten myös selvittää, miten tiepiirien henkilöstö on sitoutunut tulosjohtamisen periaatteisiin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös tulosjohtamisen organisaatio- ja johtamisteoreettista perustaa.

Keskeistä tulosjohtamisen vaikuttavuuden arvioinnissa on tulosjohtamiskoulutukselle asetettujen tavoitteiden sekä tulosjohtamisajattelun keskeisten ideoiden omaksumisen arviointi että koulutuksen osuvuuden arvioiminen organisaation tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin perustuen. Perusoletuksena on, että käsitykset ovat muotoutuneet toiminnassa yksilön elämäkokemuksen ja tietämyksen varassa. Kyselylomakkeella kerätty tieto heijastaa vastaajan käsitystä kysytystä kohteesta.

Tiepiirien henkilöstön tulosjohtamiseen sitoutumisen selvittämiseksi pyritään kysymään sitä, miten tulosjohtaminen on muuttanut työntekijöiden toimenkuvaa sekä miten he suhtautuvat tulosjohtamiseen ja onko tulosjohtaminen vaikuttanut työmotivaatioon. Nämä tiedot ovat olennaisia, kun muodostetaan käsitystä siitä, missä määrin tulosjohtamiskoulutuksesta on hyötyä työtehtävien hoitamisessa.

2. TULOSJOHTAMISEN HISTORIA JA NYKYTILA TIELAITOKSESSA

Julkishallinnon kehittäminen on ollut valtionhallinnon keskeisiä tavoitteita viime vuosina. Uudistustyön pyrkimyksenä on ollut hallinnon nykyaikaistaminen, sen keventäminen, hajauttaminen ja palveluperiaatteen korostaminen. Valtion virastot ovat olemassa käyttäjiään eli Suomen kansalaisia varten. Julkiset menot ovat viime vuosina kasvaneet voimakkaasti suhteessa bruttokansantuotteeseen. Tämän vuoksi valtionhallinnon tavoitteeksi on otettu myös toiminnan taloudellisuus. Uudistusten aikaansaamiseksi valtion virastoja pyritään muuttamaan liikelaitoksiksi. Liikelaitosperiaatteisiin pyrkiminen on ajanut valtionhallinnon johtamiskulttuurin muuttamiseen. Valtionhallinnon johtamiskokeilun myötä tulosjohtaminen on nähty soveliaaksi johtamisen välineeksi, joka pystyy vastaamaan julkishallinnon kehittämisen haasteisiin.

Valtionhallinnon puutteena on ollut sen staattisuus. Klassinen byrokraattinen organisointitapa, jota hallinnossamme on näihin päiviin saakka johdonmukaisesti noudatettu, painottaa virastojen ja niiden toiminnan neutraalisuutta, sääntösidonnaisuutta ja muuttumattomuutta. Vanhahtava hallintokoneisto on ollut yhteiskunnan kehityksen esteenä. Klassisen byrokraattisen johtamismallin perimän rasitteet liittyvät erityisesti virastoille yhteisiin asioihin kuten yhteiseen hallintoon ja vallitsevaan ohjaus- ja johtamisajatteluun.

Hallintokoneiston jälkeenjääneisyys on ilmennyt sen toiminnassa monin tavoin. Vanhahtavassa ohjausajattelussa on suosittu muuttumattomuutta, päätöksenteon keskittyneisyyttä ja resurssiohjausta. Valtionhallinnon muutostahti on näistä seikoista johtuen ollut hidasta. Hallintokoneiston taustalla on ollut ohjausjärjestelmä, joka luotiin palvelemaan murto-osaa nykyisestä organisaatiosta. Resurssiohjauksessa kansalaisten kannalta tärkeät toiminnan tulokset ovat jääneet ohjauksen keskeisen kiinnostuksen ulottumattomiin.

Klassisen byrokraattisen ohjausjärjestelmän puutteet on nähty suhteellisen kauan, mutta ongelmana on ollut se, että eri organisaatiokokeiluista huolimatta ei ole löydetty sopivaa joh-

tamisjärjestelmää. Tähän asti kaikki järjestelmät ovat olleet enemmän tai vähemmän sidottuja perinteiseen ohjausjärjestelmään. Nykyisen tiehallituksen ja entisen tie- ja vesihallituksen toimintahistorian katsaus osoittaa, että organisaatiossa on aktiivisesti eri aikoina pyritty vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin ja byrokraattisen hallintojärjestelmän puutteisiin.

1970-luku

1. Järjestelmälliset ohjausrakenteet
- PTS, LTS

2. Johtamisjärjestelmät
- tehtäväjohtaminen
- tavoitejohtaminen
- tavoitebudjetointi

1980-luku

3. Johtamisprosessit
- nykytilan kuvaukset
- tulosten määrittäminen ja arviointi
- johtoryhmätyö
- virastodemokratia

4. Organisaatioiden kehittäminen
- delegointi
- erilaistuminen

1980-luvun

loppu

5. Tulosjohtaminen
- visiot johdon tahtotilat
- strategia
- tulospalkkiojärjestelmä
- tulosbudjetointi
- organisaation/ihmisten kehittäminen
- tuloskeskustelut
- tulosohjattu tielaitos

1990-luku

6. Tieliikenteen palvelutalo

Kaavio 1. Tielaitoksen johtamisen kehitysvaiheita 1970-1990

Tielaitoksen johtamisen kehitysvaiheiden tarkastelu voidaan aloittaa 1970-luvulta, jolloin johtamisjärjestelmiin alettiin entistä enemmän kiinnittää huomiota. Tuolloin vallitsevana johtamisjärjestelmänä oli tehtävä- ja tavoitejohtaminen, joka oli tulosjohtamista edeltävä johtamisjärjestelmä. Tavoitejohtamisen hallintokulttuurilla johdettiin maotamme vuosina 1968-1981. Tavoitejohtaminen (TAJO) oli käytössä myös tie- ja vesirakennuslaitoksessa parin vuosikymmenen ajan. TAJO vaikutti merkittävästi silloisen tie- ja vesirakennuslaitoksen toimintaan ja laitoksen esimieskunnan koulutukseen. Nykytilan kuvaukset, tulosten määrittäminen ja arviointi sekä virastodemokratia yhdessä tulosjohtamisen kanssa värjittivät muuttuvaa johtamisjärjestelmää 1970-luvun lopulla. Vuosikymmenen vaihteessa ensi askeleensa ottanut tulosjohtaminen voimistui 1980-luvulla. Tulosjohtaminen tuli 1990-luvun vaihteessa käyttöön myös tielaitoksessa.

Tulospalkkiokokeilu käynnistettiin valtiovarainministeriön toimesta 1.1.1988. Kokeilun tarkoituksena oli selvittää mahdollisuudet aikaansaada valtionhallintoon tuottavuutta, tuloksellisuutta ja tehokkuutta edistäviä palkkausjärjestelmiä. Tie- ja vesirakennuslaitoksen 1.10.1988 voimaantullut hallintoasetus mahdollisti virkamieslainsäädännön ohella entistä joustavammat mahdollisuudet laitoksen toimintaorganisaation ja tapojen jatkuvaan kehittämiseen toimintaympäristön haasteiden mukaisesti.

Perusedellytykset tulosohjatuille tielaitokselle luotiin vuoden 1989 aikana. Tielaitos, valtiovarainministeriö ja liikenneministeriö valmistelivat tulo- ja menoarvion rakenneuudistuksen. Määrärahaohjauksesta siirryttiin siinä tulosohjaukseen yhdistämällä tienpidon rahoitus pääosin kahdeksi suureksi momentiksi, joiden käyttöalue oli laaja ja käyttöä rajoittavia määryksiä poistettiin. Tielaitokselle luotiin tulostavoitteet, joiden toteuttamiseen se saamansa toimintavapauden eli tulosvallan vastineeksi sitoutui. Tielaitoksen tulostavoitteet asetettiin yhteiskunnallisille tehtäville: liikenteen sujuvuudelle, liikenneturvallisuudelle ja teiden kunnolle. Voimavaroja koskevan toimivallan rinnalla laitokselle asetettiin vastuu tulostavoitteista. Tulostavoitteiden määrittelyn ja mittaami-

sen sekä budjettiuudistuksen ohella työtä tehtiin myös uudistuksen läpiviemiseksi esimiesten ja henkilöstön keskuudessa. Erityisesti tulospalkkiokokeilulla, yhteistoiminnan kehittämällä, henkilöstökoulutuksella ja tiedotuksella voitiin vuoden 1989 aikana tukea hyvin tulosjohtamisen kehittämistä. Tulospalkkiokokeilu laajeni koko tielaitokseen 1.1.1990. Myös organisaation ja tehtävärakenteen uudistus valmisteltiin vuonna 1989. Uusi laki ja asetus tielaitoksesta tulivat voimaan 1.3.1990.

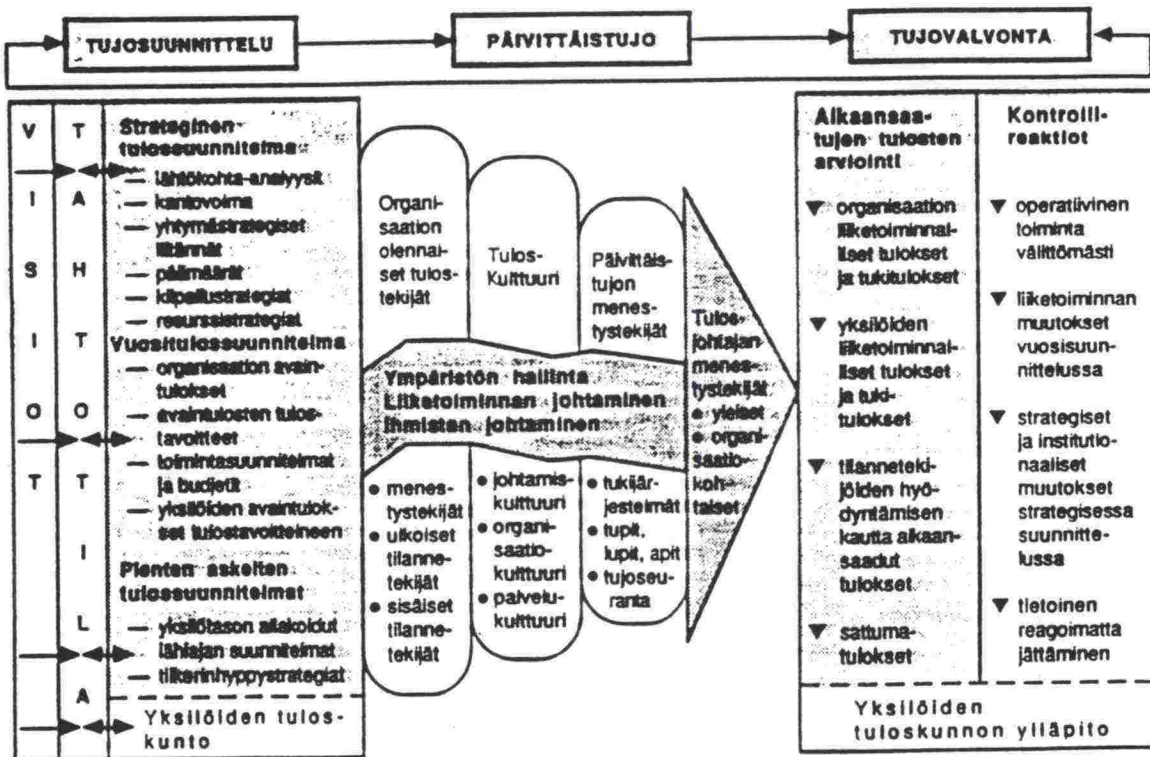
Tunnusomaisia piirteitä tulosjohtamiselle ovat visiot ja tahtotilat ja näistä muodostuva johdon tahtotila sekä tulospalkkaus. Uuden vuosikymmenen alkaessa tielaitos pyrkii toimimaan yhä enemmän tienkäyttäjän ehdoilla tie liikenteen palvelutalona.

2.1. Mitä tulosjohtaminen on?

Tulosjohtaminen on hyvien tulosten saavuttamiseen tähtäävä johdon, esimiesten ja koko henkilöstön ajattelu- ja toimintatapa. Sen keskeisenä tavoitteena on organisaation aineellisten, henkisten ja muiden voimavarojen kohdentaminen tulosten kannalta olennaisimpaan toimintaan ja merkittävimpiin asioihin. Tulosjohtaminen mahdollistaa koko työyhteisön omaksumana sovittujen avaintulosten ja -päämäärien saavuttamisen sekä organisaatio- että yksilökohtaisesti. Tulosjohtamisessa pyritään yksikön toiminnan ulkoisten tulosten, toiminnan sisäisten tulosten ja näitä tukevien pitkäaikaisten tukitulosten saavuttamiseen. Toiminta keskitetään tulosten kannalta olennaisimpiin asioihin. Päätöksenteon perusta on vaihtoehtoisten toimintalinjojen tarkastelussa. Keskeisenä huomion kohteena on tulos, ei niinkään se, miten tulos on saavutettu. Lyhyesti sanoen tulosjohtaminen on väljä ja salliva johtamistapa, ei kuitenkaan tuloksen ja tuloksentehtävien suhteen.

Tulosjohtamisessa toiminnan perustana ovat visiot ja niistä johdetut tahtotilat. Tulosjohtaminen muodostuu kolmesta eri johtamisvaiheesta: tulossuunnittelusta, päivittäistulosjohtamisesta ja tulosvalvonnasta, jotka toteuttavat kiinteästi

taustalla olevaa visiota ja tahtotilaa. Tulossuunnittelu muodostuu strategisesta suunnittelusta, vuositulossuunnitelmasta ja pienten askelten suunnitelmasta. Strateginen suunnittelu on laajaa suunnittelua, jossa haetaan toiminnalle kantovoima ja päämäärät. Vuositulossuunnitelma tehdään vuosittain ja se käsittää mm. organisaation avaintulokset, avaintulosten tulostavoitteet, toimintasuunnitelmat sekä yksiköiden avaintulokset tulostavoitteineen. Pienten askelten suunnittelussa olennaista on erilaiset lähiajan suunnitelmat. Päivittäistulosjohtaminen toteuttaa tulosjohtamisen käytännön työssä. Käytännössä yksikön jokainen tulostavoite osoitetaan jonkun henkilökohtaiseksi tulostavoitteeksi. Tällöin jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. Tulosjohtamiseen kuuluu olennaisena osana jatkuva, toimintaa ohjaava ja kehittävä seuranta. Hyvin hoidetusta seurannasta on hyötyä myös seuraavan tuloskauden tavoitteiden suunnittelussa. Sovittujen tulostavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. Tulosvalvonnalla pyritään huolehtimaan siitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Kaavio 2 havainnollistaa tulosjohtamisen eri vaiheita.



Kaavio 2. Tulosjohtaminen Porenteen mukaan

2.2. Tulospalkkiokokeilut tielaitoksessa

2.2.1. Tulospalkkio ja henkilöstöjohtaminen

Tulospalkkioiden käyttöönotto valtionhallinnossa on perustunut valtion palkkausjärjestelmän kehittämistarpeeseen. Tulospalkkioiden merkitys ei ole kuitenkaan rajoittunut tähän. Vähintään yhtä tärkeitä on tulospalkkioiden merkitys ollut tulosohjauksen aikaansaamisessa ja johtamisen kehittämisessä. Tulosjohtaminen ja tulospalkkiojärjestelmä on tuonut uutta ajattelua henkilöstöjohtamiseen. Edellytyksenä tulosjohtamisen yrityksen henkilöstöpolitiikkaa tukevalle vaikutukselle on ollut tulospalkkioiden sitominen kiinteäksi osaksi viraston tai laitoksen varsinaisia tulostavoitteita. Keskeisenä tavoitteena on ollut yhteistoiminnalle rakentuvan johtamisen kehittäminen. Tähän on ollut hyvät edellytykset sekä tulosjohtamisen että yhteistoimintalain tukemana.

Tulosjohtamisen perustan voidaan sanoa olevan henkilöstöjohtamisessa. Tulostavoitteiden suunnittelu, määrittely, sopiminen ja seuranta ovat keskeistä henkilöstöjohtamista. Tulosjohtamisessa työyhteisössä myös tiedotus ja yhteistoiminta korostuvat. Olennainen osa tulosjohtamista on juuri se, että kaikilla yrityksen työntekijöillä, niin johdolla kuin henkilöstölläkin, on tuloksentekeä ja sitoutuneisuus yhteisten tulostavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstön fyysiset ja henkiset voimavarat ovat yksikön tuloksien saavutusten edellytys. Tämän takia niihin tulee johtamiskulttuurissa kiinnittää erityistä huomiota. Tulosjohtaminen mahdollistaa väljällä ja sallivalla johtamistavallaan entistä vapaamman henkisten voimavarojen käytön ja tulospalkkioiden kautta henkilöstölläkin on mahdollisuus hyötyä toiminnan tuloksellisuuden parantumisesta. Toiminnan ja johtamisen jatkuva kehittäminen henkilöstöhallintoa tukevaksi on tuloksellisuuden perusedellytys. Tulosjohtamisen taustafilosofia tukee näitä tavoitteita. Tulosjohtamisessa käsitys ihmisestä pohjautuu humanistiseen ihmiskäsitykseen.

2.2.2. Tulospalkkiokokeilu

Perinteisen palkkausjärjestelmän mukaan valtionhallinnossa palkka maksettiin pääasiassa virka-aseman ja palvelusajan perusteella. Virastojen ja laitosten toiminnan tarpeet, yleisten työmarkkinoiden esimerkit ja hallinnon kehittämistavoitteet toivat kannustavan palkkauksen myös valtionhallintoon.

Kannustavaa palkkausta on tutkittu valtionhallinnossa virastojen, valtiovarainministeriön ja konsulttien voimin. Valtiovarainministeriö asetti 24.1.1984 kannustavan palkkapolitiikan työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää kannustavan palkkauksen käyttöönottoa virkamiespalkkauksissa. Työryhmän tehtäväksi tuli selvittää sopimuskauden loppuun mennessä mahdollisuudet aikaansaada valtionhallintoon tuottavuutta, tuloksellisuutta ja tehokkuutta edistäviä palkkausjärjestelmiä, jotka mahdollistavat hyvän ja ammattitaitoisen työpanoksen palkitsemisen niin ryhmä- kuin yksilötasollakin. Kokeilutoiminta aloitettiin vuonna 1988.

Kokeilussa on ollut kysymys valtiovarainministeriön johdolla erillisen rahoituksen turvin tapahtuvasta kokeilusta, jossa valtiovarainministeriö on määritellyt kokeilulle periaatteet ja myös hyväksynyt kokeiluvirastoissa kehitellyt tulospalkkiomallit. Kokeiluyksikköinä ovat olleet tie- ja vesirakennuslaitos (neljä tiepiiriä), tullilaitos ja Valtion tietokonekeskus. Myöhemmin kokeilun piiriin ovat tulleet postilaitos, telelaitos ja Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Tielaitoksen tulelta kokeilun piiriin edesauttoi se, että silloisessa TVL:ssa oli toiminnan luonteeseen ja taloudenpitoon liittyvää mittaamisperinnettä ja ennen kaikkea 1970-luvun alussa käyttöönotettu tavoitejohtamisen perusta. Näitä täydentämällä ja kehittämällä voitiin kokeilu aloittaa. Tielaitoksessa kokeiltiin vuonna 1988 neljää erilaista mallia neljässä tiepiirissä. Keski-Pohjanmaalla kokeiltiin ns. kokonaistulosmallia, Turussa kokeiltiin toimialamallia, Kuopiossa ryhmämallia ja Lapissa yhdistettyä kokonaistulos- ja ryhmämallia.

Lyhyesti sanoen tulospalkkiojärjestelmässä on kysymys erillisestä bonuksesta, joka maksetaan henkilöstölle ryhmä- ja yksilökohtaisesti etukäteen määrättyjen tulostavoitteiden saavuttamisen tai ylittämisen perusteella kerran vuodessa. Kokeiluissa on kustannuskattona ollut 3.5 % kunkin kokeilussa mukana olevan tiepiirin palkkasummasta. Kokeiluissa yksittäisten henkilöiden palkkiot ovat vastanneet enimmillään noin kuukauden palkkaa vuodessa.

2.3. Tulosjohdettu tielaitos

Uudistunut tielaitos koostuu kolmestatoista tiepiiristä ja keskusvirastosta eli tiehallituksesta. Tielaitoksen keskushallintona on toiminut 1.3.1990 lukien tiehallitus. Aluehallinnon muodostavat tiepiirit. Tielaitoksen tulosyksiköitä ovat tiepiirit ja niiden sisällä tiemestaripiirit ja tiehankkeet. Laitoksen toimintaa ohjaa ja valvoo johtokunta. Pääjohtaja johtaa laitosta apunaan ylijohtaja, tiehallituksen johtajat ja piiri-insinöörit. Hallinto-, suunnittelu- ja tuotanto-osastot ovat tukiyksiköitä. ATK-keskus ja vientipalvelukeskus ovat erillisiä omarahoitteisia tulosvastuisia palveluyksiköitä. Tiehallitusta tulosjohdetaan yhtenä kokonaisuutena ja se on oma tulosvastuullinen yksikkönsä.

Uudistuksen jälkeen keskushallinto muuttui tulosyksikköjä eli tiepiirejä palvelevaksi ja tukevaksi yksiköksi tähänastisen ohjaavan ja normeja asettavan viraston sijasta. Tavoitteena on ollut keventää keskushallintoa ja kehittää sitä tulosyksiköinä toimivien tiepiirien tulohajauksen, seurannan ja kehittämisen suuntaan. Johtamisessa on luovuttu yksityiskohtaisista toimintaohjeista ja resurssien säätelystä. Tavoitteena on muuttaa organisaatiota nykyistä joustavammaksi ja avoimemmaksi ja siten kykenevämmäksi vastaamaan toimintaympäristönsä haasteisiin.

Uudistuneessa tulosjohdetussa tielaitoksessa korostuvat asiakaslähtöinen ja palveluhenkinen toiminta ja ajattelu. Tielaitoksen toiminnan peruste on siinä, että se on olemassa asia-

kasta, tienkäyttäjää ja muuta yhteiskuntaa varten. Suomessa liikkuminen tapahtuu pääasiassa tieverkolla ja sen rakentaminen ja kunnossapito on tielaitoksen tehtävänä. Tielaitoksen roolin muuttaminen on tarkoittanut sitä, että yhteiskunnan, tienkäyttäjien ja liikenneympäristön tarpeet on pyritty ottamaan entistä paremmin huomioon. Organisaatiouudistus on muuttanut laitoksen työprosesseja. Perinteisen tiesuunnittelu-, rakentamis-, ja kunnossapito-osaamisen ohella laitoksen toimintaa joudutaan sovittamaan muuhun yhteiskuntaan aikaisempaa enemmän.

3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1. KOHDEHENKILÖT

Tutkimuksen perusjoukkona, joista kohdehenkilöt valittiin, olivat Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiirien henkilöstöt.

Poiminta suoritettiin siten, että kustakin tutkittavan tiepiirin henkilöstöluettelosta arvottiin systemaattista satunnaisotantaa käyttäen 90 tutkimukseen osallistujaa neljästä eri työntekijäryhmästä: 1. ryhmä insinöörit, 2. rakennusmestarit ja teknikot, 3. muut toimihenkilöt ja 4. ryhmä työntekijät. Taulukko 1 havainnollistaa henkilöstön jakaumaa tiepiireittäin ja työntekijäryhmittäin. Kutakin työntekijäryhmää vastaavat otantaluvut olivat kussakin tiepiirissä seuraavat: 1. ryhmä 20, 2. ryhmä 20, 3. ryhmä 20 ja 4. ryhmä 30 henkilöä. Otoksen suuruudeksi saatiin näin 270 henkilöä, mikä on 13 % tutkittavien tiepiirien henkilöstöstä. Vastausaktiiviteetti oli hyvä, sillä 181 henkilöä eli 67 % vastasi kyselyyn. Taulukossa 2 esitetään palautusosuudet tiepiireittäin.

Työmäärä, otannon toteuttamistapa ja edustavan otoksen saaminen olivat ne tekijät, joiden perusteella valittiin suoritettu otantamenetelmä.

Taulukko 1. Tiepiirien henkilöstömäärä

Tiepiiri	Tiepiirien koko henkilöstön lukumäärät	Työntekijäryhmät			
		1. Insi- nöö- rit	2. Raken- nus- mesta- rit ja tekni- kot	3. Muut toi- mi- hen- ki- löt	4. Työn- teki- jät
1. Keski-Suomi	594	37	159	137	261
2. Kuopio	841	41	151	136	513
3. Mikkeli	609	31	123	130	325
Yhteensä	2044	109	433	403	1099

Taulukko 2. Palautusosuudet tiepiireittäin

Tiepiiri	Otoksen henkilöstön lkm	Vastan- neiden lkm	Yhteensä %
1. Keski-Suomi	90	60	67
2. Kuopio	90	58	64
3. Mikkeli	90	63	70
Yhteensä	270	181	67

3.2. TIEPIIRIEN TULOSJOHTAMISKOULUTUKSEN ERITYISPIIRTEITÄ

Tiepiirit saavat koulutusta tiehallituksen järjestämänä sekä tiepiirin omana koulutuksena. Tiehallituksen nk. keskitettyjen koulutuspalvelujen kautta järjestetään seuraavanlaista koulutusta: tulosjohtamisen perusteita käsitteleviä seminaareja, tulosjohtamisen kouluttaja- ja konsulttivalmennusta, tulospalkkiojärjestelmän koulutusta, yhteistoimintakoulutusta sekä johdon eri koulutustilaisuuksia. Tiepiirien sisäinen tulosjohtamiskoulutus on toteutettu tilauskursseina tiehallituksen sekä tielaitoksen ulkopuolisten konsulttien kautta tai nk. omina kursseina. Tiepiirit voivat järjestää omat kurssinsa sekä itsenäisesti että yhdessä tiehallituksen tai naapuritiepiirien kanssa. Näiden lisäksi tiepiireissä tulosjohtamisperiaatteita välitetään työpaikkakokouksissa, opintopiireissä sekä tietoiskuina. Tulosjohtamiskoulutuskaavio havainnollistaa tiepiirien koulutusta.

KESKITETYT TUJO-KOULUTUSPALVELUT

TULOSSYYSKÖIDEN
SISÄINEN KOULUTUS

<i>TULOSJOHTAMISEN PERUSTEET- SEMINAARI 3 PV.</i>	<i>TULOSJOHTAMISEN KOULUTTAJA- JA KONSULTTIVALMENNUS 3 PV.</i>	<i>TILAUSKURSSIT</i>
		<i>* TIEHALLITUKSELTA</i>
		<i>* ULKOPUOLISILTA</i>
<i>PIIRIEN JA TIEHALLITUKSEN JOHTORYHMILLE JA ASiantuntijoille</i>	<i>YKSIKÖIDEN SISÄILLE KOULUTTAJILLE JA KONSULTEILLE</i>	<i>OMAT KURSSIT</i>
<i>MUU MUUTOSTA TUKEVA KOULUTUS</i>		<i>* YHDESSÄ TIEH. KANSSA</i>
<i>TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN KOULUTUS</i>		<i>* YHDESSÄ NAAPURIPiIRIN KANSSA</i>
<i>YHTEISTOIMINTAKOULUTUS</i>		<i>* OMIN VOIMIN</i>
<i>JOKE- JA MUU JOHDON KOULUTUS</i>		<i>MUUT MUODOT</i>
		<i>* TYÖPAIKKAKOKOUKSET</i>
		<i>* TIETOISKUT</i>
		<i>* OPINTOPIIRIT</i>

Kaavio 3. Tielaitoksen tulosjohtamiskoulutusmalli

Lähtökohtana tielaitoksen henkilöstön kehittämiseksi ja koulutukselle on ollut käytännön läheisen koulutuksen aikaansaaminen. On todettu, että koulutus on tehokkainta silloin, kun se tuodaan mahdollisimman lähelle työntekoa. Käytännön läheisen koulutuksen varmistamiseksi tavoitteena on ollut, että 3/4 tielaitoksen koulutuksesta toteutetaan tiepiireissä joko tiepiirikohteisesti tai alueellisena yhteistyönä. Periaatteena on ollut, että tiehallituksessa luodaan koulutuksen perussisältö, jota tiepiirit myöhemmin täydentävät omalla aineistollaan tarpeen mukaan. Koulutuksen tavoitteena on ollut ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön luominen.

Tiepiirien perehdyttäminen tulosjohtamiseen aloitettiin tiehallituksen järjestämänä johtoryhmäkoulutuksena vuonna 1988. Eri tiepiirien johtoryhmien tehtäväksi jäi tulosjohtamisperiaatteiden eteenpäin vieminen tiepiireissä.

Kuopion tiepiirin koulutus

Kuopiossa siirtyminen tulosjohtamiseen aloitettiin vuonna 1988, tutkittavista tiepiireistä ensimmäisenä. Tuolloin tiepiirin johtoryhmä osallistui tiehallituksen järjestämään koulutustilaisuuteen. Kuopiossa tulosjohtamisperiaatteita on välitetty sekä tiepiirin omana että tiehallituksen järjestämänä koulutuksena. Keskijohdolle suunnatusta joke-koulutuksesta (johtamisen kehittäminen) on vastannut tiehallitus. Yhteistointakoulutusta (Yt) on järjestetty sekä tiehallituksen kautta että tiepiirin sisäisesti. Tällöin tiehallitus koulutti yt-kouluttajien kouluttajat ja tiepiiri koulutti varsinaiset tiepiirin sisäiset kouluttajat. Nämä veivät periaatteet työntekijätasolle yt-opintopiirin muodossa. Tutkittavista tiepiireistä vain Kuopiossa on annettu yt-opintopiirikoulutusta. Kuopiossa tulosjohtamiskoulutus on edennyt portaittain läpi koko tiepiirin.

Mikkelin tiepiirin koulutus

Mikkelin tiepiirissä tulosjohtamiskoulutuksen antaminen on aloitettu vuoden 1989 syksyllä. Tulosjohtamiskoulutus on organisoitu Mikkelissä tiepiirin sisäisten konsulttien kautta,

sillä Mikkelissä johtoryhmä ei osallistunut johtoryhmäkoulutukseen. Mikkelissä tulosjohtamiskoulutusta on saanut kaikkiaan 75 henkilöä, joista 70 on saanut tiepiirin järjestämän tulosjohtamiskoulutuksen. Koulutukseen osallistujien tehtäväksi jäi tiedon hyödyntäminen ja edelleen tiedottaminen ja alaisten kouluttaminen. Käytännössä koulutus on pyritty toteuttamaan siten, että toimialat ja yksiköt ovat järjestäneet henkilökunnalleen tiedotus- ja koulutustilaisuuksia tulosjohtamisesta. Tulosjohtamisen vieminen koko henkilökunnan tietoisuuteen tapahtui Mikkelissä yhteistoimintakoulutuksena marraskuun 1990 loppuun mennessä.

Keski-Suomen tiepiirin koulutus

Jyväskylässä tulosjohtamiskoulutus vietiin verrattain nopeasti koko henkilöstön läpi johtoryhmän koulutuksen jälkeen. Henkilöstölle suunnattu tulosjohtamiskoulutus aloitettiin Jyväskylässä vuoden 1989 marraskuussa tulosjohtamisen perusteisiin perehdyttävällä kurssilla. Tuolloin koulutukseen osallistui 46 henkilöä. Jatkoa koulutukseen seurasi saman kuun puolella välissä, silloin pidettiin tulosjohtamiskouluttajien ja konsulttien seminaari. Henkilöstölle tarkoitettua koulutusta jatkettiin marras-joulukuussa 1989. Koulutuksessa käsiteltiin tulosjohtamis-, yhteistoiminnallisuus- ja tulospalkkausasioita. Tilaisuudet olivat hallintotoimialalla, rakennustoimialalla ja kunnossapitotoimialalla puolen päivän koulutustilaisuuksia ja suunnittelutoimialalla koko päivän kestävä koulutustilaisuus. Koko henkilöstöä koskevan koulutuksen jälkeen Jyväskylässä on toimittu konsulttiperiaatteella työyksikkökokouksissa.

3.3. AINEISTON KERUU JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus suoritettiin kirjallisena kyselynä, joka osoitettiin Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiirien henkilöstölle. Tutkittavia organisaatioita ja niiden koulutuksen taustoja selvitettäessä apuna käytettiin tiedonhankintahaastattelua. Haastateltavina oli kunkin tiepiirin tulosjohtamiskouluttajat. Haastattelukierroksen tarkoituksena oli kerätä tietoa kunkin tiepiirin koulutuksen erityispiirteistä sekä hankkia tietoja kyselylomaketta varten.

Kyselylomake muodostuu 4 osasta. A-osalla kysytään taustatietoja. B-osassa esitetään tiepiiriläisten kokemuksia työstään. C-osa rakentuu kysymyksistä, jotka kohdistuvat tulosjohtamiseen ja D-osassa tiedustellaan koulutukseen liittyviä asioita. (Liite 1)

Raportin rakenne noudattelee pitkälti tutkimuksen kyselylomakkeen jäsenystä. Tuloksia esitellään suorina jakaumina ja prosenttilukuina. Ryhmien välisiä riippuvuuksia ja eroja tarkastellaan käyttämällä ristiintaulukointia ja keskiarvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä. Tarkastelun päähuomio on koko aineiston lisäksi eri osaryhmien välisessä vertailussa. Vertailtavina ryhminä ovat tiepiirit, eri organisaatiojaon mukaiset toimialat ja -paikat, henkilöstöryhmät sekä näiden lisäksi eri koulutuskanavat.

4. TULOKSET

4.1. Taustamuuttujat

Valtaosa vastaajista oli miehiä (82 %) ja suurimman joukon kyselyn palauttaneista muodostivat 50-59 vuotiaat (63 %). Kyselyn palauttaneista kuului 38 (22 %) ylimpään tai keskijohtoon, 39 (23 %) työnjohtoon, 24 (14 %) toimistotyöntekijöihin ja 65 (38 %) työntekijäryhmään. Suurimmalla osalla vastanneista oli vähintään opistotasoinen tutkinto suoritettuna (52 %). Käytännön työkokemus oli ammatin pohjana 64 (35 %). Työkokemusta vastaajilla oli paljon, sillä lähes 69 % oli ollut tielaitok-

palveluksessa yli 15 vuotta. Koko tutkimusotoksen henkilöstön ammatillisen koulutuksen taso on esitetty taulukossa 3.

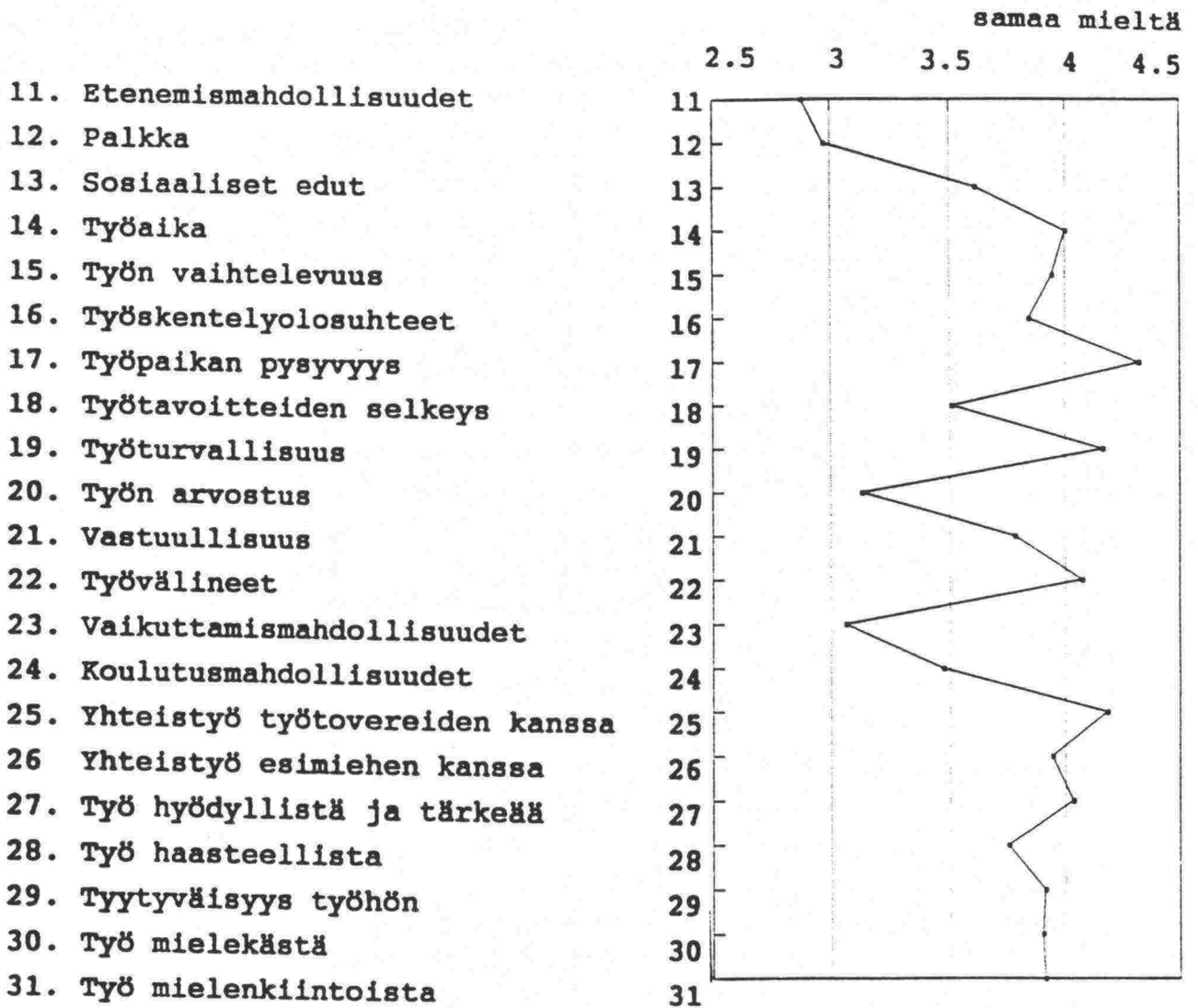
Taulukko 3. Tiepiirien henkilöstön ammatillisen koulutuksen taso. Suorat jakaumat

Ammatillinen koulutus	lkm	%
1. Käytännön työkokemus	64	35
2. Ammattikoulu	16	9
3. Tekninen oppilaitos	54	30
4. Kauppaoppilaitos	21	12
5. Yliopistotasoinen koulutus	19	10
Yhteensä	174	100

4.2. Henkilöstön asennoituminen tulosjohtamiseen ja tyytyväisyys työhön

Seuraavassa tarkastellaan tiepiirien henkilöstön asennoitumista tulosjohtamiseen ja tyytyväisyyttä työhön. Samalla tarkastellaan tiepiirien työyhteisön ilmapiiriä. Tiepiirien ilmapiiriä tarkastellaan sosiaalisina vuorovaikutussuhteina esimiesten ja työtovereiden välillä.

Kuviossa 1 on henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä sekä asennoitumista tulosjohtamiseen kuvaavien kysymysten vastaukset esitetty keskiarvoina koko tutkimusjoukon tasolla.

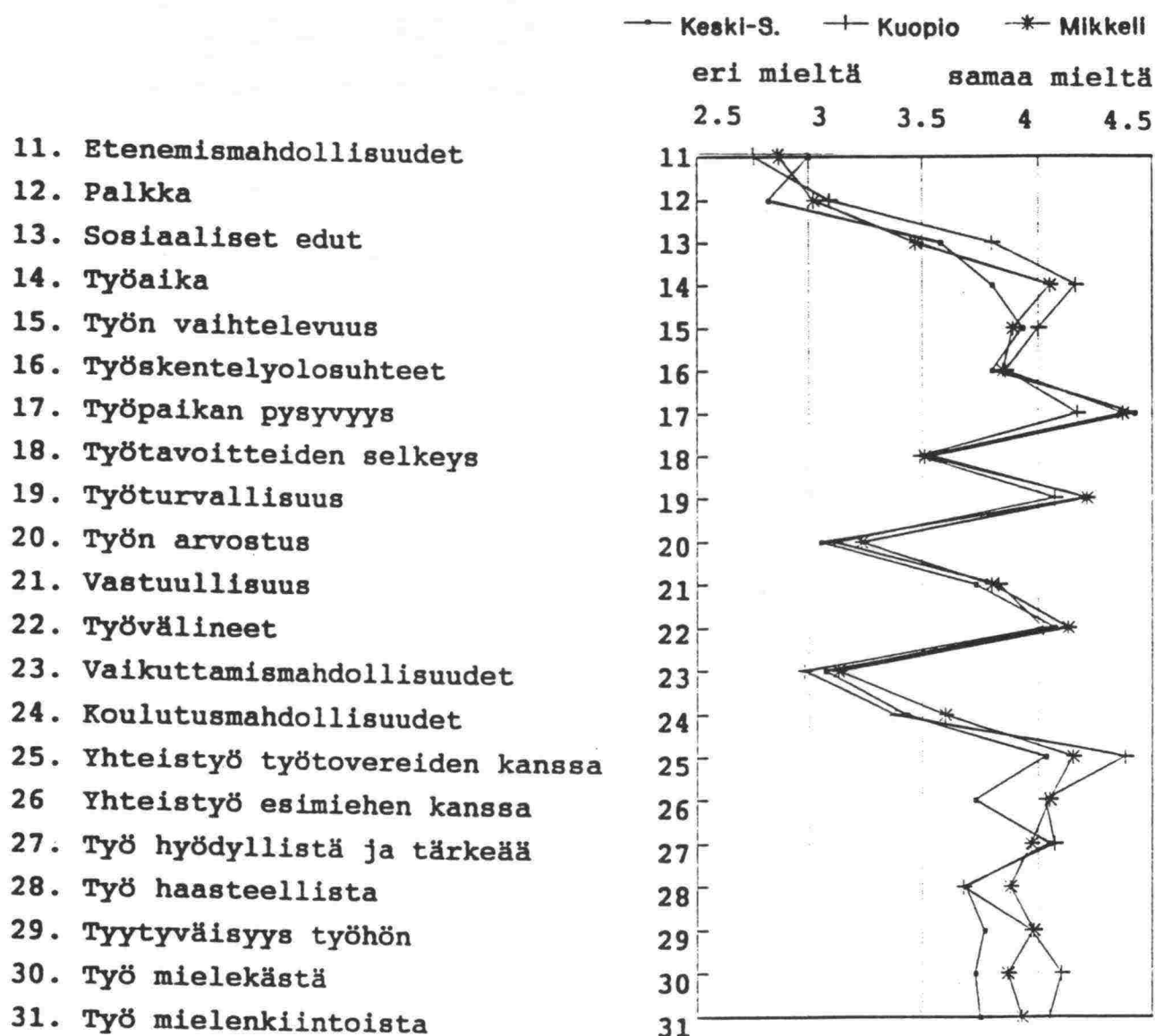


Kuvio 1. Henkilöstön asennoituminen tulosjohtamiseen ja tyytyväisyys työhön. Vastausten keskiarvot koko aineistossa

Vastausten perusteella tiepiiriläiset olivat työhönsä varsin tyytyväisiä. He kokivat työnsä vaihtelevana. Työaika ja työskentelyolosuhteet olivat useimmille sopivia. Myös työpaikan pysyvyyteen oltiin tyytyväisiä. Työtavoitteita pidettiin selkeinä ja työ koettiin vastuulliseksi. Palkkaus sitävastoin sai osakseen kritiikkiä ja myös etenemismahdollisuudet koettiin vähäisiksi. Tyytymättömyyttä esiintyi myös työn saama arvostusta ja vaikuttamismahdollisuuksia kohtaan.

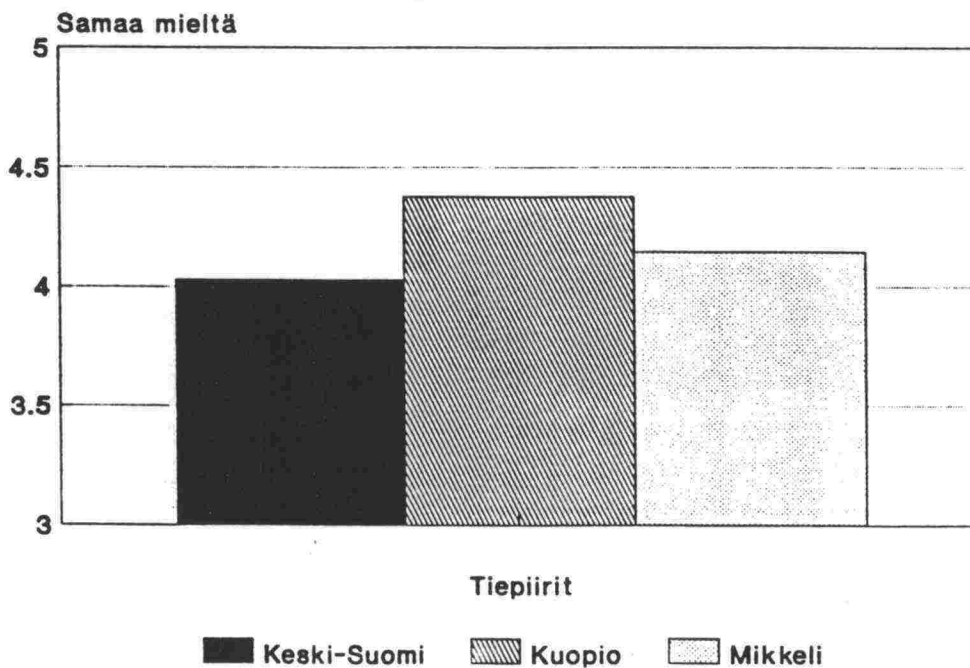
Tiepiiriläisten välinen vuorovaikutus näytti tulosten perusteella varsin toimivalta. Yhteistyö niin työtovereiden kuin esimiestenkin keskuudessa tuntui toimivan kohtalaisen hyvin. Työ koettiin haasteelliseksi ja mielekkääksi.

Edellä kuvattu koko vastaajajoukon tarkastelu keskiarvojen pohjalta voi monessa suhteessa antaa väärän kuvan, koska se pitää sisällään erilaisia ryhmiä. Keskiarvo ei kerro mitään vastausten jakauman luonteesta. Tämän vuoksi keskiarvojen yhteydessä käytetään ns. hajontaa kuvaavia lukuja. Tässä aineiston kuvailua jatketaan luokittelemalla tulosjohtamiseen asennoitumista kuvaavat muuttujat tiepiirikohtaisesti ja henkilöstöryhmittäin sekä sen mukaan missä määrin tiepiiriläiset ovat osallistuneet tuloskeskusteluihin ja saaneet tulosjohtamiskoulutusta.



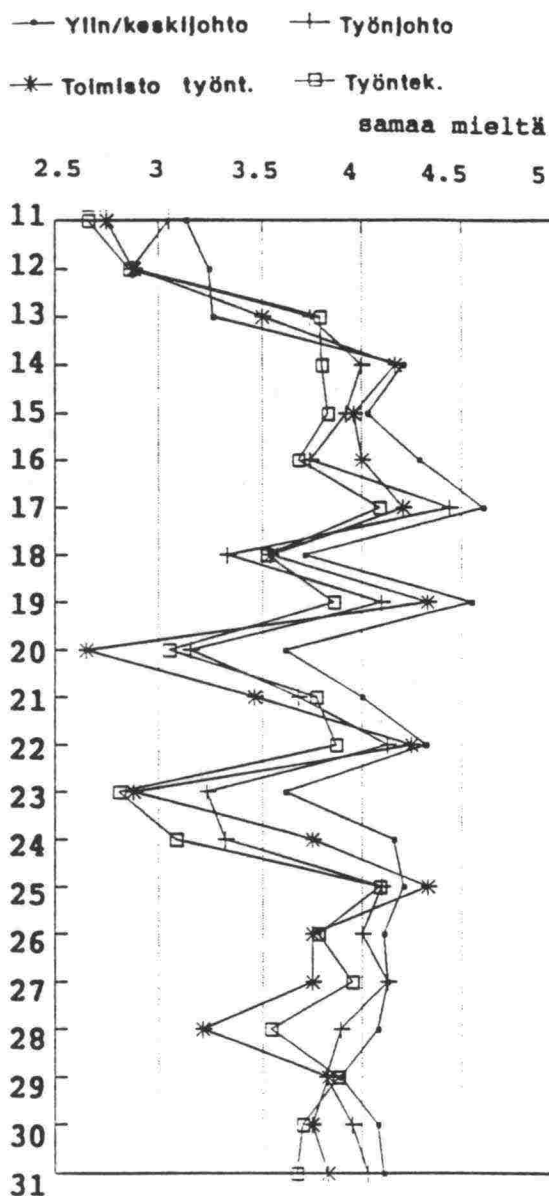
Kuvio 2. Henkilöstön asennoituminen tulosjohtamiseen ja tyytyväisyys työhön. Keskiarvot tiepiireittäin

Kuviossa 2 on tyytyväisyyttä työstä kuvaaviin muuttujiin annetut vastaukset esitetty tiepiireittäin edellä olevia periaatteita noudattaen. Tiepiirikohtaisessa vertailussa ei esiintynyt suuriakaan eroja. Ainoa ero esiintyi muuttujassa 25 tilastollisesti melkein merkitsevä. Sen mukaan yhteistyö työtovereiden kanssa toimii parhaiten Kuopiossa. Vertailtaessa tulosta 1989 julkaistuun Tie- ja vesirakennuslaitoksen yrityskuvatutkimukseen voidaan todeta yhteistyön parantuneen Kuopiossa työntekijöiden välillä. Kuvio 3 havainnollistaa muuttujan 25 tiepiirikohtaista tarkastelua.



Kuvio 3. Yhteistyö työtovereiden kanssa. Suorat jakaumat tiepiireittäin

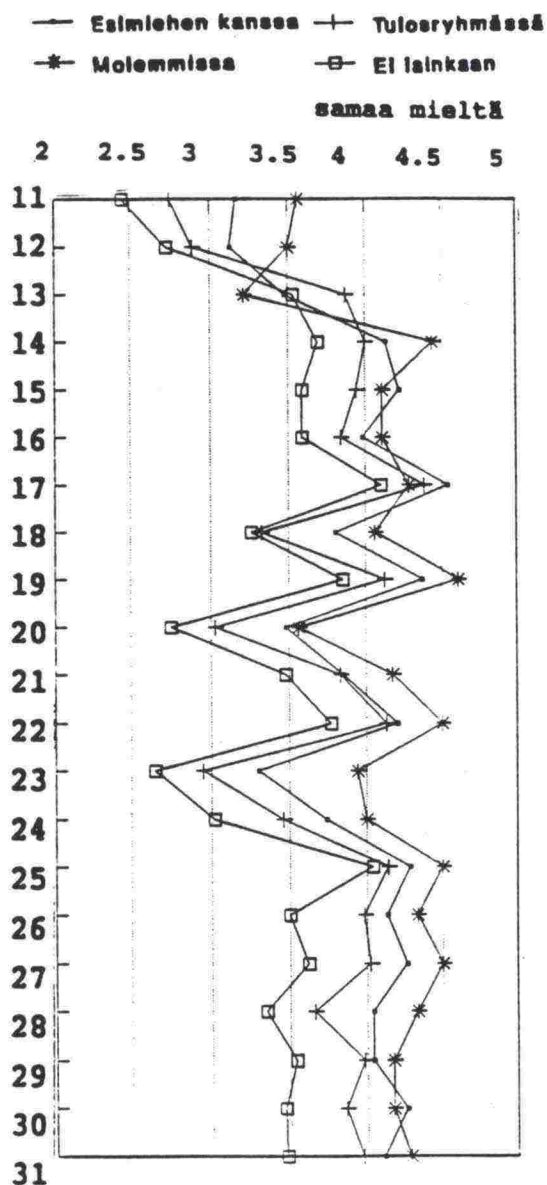
11. Etenemismahdollisuudet
12. Palkka
13. Sosiaaliset edut
14. Työaika
15. Työn vaihtelevuus
16. Työskentelyolosuhteet
17. Työpaikan pysyvyys
18. Työtavoitteiden selkeys
19. Työturvallisuus
20. Työn arvostus
21. Vastuullisuus
22. Työvälineet
23. Vaikuttamismahdollisuudet
24. Koulutusmahdollisuudet
25. Yhteistyö työtovereiden kanssa
26. Yhteistyö esimiehen kanssa
27. Työ hyödyllistä ja tärkeää
28. Työ haasteellista
29. Tyytyväisyys työhön
30. Työ mielekästä
31. Työ mielenkiintoista



Kuvio 4. Henkilöstön asennoituminen tulosjohtamiseen ja tyytyväisyys työhön. Keskiarvot henkilöstöryhmittäin

Kuviossa 4 on tiepiireissä vallitsevaa tyytyväisyyttä työhön kuvattu henkilöstöryhmittäin. Ylin- ja keskijohto sekä työnjohto olivat kohtalaisen tyytyväisiä työhönsä. Työn arvostuksen ja haasteellisuuden puutetta kokivat toimistotyöntekijät. Toimistotyöntekijät kokivat myös samoin kuin työntekijätkin, ettei heillä ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työssään. Ylin- ja keskijohto olivat tyytyväisimpiä koulutusmahdollisuuksiinsa.

11. Etenemismahdollisuudet
12. Palkka
13. Sosiaaliset edut
14. Työaika
15. Työn vaihtelevuus
16. Työskentelyolosuhteet
17. Työpaikan pysyvyys
18. Työtavoitteiden selkeys
19. Työturvallisuus
20. Työn arvostus
21. Vastuullisuus
22. Työvälineet
23. Vaikuttamismahdollisuudet
24. Koulutusmahdollisuudet
25. Yhteistyö työtovereiden kanssa
26. Yhteistyö esimiehen kanssa
27. Työ hyödyllistä ja tärkeää
28. Työ haasteellista
29. Tyytyväisyys työhön
30. Työ mielekästä
31. Työ mielenkiintoista



Kuvio 5. Henkilöstön asennoituminen tulosjohtamiseen ja tyytyväisyys työhön. Keskiarvot tuloskeskusteluihin

Kuviossa 5 on muuttujia 11-31 kuvattu sen mukaan, miten henkilö on osallistunut tuloskeskusteluihin. Ne henkilöt, jotka olivat osallistuneet sekä esimiehen kanssa käytyihin kahdenkeskeisiin että tuloryhmissä tapahtuviin tuloskeskusteluihin suhtautuivat työhönsä myönteisemmin ja kokivat tekevänsä hyödyllistä työtä. He pitivät työtään koskevia tavoitteita verrattain selkeinä sekä yhteistyötään esimiehensä kanssa toimivana.

Tarkasteltaessa muuttujia 11-31 tulosjohtamiskoulutukseen osallistumisen mukaan voidaan todeta koulutukseen osallistuneiden suhtautuvan myönteisemmin työhönsä kuin ne henkilöt, jotka eivät ole saaneet koulutusta. Koulutusta saamattomat kokivat, ettei heillä ole riittävästi vaikuttamismahdollisuuksia työssään. Mielenkiintoista oli, ettei eri tulosjohtamiskoulutuksiin: yhteistoimintakoulutukseen (Yt), keskijohdon koulutukseen (joke), tulosjohtamisseminaariin ja tiepiirin sisäiseen koulutukseen osallistuneiden henkilöiden välillä esiintynyt suuriakaan eroja asennoitumisessa tulosjohtamiseen ja tyytyväisyydessä työhön.

Muuttujassa 32 tiedusteltiin henkilöstön hakeutumista toisen työnantajan palvelukseen. Puolet vastanneista oli joskus harkinnut siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen. Vajaa puolet ei ollut koskaan harkinnut siirtymistä pois tielaitoksen palveluksesta. Kuusi prosenttia vastanneista harkitsi parasta aikaa siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen. Jakaumat koko otoksesta on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Oletko harkinnut hakeutumista toisen työnantajan palvelukseen?

	lkm	%
1. Harkitsen parasta aikaa	11	6
2. Olen joskus harkinnut	90	50
3. En ole harkinnut	78	44
Yhteensä	179	100

Lomakkeessa tiedusteltiin myös henkilöstön mielipiteitä työnsä mielenkiintoisimmista asioista. Vastanneista vajaa puolet piti mielenkiintoisena työssään vaihtelevia työtehtäviä. Lähes kuudesosan mielestä mielekiintoisin tekijä työssä on sen kehittä-

vyys ja vastuullisuus. Muuttujan 33 avovastaukset luokiteltiin viiteen eri ryhmään, joiden suorat jakaumat koko otoksessa on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Työssä mielenkiintoisinta. Suorat jakaumat

	lkm	%
1 Vaihtelevat työtehtävät	63	45
2 Työn itsenäisyys	21	15
3 Sosiaalinen vuorovaikutus	10	7
4 Työn kehittävyys	23	16
5 Työn vastuullisuus	23	16
Yhteensä	140	100

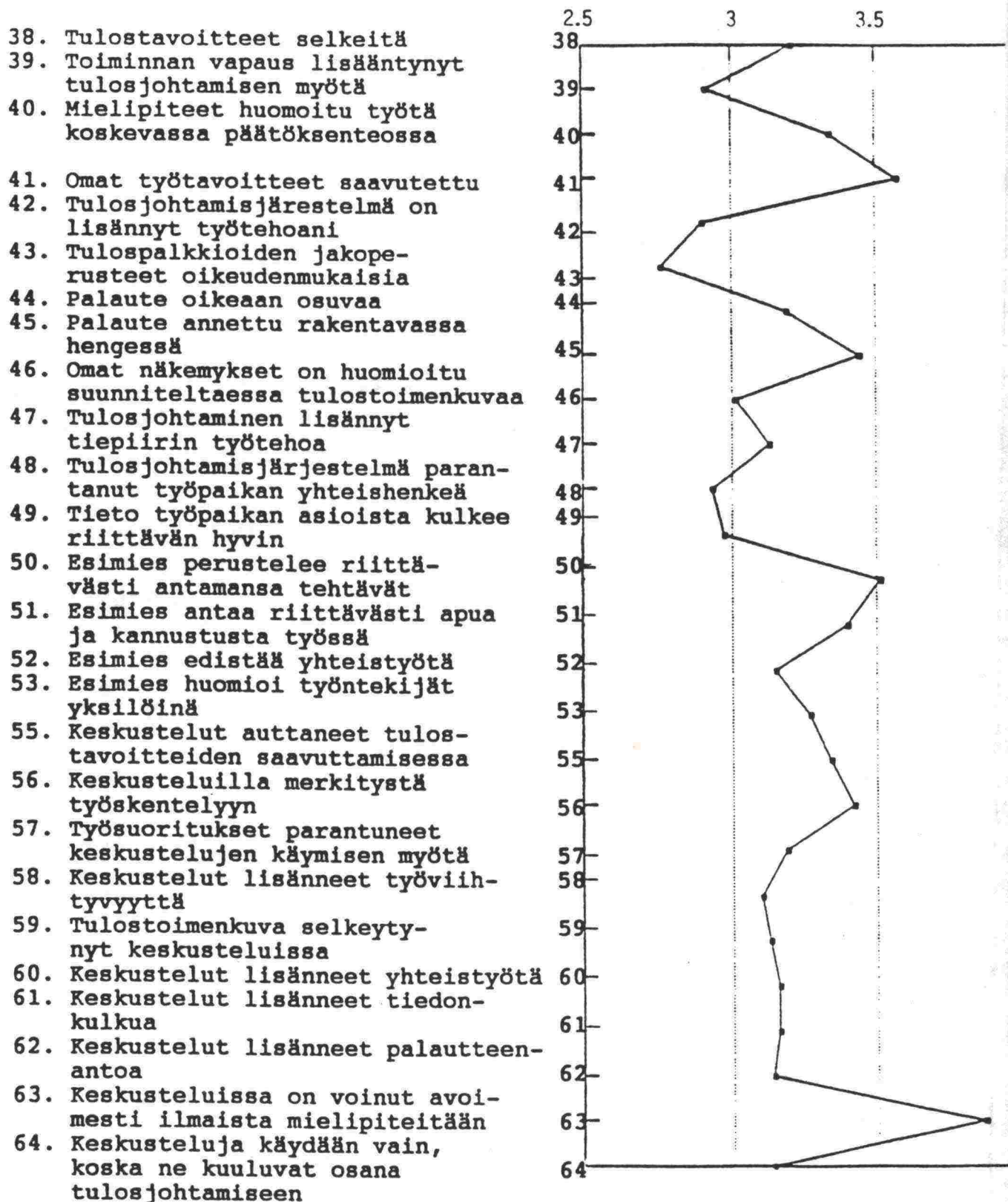
Viimeisessä kysymyksessä tässä osa-alueessa käsiteltiin työn ongelmallisuutta. Tiepiiriläiset kokivat ongelmallisiksi asioiksi työssään kireän työtahdin, työn fyysiset rasittavuudet ja esimies-alaissuhteet. Huomattakoon, että runsas neljännes vastanneista oli sitä mieltä, että tapahtuva organisaatiomuutos aiheuttaa ongelmia työssä. Tarkasteltaessa jakaumaa tiepiireittäin ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkittävää eroa ongelmien jakautumisen välillä. Muuttujan 34 avovastaukset luokiteltiin neljään eri ryhmään, joiden suorat jakaumat koko otoksen tasolla on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Työssä ongelmallisiksi koetut asiat. Suorat jakaumat

	lkm	%
1 Kireä työtahti	29	26
2 Työn rasittavuus	29	26
3 Esimies-alaissuhteet	23	21
4 Organisaatiomuutos	31	28
Yhteensä	112	100

4.3. Henkilöstön kokemuksia tulosjohtamisesta

Seuraavassa tarkastellaan tiepiirien henkilöstön kokemuksia tulosjohtamisesta. Tulosjohtaminen on otettu verrattain myönteisesti vastaan tiepiireissä. Tulostavoitteet olivat tiepiiriläisille suhteellisen selkeitä. Tutkittavien mielipiteet otettiin huomioon heidän työtään koskevassa päätöksenteossa. Työstä annettu palaute oli ollut oikeaan osuvaa ja se oli annettu rakentavassa hengessä. Esimiehet perustelivat hyvin antamansa tehtävät sekä ohjasivat riittävästi työntekoa. Esimiehet huomioivat työntekijät yksilöinä ja edistivät työntekijöiden yhteistyötä. Tuloskeskusteluihin suhtauduttiin vastanneiden tiepiiriläisten keskuudessa myönteisesti ja niiden käyminen koettiin merkitykselliseksi. Keskusteluissa oli voinut avoimesti ilmaista mielipiteitään ja keskustelut olivat auttaneet tulostavoitteiden saavuttamisessa. Myös työsuoritukset olivat parantuneet keskustelujen käymisen myötä. Kuviossa 6 tulosjohtamiseen osallistumista ja sen kokemista kuvaavien kysymysten vastaukset on esitetty keskiarvoina koko tutkimusjoukon tasolla.



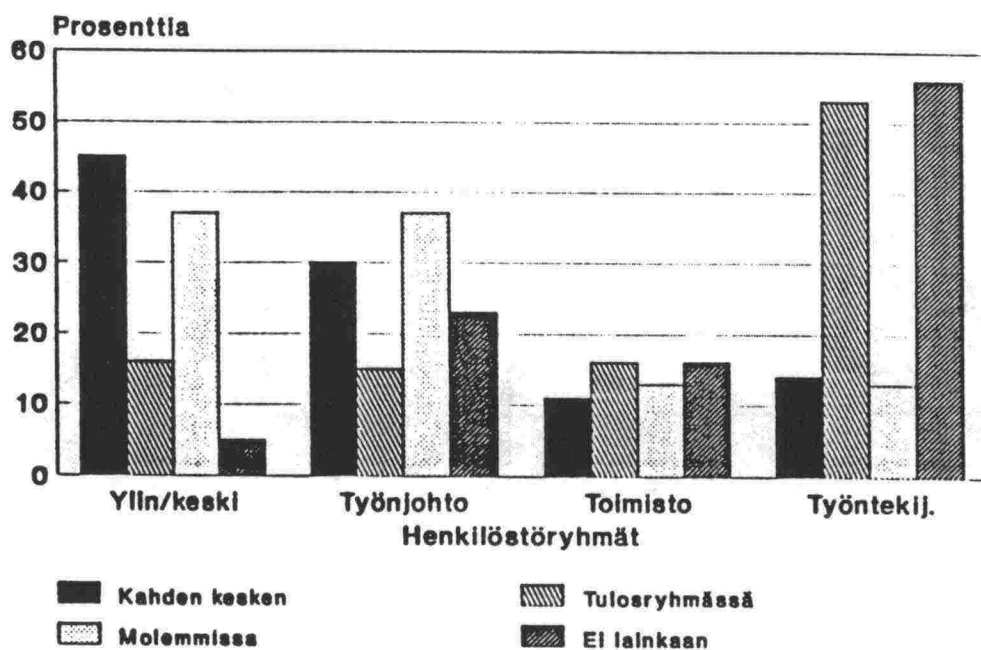
Kuvio 6. Henkilöstön kokemuksia tulosjohtamisesta. Vastausten keskiarvot koko aineistossa.

Muuttujassa 54 tiedusteltiin henkilöstöltä heidän osallistumistaan tuloskeskusteluihin. Suurin osa vastanneista oli osallistunut tuloskeskusteluihin tulosryhmässä (37 %). Neljännes oli käynyt keskusteluja esimiehensä kanssa. Runsas neljännes vastanneista ei ollut käynyt tuloskeskusteluja lainkaan. Tuloskeskusteluja kuvaavat suorat jakaumat on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Tuloskeskustelujen käyminen. Suorat jakaumat

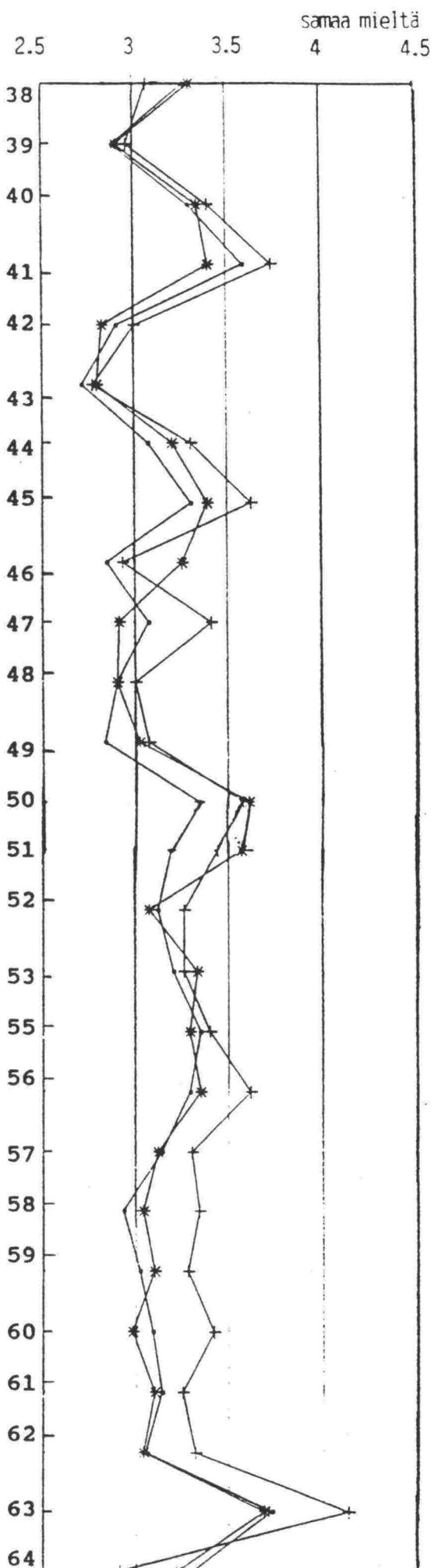
	lkm	%
1. Kahdenkesken esimieheni kanssa	46	26
2. Tulosryhmässä	65	37
3. Molemmissa	18	10
4. En lainkaan	49	28
Yhteensä	178	100

Henkilöstöryhmäkohtainen verailu osoitti, että ylimmässä ja keskijohdossa sekä työnjohdossa oli eniten työntekijöitä, jotka olivat osallistuneet sekä tulosryhmissä että esimiehen kanssa käytäviin tuloskeskusteluihin. Työntekijöissä oli eniten henkilöitä, jotka eivät olleet osallistuneet tuloskeskusteluihin lainkaan. Kuvio 7 havainnollistaa työntekijäryhmien tuloskeskusteluihin osallistumista.



Kuvio 7. Tuloskeskusteluihin osallistuminen. Prosentuaaliset jakaumat työntekijäryhmittäin

38. Tulostavoitteet selkeitä
 39. Toiminnan vapaus lisääntynyt tulosjohtamisen myötä
 40. Mielipiteet huomioitu työtä koskevassa päätöksenteossa
 41. Omat työtavoitteet saavutettu
 42. Tulosjohtamisjärjestelmä on lisännyt työtehoani
 43. Tulospalkkioiden jakoperusteet oikeudenmukaisia
 44. Palaute oikeaan osuvaa
 45. Palaute annettu rakentavassa hengessä
 46. Omat näkemykset on huomioitu suunniteltaessa tulostoimenkuvaa
 47. Tulosjohtaminen lisännyt tiepiirin työtehoa
 48. Tulosjohtamisjärjestelmä parantanut työpaikan yhteishenkeä
 49. Tieto työpaikan asioista kulkee riittävän hyvin
 50. Esimies perustelee riittävästi antamansa tehtävät
 51. Esimies antaa riittävästi apua ja kannustusta työssä
 52. Esimies edistää yhteistyötä
 53. Esimies huomioi työntekijät yksilöinä
 55. Keskustelut auttaneet tulostavoitteiden saavuttamisessa
 56. Keskusteluilla merkitystä työskentelyyn
 57. Työsuoritukset parantuneet keskustelujen käymisen myötä
 58. Keskustelut lisänneet työviihtyvyyttä
 59. Tulostoimenkuva selkeytynyt keskusteluissa
 60. Keskustelut lisänneet yhteistyötä
 61. Keskustelut lisänneet tiedonkulkua
 62. Keskustelut lisänneet palautteenantoa
 63. Keskusteluissa on voinut avoimesti ilmaista mielipiteitään
 64. Keskusteluja käydään vain, koska ne kuuluvat osana tulosjohtamiseen

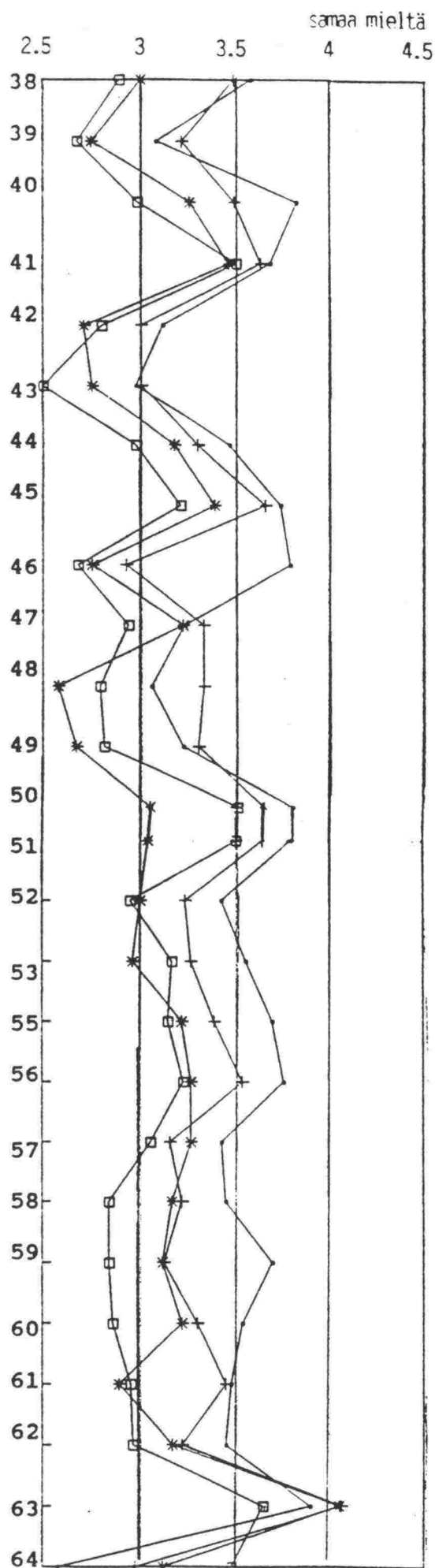


Kuvio 8. Henkilöstön kokemuksia tulosjohtamisesta. Ka:t tiepiireittäin

Kuviossa 8 on tulosjohtamisen ja sen kokemisen kuvaaviin muuttujiin annetut vastaukset esitetty tiepiireittäin. Tiepiirikohtaisessa vertailussa ei esiintynyt myöskään tässä kyselyosiossa suuria eroja. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero esiintyi muuttujassa 47. Sen mukaan voimakkaimmin tulosjohtaminen on lisännyt tiepiirin työtehoa Kuopion tiepiirissä.

— Ylin/keski-johto — Työnjohto
 * Toimisto työnt. □ Työntek.

38. Tulostavoitteet selkeitä
 39. Toiminnan vapaus lisääntynyt tulosjohtamisen myötä
 40. Mielipiteet huomioitu työtä koskevassa päätöksenteossa
 41. Omat työtavoitteet saavutettu
 42. Tulosjohtamisjärjestelmä on lisännyt työtehoani
 43. Tulospalkkioiden jakoperusteet oikeudenmukaisia
 44. Palaute oikeaan osuua
 45. Palaute annettu rakentavassa hengessä
 46. Omat näkemykset on huomioitu suunniteltaessa tulostoimenkuvaa
 47. Tulosjohtaminen lisännyt tiepiirin työtehoa
 48. Tulosjohtamisjärjestelmä parantanut työpaikan yhteishenkeä
 49. Tieto työpaikan asioista kulkee riittävän hyvin
 50. Esimies perustelee riittävästi antamansa tehtävät
 51. Esimies antaa riittävästi apua ja kannustusta työssä
 52. Esimies edistää yhteistyötä
 53. Esimies huomioi työntekijät yksilöinä
 55. Keskustelut auttaneet tulostavoitteiden saavuttamisessa
 56. Keskusteluilla merkitystä työskentelyyn
 57. Työsuoritukset parantuneet keskustelujen käymisen myötä
 58. Keskustelut lisänneet työviihtyvyyttä
 59. Tulostoimenkuva selkeytynyt keskusteluissa
 60. Keskustelut lisänneet yhteistyötä
 61. Keskustelut lisänneet tiedonkulkua
 62. Keskustelut lisänneet palautteenantoa
 63. Keskusteluissa on voinut avoimesti ilmaista mielipiteitään
 64. Keskusteluja käydään vain, koska ne kuuluvat osana tulosjohtamiseen



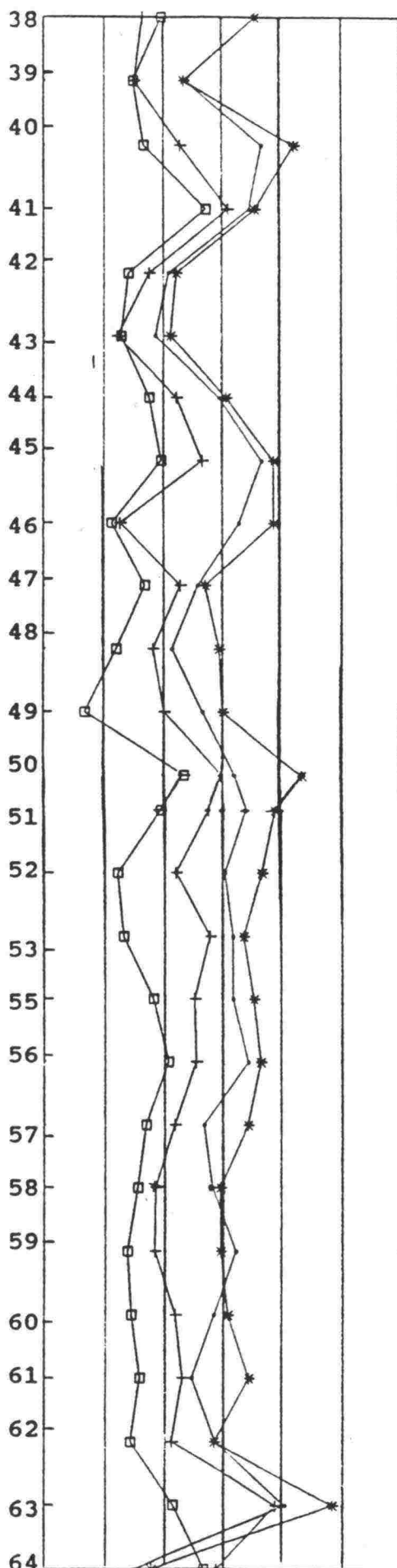
Kuvio 9. Henkilöstön kokemuksia tulosjohtamisesta. Ka:t henkilöstöryhmittäin

Kuviossa 9 on kuvattu tulosjohtamiseen osallistumista sekä sen kokemista henkilöstöryhmittäin. Ylin- ja keskijohto olivat kohtalaisen tyytyväisiä tulosjohtamiseen. Heille tulosta-voitteet olivat selkeitä ja heidän näkemykset oltiin huomioitu suunniteltaessa tulostoimenkuvaa. Tulostoimenkuva oli selkeytynyt keskusteluissa ja keskustelut olivat lisänneet yhteistyötä työpaikassa. Työnjohtoon tulosjohtaminen oli vaikuttanut mm. siten, että toiminnan vapaus oli lisääntynyt tulosjohtamisen käyttöönoton myötä sekä tulosjohtamisjärjestelmä oli parantanut yhteishenkeä työpaikalla.

Toimistohenkilöstön ja työntekijöiden suhtautuminen oli jokseenkin samansuuntaista kuin ylimmällä- ja keskijohdolla ja työnjohdolla. Tosin erojakin oli havaittavissa. Toimistohenkilöiden ja työntekijöiden mielestä heidän näkemyksiään ei oltu riittävästi huomioitu suunniteltaessa tulostoimenkuvaa. Heillä tulosjohtamisjärjestelmä ei ollut vaikuttanut työyhteisön yhteishenkeen eivätkä tuloskeskustelut olleet selkeyttäneet tulostoimenkuvaa. Vastanneista sekä työntekijät että toimistotyöntekijät olivat voimakkaimmin sitä mieltä, että tulosjohtamiskeskusteluja käydään vain koska ne kuuluvat osana tulosjohtamiseen. Suhtautumisessa tulospalkkioiden jakoperusteiden oikeudenmukaisuuteen oli havaittavissa kaikkien työntekijäryhmien keskuudessa tyytymättömyyttä.

— Esimiehen kanssa + Tulosryhmässä
 * Molemmissa -□- Ei lainkaan
 samaa mieltä
 2 2.5 3 3.5 4 4.5 5

38. Tulostavoitteet selkeitä
 39. Toiminnan vapaus lisääntynyt tulosjohtamisen myötä
 40. Mielipiteet huomioitu työtä koskevassa päätöksenteossa
 41. Omat työtavoitteet saavutettu
 42. Tulosjohtamisjärjestelmä on lisännyt työtehoani
 43. Tulospalkkioiden jakorusteet oikeudenmukaisia
 44. Palaute oikeaan osuua
 45. Palaute annettu rakentavassa hengessä
 46. Omat näkemykset on huomioitu suunniteltaessa tulostoimenkuvaa
 47. Tulosjohtaminen lisännyt tiepiirin työtehoa
 48. Tulosjohtamisjärjestelmä parantanut työpaikan yhteishenkeä
 49. Tieto työpaikan asioista kulkee riittävän hyvin
 50. Esimies perustelee riittävästi antamansa tehtävät
 51. Esimies antaa riittävästi apua ja kannustusta työssä
 52. Esimies edistää yhteistyötä
 53. Esimies huomioi työntekijät yksilöinä
 55. Keskustelut auttaneet tulostavoitteiden saavuttamisessa
 56. Keskusteluilla merkitystä työskentelyyn
 57. Työsuoritukset parantuneet keskustelujen käymisen myötä
 58. Keskustelut lisänneet työviihtyvyyttä
 59. Tulostoimenkuva selkeytynyt keskusteluissa
 60. Keskustelut lisänneet yhteistyötä
 61. Keskustelut lisänneet tiedonkulkua
 62. Keskustelut lisänneet palautteenantoa
 63. Keskusteluissa on voinut avoimesti ilmaista mielipiteitään
 64. Keskusteluja käydään vain, koska ne kuuluvat osana tulosjohtamiseen



Kuvio 10. Henkilöstön kokemuksia tulosjohtamisesta. Ka:t tuloskeskustelujen mukaan

Kuviossa 10 on muuttujia 38-53 ja 55-64 kuvattu tuloskeskustelujen osallistumisen mukaan. Tilastollisesti erittäin merkitsevät erot osoittivat, että ne henkilöt, jotka olivat osallistuneet esimiehen kanssa kahdenkeskeisiin keskusteluihin sekä esimiehen kanssa kahdenkeskeiseen että tulosryhmissä tapahtuviin keskusteluihin suhtautuivat myönteisesti tulosjohtamiseen. Molemmat ryhmät kokivat tulosjohtamisen tarpeelliseksi omaa työtä koskevana johtamisenvälineenä. Tulosten mukaan viihtyvyys työssä oli lisääntynyt ja työsuoritukset olivat parantuneet keskustelujen käymisen myötä. Keskusteluihin osallistuneet kokivat voineensa avoimesti ilmaista mielipiteitään.

Myös tulosryhmässä tuloskeskusteluja käyneet suhtautuivat verrattain myönteisesti tulosjohtamiseen. Heidän kohdallaan esiintyi kuitenkin eroavaisuuksia kahteen muuhun tuloskeskusteluja käyneisiin ryhmiin verrattuna. Tulosryhmissä keskusteluja käyneillä ei keskusteluilla ollut yhteyttä työviihtyvyyteen eikä tulostoimenkuvan selkeytymiseen. He olivat myös voimakkaimmin sitä mieltä, että tuloskeskusteluja käydään vain, koska ne kuuluvat osana tulosjohtamiseen. Eri tuloskeskustelujen välinen vertailu osoitti, että tehokkaimmin tulosjohtamisen periaatteita on välittänyt esimiehen kanssa käyttävät keskustelut.

Tulosjohtamiskoulutuksiin osallistuneiden ja osallistumattomien henkilöiden välillä esiintyi samansuuntaisia eroja suhtautumisessa tulosjohtamiseen kuin tarkasteltaessa tuloskeskusteluihin osallistuneita ja osallistumattomia. Tulosjohtamiskoulutuksiin osallistuneet suhtautuivat myönteisemmin tulosjohtamiseen kuin ne tiepiiriläiset, jotka koulutukseen eivät olleet päässeet. Koulutuksessa olleet kokivat, että toiminnan vapaus on lisääntynyt työssä tulosjohtamisen käyttöönoton jälkeen ja tieto työpaikan asioista kulkee hyvin. Koulutukseen osallistumattomat puolestaan kokivat, ettei heidän näkemyksiään ole riittävästi huomioitu suunniteltaessa tulostoi-
menkuvaa. Eri tulosjohtamiskoulutuksiin osallistuneiden välillä ei esiintynyt suuriakaan eroja tulosjohtamisen kokemisessa.

Tässä osa-alueessa tiedusteltiin myös, miten henkilöstö suhtautuu omaa työtä koskevaan suunnitteluun. Yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että omaa työtä koskeva suunnittelu on tarpeellista. Runsas kolmannes oli sitä mieltä, että suunnittelu on välttämätöntä. Suorat jakaumat koko otoksen tasolla on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Omaa työtä koskevan suunnittelun kokeminen. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Välttämätöntä	59	34
2. Tarpeellista	94	54
3. Hyödytöntä	16	9
4. Rasittavaa	4	2
Yhteensä	173	100

Viimeisenä tämän osa-alueen kysymyksessä tiedusteltiin tiepiiriläisten työkäytännön muuttumista tulosjohtamisen käyttöönoton jälkeen. Avovastaukset luokiteltiin kolmeen eri ryhmään, joiden suorat jakaumat koko tutkimusotoksen tasolla on esitetty taulukossa 9. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työkäytäntö ei ollut ollut muuttunut tulosjohtamisen käyttöönoton myötä (70 %). Osa vastaajista täydensi muuttujan 66 avovastausta toteamalla, että "työt on aina hoidettu hyvin". Runsas neljännes vastanneista oli sitä mieltä, että työkäytäntö oli muuttunut positiivisesti.

Taulukko 9. Työkäytännön muuttuminen tulosjohtamisen käyttöönoton myötä. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Muuttunut positiivisesti	32	18
2. Muuttunut negatiivisesti	6	3
3. Ei ole muuttunut	143	79
Yhteensä	181	100

Muuttujissa 35-37 tiedusteltiin vastaajan tiepiirin, tulosyksikön ja oman työn tavoitteita. Kysymyksien avovastaukset luokiteltiin muuttujissa 35 ja 36 neljään ja muuttujassa 37 viiteen eri ryhmään. Tiepiirin tavoitteita koskevan kysymyksen suorat jakaumat koko otoksen tasolla on esitetty taulukossa 10. Puolet vastanneista oli sitä mieltä, että tiepiirin tavoitteet painottuvat liikenteen sujuvuuteen ja turvallisuuteen, teiden kuntoon, tienpidon taloudellisuuteen sekä tiepiirin yritys- ja palvelukuvaan.

Taulukko 10. Tiepiirin tavoitteet. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Liikenteen sujuvuus ja turvallisuus, teiden kunto	14	11
2. Tienpidon taloudellisuus tiepiirin yritys- ja palvelukuva	27	22
3. Sekä 1 että 2	62	50
4. Ei tiedä	21	17
Yhteensä	124	100

Taulukko 11 kuvaa tiepiiriläisten näkemyksiä tulosityksikkönsä tavoitteista. Yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että tulosityksikön tavoitteet ovat samat kuin tiepiirinkin tavoitteet eli liikenteen sujuvuus ja turvallisuus, teiden kunto, tienpidon taloudellisuus sekä tiepiirin yritys- ja palvelukuva.

Taulukko 11. Tulosityksikön tavoitteet. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Liikenteen sujuvuus ja turvallisuus, teiden kunto	12	10
2. Tienpidon taloudellisuus tiepiirin yritys- ja palvelukuva	31	26
3. Sekä 1 että 2	65	54
4. Ei tiedä	12	10
Yhteensä	120	100

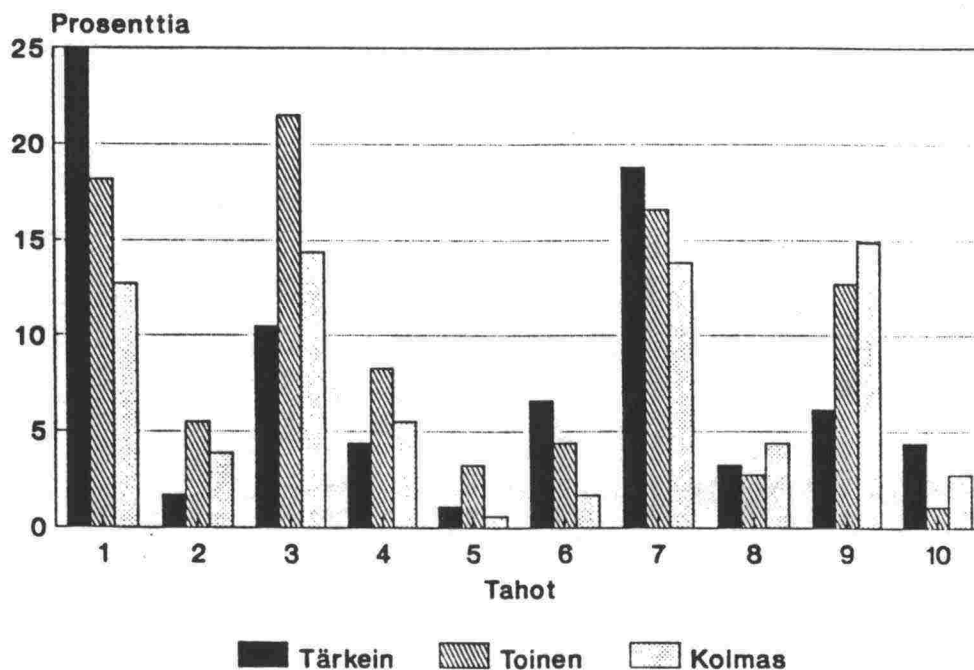
Taulukossa 12 kuvataan tiepiirien henkilöstön näkemyksiä keskeisistä oman työnsä tavoitteista. Tässäkin tavoitekysymyksessä vastauksissa painotettiin liikenteen sujuvuutta ja turvallisuutta, teiden kuntoa, tienpidon taloudellisuutta sekä tiepiirin yritys- ja palvelukuvaa. Merkille pantavaa tässä kohdassa oli, että yli viidennes vastaajista ilmaisi oman työnsä tavoitteena olevan hyvä lopputulos.

Taulukko 12. Oman työn keskeiset tavoitteet. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Liikenteen sujuvuus ja turvallisuus, teiden kunto	10	8
2. Tienpidon taloudellisuus tiepiirin yritys- ja palvelukuva	28	22
3. Sekä 1 että 2	54	43
4. Hyvä lopputulos	27	22
5. Ei tiedä	6	5
Yhteensä	125	100

4.4. Henkilöstön arviot tulosjohtamiskoulutuksesta

Seuraavassa tarkastellaan tiepiirien henkilöstön mielipiteitä siitä, mistä he ovat parhaiten saaneet tietoa tulosjohtamisen periaatteista. Lomakkeessa kysyttiin kolmea tärkeintä tahoja. Esimies tulosjohtamisen periaatteiden välittäjänä nousi tärkeimmäksi tiedotuslähteeksi. Toiseksi tärkeimpänä välittäjänä nähtiin sisäiset tiedotteet ja kolmanneksi tärkeimmäksi kanavaksi nousi tiepiirin sisäiset koulutustilaisuudet. Selvästi muista erottuva taho oli myös tulospalkkiokokeilu. Koko henkilöstön näkemyksiä tulosjohtamisen periaatteita parhaiten välittävistä tahoista havainnollistaa kuvio 11.



- | | | |
|------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1. Esimies | 5. Joke-koulutus | 8. Joukkotiedotusvälineet |
| 2. Luottamusmies | 6. Tujo-koulutus | 9. Tulospalkkiokokeilu |
| 3. Sisäiset tiedotteet | 7. Tiepiirin koulutus | 10. Muualta |
| 4. Yt-koulutus | | |

Kuvio 11. Henkilöstön mielipiteet kolmesta tärkeimmästä tulosjohtamisen periaatteita välittävästä tahosta. Prosentuaaliset jakaumat tulosjohtamisen periaatteita välittävien tahojen mukaan

Muuttujassa 77 tiedusteltiin kuinka paljon tiepiiriläiset olivat mielestään saaneet tulosjohtamiseen liittyvää koulutusta. Sopivasti koulutusta oli vastanneista saanut 35 %. Noin kolmannes vastaajista tunsi saanensa koulutusta liian vähän. Samoin kolmannes vastaajista ei ollut saanut lainkaan koulutusta. Suorat jakaumat koko otoksen tasolla on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Mielipiteet tulosjohtamiskoulutuksen määrästä.
Suorat jakaumat

	lkm	%
1. En lainkaan	57	32
2. Liian vähän	56	31
3. Sopivasti	63	35
4. Liian paljon	2	1
Yhteensä	178	100

Toimialakohtainen tarkastelu osoitti, että suunnittelutoimialalla koulutusta oli saatu sopivasti. Muilla toimialoilla koulutusta oli saatu liian vähän. Kunnossapitotoimialalla esiintyi eniten niitä, jotka eivät olleet saaneet koulutusta ollenkaan.

Henkilöstöryhmien välisessä vertailussa kävi ilmi, että ylin- ja keskijohto olivat saaneet koulutusta sopivasti. Muissa henkilöstöryhmissä koulutusta oli saatu liian vähän. Työntekijäryhmässä oli suurin joukko henkilöitä, jotka eivät olleet saaneet koulutusta lainkaan.

Tiepiirikohtainen tarkastelu osoitti, että kaikissa tiepiireissä tulosjohtamiskoulutusta oli saatu suunnittelutoimialalla sopivasti. Rakennustoimialalla vastanneista enemmistö koki saaneensa koulutusta liian vähän. Tiepiirien kunnossapitotoimialan henkilöstöissä esiintyi eniten tiepiiriläisiä, jotka eivät olleet saaneet koulutusta lainkaan. Hallintotoimialoilla koulutus koettiin kaikissa tiepiireissä verrattain vähäiseksi.

Muuttujissa 78-81 tiedusteltiin tiepiiriläisten osallistumista yhteistoimintakoulutukseen (yt), keskijohdon koulutukseen (joke), tulosjohtamisseminaariin sekä tiepiirin sisäiseen tulosjohtamiskoulutukseen. Suurin osa tiepiirien henkilöstöstä oli osallistunut tiepiirin sisäiseen tulosjohtamiskoulutukseen. Runsas kaksikolmasosa oli osallistunut yhteistoimintakoulutukseen. Taulukossa 14 tarkastellaan koko otoksen vastausten jakaumaa eri koulutustilaisuuksien suhteen.

Taulukko 14. Osallistuminen yt-koulutukseen, joke-koulutukseen, tulosjohtamisseminaariin ja tiepiirin sisäiseen tulosjohtamiskoulutukseen. Suorat jakaumat koko otoksesta

	Kyllä lkm/%	Ei lkm/%
1. Yt-koulutus	67/45	82/55
2. Joke-koulutus	23/17	109/83
3. Tulosjohtamisseminaari	28/21	105/79
4. Tiepiirin sisäinen tulosjohtamiskoulutus	83/50	83/50

Koulutustilaisuuksien tarkastelu tavoitekysymysten kanssa osoitti, että koulutustilaisuuksiin osallistuneet henkilöt vastasivat tavoitekysymyksiin siten, että niissä oli mukana sekä vaihtoehdot 1 että 2 eli liikenteen sujuvuus ja turvallisuus, teiden kunto, tienpidon taloudellisuus sekä piirin yritys- ja palvelukuva.

Muuttujassa 82 tiedusteltiin mitä kautta tiepiiriläiset olivat hakeutuneet tulosjohtamiseen liittyvään koulutukseen. Suurin osa eli 51 % vastanneista hakeutui kurssille esimiehen aloitteesta. Vajaa viidennes oli hakeutunut koulutukseen omasta aloitteestaan. Suorat jakaumat koko aineistosta taulukossa 15.

Taulukko 15. Henkilöstön koulutukseen hakeutuminen. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Omasta aloitteesta	16	19
2. Esimiehen aloitteesta	44	51
3. Koulutusyhdyshenkilön suosituksesta	10	12
4. Muuten miten	16	19
Yhteensä	86	100

Muuttujassa 83 kysyttiin minkä verran tiepiiriläisten mielestä oli heille sopivia koulutustilaisuuksia ollut tarjolla. Vajaalla puolella vastanneista 43 % koulutustilaisuuksia oli ollut tarjolla sopivasti. Runsaalla kolmanneksella koulutustilaisuuksia oli ollut tarjolla liian vähän ja vajaalla viidenneksellä koulutustilaisuuksia ei ollut ollut tarjolla lainkaan. Taulukossa 16 esitetään suorat jakaumat koko otoksen tasolla.

Taulukko 16. Mielipiteet sopivien koulutustilaisuuksien määrästä

	lkm	%
1. Ei lainkaan	27	17
2. Liian vähän	60	38
3. Sopivasti	67	43
4. Liian paljon	2	1
Yhteensä	156	100

Tarkasteltaessa jakaumaa henkilöstöryhmäkohtaisesti havaita, että sopivasti koulutustilaisuuksia oli ollut tarjolla ylimmällä ja keskijohdolla. Sekä työnjohto että toimistotyöntekijät kokivat, että koulutustilaisuuksia oli heille ollut tarjolla liian vähän. Suurin ryhmä, jolle koulutustilaisuuksia ei ollut ollut tarjolla lainkaan, olivat työntekijät.

Kysyttäessä toimiiko työyhteisösi kuten koulutuksessa opetettiin vastanneista 64 (59 %) vastasi myöntävästi ja kieltävästi 44 (41 %). Seuraavassa taulukossa tarkastellaan muuttujaa 85, joka pitää sisällään avovastaukset kysymyksestä, miten työyhteisön toiminta poikkeaa koulutuksesta. Avovastaukset luokiteltiin kolmeen eri luokkaan, joiden suorat jakaumat koko otoksen tasolla on esitetty taulukossa 17. Yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että koulutuksella ei ollut ollut vaikutuksia työkäytäntöön. Vajaa neljännes oli sitä mieltä, että koulutus on vasta alussa ja siten sen todellisia vaikutuksia on vaikea nähdä.

Taulukko 17. Tiepiiriläisten mielipiteet tulosjohtamiskoulutuksen vaikutuksesta työkäytäntöön. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Koulutuksella ei ole vaikutusta	20	59
2. Koulutus soveltuu huonosti käytäntöön	6	18
4. Koulutus on vasta alussa, ei vaikutuksia	8	24
Yhteensä	34	100

Kyselylomakkeella tiedusteltiin koulutuksesta mieleen jäänyttä olennaista ajatusta, toimintatapaa tai asiaa, joka oli vaikuttanut työskentelyyn. Avovastaukset luokiteltiin kolmeen eri ryhmään. Runsas puolet vastaajista totesi koulutuksesta mieleen jääneen yhteistoiminnallisuuteen liittyvät asiat. Runsaalle neljännekselle koulutuksesta oli jäänyt mieleen tulosvastuullisuus. Taulukko 18 havainnollistaa koko otoksen suoria jakaumia muuttujasta 86.

Taulukko 18. Koulutuksesta mieleen jäänyt olennainen ajatus, toimintatapa tai asia, joka on vaikuttanut työhön. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Palveluajattelu	8	16
2. Yhteistoiminnallisuus	28	56
3. Tulostvastuu	14	28
Yhteensä	50	100

Muuttujassa 87 tiedusteltiin tiepiiriläisten mielipiteitä tulosjohtamiskoulutuksen muuttamisesta. Avovastaukset luokiteltiin kolmeen ryhmään, joiden suorat jakaumat koko otoksen tasolla on esitetty taulukossa 19. Vajaa puolet vastanneista toivoi tulosjohtamiskoulutuksen muuttuvan käytännön läheisemmäksi. Runsas kolmannes oli sitä mieltä, että koulutusta ei oltu annettu riittävän laaja-alaisesti eri henkilöstöryhmille.

Taulukko 19. Tiepiiriläisten mielipiteet tulosjohtamiskoulutuksen muuttamiseksi. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Käytännön läheisemmäksi	20	43
2. Kohderyhmän laajentaminen	18	39
3. Koulutuksen sisältöjen kehittäminen	8	17
Yhteensä	46	100

Muuttujassa 88 tiedusteltiin tulosjohtamiskoulutuksen merkityksellisyyttä henkilöstön työtehtävien hoitamisen kannalta. Neljännes vastanneista oli sitä mieltä, että tulosjohtamiskoulutuksella on melko paljon merkitystä heidän työtehtäviensä hoitamisessa. Saman verran uskoi myös päinvastaista eli he näkivät, ettei koulutuksella ole merkitystä heidän työskentelylleen. Taulukko 20 havainnollistaa koko otoksen suoria jakaumia.

Taulukko 20. Tulosjohtamiskoulutuksen merkitys työtehtävien hoitamisessa.

	lkm	%
1. Erittäin vähän tai ei lainkaan	20	12
2. Melko vähän	47	28
3. En osaa sanoa	54	33
4. Melko paljon	40	24
5. Erittäin paljon	4	2
Yhteensä	165	100

Muuttujassa 89 henkilöstöä pyydettiin arvioimaan, miten tulosjohtamiskoulutus edistää heidän uralla etenemistään. Suurin osa vastaajista 68 % oli sitä mieltä, että tulosjohtamiskoulutus ei tule edistämään heidän uralla etenemistään. Vain kaksi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että koulutus aut-

taa ylenemisessä melko paljon. Suorat jakaumat koko otoksen tasolla on esitetty taulukossa 21.

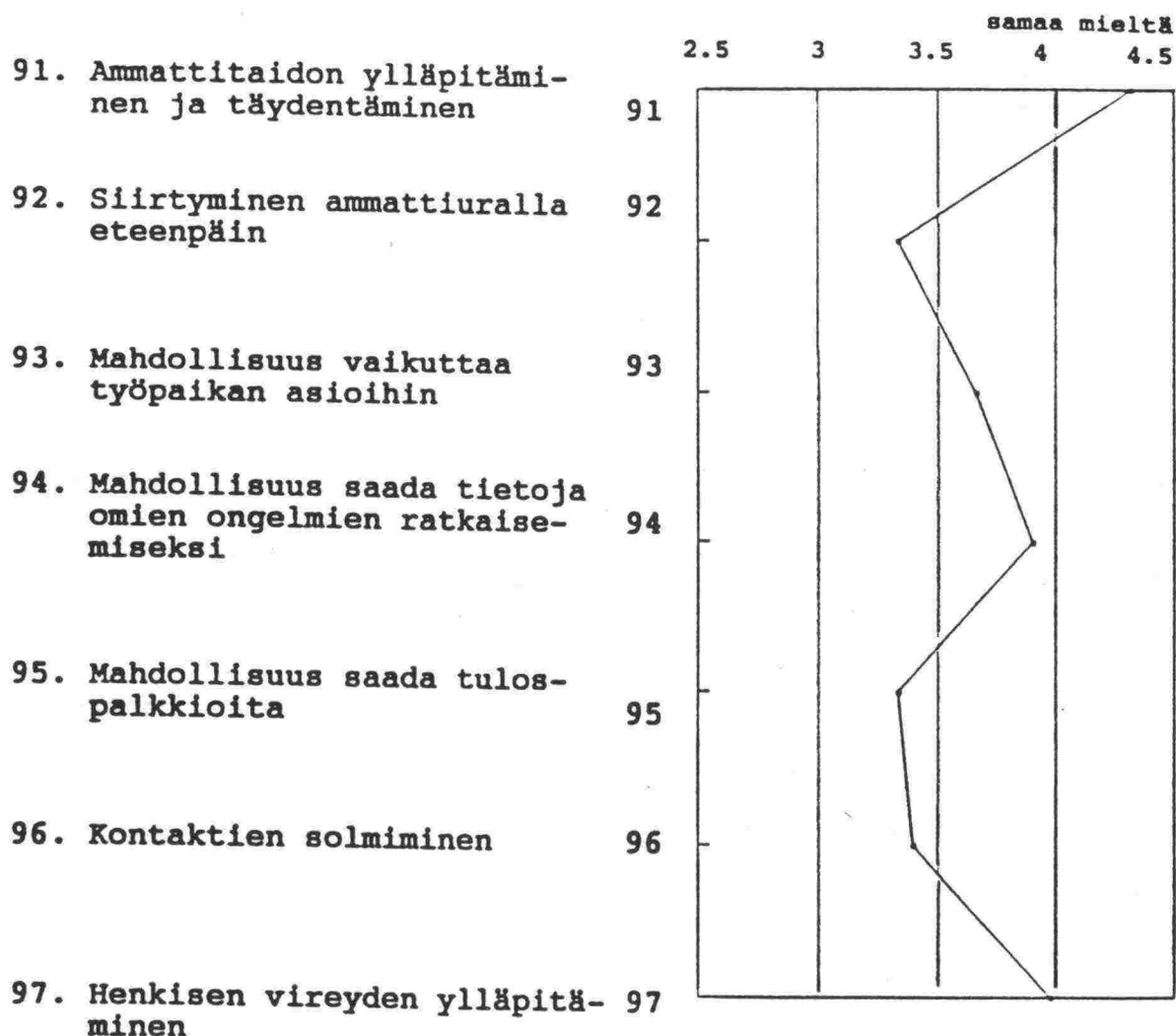
Taulukko 21. Mielipiteet tulosjohtamisen uraa edistävästä vaikutuksista. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Erittäin vähän tai ei lainkaan	57	34
2. Melko vähän	57	34
3. En osaa sanoa	49	29
4. Melko paljon	4	2
Yhteensä	167	100

Kysyttäessä kuinka tärkeää tulosjohtaminen on vastaajan mielestä hänen tuloksikkonsä kehittämistyössä puolet vastaajista 85 (49 %) oli sitä mieltä, että tulosjohtaminen on hänen tuloksikkonsä kehittämistyössä tarpeellinen. Kolmannes ei osannut ottaa kantaa asiaan. 22 (13 %) vastanneista piti johtamisjärjestelmää vähemmän tärkeänä kehittämisen kannalta. Taulukossa 22 koko otoksen suorat jakaumat.

Taulukko 22. Mielipiteet tulosjohtamisen tärkeydestä tuloksikkonsä kehittämistyössä. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Ei lainkaan tärkeää	9	5
2. Vähemmän tärkeää	22	13
3. En osaa sanoa	59	34
4. Melko tärkeää	70	40
5. Erittäin tärkeää	15	9
Yhteensä	144	100



Kuvio 12. Henkilöstön mielipiteet opiskeluhalukkuuden perusteluksi. Vastausten keskiarvot koko tutkimusotoksesta.

Kuviossa 12 on opiskeluhalukkuutta kuvaavat muuttujat esitetty vastausten keskiarvoina koko otosjoukossa. Tiepiiriläisten suhtautumista koulutukseen voidaan pitää myönteisenä. Koulutukseen halukkuuden perusteluna pidettiin ennen kaikkea ammattitaidon ylläpitämistä ja täydentämistä sekä sen antamaa mahdollisuutta vaikuttaa työpaikan asioihin. Koulutukseen lähde-tään myös mielellään hakemaan tietoja omien ongelmien ratkaisemista varten. Tärkeänä nähtiin myös koulutuksen ja henkisen vireyden välinen yhteys.

Lopuksi tiepiiriläisiltä kysyttiin avokysymyksenä, mitkä ovat heidän mielestään suurimmat ongelmat tielaitoksen tulosjohtamisessa. Saadut avovastaukset jaettiin viiteen eri luokkaan. Seuraavassa nämä luokat on nimetty ja niistä on esitetty vastausesimerkkejä.

1. Tulosten mittaaminen

- "mittarit eivät toimi"
- "töiden mitattavuus, tulosten mittaus vaikeaa"

2. Tavoitteen asettelu

- "tavoitteet liian suuria, liian paljon ja niihin ei sitouduta"
- "tavoitteita vaikea asettaa"
- "eivät ole riittävän konkreettisia"
- "tavoitteet eivät ole selkeitä ja niiden seuranta on epämääräistä"
- "tavoitteiden toteutuminen riippuu tuurista. Töissä ollaan ulkoisten seikkojen kuten säiden armoilla"
- "henkilökohtaiset tavoitteet puuttuvat"

3. Organisatoriset esteet

- "tulosjohtaminen toimii vain muodollisesti paperilla. Se on lyhytjänteistä ja pitäisi viedä työntekijätasolle asti"
- "byrokraattisuus on esteenä organisaatiomuutokselle: monitasoinen organisaatio, asioihin ei voi vaikuttaa, ei ole tarpeeksi tietoa asioista, tarvitaan lisää koulutusta"
- "iso laitos kääntyy hitaasti"
- "siirtyminen tapahtunut liian nopeasti, laitoksella ei ole valmiuksia muutokseen.
- "henkilöstön muutosvastarinta esteenä muutokselle, eläkkeelle siirtyminen lähellä ei jaksa enää kiinnostua asioista"
- "tulosryhmät liian suuria"
- "kustannuksia seurataan liikaa, ovat tärkeämpiä kuin ihmiset"
- "ihminen ei saisi hautautua taloudellisuus, tehokkuus ja tuottavuus ajattelun alle"
- "liian vähän määrärahoja"

Henkilöstön mielipiteet tielaitoksen tulosjohtamiseen liittyvistä ongelmista on esitetty suorina jakaumina taulukossa 23.

Ongelmiksi nähtiin ennen kaikkea tielaitoksen byrokraattisuus 62 (58 %). Usein kuitenkin todettiin myös, että uudistukset vievät aikansa: "iso laitos kääntyy hitaasti." Tavoitteiden asettelu ja tulosten mittaaminen koettiin myös ongelmallisina. Tavoitteiden suunnitteluun ei oltu tarpeeksi päästy vaikuttamaan, eivätkä ne olleet riittävän käytännön läheisiä. Töiden mittaaminen ja pätevien mittareiden laatiminen koettiin puutteellisiksi. Tiepiirikohtaisessa tarkastelussa ei vastauksissa esiintynyt tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 23. Henkilöstön mielipiteet tielaitoksen tulosjohtamisen ongelmista. Suorat jakaumat

	lkm	%
1. Tulosten mittaaminen	12	11
2. Tavoitteen asettelu	7	7
3. Organisatoriset esteet	62	58
4. Sekä 1,2 että 3	26	24
Yhteensä	107	100

5. YLEISKUVAN MUODOSTAMINEN AINEISTOSTA FAKTORIANALYYSIN AVULLA

Luotettavimman ja havainnollisimman kuvan saamiseksi useita kysymyksiä (muuttujia) sisältävästä lomakkeesta turvaudutaan yleensä muuttujien yhdistämiseen. Tässä tutkimuksessa asennoitumisessa sekä osallistumisessa tulosjohtamiseen ja tulosjohtamisen kokemisen perusulottuvuuksien hahmottamiseen on käytetty apuna faktorianalyysia. Faktorianalyysilla voidaan kuvata tiivistetysti suurtakin joukkoa muuttujia pienemmällä joukolla uusia muuttujia.

Faktorianalyysin lähtökohtana on muuttujien väliset riippuvuudet (korrrelaatiomatriisi), joiden avulla etsitään sellaisten muuttujien muodostamia joukkoja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa, mutta eivät muihin muuttujiin ja muuttujajoukkoihin. Faktorit edustavat tavallaan yhteen kuuluvien muuttujien ka-

sautumia, aineiston perusulottuvuuksia, joille on ominaista riippumattomuus toisiinsa nähden.

Tässä tutkimuksessa 47 työhön suhtautumista sekä tulosjohtamiseen osallistumista sekä sen kokemista mittaavan muuttujan korrelaatiomatriisi faktoroidiin. Faktoroinnissa nämä muuttujat tiivistyivät kahdeksi ja kolmeksi uudeksi perusulottuvuudeksi eli faktoriksi (ominaisarvot suurempia kuin 1). Jotta faktorimatriisille saataisiin mahdollisimman yksinkertainen rakenne, faktorit rotatoitiin varimax-menetelmällä. Rotaatiossa faktoreita edustavia akseleita kierretään kordinaatistossa niin, että kunkin muuttujan varianssista saadaan mahdollisimman suuri osa lueteltua vain yhdelle faktorille (muuttujilla mahdollisimman paljon 0-latauksia). Varimax-rotatation tulos ja muuttujajoukon perusulottuvuudet ilmenevät taulukosta 24. Nämä muuttujajoukkojen perusulottuvuudet (faktorit) on myös nimetty taulukossa eli niistä on tehty tulkinta kullekin faktorille latautuneiden muuttujien perusteella. Faktorirakenne muodostui melko selkeäksi, sillä kaikkiin faktoreihin sisältyi voimakkaasti latautuneita muuttujia, eivätkä samat muuttujat juuri lataudu muille faktoreille (katso liitteet 5 & 6).

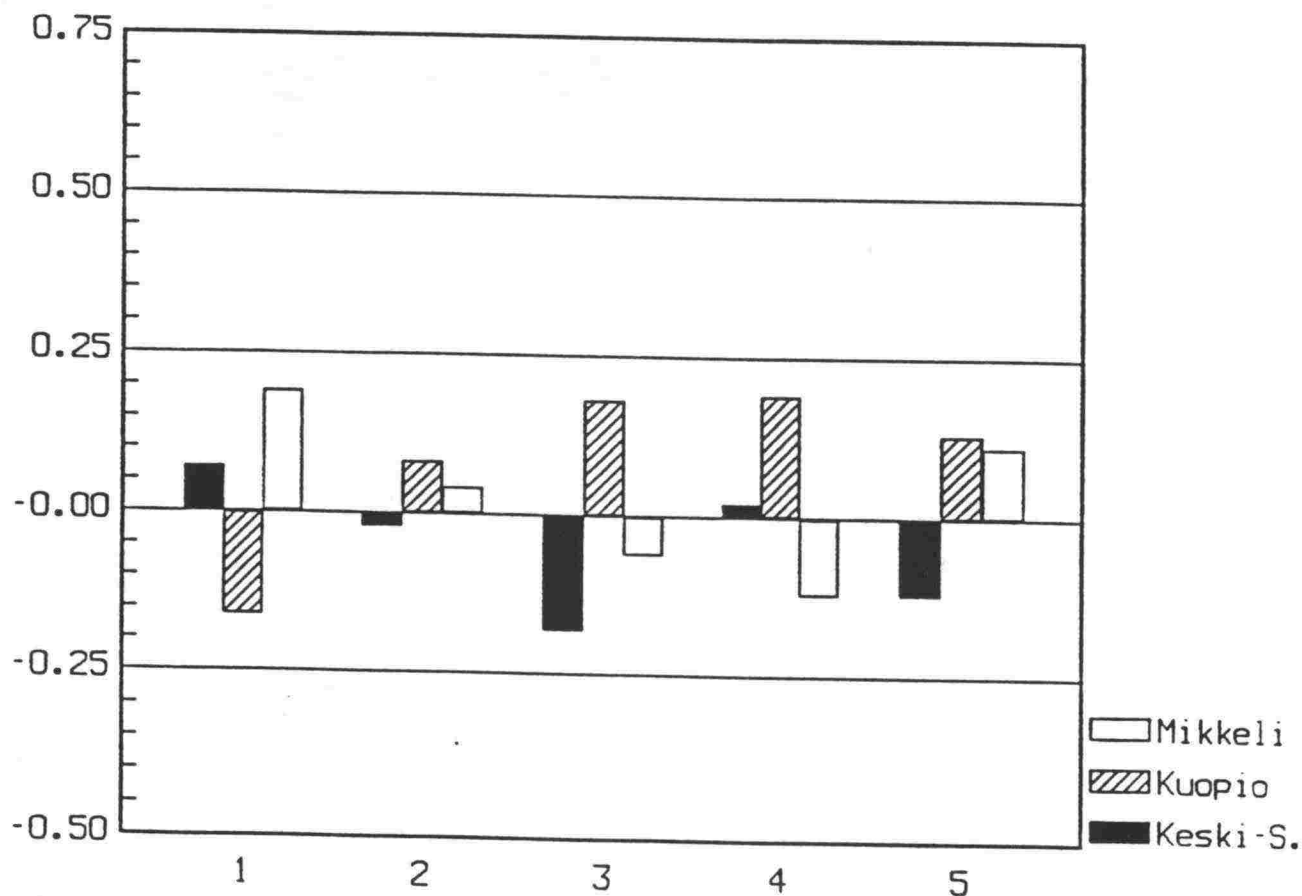
Tulosten analyysia jatketaan kuvaamalla, miten faktoripistemäärien keskiarvot vaihtelevat tiepiirin, henkilöstöryhmän, tuloskeskustelujen ja tulosjohtamiskoulutusten mukaan. Faktoripistemääriä voidaan pitää painotettuina summapistemäärinä, jotka uusina muuttujina kuvaavat faktoreiden sisältöä. Faktoripistemäärät standartoidaan siten, että niiden keskiarvo on nolla ja keskihajonta yksi. Koko aineiston (tiepiirien) faktoripistemäärien keskiarvo on siten nolla, johon eri osaryhmien arvoja verrataan. Tämä lähestymistapa ei anna kuvaa vastausten todellisesta tasosta, vaan sen tarkoituksena on havainnollistaa eri osaryhmien välisiä eroja. Näin on mahdollista muodostaa tiepiirien eri ryhmien faktoriprofiilit. (Vahervuo & Ahmavaara 1958, Ahmavaara & Markkanen 1958 ja Nakari 1987.)

Taulukko 24. Faktorirakenne ja muuttujien saamat suurimmat lataukset

1. SISÄLLÖLLINEN MOTIVOITUMINEN	
- vaikuttaminen	.704
- arvostus	.686
- tavoitteiden selkeys	.657
- vastuu	.534
- työn haasteellisuus	.518
2. TURVATTU TYÖPAIKKA	
- olosuhteet	.677
- turvallisuus	.675
- välineet	.621
- yhteistyö esimiehen kanssa	.509
- koulutus	.489
- työpaikan pysyvyys	.460
- sosiaaliset edut	.456
3. MIELEKKYYS	
- mielenkiintoisuus	.811
- tyytyväisyys	.795
- mielekkyys	.787
- tärkeys	.658
- haasteellisuus	.627
- vaihtelevuus	.539
4. TYÖN TULOKSELLISUUS	
- työsuoritukset parantuneet keskustelujen myötä	.775
- keskustelut lisänneet yhteistyötä	.763
- keskustelut auttaneet tulostavoitteiden saavuttamisessa	.755
- tulosjohtaminen lisännyt tiepiirin työtehoa	.747
- keskusteluilla ollut merkitystä työskentelyn kannalta	.745
- työtehoni lisääntynyt tulosjohtamisen myötä	.738
- työviihtyvyys lisääntynyt	.646
- tulosjohtamisjärjestelmä parantanut yhteishenkeä	.639
- tulostoimenkuva selkeytynyt	.605
- toiminnan vapaus lisääntynyt tulosjohtamisen käyttöönoton jälkeen	.588
- keskustelut lisänneet palautteen antoa	.580
- keskustelut ovat parantaneet tiedonkulkua	.506
5. HENKILÖSTÖN HUOMIOON OTTAMINEN	
- esimies kannustaa riittävästi	.800
- palute on annettu rakentavassa hengessä	.789
- esimies ottaa riittävästi huomioon yksilönä	.769
- esimies perustelee antamansa työtehtävät	.746
- esimies edistää yhteistyötä	.744
- näkemykset huomioitu suunniteltaessa tulostoimenkuvaa	.667

- keskusteluissa on voinut avoimesti ilmaista mielipiteitään	.665
- palaute on ollut oikeaan osuvaa	.650
- mielipiteet huomioitu työtä koskevassa päätöksenteossa	.630
- tieto kulkee työpaikan asioista hyvin	.539
- keskustelut lisänneet työviihtyvyyttä	.502
- tulostoimenkuva selkeytynyt keskusteluissa	.494
- tiedon kulku parantunut keskusteluissa	.479

5.1. Eri tiepiirien faktoriprofiilit



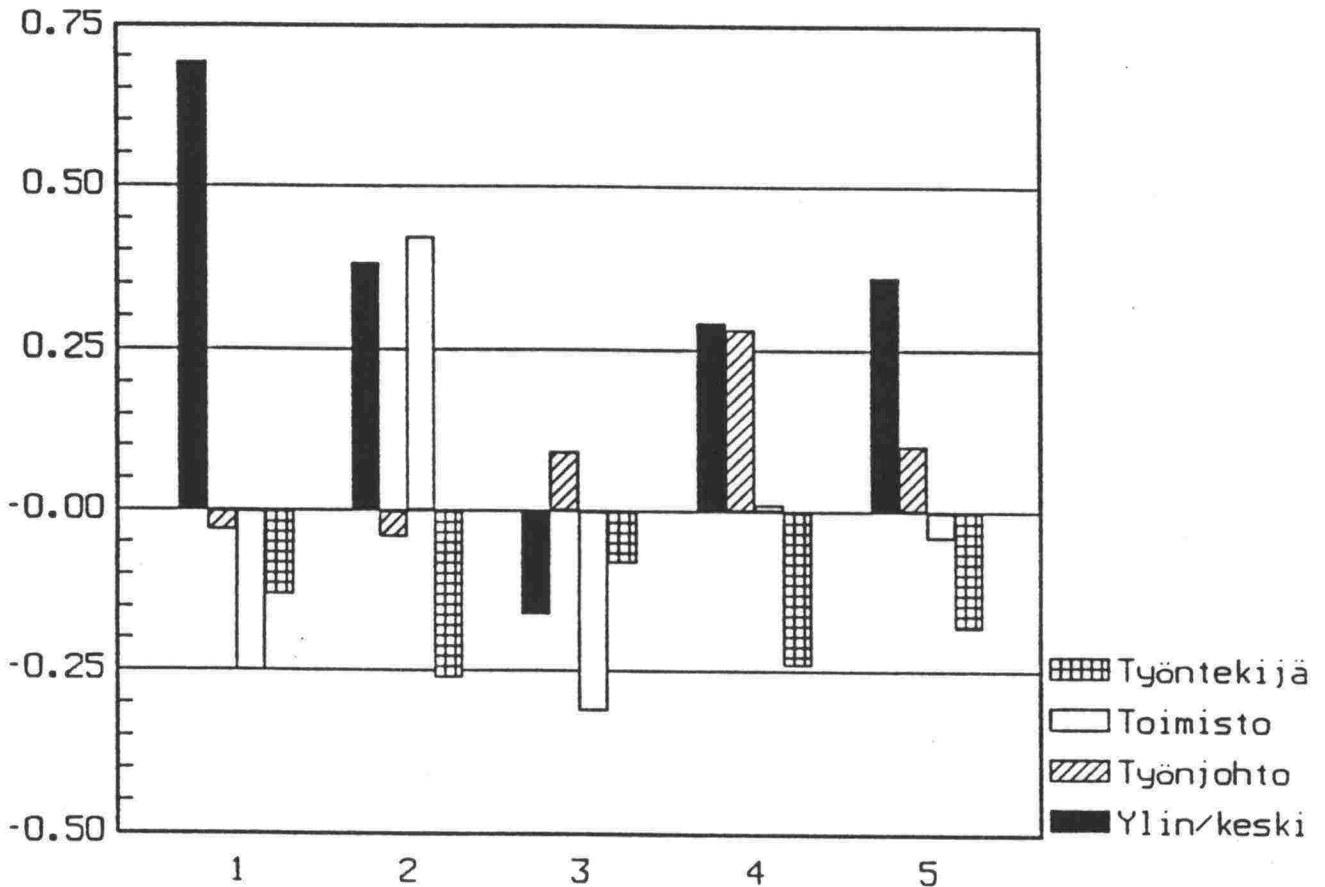
Faktorit:

1. Sisällöllinen motivoituminen
2. Turvattu työpaikka
3. Mielekkyys
4. Työn tuloksellisuus
5. Henkilöstön huomioon ottaminen

Kuvio 13. Faktoripistemäärät tiepiireittäin

Tiepiireittäin ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja faktoreissa. Suuntaa-antavasti, muttei kuitenkaan merkitsevästi, voidaan todeta Mikkelissä ja Jyväskylässä työntekijöiden olevan sisällöllisesti motivoituneita työhön. Kuopiossa on havaittavissa tuloksellinen asennoituminen työn tekoon. Kuopiossa työ koetaan haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi. Kuopiossa sekä Mikkelissä työntekijät kokivat tulleen huomioduiksi työssään.

5.2. Henkilöstöryhmien faktoriprofiilit



Faktorit:

1. Sisällöllinen motivoituminen
2. Turvattu työpaikka
3. Mielekkyys
4. Työn tuloksellisuus
5. Henkilöstön huomioon ottaminen

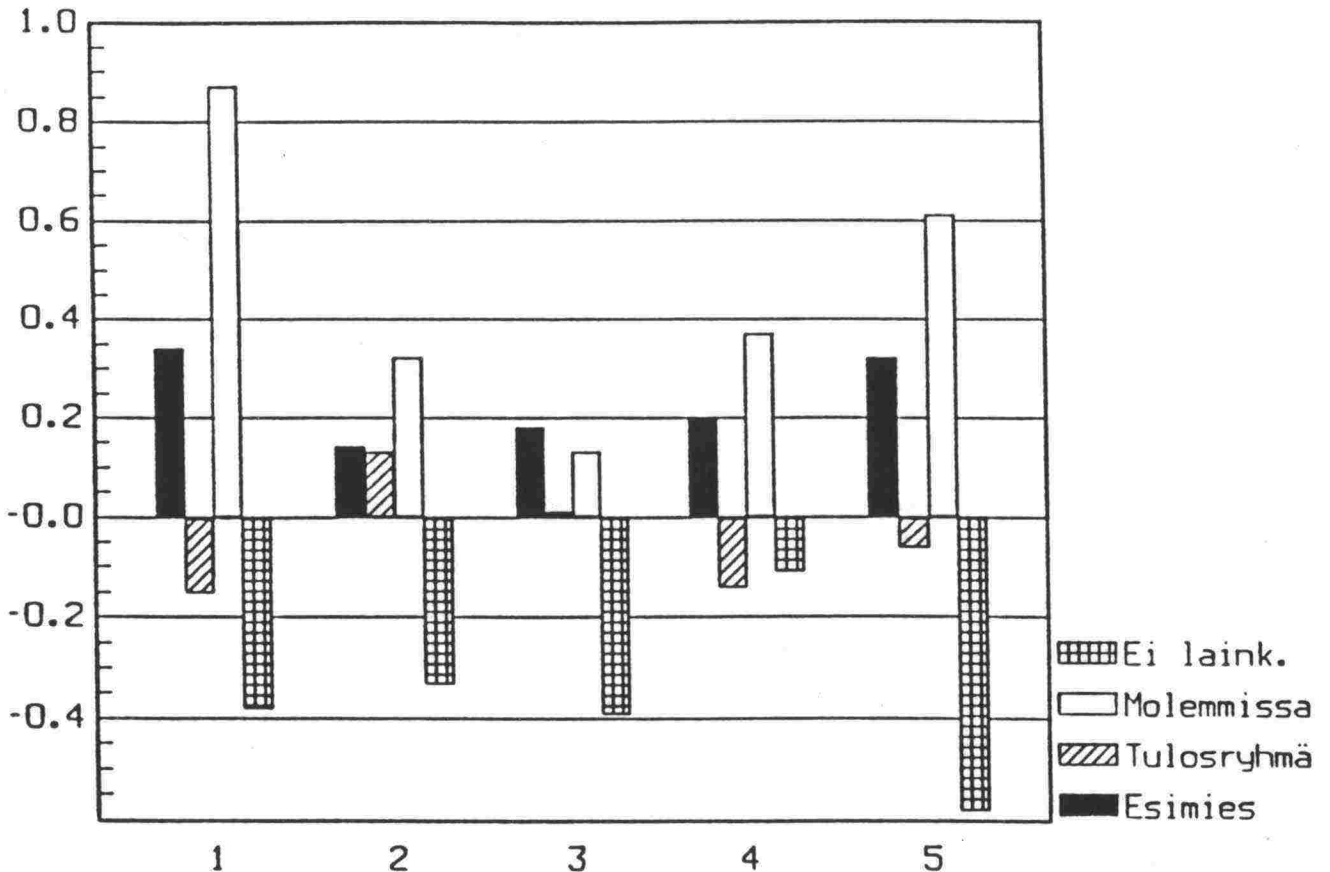
Kuvio 14. Faktoripistemäärät henkilöstöryhmittäin

Kuviossa 14 faktoreita on tarkasteltu henkilöstöryhmittäin. Ylin- ja keskijohto kokivat sisällöllisesti työnsä kaikkein motivoivammaksi. He kokivat pääsevänsä vaikuttamaan työssään ja tunsivat työnsä arvostetuksi. Työtavoitteet olivat heille selkeitä. Ylin- ja keskijohto tunsivat työnsä haasteelliseksi ja vastuulliseksi. Toisin kuin ylin- ja keskijohto toimistotyöntekijät tunsivat voimakkaimmin työnsä aliarvostetuksi ja vaikuttamismahdollisuutensa heikoimmiksi. Myöskin työntekijäryhmä samoin kuin työnjohtokin sai samansuuntaisia, muttei kuitenkaan niin voimakkaita latauksia kuin toimistotyöntekijät.

Sitä vastoin toimistotyöntekijät suhtautuivat myönteisimmin työolosuhteisiin ja työturvallisuuteen. Samoin työvälineisiin ja koulutukseen he olivat suhteellisen tyytyväisiä. Samansuuntaisia tuntemuksia esiintyi myös ylimmällä ja keskijohdolla. Molemmat ryhmät tunsivat turvallisuutta työpaikkansa pysyvyyden vuoksi. Työturvattomuutta esiintyi eniten työntekijöiden keskuudessa.

Henkilöstöryhmistä ylin- ja keskijohto sekä työnjohto orientoituvat voimakkaimmin työnsä tuloksellisuuteen. Heillä työsuoritukset ja työteho olivat lisääntyneet tulosjohtamisen myötä. He kokivat tuloskeskustelut tarpeellisiksi ja merkityksellisiksi työnteon kannalta. Eniten päinvastaista latautuneisuutta esiintyi työntekijöiden keskuudessa. On todettava, että työntekijät olivat saaneet vähiten koulutusta työntekijäryhmistä. Heille tulosjohtaminen ei ollut myöskään tuonut kovinkaan suuria muutoksia työskentelyyn.

5.3. Faktoriprofiilit tuloskeskusteluihin osallistumisen mukaan



Faktorit:

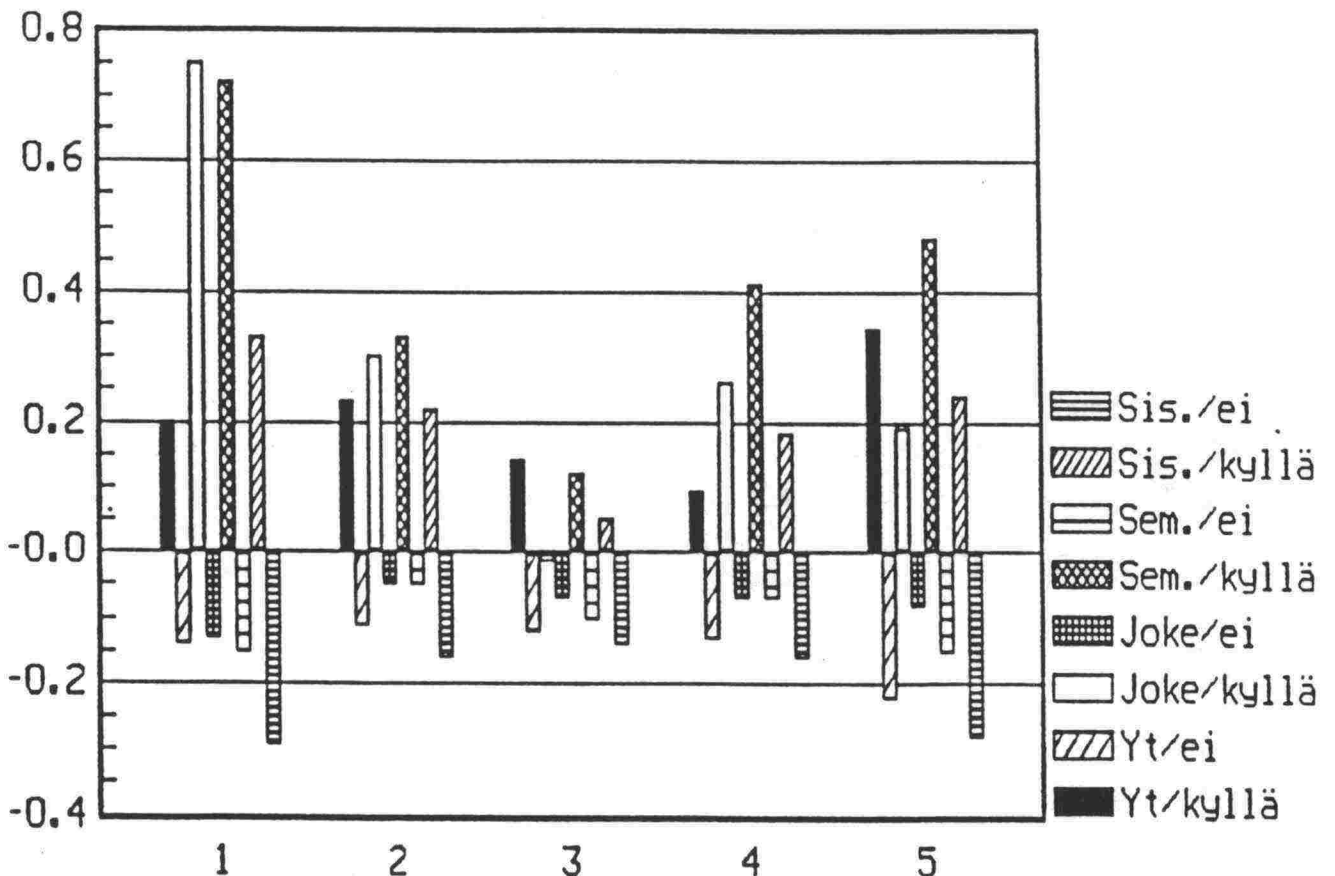
1. Sisällöllinen motivoituminen
2. Turvattu työpaikka
3. Mielekkyyys
4. Työn tuloksellisuus
5. Henkilöstön huomioon ottaminen

Kuvio 15. Faktoripistemäärät tuloskeskusteluihin

Kuviossa 15 faktoreita on tarkasteltu tuloskeskusteluihin osallistumisen mukaan. Sekä tulosryhmässä että esimiehen kanssa käytyihin keskusteluihin osallistuneet tiepiiriläiset kokivat voimakkaimmin saaneensa kannustusta esimieheltään. Heille esimies oli perustellut riittävästi työtehtävät. He tunsivat tulleensa huomioon otetuiksi työssään ja esimies oli edistänyt heidän mielestään yhteistyötä työpaikalla riittävästi. Samansuuntaisia kokemuksia oli myös esimieskeskusteluihin osallistuneilla. Ne jotka keskusteluihin eivät olleet osallistuneet tunsivat, ettei heitä oltu riittävästi huomioitu työssään.

Ne tiepiiriläiset, jotka olivat osallistuneet molempiin tulokset keskusteluihin olivat tyytyväisiä työn sisällölliseen puoleen. He olivat myös motivoituneimpia työhön ja tunsivat työnsä turvatuksi. Molempiin tulokset keskusteluihin osallistuneet kokivat työnsä mielenkiintoiseksi ja mielekkääksi. Heille työ oli haasteellista ja vaihtelevaa. Yhteistyö toimi molemmissa keskusteluissa olleilla suhteellisen hyvin. He kokivat myös työnsä vaikuttavaksi ja vastuulliseksi. Samansuuntaisia tunteuksia esiintyi myös esimiehen kanssa keskusteluja käyneillä. Keskusteluja käymättömät tunsivat voimakkaimmin puutteellisuutta niin sisällöllisissä, työturvallisuutta kuin mielekkyyttäkin koskevissa asioissa.

5.4. Faktoriprofiilit eri tulosjohtamiskoulutusten mukaan



Faktorit:

1. Sisällöllinen motivoituminen
2. Turvattu työpaikka
3. Mielekkyys
4. Työn tuloksellisuus
5. Henkilöstön huomioon ottaminen

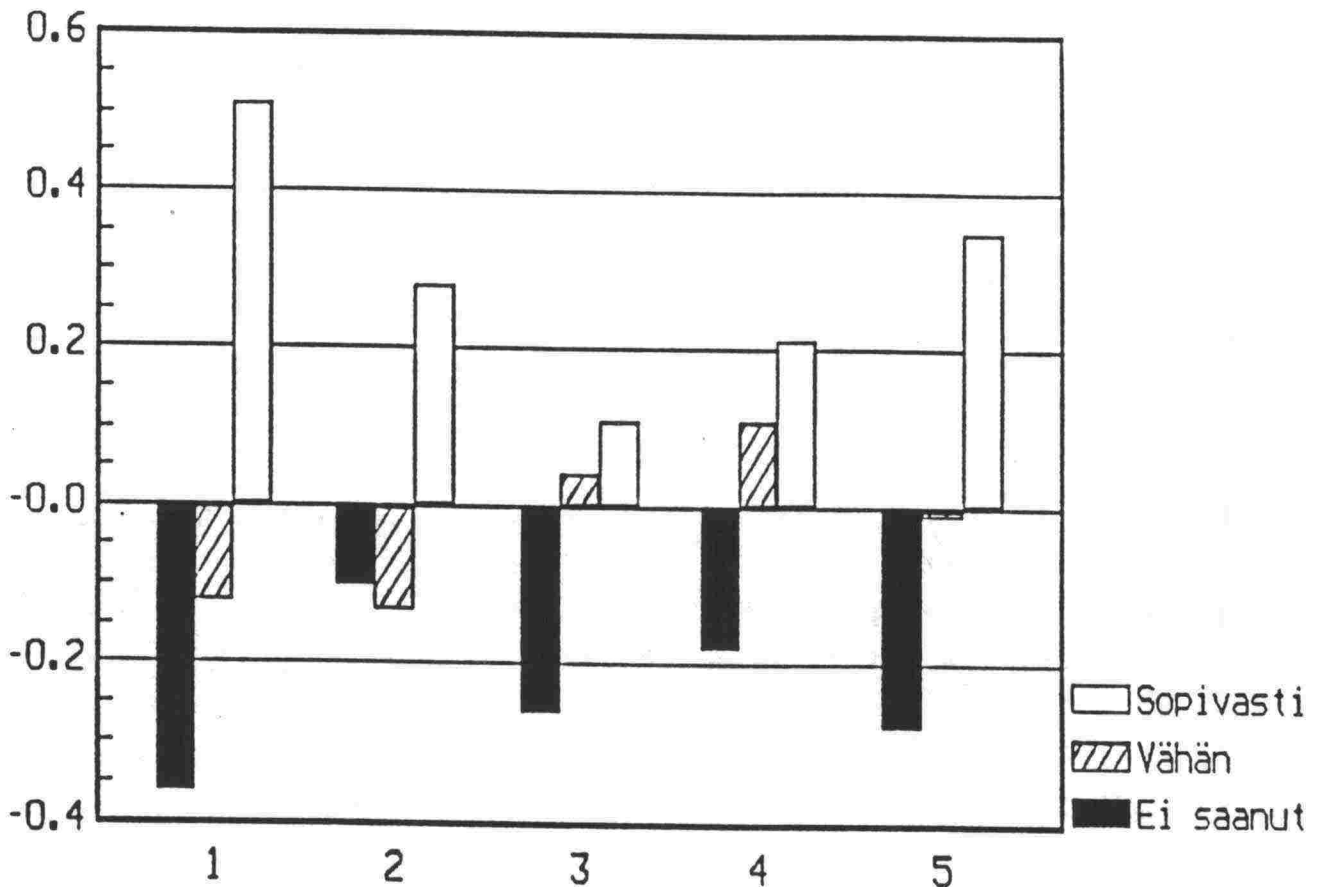
Kuvio 16. Faktoripistemäärät tulosjohtamiskoulutuksen mukaan

Kuviossa 16 faktorit esitetään tulosjohtamiskoulutuksen mukaan. Yhteistoimintakoulutukseen (yt) osallistuneet kokivat työnsä turvatuksi. He olivat suhteellisen tyytyväisiä työolosuhteisiinsa sekä tunsivat työnsä turvalliseksi. He olivat myös tyytyväisiä työvälineisiin sekä yhteistyöhön esimiehen kanssa. Yhteistoimintakoulutuksessa olleet tunsivat saaneensa kannustusta ja palautetta työssään. He olivat mielestään tulleet huomioon otetuiksi ja saaneensa perusteluja työtehtävissään. Keskijohdon koulustilaisuuteen (joke), tulosjohtamisseminariin ja tiepiirin sisäiseen tulosjohtamiskoulutukseen osallistuneet tunsivat pääsevänsä vaikuttamaan asioihin.

He kokivat myös työnsä suhteellisen arvostetuksi ja tavoitteet selkeäksi. Viimeksi mainittu koulutusryhmä oli myös ver-raten tyytyväinen sekä työnsä olosuhteisiin että välineisiin.

Tulosjohtamisseminaariin ja tiepiirin sisäiseen tulosjohtamis-koulutukseen osallistuneilla ja koulutukseen osallistumatto-milla esiintyi tilastollisesti merkitseviä eroja faktoreissa, joihin kasautuivat muuttujat, jotka käsittelivät huomioon ot-tamista ja tuloksellisuutta. Niillä henkilöillä, jotka olivat osallistuneet koulutuksiin, työsuoritukset ja yhteistyö olivat parantuneet sekä toiminnan vapaus oli lisääntynyt tuloskeskus-telujen käymisen myötä. Tulosjohtamisjärjestelmä oli lisännyt heidän työtehoansa ja viihtyvyyttänsä työssään. Tulosjohtamis-seminaareihin ja tiepiirin sisäiseen tulosjohtamiskoulutukseen osallistuneet saivat työhön liittyvää tukea ja kannustusta riittävästi esimieheltään. Palaute työstä oli ollut oikeaan osuvaa ja esimies oli perustellut riittävästi työhön liittyvät tehtävät. Esimies koettiin yhteistyön edistäjänä. Joke-koulu-tuksessa olleiden ja osallistumattomien välillä ei esiintynyt tilastollisesti merkitseviä eroja faktoreissa, jotka käsitte-livät huomioon ottamista ja tuloksellisuutta.

5.5. Faktoriprofiilit sen mukaan, miten henkilö tuntee saaneensa tulosjohtamiseen liittyvää koulutusta.



Faktorit:

1. Sisällöllinen motivoituminen
2. Turvattu työpaikka
3. Mielekkyys
4. Työn tuloksellisuus
5. Henkilöstön huomioon ottaminen

Kuvio 17. Faktoripistemäärät sen mukaan kuinka henkilö tuntee saaneensa tulosjohtamiskoulutusta

Kuviossa 17 faktorit esitetään sen mukaan, kuinka paljon henkilöstö kokee saaneensa tulosjohtamiskoulutusta. Ne tiepiiriläiset, jotka tunsivat saaneensa tulosjohtamiskoulutusta sopivasti, kokivat työnsä voimakkaimmin sisällöllisesti motivoivaksi. He olivat myös suhteellisen tyytyväisiä työnsä olosuhteisiin. Sopivasti koulutusta saaneet tunsivat myös tulleeensa huomioon otetuiksi ja päässeensä riittävästi tuomaan mielipiteitään esille. Samoin he kokivat saaneensa riittävästi kan-

nustusta esimieheltään ja palautetta työstään. Ne henkilöt, jotka eivät olleet osallistuneet koulutukseen eivät tunteneet työtään motivoivaksi, eikä heitä myöskään otettu riittävästi huomioon työpaikalla.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa käytettyä tutkimusasetelmaa voidaan luonnehtia evaluaatiotutkimukseksi. Evaluoinnilla tarkoitetaan jonkin organisaatioon kohdistuvan toimenpiteen tai vaikuttamisen tuloksellisuuden arviointia. Tutkimuksen tehtävänä on siten antaa tämän hetken kuvaus kohdeorganisaatiosta. Näin tehdyn kartoituksen avulla on mahdollisuus arvioida annetun johtamiskoulutuksen ja muiden organisaation toimintaan kohdistuvien toimenpiteiden vaikutuksia.

Ennen tutkimustulosten arviointia on käytetystä tutkimusmenetelmästä syytä tehdä muutama huomio. Tutkimuksen tavoitteena on ollut antaa tutkimuskohteesta kyselymenetelmin mahdollisimman tarkka kuva. Käytetyn tutkimusmenetelmän heikkoutena mainitaan yleensä se, että sillä ei tavoiteta riittävän syvällisellä tasolla tutkittavaa ilmiötä. Tutkimustulokset edustavat keskimääräisyyksiä ja ne kertovat karkeista eroista esimerkiksi eri ryhmien välillä. Tällöin ne voivat peittää alleen tutkimuskohteen kannalta olennaisia ongelmia, joita ei käytetyllä menetelmällä tavoiteta. Toisaalta kyselyn avulla voidaan havaita ongelma-alueita, jotka siten ovat pohjana tutkimuksille ja selvityksille. Tässä kyselyn käyttöä perustellaankin sillä, että näin saatiin nopeasti ja laajasti kuvailevaa tietoa organisaatiosta toiminnan suuntaamiseksi.

Tässä raportissa on tutkimuksen tulokset pyritty kuvaamaan lyhyesti ja koko kerättyä kyselyaineistoa kattavasti. Yhteenvedon tehtävänä on kerätä keskeisiä tuloksia. Johtopäätöksissä tärkeimpiä tuloksia tarkastellaan ensin koko tutkimusotoksen tasolla ja tämän jälkeen tuloksia arvioidaan tiepiireittäin, henkilöstöryhmittäin, tuloskeskustelujen käymisen mukaan sekä tulosjohtamiskoulutuksen perusteella. Tarkastelussa huomio kiinnitetään sellaisiin muuttujiin, joissa vertailtavien ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero.

Tiepiiriläiset ovat tulosten mukaan varsin tyytyväisiä työhönsä. Työ koetaan haasteelliseksi ja mielekkääksi. Työpaikan ilmapiiri on tutkittavissa tiepiireissä varsin hyvä. Yhteistyö toimii työyhteisöissä verraten hyvin. Tiepiiri kohtaisessa tarkastelussa ainoa tilastollisesti merkitsevä ero osoitti yhteistyön työtovereiden kesken toimivan parhaiten Kuopiossa. Henkilöstöryhmistä toimistohenkilökunta kokee työnsä aliarvostetuksi ja haasteettomaksi. Avovastauksissa, jotka kuvasivat työn ongelmallisuutta, toimistotyöntekijät kokivat vaikeudeksi työn nopean muuttumisen. ATK:n käytön voimakas lisääntyminen työssä ei ole kaikille ollut ongelmatonta. Toimistotyöntekijät samoin kuin työntekijätkin kokevat, ettei heillä ole riittävästi vaikutus- ja etenemismahdollisuuksia työssään. Palkkaukseen ollaan henkilöstöryhmissä yleisesti tyytymättömiä. Palkkauksen koetaan jääneen jälkeen työn ja hallinnon kehityksestä.

Tuloskeskusteluihin osallistumisella oli tulosten perusteella voimakkaita vaikutuksia työn kokemiseen. Ne henkilöt, jotka olivat osallistuneet sekä tulosryhmissä että esimiehen kanssa käytyihin sekä pelkästään esimiehen kanssa käytyihin tuloskeskusteluihin olivat tyytyväisimpiä työhönsä. Vertailu henkilöstöryhmien kanssa osoitti, että eniten molempiin tuloskeskusteluihin osallistujia oli ylimmässä ja keskijohdossa. Tyytymättömmimpiä työhönsä olivat työntekijät, jotka eivät olleet lainkaan osallistuneet tuloskeskusteluihin. Tulosten perusteella voidaan todeta tuloskeskustelujen käymisellä olevan merkitystä työskentelyn kannalta. Vertailtaessa tuloskeskusteluja keskenään voidaan todeta esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen saaneen myönteisimmän vastaanoton työntekijöiden keskuudessa.

Tulosjohtamiskoulutukseen osallistuneilla on havaittavissa samansuuntaisia tuloksia kuin tuloskeskusteluihinkin osallistuneilla. Koulutukseen osallistuneet henkilöt suhtautuvat työhönsä mielekkäämmin kuin koulutustilalisuuksiin osallistumattomat. Koulutusta saamattomat kokivat työnsä aliarvostetuksi sekä vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi.

Tarkasteltaessa koko tutkimusotoksen tulosjohtamisen kokemista voidaan todeta tulosjohtamisjärjestelmän otetun suhteellisen

Tulosjohtamiskoulutuksiin osallistuneilla oli havaittavissa samansuuntaisia tuloksia kuin tuloskeskusteluihinkin osallistuneilla. Koulutuksiin osallistuneet henkilöt suhtautuivat työhönsä mielekkäämmin kuin koulutustilaisuuksiin osallistumattomat. Koulutusta saamattomat kokivat työnsä aliarvostetuksi sekä vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi.

Tarkasteltaessa koko tutkimusotoksen henkilöstön tulosjohtamisen kokemista voidaan todeta tulosjohtamisjärjestelmän otetun suhteellisen myönteisesti vastaan tiepiireissä. Tiepiiri-kohtaisesti eroja ei juurikaan esiintynyt. Ainoa ero oli havaittavissa muuttujassa, joka käsitteli tiepiirin työtehoa. Tuloksen mukaan tulosjohtamisjärjestelmä oli lisännyt tiepiirin työtehoa eniten Kuopiossa. Henkilöstöryhmistä ylin- ja keskijohto sekä työnjohto suhtautuivat tulosjohtamisjärjestelmään kaikkein myönteisimmin. Merkittävää oli, että ylin- ja keskijohto kokivat päässeensä vaikuttamaan omaa tulostoimenkuvaa koskevaan suunnitteluun, kun taas muut henkilöstöryhmät kokivat päinvastaista. Etenkin toimistohenkilökunta ja työntekijät kokivat oman vaikutuksen päätöksenteossa vähäiseksi. Suhteellisen yksimielisiä työntekijäryhmät olivat siitä, etteivät tulospalkkioiden jakoperusteet olleet olleet oikeudenmukaisia. Eroa eri työntekijäryhmien välillä sen sijaan esiintyi suhtautumisessa väitteeseen, jossa todettiin keskusteluja käytävän vain, koska ne kuuluvat osana tulosjohtamiseen. Voimakkaimmin samaa mieltä väitteen kanssa olivat toimistotyöntekijät ja työntekijät.

Tuloskeskusteluihin osallistuneilla ja niitä käymättömillä esiintyi voimakkaita eroja suhtautumisessa tulosjohtamiseen. Ne henkilöt, jotka eivät olleet käyneet tuloskeskusteluja, kokivat tulosjohtamisen vähemmän tärkeäksi. Keskusteluja käyneet puolestaan suhtautuivat myönteisesti tulosjohtamisjärjestelmään. Ne työntekijät, jotka olivat osallistuneet sekä tulosryhmässä että esimiehen kanssa käytyihin tai pelkästään esimiehen kanssa käytyihin tuloskeskusteluihin, suhtautuivat myönteisemmin tulosjohtamiseen kuin ne työntekijät, jotka olivat käyneet pelkästään tulosryhmässä tuloskeskusteluja.

Tiepiiriläiset näkivät kokonaisuutena tulosjohtamisjärjestelmän tarpeellisena johtamisen välineenä. Puolet vastanneista piti tulosjohtamista tärkeänä tai erittäin tärkeänä tulosyksikkönsä kehittämistyössä. Kysyttäessä tulosjohtamiskoulutuksen kehittämisehdotuksia 82 % vastanneista oli sitä mieltä, että koulutusta olisi muutettava käytännön läheisemmäksi ja että sitä olisi annettava laajemmin eri henkilöstöryhmille. Tiepiirien henkilöstön koulutukseen halukkuuden perusteluna olivat kaikilla työntekijäryhmillä ammattitaidon ylläpitäminen ja täydentäminen, mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin ja mahdollisuus saada tietoja omien ongelmien ratkaisemiseksi sekä henkisen vireyden ylläpitäminen.

Tulosten perusteella on todettava, että tulosjohtamiskoulutusta olisi lisättävä ja koulutuksen kohderyhmää laajennettava tiepiireissä. Ne henkilöt, jotka koulutuksessa olivat olleet näkivät tulosjohtamisen tarpeellisena johtamisen välineenä. Työntekijät, jotka eivät tulosjohtamiskoulutusta olleet saaneet suhtautuvat varauksella tulosjohtamisjärjestelmään. Huomioitavaa kuitenkin oli se, että 88 % vastanneista koki osallistumisen omaa työtään koskevaan suunnitteluun välttämättömäksi ja tarpeelliseksi. Mielenkiintoista oli myös se, että läpi koko henkilöstöryhmien koulutukseen halukkuuden perusteluna olivat juuri ne seikat, jotka ovat tulosjohtamisen sisäisille tukituloksille/henkilöstöjohtamiselle keskeisiä. Tulosjohtamisen eräinä tavoitteina juuri ovat, että henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhön ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Olennaista tulosjohtamiselle on myös se, että esimiehellä on työntekoa ohjaava rooli. Työntekijällä tulee olla siten mahdollisuus saada tukea ja tietoja työssä ilmenevien ongelmien ratkaisemiseksi. Tuloksista oli havaittavissa se, että vaikka muutosvastarintaa uutta johtamisjärjestelmää vastaan esiintyi, samalla työntekijät kuitenkin näkivät tulosjohtamisen periaatteet tarpeellisiksi omaa työtään johtaviksi välineiksi. Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia tie- ja vesirakennuslaitoksessa tehtyyn yrityskuvatutkimukseen voidaan karkeasti todeta tulosjohtamisen edistäneen tutkittavien tiepiirien johtamiskulttuuria.

Tielaitoksen tulosjohtamisen keskeisimmäksi ongelmaksi tiepiiriläiset näkivät tielaitoksen organisatoriset esteet. Tulosjohtamisen kehittämisen kannalta olisi siten pyrittävä voimakkaammin perinteisen hallintojärjestelmän muuttamiseen ja käytettävä enemmän voimavaroja tulosjohtamisen periaatteiden läpiviemiseksi koko organisaatioon. Ongelmalliseksi tutkittavat kokivat myös työtavoitteet ja työn mitattavuuden. Siten myös konkreettisten tavoitteiden asettaminen, samoin kuin yleispätevien mittareiden laatiminen, olisivat keskeisiä kehittämiskohteita tulosjohdetussa tielaitoksessa.

Tulosjohtaminen on otettu myönteisesti vastaan tiepiireissä niiden henkilöiden osalta, joita on johdettu tulosjohtamisen periaattein ja jotka ovat päässeet osallistumaan tulosjohtamiskoulutuksiin. Yksiselitteisiä johtopäätöksiä eri koulutustahojen välillä ei voitu tehdä, koska useat tiepiiriläiset olivat osallistuneet vähintään kahteen eri koulutustilaisuuteen. Koulutukseen osallistuneiden ja koulutusta saamattomien henkilöiden välillä oli havaittavissa voimakkaita eroja tulosjohdetun työn kokemisessa. Samansuuntaisia eroja esiintyi myös tuloskeskusteluihin osallistuneiden ja osallistumattomien tiepiiriläisten välillä. Henkilöt, jotka olivat päässeet osallistumaan mainittuihin tilaisuuksiin, kokivat tulosjohtamisen tarpeelliseksi johtamisen välineeksi työssään. Tarkasteltaessa eri tuloskeskusteluja: esimieskeskusteluja ja tulosryhmäkeskusteluja keskenään oli havaittavissa, että esimieskeskustelut olivat tehokkain tapa viedä tulosjohtamisen periaatteita työyhteisöön.

Vertailtaessa henkilöstöryhmittäin tuloskeskusteluihin ja koulutukseen osallistumista oli havaittavissa, että toimistotyöntekijöiden ja työntekijöiden keskuudessa oli eniten henkilöitä, jotka eivät olleet osallistuneet tilaisuuksiin lainkaan. Näissä henkilöstöryhmissä esiintyi myös muuta henkilöstöä enemmän tyytymättömyyttä omaa työtä ja tulosjohtamista kohtaan. Jotta organisaatiomuutos pääsisi toteutumaan parhaalla mahdollisella tavalla, olisi tulosjohtamisen periaatteita ja koulutusta suunnattava laajemmin kaikille henkilöstöryhmille.

Lähteet

Ahmavaara, Y. & Markkanen, T. (1958) The Unified Factor Model. The Finnish Foundation for Alcohol Studies, Helsinki.

Nakari R. (1987) Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä. Valtion painatuskeskus, Helsinki.

Santalainen, T., Voutilainen, E., Porene, P. & Nissinen, J.H. (1981) Tulosjohtaminen. Weilin+Göös, Espoo.

Santalainen, T., Voutilainen, E. & Porene, P. (1990) Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistuu. Weilin+Göös, Hämeenlinna.

Tie- ja vesirakennushallituksen kirje Hhe-1256/Hher-93/87/C.9. 1.2.0 12.10.1987.

Tie- ja vesirakennuslaitos 1992. Organisaatiomuutoksen visio. Tammikuu 1988. Helsinki.

Tie- ja vesirakennuslaitoksen vuosikertomus 1989. Forssa.

Tie- ja vesirakennuslaitoksen yrityskuvatutkimus. (1989) Helsinki.

Ukkonen, O. (1990) Esimiesalaiseskustelu. Weilin+Göös, Hämeenlinna.

Vaherva, T. (1983) Koulutuksen vaikuttavuus. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A 1/1983.

Vahervuo, T. & Ahmavaara, Y. (1958) Johdatus faktorianalyysiin. WSOY, Porvoo.

Valtionhallinnon kehittämiskeskus. (1990) Tulosajattelu etenee valtionhallinnossa. Helsinki.