

## KEHITTYVÄ METSÄNHOITOYHDISTYS

Toimintatutkimus Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry:n  
organisaation kehittämiseksi

Palola Jenni

Opinnäytetyö  
Luonnonvara-ala  
Luonnonvarojen älykäs johtaminen  
Metsätalousinsinööri YAMK

2022

Luonnonvara-ala  
Luonnonvarojen älykäs johtaminen  
Metsätalousinsinööri (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Jenni Palola	<b>Vuosi</b>	2022
<b>Ohjaaja</b>	Jussi Soppela		
<b>Toimeksiantaja</b>	Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry.		
<b>Työn nimi</b>	Kehittyvä metsänhoitoyhdistys: Toimintatutkimus Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry:n organisaation kehittämiseksi		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	50 + 3		

---

Tässä tutkimuksessa kehitettiin toimeksiantajan Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry:n organisaation toimintaa. Kehittämistoiminta toteutettiin kaksivaiheisesti, alkaen työyhteisön ilmapiirin selvittämisestä. Metsänhoitoyhdistyksen työntekijät olivat kokeneet paljon organisaation sisäisiä ja ulkoisia muutoksia, jotka aiheuttivat epävarmuutta ja heikensivät työntekijöiden sitoutumisastetta työnantajaan. Työntekijöiden mielipiteitä kartoitettiin puolistrukturoidulla kyselyllä, jonka avulla selvitettiin, millaisena työntekijät kokivat työskentelyn metsänhoitoyhdistyksessä, ja mitä heidän mielestään toiminnassa pitäisi kehittää. Tulosten perusteella metsänhoitoyhdistyksen työntekijät pitivät työstään, mutta organisaatiolla ei ollut yhteisiä arvoja eikä selkeää toiminnan visiota.

Kehittämistoiminnan toisessa vaiheessa Metsänhoitoyhdistys Keskipohjalle perustettiin strategiatyöryhmä, jonka tehtävänä oli koostaa yhdistyksen hallitukselle luonnos nelivuotisstrategiasta perustuen yhteisiin arvoihin ja tähdäten selkeään visioon. Strategiatoiminnan käynnistämiseksi työryhmä kartoitti esitietoja metsänhoitoyhdistyksen luottamushenkilöiltä ja työntekijöiltä puolistrukturoidulla kyselyllä, jonka avulla selvitettiin heidän näkemyksiään metsänhoitoyhdistyksen arvoista, missiosta ja visiosta sekä palvelutoiminnan kulmakivistä. Tulosten perusteella strategiatyöryhmä sai käsityksen mielipiteistä ja jatkoi niiden pohjalta toimintaansa.

Tutkimuksen menetelmällinen lähestymistapa on toimintatutkimus. Tietoperustassa on kuvattu tutkimuksen taustavaikuttimia ja tutkimuksen sekä kehittämistoiminnan toimintaympäristöä. Tutkimuksen tulokset on analysoitu tilastollisia menetelmiä sekä sisällönanalyysin keinoja soveltaen ja tutkimus on arvioitu toimintatutkimuksen validointiperiaatteita noudattaen. Tutkimus päättyy pohdintaan, tulisiko metsänhoitoyhdistykset luokitella taloudellisiksi yhdistyksiksi.

Asiasanat                      Toimintatutkimus, metsänhoitoyhdistys, työelämän kehittäminen, kysely

Smart Management  
of Natural Resources  
Master of Engineering

---

<b>Author</b>	Jenni Palola	Year	2022
<b>Supervisor</b>	Jussi Soppela		
<b>Commissioned by</b>	Keskipohja Forest Management Association		
<b>Subject of thesis</b>	Action research on the development of a strategy for improving Keskipohja Forest Management Association's organisation		
<b>Number of pages</b>	50 + 3		

---

This study implemented a two-stage development project for Keskipohja Forest Management Association (KFMA). In the first stage, the project work targeted the KFMA working environment. KFMA had undergone various internal and external changes that caused uncertainty and decreased employee commitment. The employees' opinions were charted using a survey that examined how they felt about their work in KFMA and how they thought the organisation's processes should be improved. The results showed that the employees enjoyed their work but thought that the organisation lacked shared values and a clear vision.

In the second stage, a strategy team was set up for KFMA. The purpose of the team was to draft a four-year strategy built on shared values and a clear vision and present it to the KFMA board. To initiate the strategy work, the strategy team collected preliminary information from KFMA's board and council members and employees using a questionnaire asking about KFMA's values, mission and vision and about the fundamental aspects of its services. Based on the results, the strategy team then worked towards an approved four-year strategy.

The study used action research as its method. The theoretical basis section describes the motives and the operating environment of the study and its development activities. The research material was collected through semi-structured questionnaires, and the results were analysed using statistical methods and content analysis. The results and conclusions are presented in dedicated sections for clarity. The assessment of the study's validity adheres to the validation principles of action research. The thesis concludes with a discussion on the work to improve KFMA.

**Key words** action research, forest management association, workplace development, questionnaire

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	2
2	MUUTTUVA TYÖELÄMÄ .....	4
2.1	Työelämän kehittäminen ja muutoksen sujuvuus .....	4
2.2	Työntekijälähtöinen työpaikka.....	5
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ METSÄNHOITUYHDISTYS.....	6
3.1	Metsäsektori ja yksityismetsätalous.....	6
3.2	Metsänhoitoyhdistys ennen ja nyt.....	7
3.3	Aatteellinen yhdistys .....	9
3.4	Organisaatio ja hallintorakenne .....	11
3.5	Metsänhoitoyhdistys Keskipohja.....	13
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	17
4.1	Toimintatutkimus ja kehittämistoiminnan eteneminen .....	17
4.2	Aineistonkeruumenetelmänä kysely .....	19
4.2.1	Henkilöstön ilmapiirikysely.....	21
4.2.2	Strategiakysely .....	22
4.3	Aineistoanalyysi.....	23
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	26
5.1	Henkilöstön ilmapiirikyselyn tulokset.....	26
5.2	Henkilöstön ilmapiirikyselyn johtopäätökset ja jatkotoimet.....	30
5.3	Strategiakyselyn tulokset.....	31
5.4	Strategiakyselyn johtopäätökset ja jatkotoimet.....	37
6	POHDINTA .....	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET .....	46

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toimialueen sijainti kartalla (Metsänomistajat Keskipohja 2022a). .....	14
Kuvio 2. Tutkimuksen ensimmäinen sykli, kehittämisen kohteena henkilöstön ilmapiiri. ....	18
Kuvio 3. Tutkimuksen toinen sykli, kehittämisen kohteena organisaation nelivuotisstrategia (Etelämäki 2021b). .....	19
Kuvio 4. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan vahvuudet henkilöstölle suunnatun ilmapiirikyselyn mukaan. ....	24
Kuvio 5. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan henkilöstön työnkuvan kesto työvuosiin verrattuna. ....	26
Kuvio 6. Strategiakyselyn vastaajien nykyisen toimenkuvan kesto suhteessa toimintavuosiin. ....	31
Kuvio 7. Strategiakyselyn vastaajien mielipiteet metsänhoitoyhdistyksen toiminnasta. ....	33
Kuvio 8. Strategiakyselyn vastaajien mukaan metsänhoitoyhdistyksen tärkeimmät edunvalvonnalliset palvelut. ....	34
Kuvio 9. Strategiakyselyn vastaajien mukaan metsänhoitoyhdistyksen tärkeimmät liiketoiminnalliset palvelut. ....	34
Kuvio 10. Strategiakyselyn vastaajien mukaan metsänhoitoyhdistyksen mieluisimmat tiedotuskanavat. ....	36

## ALKUSANAT

Tämä tutkimus alkoi kahden kyselyn kautta kerätyistä tuloksista, joita oli käsissäni yhdeksänkymmenenkolmen sivun verran. Tutkimuksen koostaminen oli valtavan opettavainen matka, jonka aikana opin paljon myös itsestäni.

Kiitos kaikille matkan varrella tukea ja apua antaneille.

## 1 JOHDANTO

Metsänhoitoyhdistykset ovat perinteikkään historian omaavia metsänomistajien neuvoja, edunvalvoja ja metsätalouden palveluntarjoajia. Metsänhoitoyhdistysten toiminta oli pitkään veroluontoisen metsänhoitomaksun mahdollistamaa, kunnes vuonna 2015 voimaan astunut lakimuutos asetti metsänhoitoyhdistyksen kilpailutilanteeseen muiden metsäsektorin toimijoiden kanssa (Maa- ja metsätalousministeriö 2014).

Metsänhoitoyhdistysten tuli mukauttaa toimintansa yritysten tavoin toimiviksi, ja liiketoiminnan kannattavuus sai uudenlaisen, aiempaa suuremman merkityksen. Tämän tutkimuksen toimeksiantaja Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry. oli lakimuutoksen lisäksi kokenut monia muitakin muutoksia ja osin haastavia vaiheita. Värikäs historia ja haastava nykyhetki ovat aiheuttaneet epävarmuutta metsänhoitoyhdistyksen työntekijöissä, joiden on vaikea motivoitua ja sitoutua työnantajansa.

Tämän tutkimuksen suunnan viitoitti Ritva Rannan kirja *Kehittyvä työyhteisö* (2005), jossa organisaation uudistuminen ja ihmisten henkilökohtainen kehittyminen kytkeytyvät yhdeksi yhteiseksi prosessiksi. Ranta (2005, 20–30) viittaa Klinnen (1993) malliin organisaation tilasta jakaessaan sen syyllistävän, mukautuvan, tilanneherkän ja luovan organisaation vaiheisiin. Osana Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan henkilöstöä koin nämä organisaation vaiheet hyvin samaistuttavina.

Luova organisaatio kehittyneine kommunikaatioprosesseineen vaikutti tavoittelemisen arvoiselta tilalta metsänhoitoyhdistykselle, jonka tulisi jatkossa selviytyä entistä paremmin muutoksista alati kiristyvässä kilpailutilanteessa. Myös yleisessä työelämän kehittämistoiminnassa oli nähtävissä työntekijälähtöinen työpaikka modernin työpaikan ihanteena. Metsänhoitoyhdistys ei kuitenkaan ole yrityksen kaltainen työpaikka, ja sen organisaation kehittämisessä tulee huomioida muun muassa yhdistystoiminnalle asetettuja säädöksiä.

Tässä tutkimuksessa Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toimintaa kehitettiin kaksiosaisella kehittämistoiminnolla. Ensimmäisessä vaiheessa kohteena oli työntekijöiden kokema ilmapiiri, jota kartoitettiin kyselyn avulla. Kyselyn tulokset johtivat

uuteen kyselyyn ja uuden kehittämisen kohteen äärelle, jossa Metsänhoitoyhdistys Keskipohja aloitti nelivuotisstrategian laadinnan. Nämä kehittämistoiminnot muodostivat toimintatutkimukselle tyypilliset kaksi toisiinsa sidoksissa olevaa tutkimuskykliä, jotka edetessään laajenivat ymmärryksen ja tulkinnan muodostaman spiraalin tavoin.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset voi jaotella kehittämisvaiheiden mukaan, jossa ensimmäisen kehittämisvaiheen tutkimuskysymys kuului:

Millaisena Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan työntekijät kokevat työskentelyn metsänhoitoyhdistyksessä, ja mitä heidän mielestään organisaatiossa tulee ensisijaisesti kehittää?

Toisen kehittämisvaiheen tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

Mitä ajatuksia organisaation jäsenillä on Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan arvoista, missiosta ja visiosta? Mihin heidän mielestään Keskipohjan tulee seuraavan neljän vuoden aikana painottaa palvelutoimintaansa?

## 2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ

### 2.1 Työelämän kehittäminen ja muutoksen sujuvuus

Työelämä on jatkuvassa, alati kiihtyvässä muutoksessa. Muun muassa globalisaatio, digitalisaatio, robotisaatio, väestön ikääntyminen ja ilmastonmuutos vaikuttavat oleellisesti työelämään. Työpaikkoja ja -tehtäviä poistuu, uusia syntyy tilalle. Muutoksessa mukana pysyminen vaatii työelämän kehittämistä. (Närhinen, Oja, Hanhike, Järvinen & Slaney 2020; Sitra 2022.)

Työelämää kehitetään panostamalla osaamiseen, uudistamalla toimintatapoja ja parantamalla tuotteita ja palveluja. Jotta uudistuminen onnistuu, sen tulee pohjautua luottamukseen ja yhteistyöhön. Menestyvänä, kehittyvänä työpaikkana pidetään työpaikkaa, joka luo innovaatioita, kasvua ja uutta työtä, ja jossa uudistuminen on hyvin johdettua ja kytkeytyy osaksi jokapäiväistä työtä. (Närhinen ym. 2020; Työ2030-ohjelma 2022.)

Kehittymisen myötä tapahtuva vääjäämätön muutos ei aina ole erityisen toivottu ilmiö. Ihminen pitää rutiineista ja kiintyy helposti yhteisöönsä ja toimintaympäristöönsä, jolloin hän kokee muutokset potentiaalisena uhkana kaikkea tuttua ja turvallista, jopa omaa identiteettiään, kohtaan. Muutosten yhteydessä puhutaankin usein muutosvastarinnasta. Muutos aiheuttaa vastustusta ja kritisointia, sillä keskeinen yksilön kokema tunne muutoksessa on pelko tuntematonta kohtaan, pelko oman statuksen menettämistä tai tilanteen huononemista kohtaan. Vastarinta ei välttämättä kohdistu itse muutokseen vaan siihen, miten se vaikuttaa ihmisiin ja sen myötä esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin. (Kukkola 2015; Pihlajaniemi 2021; Learnwell s.a.)

Työelämässä tapahtuva muutos onnistuu, mikäli se pohjautuu johdon ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön, sujuvaan kommunikointiin, koko organisaation osallistamiseen ja yksilön kokemusten huomioimiseen (Nixon 2014, 7–10). Muutosjohtamisen rinnalle onkin tullut yhä enemmän tutkimusta siitä, miten ratkaisevassa roolissa muutoksen kohteena olevat työntekijät ovat muutoksen onnistumisessa (mm. Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky 2010; Nixon 2014; Laakso 2020).

## 2.2 Työntekijälähtöinen työpaikka

Jotta työyhteisö voi menestyä ja kehittyä, tuottaa innovaatioita ja kasvua, sen tulee huolehtia tärkeimmästä pääomastaan, eli työnsä tekijöistä (Ranta 2005, 9). Työntekijälähtöisestä työpaikassa johto huomioi työntekijöiden näkemykset johtamisessa ja työn organisoinnissa. Johto kuuntelee alaisiaan, sillä parhain tieto työstä on sen tekijöillä. Kehittyminen ja muutokset eivät ole yksittäisiä, valmiiksi saneltuja tapahtumia vaan sulautuvat osaksi arkea, sillä työyhteisössä vallitsee avoin ja kommunikoiva ilmapiiri. (Nixon 2014, 7–10; Taipale & Janhonen 2017, 7.)

Työntekijälähtöisen työpaikan kantavia teemoja ovat ketteryys, avoimuus ja luottamus. Ketteryyttä tavoitellaan hälventämällä ihmisten välisiä etäisyyksiä ja johtamalla organisaatiota hierarkian sijaan selkeiden arvojen ja yhteisten päämäärien kautta. Avoimuus on tekemisen läpinäkyvyyttä ja organisaation jäsenten riittävää kohtaamista ja kommunikointia. Luottamuksen ympäristö rakentuu kiinnostuksella toisia kohtaan ja huomioimalla muiden työssä suoriutuminen, onnistuminen ja kehittyminen. Avoimessa, luotettavassa työyhteisössä yksilö voi olla oma itsensä, kehittyä, kokeilla ja erehtyä. (Taipale & Janhonen 2017, 12–16.)

Tiimityöskentely on eräänlainen organisaation järjestely, joka parhaimmillaan edistää henkilöiden välistä yhteistyötä ja rohkaisee yksilön ajattelun vapautta (Ranta 2005, 24). Työhönsä sitoutunut ihminen kokee tulevansa huomatuksi (Taipale & Janhonen 2017, 41), ja organisaation jakautuessa pienempiin tiimeihin huomatuksi tulemista tapahtuu varmemmin. Tiimin henkilöt hitsautuvat yhteen, kokevat yhteisöllisyyttä ja keskinäistä luottamusta, joiden on todettu kannattelevan työntekijää jopa Covid 19-pandemian kaltaisissa poikkeusoloissa (Hakanen & Kaltiainen 2020).

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ METSÄNHOITOYHDISTYS

#### 3.1 Metsäsektori ja yksityismetsätalous

Metsänhoitoyhdistys sijoittuu yksityismetsätalouden palveluntarjoajana laajalle metsäsektorin toimintakentälle. Metsäsektorilla tarkoitetaan metsäalan elinkeinoista metsätalouden ja metsäteollisuuden muodostamaa kombinaatiota, jossa metsätalous tuottaa raaka-ainetta metsäteollisuudelle, ja metsäteollisuus on maksukykyinen raaka-aineen, eli puun, ostaja. (Mäntyranta 2019; Jouslehto 2020.)

Metsäsektori on yksi Suomen talouden tukipylväistä. Vuonna 2021 metsäteollisuuden viennin arvo oli 14,16 miljardia euroa, joka muodostaa noin 21 prosenttia koko maan viennin arvosta. Metsäsektori on myös merkittävä työllistäjä; vuonna 2021 metsäsektori työllisti suoraan 61 000 henkilöä, joista metsätalouden puolelle työllistyi 25 000 henkilöä. Välillisesti joidenkin laskelmien mukaan metsäsektorin on arvioitu työllistävän jopa 140 000 henkilöä. (Mäntyranta 2019; Jouslehto 2020; Vaahtera 2022; Tulli 2022.)

Yksityismetsätaloudella viitataan yksityismetsänomistajien, eli luonnollisten henkilöiden metsissä harjoitettuun talouteen (Huttunen 2015). Suurin osa, 60 prosenttia Suomen metsämaasta, on yksityisten metsänomistajien omistuksessa. 80 prosenttia metsäteollisuuden kotimaisen puun tarpeesta katetaan yksityismetsänomistajien puunmyynnillä. Yksityisiä metsänomistajia on Suomessa paljon, yli 600 000. Heidän keski-ikänsä on muun ikääntyvän väestön elinajanodotteen mukana noussut 62 vuoteen, ja lähes puolet metsänomistajista on eläkeläisiä. (Karppinen, Hänninen & Horne 2020.)

Eläkeläisten jälkeen toiseksi eniten metsää omistavat palkansaajat. Maanviljelijöiden osuus metsänomistajista on vuosien myötä pienentynyt kymmenesosaan, mutta maanviljelijöiden tilat ovat keskimääräistä suurempia ja pinta-alallisesti he omistavat metsistä kuudesosan. Harva metsänomistaja enää asuu tilansa lähellä ja etämetsänomistajien osuus onkin kasvanut, mutta metsänomistajat ovat kaupungistuneet oletettua hitaammin. (Karppinen, Hänninen & Horne 2020.)

Yksityismetsätalouden palveluja tarjoaa hyvin kattava joukko eri toimijoita (Metsäkeskus 2022). Metsäteollisuuden suuryritykset, metsänhoitoyhdistykset sekä yksityiset metsäpalveluyritykset kilpailevat kaikkia samoilla markkinoilla palveluja

tarjoten. Perinteisten puukaupallisten ja metsänhoidollisten palvelujen rinnalle on muodostumassa yhä enemmän myös muuhun kuin puuntuotantoon tähtäviä ekosysteemipalveluja, jotka synnyttävät uudenlaista yritystoimintaa. Metsätalouden palveluntarjonnassa on nähtävillä kasvava yrittäjävetoisuus, jota tukee vuoden 2021 työllisyysluku. Metsäsektorin metsätalouden puolelle työllistyneistä 25 000 henkilöstä 12 000 oli yrittäjiä ja vain 4000 toimihenkilöitä (Kansallinen metsästrategia 2015; Vaahtera 2022.)

### 3.2 Metsänhoitoyhdistys ennen ja nyt

Metsänhoitoyhdistysten historia yltää 1900-luvun alkuun, jolloin maanviljelysseurat vastasivat metsänhoidon neuvonnasta. Sotien jälkeinen jälleenrakentaminen ja teollistuminen kasvattivat puun käyttömäärää, aiheuttaen valtiovallalle huolta heikkokuntoiseksi luokiteltujen metsien puuvarantojen riittävydestä. Valtion rahoituksen tukemana ja vuonna 1907 perustetun Suomen Metsänhoitoyhdistys Tapion avustamana maanviljelysseurojen oheen perustettiin metsänhoitoyhdistyksiä, joiden tehtäväksi määriteltiin metsänhoidon edistäminen ja metsätuotteiden myynti. (Ollonqvist 1998, 50, 61; Rautiainen 2004, 14–15, 26.)

Metsänomistajien neuvonnan katsottiin olevan keino parantaa metsien tuottoa. Metsänhoitoyhdistysten asema vahvistui vuoden 1929 jälkeen yksityismetsälain astuessa voimaan. Lakia valvomaan perustettujen metsänhoitolautakuntien resurssit eivät riittäneet neuvontatyöhön, joten metsänhoitoyhdistykset vastasivat yhä enemmän metsänomistajien neuvonnan tehtävistä. Alusta saakka metsänhoitoyhdistysten toiminnassa on ollut mukana myös metsänomistajien etujen valvominen puukaupassa, esimerkiksi vaikuttamalla puutarjontaan organisoimalla yhteismyyntejä. (Ollonqvist 1998, 50, 61; Rautiainen 2004, 14–15, 26.)

Metsänhoitoyhdistysten asema haluttiin vakiinnuttaa, ja vuonna 1950 säädettiin ensimmäinen laki metsänhoitoyhdistyksistä. Metsänhoitoyhdistysten tehtävänä oli ”kohottaa jäsentensä ja muidenkin toiminta-alueensa metsänomistajien metsätaloudellista ammattitietoa ja -taitoa, ohjata ja kehittää metsien hoitoa ja käyttöä sekä järjestää sitä varten käytettäväksi ammattimiesten apua samoin kuin muutoinkin edistää metsätaloutta alueellaan” (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 558/1950). Välitön puukauppaan osallistuminen metsänhoitoyhdistyksiltä kiellettiin, mutta puukaupassa neuvominen ja avustaminen, esimerkiksi valtakirjalla ja järjestämällä yhteismyyntejä, sallittiin. Metsänhoitoyhdistykset vastasivat myös

kasvavissa määrin metsänparannustöistä, joita metsänhoitolautakunnat siirsivät yhdistysten hoidettavaksi. (Ollonqvist 1998, 111–112.)

Säädetyistä metsänhoitoyhdistyslaista erityislaatuinen teki pakolliseksi määrätty metsänhoitomaksu. Metsänhoitoyhdistysten jäsenyys oli vapaaehtoista, mutta kaikilta metsänomistajilta kerättiin veroluontoisesti metsän tuottoon perustuva metsänhoitomaksu, jolla haluttiin taata jokaiselle metsänomistajalle oikeus saada metsätalouden neuvontaa. Metsälain myötä metsänhoitoyhdistyksiä perustettiin lähes joka kuntaan, ja metsänhoitoyhdistyksiä olikin enimmillään toista sataa. (Ollonqvist 1998, 111–112.)

Metsänhoitoyhdistysten toiminnan suuri käännekohta tapahtui vuonna 2013, jolloin metsänhoitoyhdistyslaki uudistettiin asetuksella. Asetus poisti yleisen metsänhoitomaksun ja korvasi sen vuodesta 2015 alkaen vapaaehtoisella jäsenmaksulla. Metsänhoitoyhdistysten toimintamahdollisuuksia parantaakseen asetuksella myös kevennettiin metsänhoitoyhdistysten toimialueiden ja liiketoiminnan rajoituksia (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 1090/2013; Maa- ja metsätalousministeriö 2014).

Lakimuutos sai alkunsa yksityismetsänomistajan Euroopan komissiolle jättämästä kantelusta, jossa todettiin metsänhoitomaksun vääristävän metsänhoitoyhdistysten markkina-asemaa ja aiheuttavan kilpailuetua yksityisiin palveluntarjoajiin nähden, kilpailulainsäädäntöön vedoten (Halkonen 2013, 6–7). Metsänhoitomaksun poistuminen asettikin metsänhoitoyhdistykset uuteen asemaan, jossa yhdistystoiminnan kannattavuus ja palvelujen tarjoaminen saivat uuden, markkinalähtöisen näkökulman. Liiketoiminnallisuudesta muodostui haaste, johon osa metsänhoitoyhdistyksistä on pystynyt vastaamaan toisia paremmin (Tiainen 2022a).

Vuoteen 2022 tultaessa Suomessa on 56 metsänhoitoyhdistystä, joiden toiminta kattaa alueellisesti lähes koko maan. Toimipisteitä on 270 ja metsänhoitoyhdistyksissä työskentelee 1000 toimihenkilöä (Tiainen 2022b). Metsänhoitoyhdistysten tehtävänä nykyisin on edistää metsänomistajien metsätalouden kannattavuutta ja heidän metsätaloudelleen asettamien muiden tavoitteiden toteutumista, edistää *taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti* kestävää metsien hoitoa ja käyttöä, valvoa metsänomistajien etuja sekä tarjota metsätalouden palveluja.

Metsänhoitoyhdistyksien jäsenyys on vapaaehtoista ja yhdistykseen kuulumisesta maksetaan vuosittainen jäsenmaksu. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 1090/2013 1 §; Suominen 2021, 7.)

Metsänhoitoyhdistysten keräämillä jäsenmaksuvaroilla yhdistykset pyrkivät kattamaan metsänomistajien neuvontaan, koulutukseen ja tiedottamiseen liittyvät tehtävät, puunmyyntisuunnitelmien tekemisen, jäsentensä kuulumisen PEFC-ryhmäsertifointiin ja kulut, jotka aiheutuvat hallinnon toimista (Suominen 2021, 54). Elinkeino- ja ansiotoimintaa metsänhoitoyhdistykset voivat harjoittaa noudattaen yhdistyslakia (503/1989).

Yhdistyslaki kuitenkin rajoittaa yhdistysten taloudellista toimintaa niin, että moni metsänhoitoyhdistys harjoittaa liiketoimintaa elinkeino- ja ansiotoiminnan lisäksi yhteisömuodon, kuten osakeyhtiön tai osuuskunnan kautta. Tavanomaisia metsänhoitoyhdistysten ansiotoiminnan palveluja ovat metsänhoidon ja metsätalouden asiantuntijapalvelut, ja yhteisömuodon kautta hoidetaan muun muassa kiinteistökaupan ja puunkorjuun palveluja. (Maa- ja metsätalousministeriö 2014; Suominen 2021, 31, 54–55.)

### 3.3 Aatteellinen yhdistys

Metsänhoitoyhdistykset luokitellaan Patentti- ja rekisterihallituksen (2022) mukaan aatteellisiksi yhdistyksiksi, mutta esimerkiksi Tilastokeskus (2022) käyttää metsänhoitoyhdistyksistä nimitystä taloudellinen yhdistys. Yhdistyslaki (503/1989) ei kuitenkaan tunnista taloudellista yhdistystä, eivätkä metsänhoitoyhdistykset voi Tilastokeskuksen käsitteen tavoin toimia yhdistyslaista irrallisina. Näin ollen yhdistyksen ja sen aatteellisuuden määritelmään on syytä perehtyä metsänhoitoyhdistyksen toiminnan vaikuttimena tarkemmin. (Yhdistyslaki 503/1989; Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2022a; Tilastokeskus 2022.)

Yhdistys on suomalaiseen kulttuuriin hyvin omaksuttu kansalaisvaikuttamisen keino. Yhdistykseen kuulumisella on pitkät perinteet: kolme neljästä suomalaisesta kuuluu johonkin yhdistykseen ja yli puolet suomalaista kuuluu useampaan kuin yhteen yhdistykseen. (Jousilahti 2019). Määritelmä yhdistyksestä täyttyy, jos siihen kuuluu vähintään kolme jäsentä ja sillä on yleisesti hyväksytty aatteellinen tarkoitus. Jäsenenä yhdistyksessä voivat olla luonnolliset henkilöt tai esimerkiksi

toiset yhdistykset, ja oleellista yhdistyksen toiminnassa on, että yhdistyksen päätösvalta on aina sen jäsenillä. Yhdistyksen synonyymeinä käytetään nimityksiä kuten järjestö tai seura. Yhdistyksellä viitataan yleensä luonnollisista henkilöistä muodostuvaan yhdistykseen, muista yhdistyksistä koostuvaa yhdistystä nimitetään usein keskusliitoksi tai kattojärjestöksi. (Loimu 2010, 23–25.)

Yhdistyksen aatteellisuudella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä, että yhdistys tavoittelee muuta kuin voittoa tai taloudellista ansiota jäsenilleen. Loimun (2010) mukaan aatteellisuutta laajimmillaan on esimerkiksi jonkin aatesuunnan edistäminen tai vastustaminen, tietyn ryhmän etujen valvonta, hyväntekeväisyys, jäsenpalvelujen tuottaminen, palvelujen tuottaminen muille kuin jäsenille sekä yhteisöllisyyden ja yhdessä olemisen tarjoaminen jäsenille. (Loimu 2010, 23–25.)

Pitkään vallalla ollut ajatus yhdistysten toimimisesta vapaaehtoisvoimin ja rahoitavansa toimintansa jäsenmaksuin on 2000-luvulle tultaessa muuttunut. Yksityisen sektorin toimintamallit ja markkinalogiikka ovat levittäytyneet yhdistystoimintaan ja jäseniin suhtaudutaan yhä enemmän asiakkaina. Hitaan yhdistysdemokratian rinnalle on tullut keskitettyä johtamista, jotta asiakkaiden tarpeisiin voitaisiin reagoida nopeammin, ja yhä useampi yhdistys toimii vapaaehtoisten sijaan palkatun henkilökunnan voimin. 1990-luvun alusta työnantajana toimivien yhdistysten määrä onkin kaksinkertaistunut. (Jousilahti 2019.)

Valtionhallinnolla on ollut tärkeä rooli yhdistysten markkinoitumisen edistämisessä. Muun muassa kilpailulainsäädännön tiukka tulkinta asettaa yhdistykset samanveroiseen asemaan yksityisten palveluntarjoajien kanssa. Valtiohallinto on myös ohjannut yhdistyksiä fuusioitumaan ja tehostamaan toimintaansa erinäisin kannustimin. Tämä on ajanut yhdistykset tietynlaiseen ristipaineeseen. Mikäli yhdistyksistä tulee entistä enemmän markkina- ja yrityslogiikalla toimivia palveluntarjoajia, yhdistysten aatteellisuus ja luonne yhteiskunnallisista muutoksia tekevinä toimijoina ja sosiaalisen koheesion luojina on vaarassa heikentyä. (Jousilahti 2019.)

Toisaalta yhdistysten on kyettävä kehittymään ja pysyttävä alati muuttuvan maailman mukana. Yhdistysten harjoittaman markkinalähtöisen liiketoiminnan on ol-

tava riittävän voitollista, jotta sillä katetaan liiketoiminnan sitoman pääoman kustannukset, varaudutaan tappioriskeihin ja katetaan myös yhdistyksen kehittämiseen aiheutuvat kulut (Suominen 2021, 31).

### 3.4 Organisaatio ja hallintorakenne

Organisaatio on ihmisryhmän muodostama fyysinen, inhimillinen ja sosiaalinen rakenne, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin tavoitteisiin (Tieteen termipankki 2015). Jokainen metsänhoitoyhdistys on oma, paikallistason organisaationsa, mutta ne kytkeytyvät osaksi laajempaa valtakunnallista sekä kansainvälistä kokonaisuutta.

Metsänhoitoyhdistykset yhdessä Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliiton (myöhemmin MTK) kanssa muodostavat valtakunnan kattavan Metsänomistajatpalveluketjun. MTK toimii maanviljelijöiden, metsänomistajien ja maaseutuyrittäjien ammatti- ja etujärjestönä, joka vaikuttaa kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla muun muassa maa- ja metsätalouden lainsäädäntöön ja tukipolitiikkaan. Näin ollen metsänhoitoyhdistysten metsänomistajajäsenillä on MTK:n kautta vaikutusmahdollisuus Euroopan Unionin lainsäädäntöön asti. MTK on metsänhoitoyhdistysten kattojärjestö ja metsänhoitoyhdistysten ylintä päätösvaltaa käyttää MTK:n metsävaltuuskunta. (Suominen 2021, 8; Etelämäki 2022; MTK 2022.)

Metsänhoitoyhdistyksen paikallistason organisaatio voidaan määritellä sen hallintorakenteen ja työntekijöiden mukaisesti. Yhdistyksen päätösvalta on kuitenkin aina sen jäsenillä, joka tulisi myös huomioida organisaatiota määriteltessä. Metsänhoitoyhdistyksen tapaisissa yhdistyksissä, joissa jäsenistö on suurilukuinen, jäsenistöä edustaa valtuusto. Metsänhoitoyhdistyksen johtamisesta taas vastaa hallitus yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. (Yhdistyslaki 503/1989 16 §, 18 §, 35 §; Suominen 2021, 27–28.) Myöhemmin tässä tutkimuksessa organisaatio jaotellaan luottamushenkilöihin, joita ovat valtuuston ja hallituksen jäsenet, sekä työntekijöihin tai henkilöstöön, joilla viitataan toiminnanjohtajaan ja toimihenkilöihin.

**Valtuusto** toimii metsänhoitoyhdistyksen korkeimpana päättävänä tahona sekä jäsenten edustajana, joka tuo jäsenten toiveet ja tavoitteet tiedoksi metsänhoitoyhdistyksen päätöksentekoon ja käytännön toimintaan. Valtuuston jäsenet valitaan metsänhoitoyhdistyksen jäsenistä äänestysmenettelyllä neljän vuoden vä-

lein. Valtuusto käyttää päätäntävaltaansa kokouksissa, tavanomaisesti kaksi kertaa vuodessa niin kutsutuissa kevät- ja syyskokouksissa. Valtuusto päättää muun muassa metsänhoitoyhdistyksen menneen ja tulevan toiminnan hyväksymisestä, taloudenpidon hyväksymisestä, jäsenmaksujen suuruudesta sekä hallituksen kokoonpanosta. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 534/1998 15 §; Suominen 2021, 19.)

**Hallitus** on yhdistyksen toimeenpaneva elin ja edustaja, jonka jäsenet valtuusto valitsee metsänhoitoyhdistyksen jäsenistä (Metsänomistajat Keskipohja 2020a). Hallitukseen toimikausi määritellään kunkin yhdistyksen säännöissä, tavanomaisesti vuoden tai kahden mittaiseksi. Metsänhoitoyhdistyksen hallituksen sääntömääräisiä tehtäviä ovat muun muassa yhdistyksen edustaminen ja yhdistyksen asioiden hoitaminen, yhdistyksen toiminnan lain- ja sääntöjenmukaisuudesta huolehtiminen sekä johdon valvominen. (Loimu 2010, 159; Yhdistyslaki 503/1989 35 §; Suominen 2021, 27, 41.)

Hallitus on työnantajan roolissa yhdistyksen vakituisiin työntekijöihin nähden ja vastaa muun muassa työntekijöiden palkkaamisesta, erottamisesta, tehtävien jaosta ja toimivaltuuksista. Hallitukselle valittu puheenjohtaja vastaa hallituksen johtamisesta, yhdistyksen toiminnan kehittamisestä ja erinäisistä edustustehtävistä. Puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja tekevät tiivistä yhteistyötä ja valmistelevat esimerkiksi hallituksen ja valtuuston kokoukset yhdessä. (Loimu 2010, 159; Yhdistyslaki 503/1989 35 §; Suominen 2021, 27, 41.)

Järjestääkseen palvelutoimintaa metsänomistajille, metsänhoitoyhdistys voi palkata tarvittavaa ammattiapua (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 534/1998 § 3). **Toiminnanjohtaja** vastaa metsänhoitoyhdistyksen operatiivisesta johtamisesta. Yhdistyksen hallitus valitsee toiminnanjohtajan sekä määrittelee toiminnanjohtajan tehtävät ja valta- ja vastuualueiden jakautumisen. Toiminnanjohtaja on työsuhteessa yhdistykseen, työskentelee hallituksen ja puheenjohtajan antamien ohjeiden mukaisesti ja vastaa yhdistyksen toiminnasta ja sen raportoimisesta hallitukselle. Lisäksi toiminnanjohtajan tehtäviä voivat olla yhdistyksen ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä vastaaminen, lainsäädännön ja työehtosopimusten noudattamisen valvonta ja toimihenkilöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen. Toimin-

nanjohtaja ei ole yhdistyksen virallinen toimielin, mutta toimii yhdistykselle palkattujen toimihenkilöiden esihenkilönä. (Loimu 2010, 193; Ojanen 2019, 4; Suominen 2021, 28.)

**Toimihenkilöt** ovat metsänhoitoyhdistykseen työsuhteessa olevia metsäalan asiantuntijoita, usein koulutukseltaan metsätalousinsinööriä tai metsänhoitajia. Toimihenkilön perustyönä voidaan pitää tietyn alueen puun korjuusta, metsänhoidon palveluista, metsäsuunnittelusta ja erilaisista toimistotehtävistä vastaaminen. Metsäalan substanssiosaamisen lisäksi toimihenkilön työssä nykyisin korostuu yhä enemmän asiakaspalveluosaaminen. (Työehtosopimus 2020, 8; Eklund 2022.)

Metsänhoitoyhdistyksissä, joissa työskentelee useita toimihenkilöitä, on tehtävät usein jaoteltu niin, että osa toimihenkilöistä on perustehtävissä asiakaspalvelijoina, ja osa on erikoistunut työkokemuksen tai jatkokoulutautumisen kautta esimerkiksi metsäojituksiin, sukupolvenvaihdoksiin tai kiinteistökauppaan. Toimihenkilöiden lisäksi metsänhoitoyhdistyksellä voi olla palkattuna muuta ammattiapua, kuten metsureita ja metsäkoneurakoitsijoita, joille toimihenkilöt ovat esihenkilöitä. (Työehtosopimus 2020, 8; Eklund 2022.)

### 3.5 Metsänhoitoyhdistys Keskipohja

Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry (myöhemmin Keskipohja) on Etelä-, Keski- ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntiin kuuluvien kolmentoista kunnan alueella toimiva metsänhoitoyhdistys (kuvio 1). Keskipohjalla on 5600 metsänomistajajäsentä, ja sen toimialueen yksityismetsien pinta-ala on 456 000 hehtaaria. Keskipohjan päätoimisto sijaitsee Kokkolassa, lisäksi Keskipohjalla on yhdeksän kiinteää toimipistettä Evijärvellä, Kannuksessa, Kauhavalla, Kälviällä, Lappajärvellä, Perhossa, Toholammilla, Vetelissä ja Vimpelissä. (Metsänomistajat Keskipohja 2022a.)



Kuvio 1. Metsänhoitoyhdistys Keskipojhan toimialueen sijainti kartalla (Metsänomistajat Keskipojha 2022a).

Keskipojha vastaa metsänomistajien neuvonnasta ja edunvalvonnasta muun muassa toimialueensa puukaupassa, metsänhoitotöissä sekä maankäyttöön ja kaa-voitukseen liittyvissä hankkeissa. Esimerkiksi tuulivoimapuistojen ja voimansiirtolinjojen suunnitelmiin pyydetään Keskipojhalta usein lausuntoja metsänomistajien näkökulmasta. Ulkoista tiedottamista Keskipojha hoitaa enimmäkseen jäsenlehden, nettisivujen ja sosiaalisen median kautta. Tapahtumien järjestämiseksi Keskipojha on hakenut hankerahoitusta ja on mukana metsänomistajille suunnatuissa koulutuksen ja tiedotuksen yhteishankkeissa. (Metsänomistajat Keskipojha 2022b.)

Keskipojhan palveluntarjonta on kattava, sillä perinteisen puukaupallisten ja metsänhoidollisten palvelujen lisäksi Keskipojhalla on erityisosaamista kiinteistöväilyksestä, metsäsuunnittelusta ja tila-arvioinnista sekä metsätie- ja ojitustoiminnasta. Keskipojhalla on myös osakeyhtiön kautta järjestettyä puunkorjuupalvelua. Keskipojhan jäsenille palvelut tarjotaan alennettuun hintaan, mutta palveluja voivat käyttää myös metsänomistajat, jotka eivät ole jäseniä. (Metsänomistajat Keskipojha 2022b.)

Keskipohjan historiaa voidaan kuvailla vaiherikkaaksi. Yhdistyksen menneisyyttä värittävät lukuisat muutokset ja osin riitaisatkin ajat. Keskipohjan metsänhoitoyhdistys perustettiin vuonna 1997 silloisten Himangan, Lohtajan, Kälviä-Ullavan, Toholampi-Lestijärven ja Veteli-Halsuan metsänhoitoyhdistysten fuusioituessa yhdeksi yhdistykseksi. Seuraavana vuonna metsänhoitoyhdistyslaki päivitettiin, ja metsänhoitoyhdistysten tuli muun muassa järjestää yleisen jäsenkokouksen sijasta valtuusto ja hallitus vastaamaan yhdistysten päätöksenteosta (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 534/1998). Vuonna 2000 Perhon metsänhoitoyhdistys liittyi Keskipohjaan, luontaiseksi jatkoksi Veteli-Halsua-alueelle. (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys 1998; Metsänomistajat 2019.)

Keskipohjalle vuodet 2011–2012 olivat vaikeita. Vuosia leimaavat sisäiset ristiriidat ja erimielisyydet, joista osaa ratkottiin oikeudessa saakka. Vuoden 2011 alussa hallitus irtisanoi silloisen toiminnanjohtajan molemminpuolisen luottamuspuolan vuoksi (Mehtälä 2011), ja valtuusto erotti vastikään toimintansa aloittaneen hallituksen (Yle Keski-Pohjanmaa 2011). Toimihenkilöissä oli vaihtuvuutta, useat heistä irtisanoutuivat ja tilalle palkattiin uusia (Kattilakoski 2011). Lopulta uuden toiminnanjohtajan myötä tilanne alkoi vakiintumaan. Vuonna 2012 Kaustisen metsänhoitoyhdistys fuusioitui Keskipohjaan (Metsänomistajat 2019) ja yhdistyksen toiminnassa oli elpymisen merkkejä, vaikka ristiriitoja edelleen ratkottiinkin (Koskimaa 2012).

Vuodet 2015–2018 olivat Keskipohjalle muutosten ja laajenevan toiminnan aikaa. Vuoden 2015 alussa Keskipohjaan fuusioituivat Evijärven, JärviLakian ja Kanuksen metsänhoitoyhdistykset (Metsänomistajat 2019), laajentaen yhdistyksen toimialueen nykyiselleen (kuvio 1). Muiden metsänhoitoyhdistysten tavoin Keskipohjan tuli sopeutua vuoden 2015 alusta voimaan tulleeseen lakimuutokseen kehittämällä liiketoimintaansa, ja osakeyhtiö MyForest Oy perustettiin hoitamaan puunkorjuuta ja puutavaran välitystoimintaa (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2022b).

Vuonna 2018 organisaation toimintaa tehostettiin konsultin toimesta siirtymällä tiimimuotoiseen myyjä-toteuttaja-organisaatiomalliin. Organisaatiomallin mukaisesti metsänhoitoyhdistyksen tehtävät eriytettiin kuudelle tiimille niin, että palvelumyynnistä vastasi kolme myyjäitiimiä, töiden toteuttamisesta operaatiotiimi,

metsäsuunnittelun ja tila-arvioinnin palveluista metsävaratiimi ja hallinnollisista tehtävistä hallintotiimi (Saukko 2019, 37).

Tämän tutkimuksen tarkastelujaksolla vuosina 2020–2021 Keskipohjassa käsiteltiin jälleen isoja organisaation sisäisiä muutoksia. Yhdistyksen talous ei ollut kehittynyt laajentuneen toiminnan mukana, ja ennakoimattomia haasteita aiheutti maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia. Muutossuunta kääntyi kasvamisen sijasta toiminnan kaventamiseen ja talouden vakauttamiseen. (Tiainen 2022a.)

Keväällä 2020 Keskipohjan toiminnanjohtaja irtisanoutui ja hänen tilalleen valittiin uusi toiminnanjohtaja toimihenkilöiden keskuudesta. Henkilöstölle pidettiin kahdet yhteistoimintaneuvottelut saman vuoden aikana, ensimmäiset keväällä ja toiset syksyllä. Yhteistoimintaneuvotteluissa päädyttiin muutamiin irtisanomisiin sekä koko henkilöstöä koskeviin lomautuksiin. Syksyn yt-neuvotteluissa organisaatiomallina ollut myyjä-toteuttaja-malli purettiin ja toiminnassa palattiin osittain organisaatiomuutosta edeltävään toimintatapaan, jossa palvelun myyjä vastaa myös työn toteuttamisesta. (Etelämäki 2021a)

Vuoden 2020 alussa Keskipohjalla oli vakituisessa työsuhteessa toiminnanjohtajan lisäksi 30 toimihenkilöä, syksyllä 2021 toimihenkilöitä oli enää 17: osa toimihenkilövähennyksestä johtui irtisanomisista, osa vaihtoi työpaikkaa omasta halustaan. (Etelämäki 2021a.) Hallituksen jäsenissä merkittävin muutos oli keväällä 2021, kun pitkäaikainen puheenjohtaja jättäytyi pois ja varapuheenjohtaja siirtyi vastaamaan puheenjohtajan tehtävistä (Etelämäki 2021a). Keskipohjan valtuusto valittiin nelivuotiskaudelle vuonna 2020 *sopuvaalein*: jäseniä asettui ehdolle yhtä monta, kuin jaettavia valtuustopaikkoja oli, joten kaikki kolmekymmentä ehdokasta vahvistettiin valtuustoon edustajiksi (Metsänomistajat Keskipohja 2020b).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Toimintatutkimus ja kehittämistoiminnan eteneminen

Tutkimusstrategiana toimintatutkimus on humaani, sosiaalinen lähestymistapa tutkimuksen tekemiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi ja toimintatutkimuksessa keskitytään eritoten yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja heitä ohjaavaan yhteiseen tulkintaan toiminnasta ja toiminnan tarkoituksesta. Toimintatutkimuksen pyrkimys on olla käytännönläheinen, osallistava ja sosiaalinen prosessi, joka ”muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkii todellisuutta sitä muuttamalla”. (Heikkinen ym. 2007, 16–20, 27.)

Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu ja etenee syklinomaisesti, joten se soveltuu hyvin opinnäytetyön kaltaisiin aikarajallisiin tutkimuksiin. Toimintatutkimuksen syklissä suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan, ja syklit muodostavat kokeilun ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevän spiraalin. Toisin kuin monessa muussa tutkimusmenetelmässä, toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen toimija ja vaikuttaja, ilman pyrkimystä olla neutraali ja ulkopuolinen tutkittavasta kohteestaan. Tutkija käynnistää muutokseen tähtäävän toiminnan interventiolla eli väliintulolla ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin sekä kehittämään niitä. (Heikkinen ym. 2007, 16–20, 27.)

Tämän tutkimuksen intervention taustoitti henkilökohtainen kiinnostukseni työelämän kehittämiseen työyhteisön sosiaalisia suhteita tutkimalla. Vakuutuin työntekijälähtöisen työpaikan toimivuudesta, ja osana työyhteisöä koin, että tämänkaltaiselle kehittämiselle oli tarvetta. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjalla oli pitkä muutosrikas historia, ja tutkimuksen alkuvaiheessa oltiin jälleen muutosten äärellä. Kahvipöytäkeskustelujen perusteella henkilöstössä oli havaittavissa epävarmuutta, myös aiemmin toteutetut henkilöstökyselyt antoivat tämänkaltaisia viitteitä ja kertoivat henkilöstön sitoutumisasteen heikkenemisestä.

Rannan (2005) mukaan mitä vahvistaa halutaan, sitä kannattaa mitata. Esitellesäni maaliskuussa 2020 suunnitteluasteella olevan tutkimusaiheeni henkilöstön yhteistyön kehittämisestä, tiimini muut jäsenet vahvistivat tämänkaltaiselle kehittämistoiminnalle olevan tarvetta. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe sai alkunsa ja henkilöstön kokemaa ilmapiiriä lähdettiin kartoittamaan kyselyllä. Tutkimussyklin eteneminen on esitetty aikajanallisesti kuviossa 2.



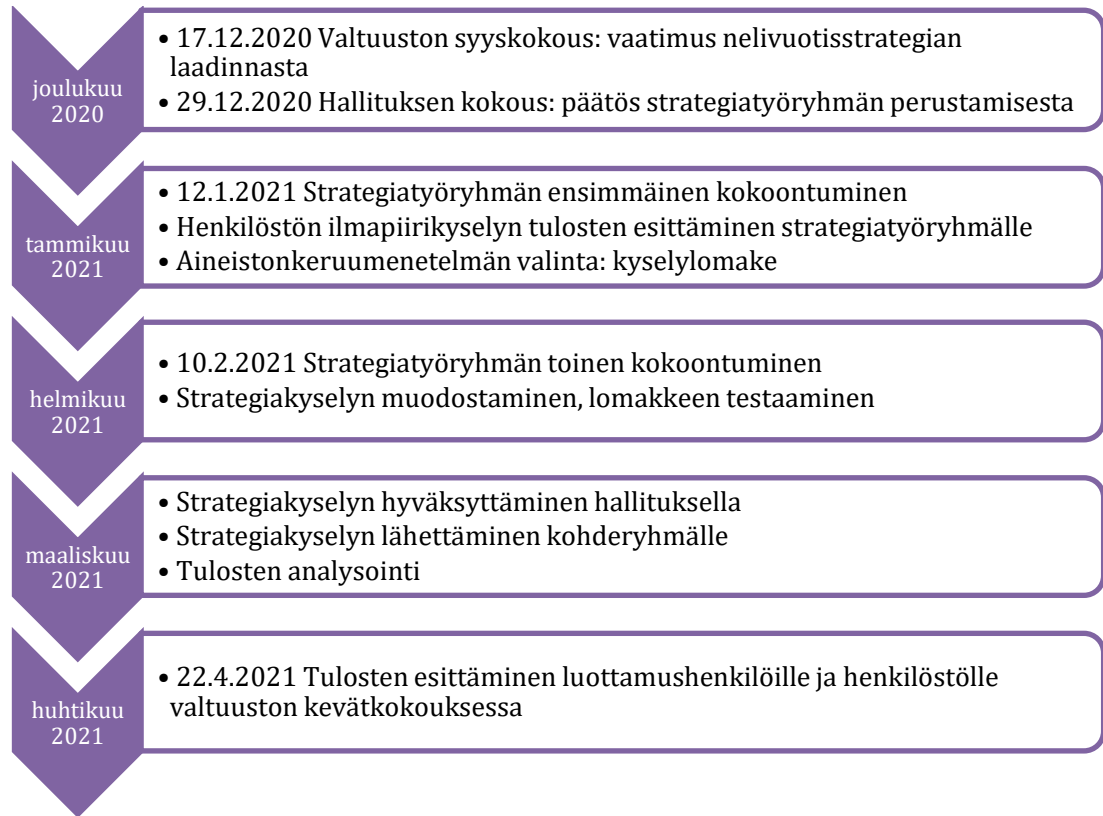
Kuvio 2. Tutkimuksen ensimmäinen sykli, kehittämisen kohteena henkilöstön ilmapiiri.

Toimintatutkimus voi lähteä liikkeelle jonkin yksittäisen asian tai ongelman ihmettelystä ja toiminnan reflektoinnista, johtaen tutkimuksen edetessä yhä laajempiin kysymyksiin. Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta kehkeytyvätkin vähitellen ja sen ominaispiirteisiin kuuluu tietynlainen arvaamattomuus. Mikäli tutkimuksen alkuvaiheessa kysymyksenasettelu on rajattu liian tiukasti, saattaa tutkimuksen kannalta jotain oleellista jäädä huomaamatta. (Heikkinen ym. 2007, 77–78, 96.)

Tutkimuksen toisen syklin alkusysäys oli valtuuston syyskokous joulukuussa 2020, jossa valtuusto esitti, että Keskipohjalle tuli laatia nelivuotisstrategia. Tämä antoi mahdollisuuden tarttua myös henkilöstön ilmapiirikyselyn esiin nostamiin kehityskohteisiin. Keskipohjan hallitus reagoi valtuuston vaatimukseen pikaisesti ja muodosti seitsenhenkisen strategiatyöryhmän, joka koostui kahdesta valtuuston jäsenestä, kahdesta hallituksen jäsenestä, kahdesta toimihenkilöstä ja MTK:n kenttäpäällikön asiantuntija-avusta.

Strategiatyöryhmä toimi hallituksen apulaisena ja sen tehtävänä oli valmistella nelivuotisstrategian luonnos, josta hallitus muokkasi varsinaisen nelivuotisstrategian valtuuston hyväksyttäväksi. Tärkeää strategian laadinnassa oli osallistaa

luottamushenkilöt ja toimihenkilöt prosessiin niin, että he kokisivat voineensa vaikuttaa ja näin sitoutuvansa yhteisten päämäärien tavoitteluun paremmin. Toinen kysely laadittiin kartoittamaan esitietoja strategiaa varten ja antamaan organisaation jäsenille väylä tuoda äänensä kuuluviin (kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimuksen toinen sykli, kehittämisen kohteena organisaation nelivuotisstrategia (Etelämäki 2021b).

#### 4.2 Aineistonkeruumenetelmänä kysely

Kysely on yleinen tapa kerätä aineistoa, kun tutkimuksen kohteena on henkilöiden asenteet ja mielipiteet (Vilkkä 2007, 28). Tutkimuksessa toteutettujen kyselyjen vastaajat olivat maantieteellisesti etäällä toisistaan, joten sähköpostitse lähetettävä kysely valikoitui helpoksi, nopeaksi ja tasavertaiseksi tavaksi tavoittaa heidät. Kyselylomakkeet rakennettiin SurveyPal-nettisivustolle, jonne metsänhoitoyhdistyksillä on ketjusopimuksen mukainen käyttöoikeus. Näin lomakkeet jäivät toimeksiantajan käyttöön ja kyselyt olisivat myöhemmin toistettavissa.

Henkilöstön ilmapiirikyselystä tuli tiukemmin strukturoitu, enimmäkseen määrällistä tietoa keräävä kyselylomake. Strategiakyselystä taas tuli laadullisemmalla otteella toteutettu kyselylomake avoimine kysymyksineen. Tutkimus edetessään sai yhä enemmän laadullisia piirteitä, tämä on nähtävillä myös ensimmäisen ja

toisen kyselylomakkeen eroissa (liitteet 1 ja 3). Kumpaakin kyselyä voidaan pitää puolistrukturoituna (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007) määrällisiä ja laadullisia menetelmiä yhdistelevinä.

Kyselyjen kohdejoukot olivat pieniä, selvästi alle sadan vastaajan ryhmiä ja tutkimuksen tarkoituksena oli tavoittaa sekä osallistaa heistä jokainen. Henkilöstön ilmapiirikyselyn kohdejoukko oli henkilömäärältään alle kolmekymmentä, strategiakyselyn kohdejoukko, johon kuului henkilöstön lisäksi luottamushenkilöt, oli yhteensä 55. Näin ollen kumpikin kysely voitiin toteuttaa kokonaistutkimuksena. (Vilka 2007, 51–52.) Kokonaistutkimuksellinen ote ja pyrkimys kohdella joukkojen jäseniä tasavertaisina hämärsi vastuunjakoa. Osa henkilöistä, jotka olivat mukana kyselyjen laadinnassa ja vastaamassa kehittämistoiminnan etenemisestä, myös vastasi kyselyihin.

Kyselylomakkeen laadinnassa on useita vaiheita ennen käyttökelpoisen lomakkeen syntymistä. Tärkeimpiä ja aikaa vievimpiä niistä ovat tutkimuskysymyksen tai kysymysten tarkkarajainen määrittely sekä valitun aihepiirin operationalisointi. Pelkästään operationalisointivaihe saattaa kestää useita viikkoa, kun kysymysten sisältöjä ja vastausvaihtoehtoja muotoillaan. (Vilka 2007, 36, 70.) Erityisesti henkilöstön ilmapiirikyselyn kohdalla operationalisointi oli haastavaa, kuten kuvion 2 aikajanasta on havaittavissa. Ulkopuolisten testaaajien ja toimeksiantajan palautteen avulla kyselyä sai tarkasteltua uusin silmin, ja sanavalinnat sekä kyselyn rakenne selkiytyivät.

Molemmat kyselyt rakentuivat *hampurilaismallin* mukaisesti, jolloin kyselyn alussa ja lopussa on muita kevyempiä kysymyksiä. Kyselyjen teemat jaoteltiin omille sivuilleen ja otsikoitiin selvästi. Mikäli kysymysten sanavalinnoissa oli riski väärinymmärrykselle, käytettiin sanavalintojen selkeyttämiseksi sulkeissa esitettyä esimerkkiä.

Kyselyjen määrällistä tietoa kerättiin mielipideväittämien esittäville valintakysymyksillä, joiden vastausvaihtoehdot jakoutuivat 4- tai 5-portaisen Likertin asteikon mukaisesti. Likertin asteikko on erittäin käytetty mielipideväittämissä. Sen perusidea on, että keskikohdasta katsottuna toiseen suuntaan samanmielisyyksy kasvaa ja toiseen vähenee (Vilka, 2007, 46).

Henkilöstön ilmapiirikyselyssä avoimia kysymyksiä käytettiin vain lisäkommentoinnin mahdollistajana tai vapaaehtoisesti vastattavissa kysymyksissä. Strategiakyselyn laadintavaiheeseen tultaessa avointen kysymysten käyttökelpoisuus erityisesti abstrakteissa aihepiireissä oli varmistunut: vastaajien itse kirjoittamat vastaukset toivat paremmin esiin vastaajien mielipiteitä sekä sitä, kuinka vastaajat kysymykset ymmärsivät. Strategiakysely rakentui siten suurimmaksi osaksi avoimista kysymyksistä sekä ilmapiirikyselyä monipuolisemmin muista kysymysvaihtoehdoista, kuten monivalintakysymyksistä.

Kyselylomakkeiden *hampurilaismallin* mukaisesti loppuun valikoitui helposti ja nopeasti vastattava kysymys, jossa vastaaja valitsi suositteluhaluukkuuttaan kuvaavan numeron yhden ja kymmenen väliltä. Reichheld ja Bain tutkimusryhmiin ovat kehittäneet Net Promoter Score -nettosuositteluindeksin tutkiessaan yritysten asiakastyytyväisyyttä mittaavia kysymyksiä. Heidän mukaansa yhdellä kysymyksellä ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystäväillesi” voi pätevästi mitata asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista yritykseen. (Bain & Company 2021.) Nettosuosittelemisindeksistä onkin sittemmin tullut maailman suosituimpia yritysten käyttämiä asiakaslojaliteetin mittareita (Leinonen, 2018). Sen johdannainen, employee Net Promoter Score, on kehitetty mittaamaan työntekijöiden sitoutumisastetta työnantajaansa (Bain & Company 2022).

#### 4.2.1 Henkilöstön ilmapiirikysely

Henkilöstön ilmapiirikyselyn aihepiirin tiukka raja ei ollut tarkoituksenmukaista, koska tavoitteena oli kartoittaa kehittämisalueita mahdollisimman laajasti. Henkilöstön mielteitä pyrittiin selvittämään yleisten työhyvinvointia ja -ilmapiiriä tarkastelevien teemojen kautta, joista tähän kyselyyn valikoituivat työnkuva, organisaatio, ilmapiiri, johtaminen, sisäinen tiedonkulku ja palaute. Huomattavaa on, että käsite organisaatio ymmärrettiin tässä vaiheessa tutkimusta tarkoittavan yksinomaan metsänhoitoyhdistyksen toiminnanjohtajaa ja toimihenkilöitä.

Vilkan (2007, 70) mukaan kysely on vuorovaikutuksen väline, joten aineistonkeruun lisäksi ilmapiirikyselyn oli tarkoitus toimia henkilöstön keskinäisen keskustelun avaajana. Teemojen kautta tarkasteltiin, liittyikö henkilöstön kokema epävarmuus ja heikentynyt sitoutumisaste kyseisiin aiheisiin. Lisäksi vastaajilla oli mah-

dollisuus kirjata ylös ajatuksiaan metsänhoitoyhdistyksen vahvuuksista, heikkouksista ja kehittämisen kohteesta, jotta ajatukset valittujen aihepiirien ulkopuolelta tulisivat myös esiin.

Henkilöstön ilmapiirikysely lähetettiin henkilöstölle vastattavaksi lokakuussa 2020 ja kyselyn vastausprosentti ylsi korkeaan 87 prosentin lukemaan. Ajankohta oli riski, sillä henkilöstöä koskevat yt-neuvottelut olivat meneillään eikä tietoa neuvottelujen lopputuloksesta vielä ollut. Bairohin, Hankamäen ja Tapolan (2014, 67–68) mukaan yt-neuvottelut rapauttavat työntekijöiden ja johdon välistä luottamusta sekä heikentävät ilmapiiriä ja työmotivaatiota merkittävästi, joten ajankohta tulee huomioida kyselyn tuloksia tarkasteltaessa.

#### 4.2.2 Strategiakysely

Strategiakyselyn muodostamisen vaiheessa oli selvää, että organisaation jäsenten uskoa tulevaan oli tarpeen vahvistaa ja yhteiset arvot tuoda selvästi näkyviin. Strategiatyöryhmän ensimmäisenä tehtävänä olikin laatia kysely, joka kokoaisi yhteen organisaation jäsenten ajatuksia metsänhoitoyhdistyksen arvoista, missiosta ja visiosta, jotta niihin liittyvät epäselvyydet saataisiin hälvennettyä. Strategiaa varten oli tärkeää myös tietää, mitä metsänhoitoyhdistyksen palvelutoiminnassa vastaajien mielestä tulisi painottaa.

Strategiakyselyn teemoiksi valikoituivat vastaajan rooli, arvot, missio ja visio, metsänhoitoyhdistyksen palvelut ja yhteydenpito. Kysymyksillä selvitettiin, mitä vastaajat pitivät metsänhoitoyhdistyksen tärkeimpinä arvoina ja missiona, missä he näkivät Keskipohjan viiden vuoden päästä, sekä muun muassa sitä, miten nämä teemat ymmärrettiin ja poikkesivatko vastaukset merkittävästi toisistaan.

Strategiakysely lähetettiin kohdejoukolle maaliskuussa 2021 ja vastausprosentiksi kyselylle kertyi riittävä 59 prosenttia. Strategiakyselyn vastaajiksi tavoiteltiin Keskipohjan organisaation mukaista henkilökuntaa, jossa 65 prosenttia oli luottamushenkilöitä ja 35 prosenttia henkilöstön jäseniä. Tavoite ei aivan toteutunut, sillä kyselyyn vastanneista 56 prosenttia oli luottamushenkilöitä ja 44 prosenttia henkilöstön jäseniä.

### 4.3 Aineistoanalyysi

Tulosten käsittely alkoi Surveypal-sivuston koostaessa kyselyjen vastauksista PowerPoint-tiedostomuotoiset raportit. Ensimmäiseksi haasteeksi muodostui palautuneiden lomakkeiden tarkastaminen (Vilkkä 2007, 106): sivusto huolehti vastaajien yksityisyydensuojasta niin, ettei lomakkeita voinut tarkastella yksittäisinä ollenkaan, eikä lomakkeita voinut esimerkiksi poistaa. Lomakkeiden tarkastamisessa tuli haarukoida vastaamiseen käytetyn ajan ja vastausten hajonnan silmä-määräistä arviointia. Vaikutti siltä, että lomakkeet oli täytetty huolella ja ajan kanssa, eikä lomakkeita ollut palautettu keskeneräisenä.

Kuten aineiston keruussa, myös aineiston analysoinnissa yhdisteltiin määrällisiä ja laadullisia aineistonanalyysin keinoja. Määrällistä tietoa keräävät kysymykset analysoitiin sopivilta osin tilastollisen kokonaisotannon menetelmin, tarkastellen vastausten jakaumaa sekä vastausten keskiarvoja. Mielipideväittämien osalta tulosten esitystapa osoittautui haasteeksi: Surveypal-sivusto muodosti vastauksista 5-luokkaisen vastausjakauman mukaiset pylväsdiagrammit ja vastauksista sai vaikutelman niiden olevan sellaisenaan esitysvalmiit. Kaurasen, Koskensalmen, Multasen ja Vanhalan (2011, 27) mukaan vastausten kysymyskohtaista 5-luokkaista jakaumaa ei tule esittää alle sadan vastaajan ryhmille, sillä yksittäinen poikkeava mielipide houkuttelee arvailemaan, kuka vastauksen takana on.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin noudattamaan Kaurasen, Koskensalmen, Multasen ja Vanhalan (2011) ohjetta tulosten esittämisestä, jonka mukaan kyselyn vastaajajoukon ollessa alle kolmekymmentä, mielipideväittämien tulokset esitetään kahden myönteisimmän vastauksen yhteenlaskettuina prosenttiosuuksina, ja vastaajajoukon ollessa yli kolmekymmentä, tulokset esitetään vastausten 3-luokkaisella jakaumalla, jossa kaksi myönteisintä vastausvaihtoehtoa on laskettu yhteen, kaksi kielteisintä yhteen ja kolmantena näkyy keskimmäisen En osaa sanoa- vastausten määrä.

Mielipideväittämien tuloksia tarkasteltiin karkealla kahtiajaolla. Mikäli vastaajat olivat väittämän kanssa selvästi samaa mieltä, voitiin väittämässä esitettyä asiaa tai ilmiötä pitää hyvänä ja onnistuneena, metsänhoitoyhdistyksen toiminnan vahvuustekijänä. Mikäli väittämän kanssa oltiin selvästi eri mieltä, asia tai ilmiö oli potentiaalinen kehittämisen kohde. Jos väittämään oli vastattu merkittävästi ”en osaa sanoa”-vastauksia, huomioitiin tämäkin tuloksena (Vilkkä 2007, 108–109).

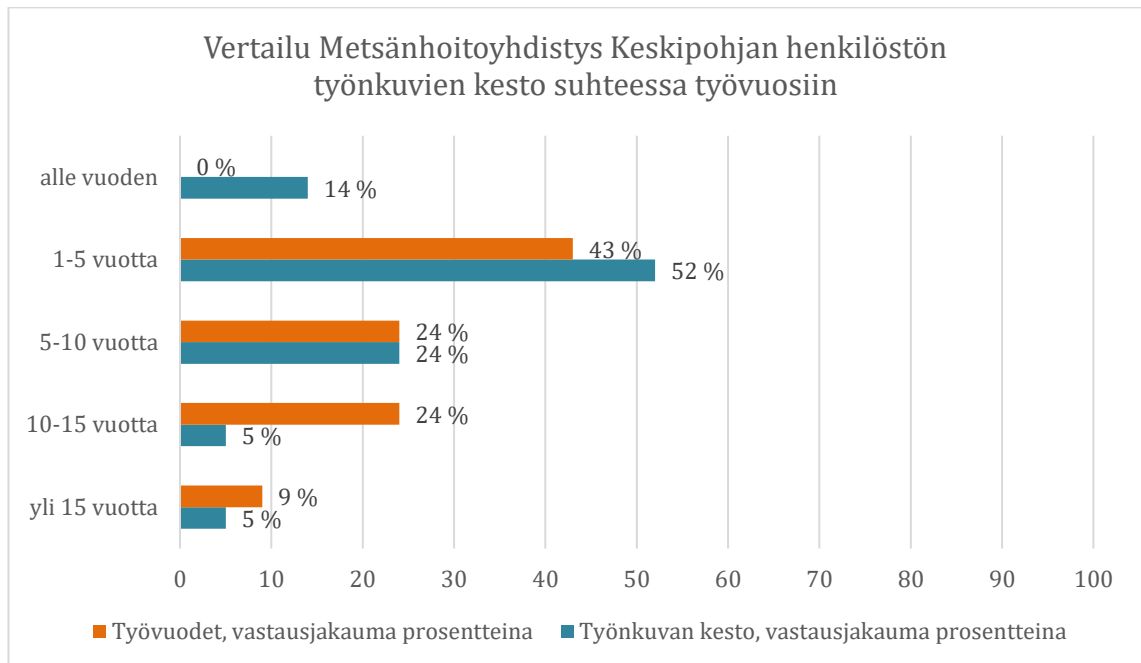


teikon -100 ja +100 väliltä (Bain & Company 2021), joka kuvaa vastaajien suositeluhaluutta. NPS-indeksi on huippusuosionsa myötä kohdannut myös kritiikkiä. Muun muassa Spoolin (2017) mukaan NPS-indeksiin liittyy useita heikkouksia, kuten liian yksinkertainen toimintamalli yhdistettynä vastausvaihtoehtojen laajuuteen. NPS-indeksin tuloksen luokittelu vaatii myös riittävästi vertailuaineistoa. Tulosta ei yritysten ja organisaatioiden välillä voi suoraan verrata, vaan suosittelemiseksi tulisi vertailla samankaltaisten yritysten tai organisaatioiden keskuudessa.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Henkilöstön ilmapiirikyselyn tulokset

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan henkilöstöstä suurin osa, 57 prosenttia, oli työskennellyt Keskipohjassa tai siihen fuusioituneessa metsänhoitoyhdistyksessä yli viisi vuotta. Jokainen vastaaja oli työskennellyt metsänhoitoyhdistyksessä vähintään vuoden. Vastaavasti 66 prosenttia oli hoitanut nykyistä työnkuvaansa alle viisi vuotta, heistä 14 prosenttia vasta alle vuoden (kuvio 5).



Kuvio 5. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan henkilöstön työnkuvan kesto työvuosiin verrattuna.

Keskipohjan henkilöstö piti työstään. Jopa 91 prosenttia vastaajista piti nykyisen työnkuvan määrittelemiä työtehtäviä mielekkäinä. Toimihenkilön työtä ja työnkuvaan kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

*Monipuolinen toimenkuva, pidän työstäni.*

Vaikka 58 prosenttia henkilöstöstä koki omaavansa osaamista, jota haluaisi hyödyntää työssään nykyistä paremmin, vain 19 prosenttia halusi muutosta työnkuvaansa. Enemmän työnkuvaan toivottiin pysyvyyttä, kuten erään vastaajan kommentissa todettiin:

*Muutoksia on tullut sen verran usein, että toivon saavani tehdä nyt yhtä hommaa jonkin aikaa.*

Henkilöstöstä 86 prosenttia koki organisaation **arvojen** kohtaavan henkilökoh- taisten arvojensa kanssa. Kysymyksenasetteluun tulee kuitenkin kiinnittää hu- miota, sillä kysymyksen yhteydessä arvoja ei tarkemmin sanallistettu, vaan vas- taajan tuli vastaamisen hetkellä määritellä organisaatiolle arvot, määritellä omat arvonsa, ja tarkastella näiden kohtaamista. Kuten eräät vastaajat kommenteis- saan totesivat, toimihenkilöt saattoivat kokea työssään arvoristiriitaa:

*Pitäisi ilmeisesti olla metsänomistajan asialla ja etuja ajamassa. Näin ei aina tunnu olevan.*

*...Metsänomistajien asialla pitäisi olla, mutta katetavoitteet sekä palvelu- ja ostohinnasto eivät tätä ajatusmallia tue.*

Haastavassa taloustilanteessa ja keskellä yt-neuvotteluja henkilöstön oli vaikea uskoa organisaation tulevaisuuteen. Tulosten mukaan 72 prosenttia henkilös- töstä kyllä ymmärsi organisaation **strategian**, mutta vain 43 prosenttia piti orga- nisaation **visiota** selkeänä, ja ainoastaan 10 prosentin mielestä organisaation **tu- levaisuus** näytti valoisalta. Aihepiiriä kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

*Arvot pääpiirteittäin kunnossa. Strategia, visio ja tulevaisuus aika lailla hu- kassa.*

*Organisaation tila on tällä hetkellä sen verran epävarma, että nämä asiat ovat jääneet vähän taka-alalle ja toiminta on kriiseistä toiseen selviytymistä.*

*Visio puuttuu tai sitä pitää päivittää. Strategia on lähinnä selviytymisstrate- gia.*

Selvänä vahvuustekijänä henkilöstö koki samassa tiimissä tai samalla toimistolla työskentelevien toimihenkilöiden keskuudessa vallitsevan ilmapiirin, jota 96 pro- senttia vastaajista piti hyvänä. 96 prosentin mielestä lähimpien toimihenkilöiden keskuudessa myös tietoja vaihdettiin sujuvasti. Koko organisaation ilmapiiriä ei koettu yhtä hyvänä, sillä 58 prosentin mielestä koko organisaation keskuudessa vallitsi hyvä ilmapiiri. Henkilöstöstä 77 prosenttia koki voivansa vaikuttaa työpai- kan ilmapiiriin ja olevansa tärkeä osa organisaatiota, mutta maantieteellisellä etäisyydellä oli selvästi vaikutusta henkilöstön kokemuksiin:

*Ollaan maantieteellisesti hajallaan ja osa työkavereista on tosi etäisiä. Hyvä, että edes tunnen kaikkia. Lähimpien työkavereiden kanssa työilma-  
piiri on hyvä ja voidaan puhua kaikenlaisista asioista.*

Johtamisesta kysyttäessä henkilöstön vastaukset jakoutuivat jokseenkin kahtia. Henkilöstöstä 53 prosentin mielestä organisaation vastuualueet olivat selkeästi määriteltyjä. 58 prosenttia sai johdolta riittävästi ohjeita työnsä tekemiseen ja 53 prosenttia johdolta riittävästi tukea työhönsä. 58 prosenttia henkilöstöstä oli saanut riittävän perehdytyksen työhönsä. Vastuualuejaon keskeneräisyyttä kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

*Vastuualueet ovat hieman hakusessa taloustilanteesta ja henkilöstömuu-  
toksista johtuen, mikä on tosin ymmärrettävää.*

Tiedottamisen nähtiin parantuneen, ja 58 prosenttia henkilöstöstä koki saavansa johdolta riittävästi tietoa organisaation tilanteesta. Henkilöstöstä 62 prosenttia piti organisaation sisäistä tiedottamista avoimena ja 53 prosenttia selkeänä. Kommentoijan mukaan tiedottamisen kehityssuunta on oikea, mutta parannettavaa vielä on:

*Tiedottaminen on parantunut, mutta edelleen on tekemistä asian suhteen.*

Henkilöstöstä 53 prosenttia sai johdolta riittävästi palautetta tekemästään työstä, ja 48 prosentin mielestä johdolle oli helppo antaa palautetta. 67 prosenttia sai toisilta toimihenkilöiltä riittävästi palautetta tekemästään työstä ja 67 prosentin mielestä toimihenkilöille palautetta oli helppo antaa. 58 prosenttia vastaajista sai asiakkailtaan riittävästi palautetta tekemästään työstä. Palautteen antamisessa ja saamisessa nähtiin jokseenkin kehitettävää, toisaalta todettiin, että toimihenkilön työssä palautetta ei osata odottaa:

*Palautetta tulee johdolta harvoin, mutta en toisaalta odottakaan mitään yli-  
tiöpäistä kehumista enkä töihin puuttumista. Työnkuva on itsenäistä ja vaatii  
jokaiselta hyvää itsensä johtamista, että tässä pärjää. Toki palautetta voisi  
antaa puolin ja tosin enemmän. Vuorovaikutus on kuitenkin avointa ja asi-  
oista keskustellaan paljon. Se on tärkeintä.*

Henkilöstön mielestä Keskipohjan vahvuuksia olivat työntekijät, ammattitaito ja paikallisuus. Keskipohjan heikkouksina pidettiin taloustilannetta ja riskiä paikoilleen jämähtämisestä. Kehittämisen kohteina vastaajat mainitsivat muun muassa työntekijöiden toimintamallien yhtenäistämisen. Kysymykseen vahvuuksista ja heikkouksista vastasi 86 prosenttia kyselyyn vastanneista, kehittämiskohteen määritteli 71 prosenttia kyselyyn vastanneista henkilöistä.

Henkilöstön ilmapiiirikyselyn nettosuositeluindeksin tulokseksi tuli -52, jonka mukaan suurin osa henkilöstöstä ei suositellut työpaikkaansa tuttavalleen. Tuloksessa on nähtävissä nettosuositeluindeksin herkyys ajankohdan vaikutukselle. Nettosuositeluindeksin kysymystä tulisi toistaa riittävän usein, jotta indeksin vaihtelu tasaantuisi, ja tuloksen vakiintumisen myötä sitä voisi tarkastella.

## 5.2 Henkilöstön ilmapiirikyselyn johtopäätökset ja jatkotoimet

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan henkilöstö on pääsääntöisesti työskennellyt metsänhoitoyhdistyksessä jo pitkään. Toimihenkilöt selvästi pitävät työstään eivätkä he erityisemmin toivoneet muutoksia työnkuviinsa. Vaikka toimihenkilöillä oli osaamista enemmän, kuin he sillä hetkellä työssään hyödynsivät, he ennemmin toivoivat työhönsä pysyvyyttä.

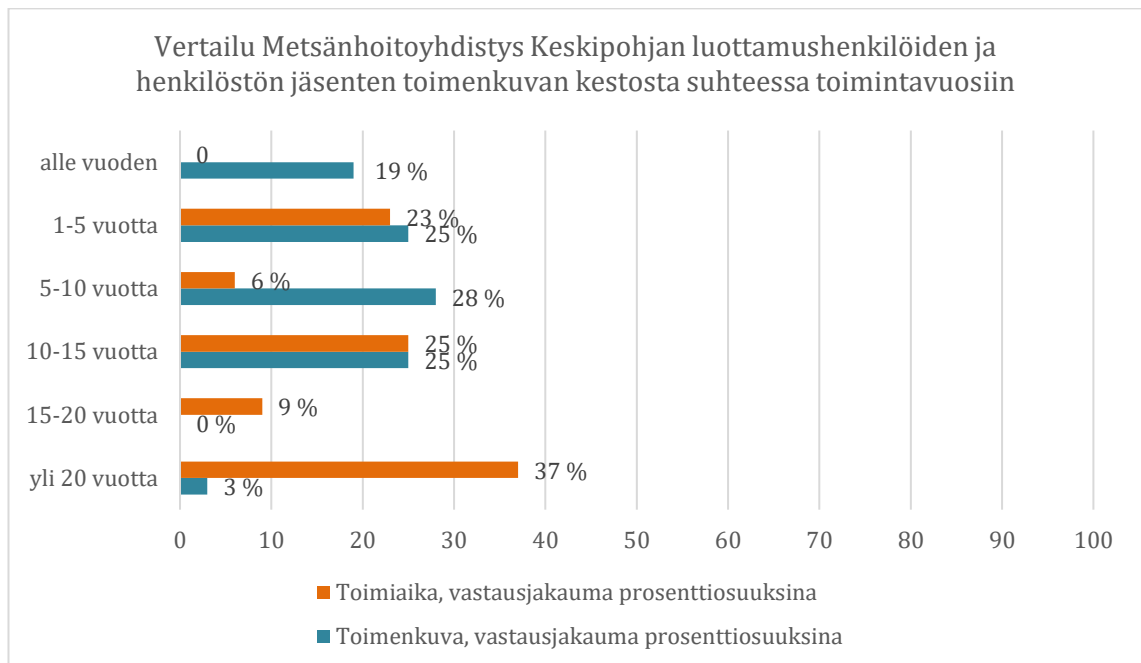
Henkilöstö samastui organisaation arvoihin, mutta he kokivat työssään myös jonkinasteista arvostiriitaa. Henkilöstön oli vaikea uskoa tulevaan ja nähdä organisaation visiota kovinkaan selkeänä. Jotta henkilöstön kokemaa epävarmuutta voitiin hälventää ja työntekijöiden sitoutumisastetta metsänhoitoyhdistykseen työnantajana parantaa, oli näkemystä yhteisistä arvoista ja luottamusta tulevaan syytä vahvistaa.

Tulosten perusteella organisaation akuutein kehittämisen kohde oli talous, mutta sitä ei käytettävissä olevin resurssein voitu parantaa ja jatkotoimien valinnassa nämä resurssit tuli ottaa huomioon. Jatkotoimilla oli kuitenkin mahdollista vaikuttaa asenteisiin ja mielipiteisiin, jotka välillisesti vaikuttaisivat talouteen. Muun muassa Rannan (2005, 38) mukaan henkilöstön hyvinvoinnin on osoitettu olevan yhteydessä työn tuottavuuden kanssa, ja tämä on todettu myös lukuisissa tutkimuksissa.

Tulosten perusteella Keskipohjan henkilöstön hyvinvointia heikensivät yhteisten arvojen, strategian ja vision puuttuminen. Kuten työntekijälähtöisen työpaikan määrittelyssä viitattiin, selkeiden arvojen ja yhteisten päämäärien kautta oli mahdollista myös johtaa henkilöstöä. Näin ollen jatkotoimet kohdistuivat näihin aihepiireihin.

### 5.3 Strategiakyselyn tulokset

Strategiakyselyyn vastanneet Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan luottamus- ja toimihenkilöt olivat toimineet metsänhoitoyhdistyksessä jo pitkään. 77 prosenttia oli kuulunut metsänhoitoyhdistykseen metsänomistajajäsenenä, toimihenkilönä tai molempina yli kymmenen vuotta. Vastaajista 37 prosenttia oli ollut mukana metsänhoitoyhdistyksen toiminnassa jopa yli kaksikymmentä vuotta, kaikki vastaajista kuitenkin vähintään vuoden. Vastaavasti nykyistä toimenkuvaa luottamushenkilönä tai henkilöstön jäsenenä oli 72 prosenttia vastaajista hoitanut alle kymmenen vuotta, 19 prosenttia vasta alle vuoden, joten toimenkuvissa oli tapahtunut muutoksia (kuvio 6).



Kuvio 6. Strategiakyselyn vastaajien nykyisen toimenkuvan kesto suhteessa toimintavuosiin.

Vastaajat ymmärsivät jokseenkin hyvin metsänhoitoyhdistyksen arvot, mission ja vision. Kysyttäessä metsänhoitoyhdistyksen **arvoista**, vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, mutta kolme arvoa nousivat vastauksista esiin. Vastaajien mielestä metsänhoitoyhdistyksen kolme tärkeintä arvoa olivat luotettavuus, metsänomistajalähtöisyys ja edunvalvonnallisuus. Vastaajat kommentoivat arvoja muun muassa seuraavasti:

*Paikallinen toimija paikallisille toimijoille, jotta voidaan luottaa oman alueen hyvinvoinnin turvaamiseen.*

*Metsänhoitoyhdistys on metsänomistajan tärkein yhteistyökumppani.*

*Arvoissa olisi hyvä tuoda esiin mhy:n pitkiä perinteitä metsänomistajan asialla. Mhy on ainoa taho Suomessa, joka on koko historiansa ajan ollut metsänomistajan puolella. Mutta paikalleen ei saa jämähtää vaan pitää aktiivisesti pysyä mukana ajassa ja avartaa asiantuntijuutta nykypäivän maailmaa vastaavaksi. Ei voi unohtaa ilmastokeskustelua eikä monimuotoisuusnäkökulmaa perinteisten metsänhoidon ja hakkuutapojen rinnalla.*

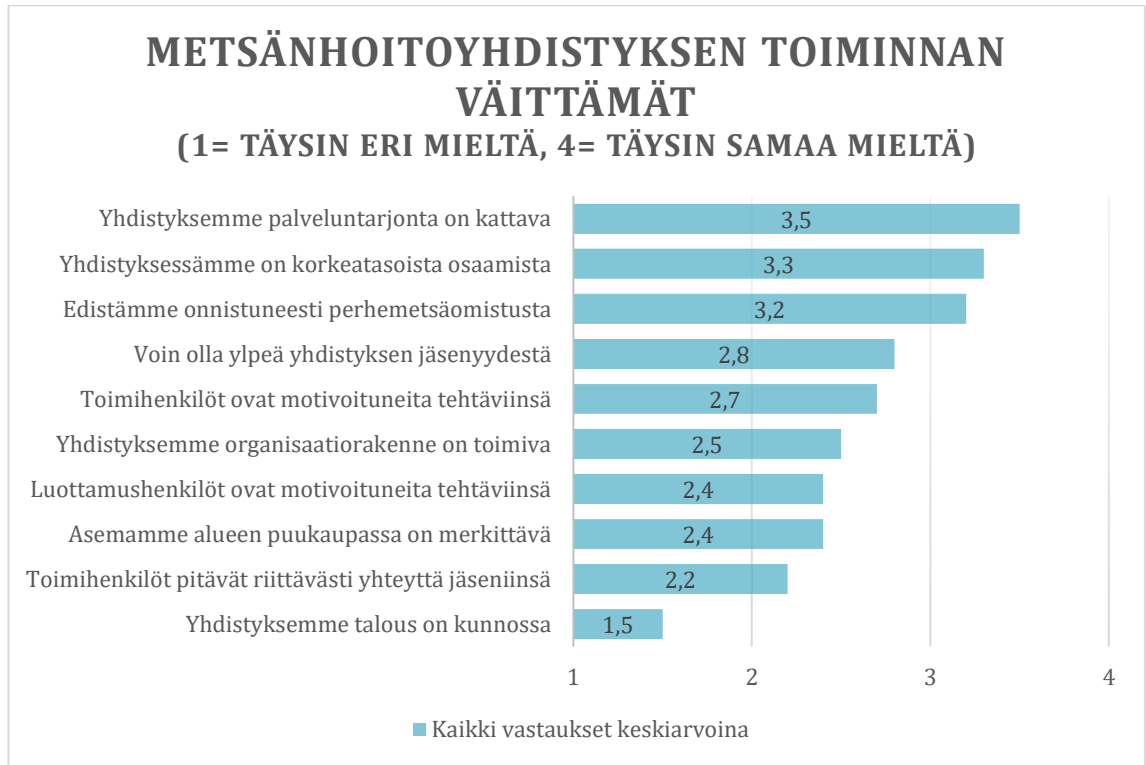
**Missiosta** vastaajat olivat yhtä mieltä. Metsänhoitoyhdistyksen tärkeimpänä missiona vastaajat pitivät metsänomistajien palvelemista sekä metsänomistajien edunvalvontaa. Kuten kommentissa todettiin, metsänhoitoyhdistyksen tehtävä on tuottaa lisäarvoa jäsenille, ja toiminnoista on mahdollista myös luopua:

*Mhy:n tärkein ja ainoa tehtävä on tuottaa lisäarvoa jäsenilleen, eli paikallisille metsänomistajille. Tämä tapahtuu tuottamalla laadukkaita, luotettavia ja kilpailukykyisiä metsänhoitopalveluita kaikkiin metsän kehitysvaiheisiin taimikon perustamisesta päätehakkuuseen. ...Kaikkea toimintaa tulee miettiä lähtien metsänomistajien edusta. Ellei jokin toiminta selkeästi edistä metsänomistajien asiaa, tulee siitä luopua.*

Vastaajat olivat yhtä mieltä myös metsänhoitoyhdistyksen **visiosta**, mutta vastauksia väritti huoli taloustilanteesta. Vaikutti siltä, että taloushaasteiden keskellä vision määrittely oli haasteellista, näin ollen visioksi muodostui vakavaraisuus. Kysymykseen vastattiin pitkälti seuraavalla tavalla:

*(Visio vuodelle 2025 on) Plus-merkkinen tilinpäätös.*

Keskipohjan palveluntarjonnasta esitettyjen väittämien perusteella metsänhoitoyhdistyksen palveluntarjonta oli kattava, metsänhoitoyhdistyksessä oli korkeatasoista osaamista ja metsänhoitoyhdistys edisti onnistuneesti perhemetsäomistusta (kuvio 7). Lähes yksimielisesti vastaajat totesivat, että yhdistyksen talous ei ollut kunnossa.



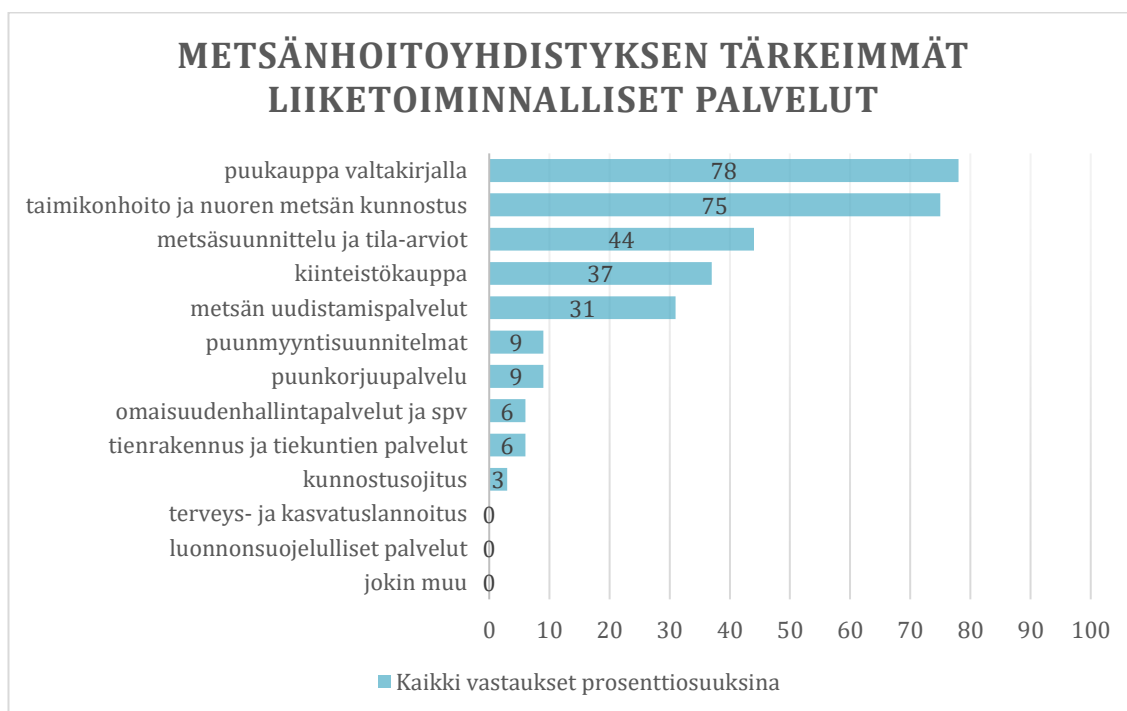
Kuvio 7. Strategiakyselyn vastaajien mielipiteet metsänhoitoyhdistyksen toiminnasta.

Strategiakyselyä varten metsänhoitoyhdistyksen palveluntarjonta jaoteltiin edunvalvonnallisiin, eli jäsenmaksuvaroilla katettaviin palveluihin sekä liiketoiminnallisiin, eli laskutettaviin palveluihin. Vastaajien mielestä metsänhoitoyhdistyksen edunvalvonnallisista palveluista kolme tärkeintä olivat metsänomistajien neuvonta, tiedottaminen ja puunmyyntisuunnitelmien tekeminen (kuvio 8).



Kuvio 8. Strategiakyselyn vastaajien mukaan metsänhoitoyhdistyksen tärkeimmät edunvalvonnalliset palvelut.

Liiketoiminnallisista palveluista kolmeksi tärkeimmäksi nousivat puukauppaa valtakirjalla, taimikonhoito ja nuoren metsän kunnostus sekä metsäsuunnittelu ja tila-arvioiden teko (kuvio 9). Osaa liiketoiminnallisista palveluista ei äänestetty, mutta ne saattavat silti olla tärkeitä, sillä kysymyksen muotoilu antoi mahdollisuuden vastata vain kolme vaihtoehtoa.



Kuvio 9. Strategiakyselyn vastaajien mukaan metsänhoitoyhdistyksen tärkeimmät liiketoiminnalliset palvelut.

Vastaajista 84 prosentin mielestä oli tärkeää, että hänen asuinalueellaan tai metsätilan sijaintialueella oli metsänhoitoyhdistyksen palvelut helposti saatavilla. 97 prosenttia piti oman alueen toimihenkilöä tärkeänä ja kiinteä aluetoimisto oli 84 prosentin mielestä tärkeä tai jokseenkin tärkeä. Kuten vastaajan kommentissa todettiin, sähköisillä palveluilla voitaisiin korvata kiinteitä toimistoja:

*On hyvä olla palvelut helposti saatavilla, mutta ei tarvitse välttämättä olla aivan joka kunnassa omaa toimistoa, jos on toimiva yhteyshenkilöjärjestelmä ja hyvät verkkopalvelut.*

Kysyttäessä puunkorjuupalvelun roolista nyt ja tulevaisuudessa osana metsänhoitoyhdistyksen toimintaa vastaukset jakautuivat suhtautumiseltaan 33 prosenttisesti positiivisiin, 29 prosenttisesti neutraaleihin ja 37 prosenttisesti negatiivisiin. Vastausjakauma kuvaa puunkorjuupalvelun kompleksista roolia osana metsänhoitoyhdistyksen palvelutarjontaa. Yhtäältä sitä pidetään tärkeänä ja kehitettävän osana, toisaalta liian riskialttiina ja ristiriitaisena. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja siihen vastasi 85 prosenttia kyselyyn vastanneista henkilöistä.

Keskipohjan tiedottamista vastaajat pitivät pääosin hyvänä. 78 prosenttia koki saavansa metsänhoitoyhdistyksen kautta riittävästi tietoa valtakunnallisista metsäasioista ja 84 prosenttia sai metsänhoitoyhdistyksen kautta riittävästi tietoa paikallisista metsäasioista. 56 prosenttia vastaajista sai riittävästi tietoa metsänhoitoyhdistyksen sisäisistä ajankohtaisista asioista, joten sisäistä tiedottamista voisi entisestään kehittää. Mieluisimpana tiedotustapana 81 prosenttia vastaajista piti Metsänomistajat-jäsenlehteä (kuvio 10).



Kuvio 10. Strategiakyselyn vastaajien mukaan metsänhoitoyhdistyksen mieluisimmat tiedotuskanavat.

Vastaajien mielestä Keskipohjan vahvuuksia olivat ammattitaito, paikallisuus ja toiminta-alue. Keskipohjan heikkoudeksi todettiin taloustilanne. Kehittämisen kohteina mainittiin muun muassa yhdistystoiminnan seurannan kehittäminen. Kysymykseen vahvuuksista ja heikkouksista vastasi 82 prosenttia kyselyyn vastanneista, kehittämiskohteen määritteli 72 prosenttia kyselyyn vastanneista henkilöistä.

Strategiakyselyn nettosuosittelemuindeksissä kysyttiin, kuinka moni suositteli Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan jäsenyyttä kaverilleen. Indeksien tulokseksi tuli +13, ja tulosta voidaan pitää hyvänä. Suurin osa vastaajista suositteli Keskipohjan jäsenyyttä kaverilleen.

#### 5.4 Strategiakyselyn johtopäätökset ja jatkotoimet

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan luottamus- ja toimihenkilöillä on pääsääntöisesti vuosien kokemus metsänhoitoyhdistystoiminnasta. Strategiakyselyyn tuli vastauksia riittävästi ja työnkuvien kestosta päätellen kyselyyn vastasi myös uusia, vastavalittuja valtuutettuja. Kyselyyn vastanneista 56 prosenttia oli luottamushenkilöitä ja 44 prosenttia henkilöstön jäseniä, joten jonkin verran tulokset painottivat toimihenkilöiden mielipiteitä tavoiteltua enemmän.

Vastaajat pitivät metsänhoitoyhdistyksen perinteisiä palveluja edelleen arvossaan. Metsänomistajien neuvonta, tiedottaminen, puukaupassa avustaminen sekä taimikkojen ja nuorten metsien kunnostustoimet koettiin tärkeimmiksi palvelutoiminnan kulmakiviksi. Perinteikkyyks näkyi myös mieluisimman tiedotustavan valinnassa, jossa eniten ääniä sai painettu paperinen jäsenlehti.

Kysyttäessä metsänhoitoyhdistyksen arvoista, missiosta ja visiosta, vastaukset vaihtelivat, mutta olivat toisaalta keskenään linjassa. Metsänhoitoyhdistyksen arvoina luotettavuus, metsänomistajalähtöisyys ja edunvalvonnallisuus nousivat vastauksista esiin. Loogisena jatkumona missioksi muodostui metsänomistajien palvelu ja edunvalvonta. Keskipohjan visiona nähtiin ainoastaan vakavaraisuus, joka oli vastauksena hyvin ymmärrettävä, mutta voi toisaalta olla haasteellinen nostaa motivoivaksi, yhteiseksi päämääräksi.

Tulokset antoivat hyvän esitietokartoituksen vastaajien näkemyksistä Keskipohjan arvoista, missiosta ja visiosta sekä siitä, mihin palvelutoimintaa kannattaa jatkossa painottaa. Kehittämistoiminta eteni tulosten pohjalta kohti luottamus- ja toimihenkilöille järjestettyä strategiaseminaaria, jossa arvopohjaista nelivuotisstrategiaa lähdettiin koostamaan yhdessä.

## 6 POHDINTA

Tämä tutkimus vastasi sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuutta on tavoiteltu tuomalla esiin kehittämistoiminnan eteneminen kohdeorganisaatiossa ajallisesti, sekä tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttaneet seikat, kuten oma roolini tutkijana ja samalla osana henkilöstöä. Kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto on dokumentoitu ja tutkimus on pyritty tekemään hyviä tutkimuksellisia käytäntöjä noudattaen.

Tutkimuksessa toteutui toimintatutkimuksen tiedonintressin praktinen taso, ja tutkimuksen päättely eteni induktiivisesti käsitteiden kautta käytännöstä kohti teoriaa, tässä tapauksessa tuloksista kohti viitekehystä. Tutkimuksen viitekehys on kerätty monipuolisesti eri lähteistä. Metsänhoitoyhdistys ei ole kovin yleisesti tutkittu toimintaympäristö, joten tiedonkeruu vaati paikoin luovuutta ja tietojen yhdistelyä, ja lähteitä kertyi paljon. Osa lähteistä voisi olla vieläkin luotettavimpia, toisaalta lähteiden käyttö kuvaa hyvin tutkimuksellisen otteen kehittymistä prosessin edetessä.

Toimintatutkimus ei ole perinteisen tutkimuksen tavoin toistettavissa ja yleistettävissä, jotta sen luotettavuutta voitaisiin näillä keinoin varmentaa. Toimintatutkimus kohdistuu aina tiettyyn aikaan, paikkaan, ja sosiaalisen toiminnan ketjuun, jolloin siitä muodostuu ainutlaatuinen prosessi. Tämä tutkimus täyttää toimintatutkimukselle asetetut ehdot, mikä lisää sen luotettavuutta.

Tutkimuksen eettisyys on huomioitu tulosten esittämisessä sekä koko tutkimuksen kielellisissä valinnoissa käsittelemällä aiheita neutraalisti ja yleismaallisesti, mutta todenperäisesti. Eettisyyden toteutumiseksi henkilöiden yksityisyydensuojasta huolehdittiin tarkoin. Henkilöstökyselyn kohdejoukon kokonaismäärä jää yksityisyydensuojaan vedoten kertomatta, sillä vastausprosentin noustua korkeaksi, on vastaajien määrästä tarpeettomasti laskettavissa ja arvuuteltavissa, ketkä kyselyyn jättivät vastaamatta. Eettisten periaatteiden mukaan toimeksiantajan ja lähteinä käytettyjen henkilöiden on annettu tarkastaa tämä tutkimus.

Organisaatiossa toteutettujen kehittämistoimintojen todentaminen lyhyellä aikavälillä ei ole mahdollista. Asenteisiin ja mielipiteisiin vaikuttaminen arvoristiriitoja hälventämällä tapahtuu hitaasti, joten aikaa muutokselle on syytä antaa. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja kehitti henkilöstön sekä koko organisaation yhteistyötä,

ja yhdessä määritellyt arvot tulisikin nyt kytkeä osaksi arkea ohjaamaan jokapäiväistä toimintaa ja ajattelua. Jatkossa olisi tärkeä tarkastella, onko arvoristiriidan kokemukset vähentyneet henkilöstön keskuudessa.

Metsänhoitoyhdistysorganisaatio ja sen hallintorakenne on laaja toimintaympäristö. Lisäksi organisaation jäsenet saattavat sijoittua maantieteellisesti kauaksi toisistaan. Tämä nostaa tärkeään rooliin selkeän vastuualueiden ja tehtävien jaon. On tutkittu, että selkeä tehtävienjako paitsi vähentää turhaa selvittelyyn ja säätämiseen käytettyä aikaa myös tehostaa annetun tehtävän hoitamista. Kuitenkaan vastuualuejaon ei tarvitse tarkoittaa hierarkkista asetelmaa.

Vastuualuejaon kanssa yhtä tärkeään rooliin nousee organisaation jäsenten riittävä keskinäinen kohtaaminen. Kohtaamisilla kehitetään yhteisöllisyyttä, luottamusta sekä avoimuutta, jotka edistävät hyvää ilmapiiriä. Hyvässä ilmapiirissä kehittämistoiminta ja mikä tahansa muutos onnistuu paremmin, kun muutokseen on jo varhaisessa vaiheessa vaikutettu yhdessä.

Metsänhoitoyhdistyksen toimintojen muuttaminen vaatii päätöksenteon aina hallintorakenteen mukaisesti, ja tehty päätös implementoituu vasta toimihenkilöiden välityksellä käytäntöön. Ketteryys tai joustavuus eivät varsinaisesti ole metsänhoitoyhdistystä kuvaavia termejä, mutta byrokraattisuus on käännettävissä tasavertaisuuden sekä tietynlaisen vakauden ja ennakoitavuuden kautta vahvuustekijäksi (Hyyryläinen 2016; Du Gay 2000).

Yhdistyksen tasavertaisuutta edustaa yhdistyksen toiminnan perustuminen jäsentensä tahtoon. Kuitenkin liiketoiminnallisuus ja markkinalogiikalla toimiminen ovat yritysmaailmasta lähtöisin. Metsänhoitoyhdistys sijoittuu yritysten ja yhdistysten välimaastoon. Vaikka metsänhoitoyhdistys toimisi yrityksen tavoin, on yhdistyslaki ja yhdistystoiminnan perusteet huomioitava tekemisessä. Metsänhoitoyhdistys ei kuitenkaan ole aatteellinen yhdistys sen perinteisimmässä muodossa: metsänhoitoyhdistyksille on laadittu muun muassa yhdistyslaista poikkeava erityislakinsa ja aatteellisen yhdistyksen nimikettä haastaa myös metsänhoitoyhdistysten perustamistapa, joka ei ole varsinaisesti jäsenlähtöinen.

Selkeän määritelmän puuttuminen voi aiheuttaa arvoristiriitoja niin toimihenkilöissä kuin metsänhoitoyhdistysten jäsenissä, ikään kuin hämärtäen käsitystä

siitä, miksi ja ketä varten metsänhoitoyhdistykset ovat olemassa. Mitä jos metsänhoitoyhdistykset luokiteltaisiin taloudellisiksi yhdistyksiksi, aatteenaan metsätalous? Yrityksistä poiketen voiton tavoittelu voidaan perustella jäsenlähtöisen toiminnan kehittämisen edellytyksenä, ja jotta avoimuutta ja luottamusta voitaisiin lisätä, se olisi syytä tuoda nykyistä selkeämmin esiin. Metsätalous aatteena ei ehkä olisi se perinteisin, mutta voisiko aatteellisuudeksi lukea sen, miten tärkeää on osana metsäsektoria edistää kansantaloutta, työllistymistä ja yleistä elintäsoa?

## LÄHTEET

- Bain & Company 2021. Net Promoter System. The History of the Net Promoter Score. Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., and Fred Reichheld. Viitattu 24.10.2021. <https://www.netpromotersystem.com/about/history-of-net-promoter/>.
- Bain & Company 2022. Net Promoter System. The Employee Net Promoter System. Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., and Fred Reichheld. Viitattu 4.3.2022 <https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/>.
- Bairoh, S., Hankamäki, T. & Tapola, T. 2014. Yhteistoiminnan henki hukassa. Kokemuksia irtisanomisiin johtaneista yt-neuvotteluista asiantuntijaorganisaatiossa. Tekniikan akateemiset TEK. Tutkimusraportti.
- Du Gay, P. 2000. In Praise of Bureaucracy. Lontoo: SAGE Publications.
- Eklund, T. 2022. Kiireinen vuosi. Metsänhoitoyhdistys Uusimaa. Luonnon varssa 1/2022, 14–15.
- Etelämäki, P. 2021a. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan hallituksen pöytäkirjat 2020–2021.
- 2021b. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry. Toiminnanjohtajan haastattelu 22.10.2021.
- 2022. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry. Toiminnanjohtajan haastattelu 17.3.2022.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Miten Suomi voi? -tutkimus: mikä selittää työhyvinvoinnin muutoksia korona-aikana? Työterveyslaitos 26.11.2020. Viitattu 31.3.2022 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.
- Halkonen, V. 2013. Yksityismetsätalouden edistämisen organisaatioiden kaksoisrooli. Helsingin yliopisto. Metsätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Heikkinen, H., Huovinen, T., Huttunen, R., Häkkinen, P., Kakkori, P., Klemola, U., Kiilakoski, T., Kontinen, T., Lautamatti, L., Rovio, E., Syrjälä, L., Tiihonen, A. & Tynjälä, P. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huttunen, K. 2015. Yksityismetsä. Helsinki: Tieteen termipankki. 29.6.2015. Viitattu 29.3.2022 <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:yksityismets%C3%A4>.
- Hyyryläinen, E. 2016. Byrokratian paradoksi. Vaasan yliopisto 8.7.2016. Viitattu 18.4.2022 <https://blogs.uwasa.fi/halltutk/2016/07/08/byrokratian-paradoksi/>.

- Jousilahti, J. 2019. Kansalaisyhteiskunta on voimissaan, mutta erkaantuuko se kansasta? Tieto käyttöön! -blogi Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. 16.12.2019. Viitattu 24.3.2022 <https://tietokayttoon.fi/ajankoh- taista/blogi/-/blogs/kansalaisyhteiskunta-on-voimissaan-mutta-erkaantuuko- se-kansasta->.
- Jouslehto, M. 2020. Puu työllistää metsässä ja tehtailla -työpaikat jakautuvat kolmeen koriin, tiedätkö miten? Maaseudun Tulevaisuus 9.3.2020. Viitattu 29.3.2022 <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/metsa/artikkeli-1.1015342>.
- Kansallinen metsästrategia 2015. Kansallinen metsästrategia 2025-seuranta. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 30.3.2022 <https://mmm.fi/do- cuments/1410837/2058393/Kansallinen+mets%C3%A4strategia+2025+seu- rantaraportti+2017.pdf/b264ed8c-1af2-4d9f-a2da-b3a041103438/Kansalli- nen+mets%C3%A4strategia+2025+seurantara- portti+2017.pdf?t=1528375075000>.
- Karppinen, H., Hänninen, H. & Horne, P. 2020. Metsänomistusrakenteen ja ta- voitteiden muutos. Suomalainen metsänomistaja 2020. Luonnonvara- ja bio- talouden tutkimus 30/2020. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Viitattu 30.3.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-961-3>.
- Kattilakoski, S. 2011. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjasta eronneet perustivat oman yhtiön. KP24 Uutinen. 13.5.2011. Kokkola: Hilla Group Oyj. Viitattu 22.3.2022 <https://www.keskipohjanmaa.fi/uutiset/274685/metsanhoitoyhdis- tys-keskipohjasta-eronneet-perustivat-oman-yhtion>.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely -tuloksista kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Keskipohjan Metsänhoitoyhdistys 1998. Vuosikertomus.
- Kline, P. & Saunders, B. 1993. Ten Steps to A Learning Organisation. UAS, Vir- ginia: Great Ocean Publisher Inc.
- Koskimaa, E. 2012. Riidat repivät metsäväkeä. Kotimaa uutiset. Yle. Päivitetty 18.2.2015. Viitattu 23.3.2022 <https://yle.fi/uutiset/3-6321757>.
- Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 4: Muutosvastarinnan voittaminen. Perus- peliä johtaja 2.0. 21.11.2015. Viitattu 28.3.2022 <https://peruspelijaoh- taja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvastarinnan-voittaminen/>.
- Laakso, L. 2020. Yksilön muutkokokemuksen ymmärtäminen ja sen parantami- nen organisaatiomuutoksessa. Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö. Pro gradu -tutkielma.
- Laki metsänhoitoyhdistyksistä 17.11.1950/558.
- Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534.
- Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 20.12.2013/1090.

- Learnwell s.a. Muutosvastarinta – näin opit näkemään muutoksen mahdollisuutena. Learnwell.fi 2022. Viitattu 28.3.2022 <https://learnwell.fi/muutosvastarinta-opi-nakemaan-muutos-mahdollisuutena/>.
- Leinonen, M. 2018. NPS on maailman väärinkäytetyin ja -ymmärretyin mittari. LinkedIn. 17.12.2018. Viitattu 21.10.2021 <https://www.linkedin.com/pulse/nps-maailman-v%C3%A4r%C3%A4rink%C3%A4ytetyin-ja-ymm%C3%A4rretyin-mittari-mikko-leinonen>.
- Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Maa- ja metsätalousministeriö 2014. Laki metsänhoitoyhdistyksistä muuttui. Päivitetty 12.12.2014. Viitattu 16.3.2022 [http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/metsat/hankkeet\\_tyoryhmat/metsanhoitoyhdistyslaki.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/metsat/hankkeet_tyoryhmat/metsanhoitoyhdistyslaki.html).
- Mehtälä, H. 2011. Riidat raastavat metsänhoitoyhdistystä. Yle Keski-Pohjanmaa. Yle Uutiset. Päivitetty 11.4.2012. Viitattu 22.3.2022 <https://yle.fi/uutiset/3-5316903>.
- Metsäkeskus 2022. Metsäkeskus ja muut metsäalan toimijat. Viitattu 30.3.2022 <https://www.metsakeskus.fi/fi/metsakeskus-ja-muut-metsaalan-toimijat>.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsänomistajat 2019. Metsänhoitoyhdistysten fuusiot. Viitattu 22.3.2022 <https://www.mhy.fi/uutiset/metsanhoitoyhdistysten-fuusiot>.
- Metsänomistajat Keskipohja 2020a. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja ry:n säännöt. Viitattu 6.4.2021 <https://www.mhy.fi/keskipohja/tietoa-meista/metsanhoitoyhdistys-keskipohja-ryn-saannot>.
- 2020b. Mhy Keskipohjaan sopuvaalit. 2.10.2020. Viitattu 23.3.2022 <https://www.mhy.fi/keskipohja/uutiset/mhy-keskipohjaan-sopuvaalit>.
- 2022a. Keskipohja: yhdistyksen esittely. Viitattu 18.3.2022 <https://www.mhy.fi/keskipohja/esittely>.
- 2022b. Tietoa meistä. Viitattu 18.3.2022 <https://www.mhy.fi/keskipohja>.
- Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B. & Topolnytsky, L. 2010. Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. Journal of Occupational and Organizational Psychology. The British Psychological society. <https://doi.org/10.1348/096317906X118685>.
- Mäntyranta, H. 2019. Metsäala Suomessa: Metsätalous ja metsäteollisuus elävät toisistaan. Suomen Metsäyhdistys. Forest.fi 6/2019. Viitattu 29.3.2022 <https://forest.fi/fi/artikkeli/metsaala-suomessa/#650fdf6c>.

- Nixon, M. 2014. The phenomena of chance: A qualitative study. South University. Las Vegas: Proceeding of ASBBS Annual Conference 2/2014. Viitattu 29.3.2022 [http://asbbs.org/files/ASBBS2014/PDF/N/NixonM\(P493-507\).pdf](http://asbbs.org/files/ASBBS2014/PDF/N/NixonM(P493-507).pdf).
- Närhinen, A., Oja, T., Hanhike, T., Järviniemi, P. & Slaney, J. 2020. Työelämää kehitetään yhteistyössä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Valtioneuvosto. Viitattu 19.10.2021 <https://tem.fi/tyoelaman-kehittaminen>.
- Ojanen, A. 2019. Järjestöstä parempi työpaikka. Opas järjestöalan työpaikoille. Helsinki: Ylemmät toimihenkilöt YTN. Viitattu 18.3.2022 [https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/06/opas-jarjestoalan-tyopaikoille-web\\_pieni.pdf](https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/06/opas-jarjestoalan-tyopaikoille-web_pieni.pdf).
- Ollonqvist, P. 1998. Metsäpolitiikka ja sen tekijät. Pitkä linja 1928–1997. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Metsälehti.
- Pihlajaniemi, P. 2021. Muutosvastarintaa vai tervettä kriittisyyttä? Helsinki: Psycon. 28.1.2021. Viitattu 28.3.2022 <https://www.psycon.fi/blogi/muutosvastarintaa-vai-tervetta-kriittisyytta>.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. 1. painos. Helsinki: YRITYSKIRJAT OY.
- Rautiainen, A. 2004. Etelä-Pohjanmaan Metsäkeskus 1929–2004. Etelä-Pohjanmaan Metsäkeskuksen julkaisuja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saukko, A. 2019. Metsävaratiimin toiminnan kehittäminen. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja. Tampereen ammattikorkeakoulu. Metsätalouden koulutus. Opinäytetyö.
- Sitra 2022. Uusi työelämä ja kestävä talous. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Viitattu 28.3.2022 <https://www.sitra.fi/teemat/uusi-tyoelama-ja-kestava-talous/>.
- Spool, J. 2017. Net Promoter Score Considered Harmful (and What UX Professionals Can Do About It). UIE-Articles. Center Centre Inc. Viitattu 18.11.2021 <https://articles.uie.com/net-promoter-score-considered-harmful-and-what-ux-professionals-can-do-about-it/>.
- Suominen, T. 2021. Hyvän hallinnon opas Metsänhoitoyhdistyksille Suomessa. PI-johtamiskoulu. Pellervo-Media Oy.
- Syrjäläinen, E. 1994. Etnografisen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy.
- Taipale, T. & Janhonen, M. 2017. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotasaajan opas. Työterveyslaitos. Viitattu 14.10.2021 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/johtotahti-pdf.pdf>.
- Tiainen, J. 2022a. Talousluvut 2018–2021 – koko maa konserni. Sähköposti jouni.tiainen@mhy.fi 27.4.2022. Tulostettu 27.4.2022.
- 2022b. Tiaisen täpät huhtikuu 2022. Sähköposti jouni.tiainen@mhy.fi 21.4.2022. Tulostettu 27.4.2022.

- Tieteen termipankki 2015. Organisaatio. Helsinki. Päivitetty 25.6.2015. Viitattu 17.3.2022 <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:organisaatio>.
- Tilastokeskus 2022. Taloudellinen yhdistys. Käsitteet. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 27.3.2022 [https://www.stat.fi/meta/kas/taloude\\_l\\_yhd.html](https://www.stat.fi/meta/kas/taloude_l_yhd.html).
- Tulli 2022. Tavaraviennin arvo kasvoi 19,4 prosenttia vuonna 2021 – Kauppataaseen alijäämä selvästi suurempi kuin vuotta aiemmin. ePressi 7.2.2022. Viitattu 29.3.2022 <https://www.epressi.com/tiedotteet/hallitus-ja-valtio/tavaraviennin-arvo-kasvoi-194-prosenttia-vuonna-2021-kauppataaseen-alijaama-selvasti-suurempi-kuin-vuotta-aiemmin.html>.
- Työ2030-ohjelma. Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 28.3.2022 <https://hyvaytyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>.
- Työehtosopimus 2020. Yksityismetsätalouden työnantajat, METO – Metsäalan asiantuntijat. Työehtosopimus 1.3.2020 – 28.2.2022.
- Vaahtera, E. 2022. Metsäsektorin työvoima 2021. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Tilastopalvelut. 7.3.2022. Viitattu 29.3.2022 <https://stat.luke.fi/metsasektorin-tyovoima>.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Yhdistyslaki 26.5.1989/503.
- Yle Keski-Pohjanmaa 2011. Valtuusto antoi lähtöpassit Keskipohjan hallitukselle. YLE Uutiset. Päivitetty 6.4.2012. Viitattu 22.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-5086041>.
- Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2022a. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja. Patentti- ja rekisterihallitus ja verohallinto. Viitattu 27.3.2022 <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=895268&taskiste=140329CC2CEFE212ADFF0988D39B2583254A3710>.
- 2022b. MyForet Oy. Patentti- ja rekisterihallitus ja verohallinto. Viitattu 22.3.2022. <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=2604409&taskiste=5C2EB727DFAF7998ECBDDAC20BC02C4B4D44701E>.

## LIITTEET

- Liite 1. Henkilöstön ilmapiirikyselyn kysymyslomake
- Liite 2. Strategiakyselyn saateviesti
- Liite 3. Strategiakyselyn kysymyslomake

## Liite 1. 1(4) Henkilöstön ilmapiirikyselyn kysymyslomake



## Tervetuloa vastaamaan työpaikkamme ilmapiirikyselyyn!

Valitse vastauksista lähimpänä miellipidettäsi oleva vaihtoehto.

Jokaisen sivun lopussa on avoin tekstikenttä, johon voit kommentoida ja kertoa ajatuksiasi aiheeseen liittyen.

## Työnkuva

Olen työskennellyt metsänhoitoyhdistys Keskipohjassa\*

- alle vuoden  
 1-5 vuotta  
 5-10 vuotta  
 10-15 vuotta  
 15-20 vuotta  
 yli 20 vuotta

Olen hoitanut tämänhetkistä työnkuvaani (esim. kiinteistöväilytys, metsäsuunnittelu, puunkorjuu)\*

- alle vuoden  
 1-5 vuotta  
 5-10 vuotta  
 10-15 vuotta  
 15-20 vuotta  
 yli 20 vuotta

Koen työtehtäväni mielekkäiksi\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Minulla on osaamista jota haluaisin hyödyntää työssäni nykyistä paremmin\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Haluaisin muutosta tämänhetkiseen työnkuvaani\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Vastasin edelliseen kysymykseen haluavani muutosta tämänhetkiseen työnkuvaani\*

- Toivomani muutos olisi:  
 En halua muutosta tämänhetkiseen työnkuvaani.  
 En osaa sanoa.  
 Ohitan kysymyksen.

Kommenttini työnkuvaani liittyen:

---



---



---



---

## Liite 1. 2(4) Henkilöstön ilmapiirikyselyn kysymyslomake

### Ilmapiiri

Lähimpien työkavereideni keskuudessa vallitsee hyvä ilmapiiri\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Koko henkilöstön keskuudessa vallitsee hyvä ilmapiiri\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Koen, että voin vaikuttaa työpaikkani ilmapiiriin\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Tunnen sopeutuvani hyvin työpaikalla tapahtuviin muutoksiin\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Koen, että olen tärkeä osa organisaatiota\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Kommenttini työpaikan ilmapiiriin liittyen:

---



---



---



---

### Johtaminen

Mielestäni organisaation vastualueet ovat selkeästi määritellyt\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Saan johdolta riittävästi ohjeita työni tekemiseen\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Saan johdolta riittävästi tukea työni tekemiseen\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Olen saanut riittävän perehdytyksen työni tekemiseen\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Kommenttini organisaation johtamiseen liittyen:

---



---



---



---

## Liite 1. 3(4) Henkilöstön ilmapiirikyselyn kysymyslomake

## Sisäinen tiedonkulku

Organisaation sisäinen tiedottaminen on avointa \*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Organisaation sisäinen tiedottaminen on selkeää \*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Saan johdolta riittävästi tietoa organisaation tilanteesta \*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Vaihdamme työkavereiden kesken tietoja sujuvasti\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Kommenttini organisaation tiedonkulkuun liittyen:

---

---

---

---

## Liite 1. 4(4) Henkilöstön ilmapiirikyselyn kysymyslomake

## Palaute

Saan johdolta riittävästi palautetta tekemstäni työstä\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Minun on helppo antaa palautetta johdolle\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Saan työkavereiltani riittävästi palautetta tekemstäni työstä\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Minun on helppo antaa palautetta työkavereilleni\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Saan asiakkailtani riittävästi palautetta tekemstäni työstä\*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

Kommenttini palautteeseen liittyen:

---



---



---



---

Mielestäni organisaation kolme vahvuutta ovat:

---



---



---



---

Mielestäni organisaation kolme heikkoutta ovat:

---



---



---



---

Jos saisin päättää yhden asian, jonka kehittäminen tulisi aloittaa välittömästi, se olisi:

---



---



---



---



**metsänhoitoyhdistys**  
KESKIPOHJA

Kuinka todennäköisesti suosittelisin  
työpaikkaamme tuttavalleni?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## Liite 2. 1(1) Strategiakyselyn saateviesti

Hei!

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toiminnan tueksi on valmisteilla nelivuotisstrategia ja tämä kysely on laadittu strategian valmistelun pohjaksi. Kyselytutkimuksella kartoitetaan henkilöstön, hallituksen ja valtuuston jäsenten näkemyksiä Mhy Keskipohjan tilanteesta, ydintoiminnasta ja tulevaisuuden suuntaviivoista. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Kyselytutkimuksen aineistoa käytetään strategian laadinnassa soveltuvin osin sekä opinnäytetyössäni. Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa ja kyselytutkimus on samalla osa opinnäytetyötäni, jonka aihe on Mhy Keskipohjan henkilöstön yhteistyön kehittäminen.

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 20 minuuttia. Vastauksenne antaa arvokasta tietoa strategiasta päättävälle taholle sekä edistää yhteistä näkemystä Mhy Keskipohjan toiminnasta. Kyselytutkimuksen tulokset jaetaan vastaajille sähköisesti. Myös opinnäytetyön valmistumisesta tullaan tiedottamaan kaikkia vastanneita.

Kysely löytyy osoitteesta:

*linkki*

Linkki on henkilökohtainen ja tarkoitettu vain Sinun vastauksiasi varten. Älä jaa linkkiä eteenpäin.

Vastaa mielelläni kyselytutkimusta tai opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin.  
p. 000 000 0000  
tai sähköpostitse [jenni.palola\(at\)mhy.fi](mailto:jenni.palola(at)mhy.fi)

Ystävällisin terveisin,  
Jenni

## Liite 3. 1(8) Strategiakyselyn kysymyslomake



## Tervetuloa vastaamaan Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan Strategia24 - kyselyyn!

Valitse vastauksista lähimpänä mieltäpidettäsi oleva vaihtoehto.

Jokaisen sivun lopussa on avoin tekstikenttä, johon voit vapaasti kommentoida ja kertoa ajatuksiasi sivun aiheeseen liittyen.

---

## Metsänhoitoyhdistys Keskipohja

### Olen mhy Keskipohjan\*

Jos olet hallituksen sekä valtuuston jäsen, valitse vastaukseksi hallituksen jäsen.

- työntekijä
- hallituksen jäsen
- valtuuston jäsen
- muu vastaaja

### Olen kuulunut metsänhoitoyhdistykseen (metsänomistajajäsenenä ja/tai työntekijänä)\*

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- yli 20 vuotta

### Olen ollut mhy Keskipohjan toiminnassa mukana nykyisessä toimenkuvassani (esim. hallituksessa, valtuustossa, työntekijänä)\*

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- yli 20 vuotta

## Liite 3. 2(8) Strategiakyselyn kysymyslomake

## Yhdistyksen arvot

Arvot ovat yhteisesti sovittuja periaatteita, jotka ovat korkeatasoisen palvelun perustana ja ohjaavat yhdistyksen kaikkea toimintaa; mikä yhdityksessä on ainutlaatuista, mille periaatteille toiminta, päätökset ja kehitys rakentuvat.

Mielestäni mhy Keskipohjan kolme tärkeintä arvoa tulisi olla:

\*

---

---

---

---

Kommenttini mhy Keskipohjan arvoihin liittyen:

---

---

---

---

## Liite 3. 3(8) Strategiakyselyn kysymyslomake

## Yhdistyksen missio

Missio, eli toiminta-ajatus, kertoo, miksi yhdistys on olemassa, mitä yhdistyksessä halutaan pysyvästi tehdä, mikä on sen perustarkoitus ja ydintoimintaa.

Mielestäni mhy Keskipohjan tärkein missio, eli toiminta-ajatus on:\*

---

---

---

---

Kommenttini mhy Keskipohjan arvoihin liittyen:

---

---

---

---

## Liite 3. 4(8) Strategiakyselyn kysymyslomake

## Yhdistyksen visio

Visio on tulevaisuuden tavoitetila. Suunta, mitä kohti mennä ja missä yhdistyksen halutaan olevan vuonna 2025.

Mielestäni mhy Keskipohjan tavoitetila vuonna 2025 on: \*

---

---

---

---

Kommenttini mhy Keskipohjan tavoitetilaan liittyen:

---

---

---

---

## Liite 3. 5(8) Strategiakyselyn kysymyslomake

## Yhdistyksen toiminta

Vastaa seuraaviin väittämiin \*

Valitse 1 =täysin eri mieltä, 4 =täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	1	2	3	Täysin samaa mieltä	4
Edistämme onnistuneesti perhemetsäomistusta *						<input checked="" type="radio"/>
Yhdistyksemme talous on kunnossa *						<input checked="" type="radio"/>
Metsänhoitoyhdistyksen asema alueemme puukaupassa on merkittävä *						<input checked="" type="radio"/>
Yhdistyksemme organisaattiorakenne on toimiva *						<input checked="" type="radio"/>
Voin olla ylpeä yhdistyksen jäsenyydestä *						<input checked="" type="radio"/>
Toimihenkilöt pitävät riittävästi yhteyttä jäseniinsä *						<input checked="" type="radio"/>
Yhdistyksessämme on korkeatasoista osaamista *						<input checked="" type="radio"/>
Yhdistyksemme toimihenkilöt ovat motivoituneita tehtäviinsä *						<input checked="" type="radio"/>
Yhdistyksemme luottamushenkilöt ovat motivoituneita tehtäviinsä *						<input checked="" type="radio"/>
Yhdistyksemme palveluntarjonta on kattava *						<input checked="" type="radio"/>

Kommenttini mhy Keskipohjan toimintaan liittyen:

---



---



---



---

## Liite 3. 6(8) Strategiakyselyn kysymyslomake

## Yhdistyksen palvelut

Valitse seuraavista mielestäsi kolme tärkeintä yhdistyksen edunvalvonnallista (jäsenmaksuilla katettavaa) palvelua\*

- neuvonta
- puunmyyntisuunnitelmat
- koulutus
- tiedottaminen (lehti, nettisivut ym.)
- tapahtumien järjestäminen
- kaavoitus- ja maankäyttöasiat
- jokin muu, mikä

Valitse seuraavista mielestäsi kolme tärkeintä yhdistyksen liiketoiminnallista (laskutettavaa) palvelua\*

- puukauppa valtakirjalla
- puunmyyntisuunnitelmat
- metsäsuunnittelu ja tila-arviot
- taimikonhoito ja nuoren metsän kunnostus
- tienrakennus ja tiekuntien palvelut
- kunnostusojitus
- terveys- ja kasvatuslannoitus
- metsän uudistamispalvelut
- kiinteistökauppa
- puunkorjuupalvelu
- luonnonsuojelulliset palvelut
- omaisuudenhallintapalvelut ja spv
- jokin muu, mikä

Minusta on tärkeää, että alueellani on yhdistyksen palvelut helposti saatavilla\*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Minusta on tärkeää, että alueellani on yhdistyksen käytötoimisto\*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Minusta on tärkeää, että alueellani on yhdistyksen toimihenkilö\*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kommenttini mhy Keskipohjan palveluihin liittyen:

---



---



---



---

## Liite 3. 7(8) Strategiakyselyn kysymyslomake

## MyForest Oy

MyForest Oy on mhy Keskipohjan omistama puunhankintayhtiö. MyForest Oy ostaa ja välittää puuta, tavoitteenaan löytää puulle uusia toimituskohteita sekä parantaa puun menekkiä ja hintaa.

Ajatukseni MyForestin roolista nyt ja tulevaisuudessa osana metsänhoitoyhdistyksen toimintaa on:

---



---



---



---



---

## Yhdistyksen yhteydenpito

Saan yhdistyksen kautta riittävästi tietoa valtakunnallisista metsäasioista\*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Saan yhdistyksen kautta riittävästi tietoa paikallisista metsäasioista\*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kommenttini mhy Keskipohjan yhteydenpitoon liittyen:

---



---



---



---

Saan riittävästi tietoa yhdistyksen sisäisistä ajankohtaisista asioista\*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Valitse seuraavista itsellesi mieluisimmat tiedotustavat:

- Metsänomistajat-lehti
- mhy.fi/keskipohja -nettisivut
- Facebook ja Instagram -sometiilit
- sähköpostin uutiskirje
- kirjeposti
- toimihenkilön puhelinsoitto
- käynti toimistolla
- Metsänomistaja-tapahtumat ja -koulutukset, työnäytökset
- webinaarit
- jokin muu, mikä

## Liite 3. 8(8) Strategiakyselyn kysymyslomake

Mielestäni mhy Keskipohjan kolme vahvuutta ovat:

---

---

---

---

Mielestäni mhy Keskipohjan kolme heikkoutta ovat:

---

---

---

---

Mainitse enintään kolme asiaa, joiden kehittäminen tulisi yhdistyksessä aloittaa välittömästi:

---

---

---

---



Kuinka todennäköisesti suosittelisin kaverilleni liittymistä mhy Keskipohjan jäseneksi

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

