

Petri Pajunen

PROSESSIORGANISAATIO  
METSÄNHOITOYHDISTYKSEN  
ORGANISAATIOMALLINA

Opinnäytetyö

Metsätalouden liiketoiminta


ylempi amk-tutkinto

Kesäkuu 2011

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>14.6.2011</p>
<p><b>Tekijä</b></p> <p>Petri Pajunen</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b></p> <p>Metsätalouden ylempi amk-tutkinto Metsätalouden liiketoiminta</p>	
<p><b>Nimeke</b></p> <p>Prosessiorganisaatio metsänhoitoyhdistyksen organisaatiomallina</p>		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Metsänhoitoyhdistyksissä työt on hoidettu perinteisesti maantieteellisillä perusteilla jaetuilla vastuualueilla. Työmaiden markkinointi, hankinta sekä töiden toteutus on hoidettu vastualueen toimihenkilön toimesta, jonka vuoksi toimihenkilöiden toimenkuvat ovat olleet hyvin laajoja.</p> <p>Liiketoiminnan ja palvelujen määrän kasvaessa organisaation rakenteen, toimenkuvien ja palveluiden toteuttamisen tarkasteleminen kokonaisvaltaisesti oli tullut ajankohtaiseksi. Laaja palveluvalikoima asetti haasteita toimihenkilöiden ammattitaidon ylläpitämiselle kaikilla osa-alueilla. Työssä jaksamisen osalla nähtiin myös riskejä, koska toimihenkilöiden täytyi keskittyä moneen asiaan yhtä aikaa ja työpäivistä muodostui usein rikkonaisia.</p> <p>Työssä kuvataan prosessimaiseen ajatteluun perustuvan organisaatiomuutoksen toteutus ja johtaminen metsänhoitoyhdistyksessä. Suurin muutos oli palvelujen myynnin ja hankkeiden toteutuksen eriyttäminen. Palvelujen markkinoinnista ja myynnistä vastaisivat jatkossa metsäasiantuntijat. Hankkeiden toteuttamisesta vastasivat korjuuesimies- ja metsänhoitoesimiehet maantieteellisesti laajoilla alueilla. Prosessikaaviot ja prosessikuvaukset laadittiin kaikista metsänhoitoyhdistys Metsä-Savon ydinprosesseista.</p> <p>Muutoksen johtamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota muutoksen laajuuden vuoksi. Koko henkilöstö oli mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa koko hankkeen ajan, jonka vuoksi henkilöstö sitoutui muutoksen läpiviennin. Henkilöstöön kuuluvat toimihenkilöiden lisäksi yrittäjät ja metsurit, joiden arvokasta kokemusta hyödynnetään yleisesti liian vähän toiminnan kehittämisessä. Muutos toteutettiin onnistuneesti.</p> <p>Prosessiorganisaation etuina koettiin toimenkuvien selkeytyminen. Metsäasiantuntijat pystyivät keskittymään tiiviimmin metsänomistajien palvelemiseen, myös metsänviljelyn aikaan. Korjuu- ja metsänhoitoesimiehet vastasivat töiden toteutuksesta aiempaa laajemmalla alueella. Yrittäjien ja metsurien suuntaan toimintatavat yhtenäistyivät ja toiminta oli selkeämpää, koska heillä oli vain yksi esimies.</p>		
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b></p> <p>metsänhoitoyhdistykset, organisaatio, muutos, kehittäminen, prosessi</p>		
<p><b>Sivumäärä</b></p> <p>44 s. + liitt.29 s.</p>	<p><b>Kieli</b></p> <p>Suomi</p>	<p><b>URN</b></p> <p>URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A8762</p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p> <p>Salassapitoaika: Liite 2-4 on salainen 1.7.2014 asti.</p>		
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b></p> <p>Pasi Pakkala</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b></p> <p>Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savo</p>	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Date the Master's thesis</b></p> <p>June 14, 2011</p>	
<p><b>Author</b></p> <p>Petri Pajunen</p>	<p><b>Degree programme and option</b></p> <p>Master's Degree in Natural Resources Business Operations in Forestry</p>	
<p><b>Name of the Master's thesis</b></p> <p>Process organization as the organizational model of forest management association</p>		
<p><b>Abstract</b></p> <p>Tasks in forest management associations have traditionally been carried out within areas of responsibility based on geograph. Since worksite marketing, procurement and implementation of the labor have been handled by the staff member's, job descriptions have become very extensive.</p> <p>As the number of business services has increased implementing a comprehensive review of the organizational structure, job descriptions and services had become topical. A wide range of services posed challenges for the maintenance of staff skills in all areas. Coping with work stress was also seen as a part of the risk because the staff had to focus on multiple things at the same time and the days were often very fragmented.</p> <p>The thesis describes the process-oriented approach of implementing and managing an organizational change in a forest management association. The biggest change was the separation of service sales and project implementation. Marketing and sales of the services will be handled by the forestry experts in the future. Harvesting and forest management managers were responsible for implementing the projects large geographic areas. Process diagrams and process descriptions were drawn up of all Forest Management Metsä-Savo key processes.</p> <p>Change management was paid particular attention because of the scale of the change. The entire staff was involved in planning and implementing the change throughout the project which was why the staff committed to completing the change. The staff includes entrepreneurs and lumberjacks, whos valuable experience is generally not taken enough advantage of in the development of operations. The change was implemented successfully.</p> <p>The organization benefited from the process because it clarified the job descriptions. Forestry experts were able to focus more closely to serving the forest owners, including forest cultivation time. Harvesting and forest management managers become responsible of the implementation of the tasks over a wider area. Since the entrepreneurs and lumberjacks only had a single manager, practices among the harmonized and the activity was explicit.</p>		
<p><b>Subject headings, (keywords)</b></p> <p>forest management associations, organization, change, development, process</p>		
<p><b>Pages</b></p> <p>44 p. + app. 29 p.</p>	<p><b>Language</b></p> <p>Finnish</p>	<p><b>URN</b></p> <p>URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A8762</p>
<p><b>Remarks, notes on appendices</b> Confidential: Appendix 2-4 is confidential until 01.07.2014.</p>		
<p><b>Tutor</b></p> <p>Pasi Pakkala</p>	<p><b>Employer of the Master's thesis</b></p> <p>Forest management association Metsä-Savo</p>	

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	METSÄNHOITOYHDISTYKSET ORGANISAATIONA .....	2
3	PROSESSIT .....	5
	3.1 Liiketoimintaprosessi .....	5
	3.2 Prosessikaavion malli .....	7
4	PROSESSIMITTARIT.....	8
	4.1 Tavoitteet ja seuranta .....	8
	4.2 Mittareiden tarkoitus .....	10
5	MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	12
	5.1 Johtamisen haasteet .....	12
	5.2 Henkilöstön rooli muutoksen suunnittelussa.....	15
	5.3 Palveluprosessin kehittämisen vaiheet .....	16
6	ORGANISAATIOMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN.....	18
	6.1 Organisaatiomuutoksen perusteet .....	18
	6.2 Tutkimus- ja kehittämishanke .....	19
	6.3 Riskien ja mahdollisuuksien kartoitus.....	20
	6.4 Henkilövalinnat toimenkuviin.....	21
	6.5 Tiedotus.....	22
	6.5.1 Sisäinen tiedotus.....	22
	6.5.2 Ulkoinen tiedotus .....	22
	6.6 Palautekysely.....	23
7	ORGANISAATIOMUUTOKSEN ONNISTUMINEN .....	23
	7.1 Organisaation rakenne .....	23
	7.2 Toimihenkilöiden nimikkeet .....	24

7.3	Prosessikaaviot ja prosessikuvaukset .....	25
7.4	Uutta organisaatiota koskevan palautekyselyn tulokset.....	26
7.4.1	Työmaiden suunnittelu .....	26
7.4.2	Työmaiden toteutus .....	27
7.4.3	Yhteistyön sujuvuus uudessa organisaatiossa toimihenkilöiden kesken.....	29
7.4.5	Yhteiset tilaisuudet.....	31
7.4.6	Metsänomistajien suhtautuminen muutokseen.....	31
7.4.7	Yhteenveto kokemuksista .....	32
8	TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA .....	33
8.1	Muutoksen johtaminen .....	33
8.2	Uuden organisaation mahdollisuudet .....	35
8.3	Uuden organisaation riskit .....	37
8.4	Seuranta ja mittarit .....	39
8.5	Prosessiorganisaation jatkonäkymät .....	39
	LÄHDELUETTELO .....	42
	LIITTEET.....	45
	LIITE 1. Palautekysely metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöille, yrittäjille ja metsureille .....	45

## 1 JOHDANTO

Fuusioituneiden metsänhoitoyhdistysten palveluvalikoima on laajentunut merkittävästi 2000-luvulla. Asiantuntijuuden syventäminen eri palveluissa on kasvattanut merkitystään, sillä metsänomistajat arvostavat kokonaispalvelun saamista samasta organisaatiosta.

Metsänhoitoyhdistysten liiketoiminta ja metsänhoitomaksuvaroin suoritettavat tehtävät ovat olleet vahvasti esillä vuosien 2010 ja 2011 aikana metsätalouden edistämisen organisaatioiden kehittämishankkeessa (MEDOR). Metsänhoitoyhdistyksen liiketoimintaa koskevat ohjeistukset tuovat ulkoisia muutostarpeita ja niihin on syytä varautua ennakoon tulevan organisaatiouudistuksen yhteydessä.

Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savo on aloittanut toimintansa 1.1.2000 Juvan, Puumalan ja Sulkavan metsänhoitoyhdistysten fuusion seurauksena. Mhy Metsä-Savo on täyden palvelun metsätalo, joka tarjoaa jäsenilleen kattavat metsäpalvelut.

Perinteisten puukaupallisten ja metsänhoitopalvelujen rinnalle ovat nousseet metsäenergia-, metsänparannus- ja metsäomaisuuden hallintapalvelut. Metsäomaisuuden hallintapalvelut sisältävät esimerkiksi metsätilojen sukupolvenvaihdoksissa ja metsäkiinteistökaupoissa avustamisen. Laaja palveluvalikoima asettaa haasteita toimihenkilöiden ammattitaidon ylläpitämiselle kaikilla osa-alueilla.

Perinteisesti metsänhoitoyhdistyksissä työt on hoidettu maantieteellisillä perusteilla jaetuilla vastuualueilla. Työmaiden markkinointi, hankinta sekä töiden toteutus on hoidettu pääasiassa vastualueen toimihenkilön toimesta, minkä vuoksi metsätoimihenkilöiden toimenkuvat ovat olleet hyvin laajoja.

Liiketoiminnan resurssien kasvaessa ja palveluvalikoiman laajentuessa organisaatorakenteen, toimenkuvien ja palveluprosessien tarkasteleminen kokonaisvaltaisesti työmaiden hankinnasta loppuraportointiin on tullut ajankohtaiseksi. Vahvimmin kasvavia liiketoiminnan osa-alueita ovat olleet metsäenergia ja metsänparannus. Toimin-

nan määrien kasvaessa nykyinen organisaatorakenne ei pysty vastaamaan toimintojen ohjaamisesta vaan organisaatioon tarvitaan rakenteellisia muutoksia

Kustannukset kasvavat henkilöstökustannusten nousun vuoksi jatkuvasti, minkä vuoksi töiden tehokkaampi organisointi on tärkeää. Toimihenkilöiden roolia tulee muuttaa työnjohtajista metsäasiantuntijoiden suuntaan. Vastaavasti samalla yrittäjien ja metsureiden täytyy pystyä entistä itsenäisempään työskentelyyn, jonka edellytyksenä organisaation toiminnan suunnittelu on tärkeää tehdä yhteistyössä heidän kanssaan.

Käsittelen työssäni prosessiorganisaatiota metsänhoitoyhdistyksen organisaatiomallina, joka pystyisi rakenteeltaan vastaamaan nykyisten fuusioituneiden ja laajemman palveluvalikoiman tarjoavien metsänhoitoyhdistysten organisaatiomalliksi. Prosessiorganisaatiossa tavoitteena on muuttaa toimihenkilöiden toimenkuvia siten, että eriytetään työmaiden markkinointi ja myynti sekä työmaiden toteuttaminen eri henkilöille.

Työssä kuvataan prosessi- ja resurssipohjaiseen ajatteluun perustuvan organisaatiomuutoksen toteutus ja johtaminen metsänhoitoyhdistyksessä. Henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta suurten ja onnistuneiden muutosten läpivieminen on perinteisesti havaittu hyvin haasteelliseksi metsänhoitoyhdistyksissä. Työssä pyritään nostamaan esille asioita, jotka tulee huomioida onnistuneen muutoksen johtamisessa. Työhön sisältyy uusien palveluprosessien kuvaus tärkeimpien metsänhoitoyhdistyksen työlajien osalta. Työssä pohditaan uuden organisaatorakenteen onnistumisen edellytyksiä sekä haasteita.

Uskon työstä olevan apua metsänhoitoyhdistyksille omissa organisaation kehittämishankkeissaan valtakunnallisesti.

## **2 METSÄNHOITOYHDISTYKSET ORGANISAATIONA**

Metsänhoitoyhdistykset ovat metsänomistajien etujärjestöjä. Metsänhoitoyhdistyksiä on Suomessa 105. Yhdistysten jäseniä ovat tietyin edellytyksin kaikki Suomessa metsää omistavat henkilöt. Metsänhoitoyhdistyksen ylintä päätösvaltaa käyttää jäsenten vaaleilla valitsema valtuusto.

Metsänomistaja voi käyttää yhdistyksen palveluja kun maksaa metsänhoitomaksua. Metsänhoitomaksu on lakisääteinen maksu, jonka verottaja kerää. Metsänhoitomaksulla varmistetaan kaikkien metsänomistajien mahdollisuus tasapuolisesti saada metsien hoitoon ja käyttöön liittyviä palveluja. (Pajunen 2011)

Jokaisen kunnan alueella toimii metsänhoitoyhdistys. Metsänhoitoyhdistyksillä on palveluksessaan noin 1000 metsäammattilaista sekä 650 vakituudessa työsuhteessa olevaa metsuria. Yhdistykset suunnittelevat noin 80 % yksityismetsien metsänhoitotöistä ja noin 70 % puukaupoista. Yhdistykset myyvät metsänomistajien valtuuttamina noin 40 % yksityismetsien puutavarasta (Metsänhoitoyhdistys 2011).

Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savo toimii Juvan, Puumalan ja Sulkavan kuntien alueella. Metsänhoitoyhdistyksellä on 4000 jäsentä, jotka omistavat metsää 145 000 hehtaaria. Kolmannes jäsenistä asuu toimialueen ulkopuolella ja pääkaupunkiseudulla asuvien metsänomistajien osuus on 11 %. Toimihenkilöitä Metsä-Savolla on palveluksessaan 18. Yrittäjiä ja metsureita metsänhoitoyhdistys työllistää 40 henkilötyövuoden verran. Kokonaisliikevaihto oli 4,2 miljoonaa euroa vuonna 2010. (Pajunen 2011)

Metsänhoitoyhdistyksestä annetun lain 534/98 1 §:n mukaan metsänhoitoyhdistys on metsänomistajien yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on edistää metsänomistajien harjoittaman metsätalouden kannattavuutta, heidän metsätaloudelleen asettamien muiden tavoitteiden toteutumista sekä taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä metsien käyttöä. Metsänhoitoyhdistyksen tehtävänä on tarjota toimialueellaan metsänomistajille niitä palveluja, joita he tarvitsevat metsätalouden harjoittamisessa, ja järjestää metsänomistajien käytettäväksi sitä varten tarvittavaa ammattiapua (Kiviniemi 2004)

Metsänhoitoyhdistykset ovat vuosikymmenten mittaan vakiinnuttaneet asemansa metsänomistajiemme tärkeimpänä yhteistoimintamuotona. Vuonna 1998 tehty metsänhoitoyhdistyslain kokonaisuudistus selkeytti metsänhoitoyhdistysten tarkoitusta ja toi tärkeitä muutoksia metsänhoitoyhdistyksen jäsenyyteen, metsänhoitomaksujen määräytymiseen, päätöksentekomenettelyyn ja metsänhoitoyhdistyksen jäsenyyteen. (Kiviniemi ym. 2001)



Kiviniemi ym. (2001) ovat määritelleet laajahkon kehittämishankkeen osa-alueiksi metsänhoitoyhdistyksen tilan arvioinnin, muutostarpeiden määrittelyn, muutosvalmiuksien luomisen, kehittämistavoitteiden asettamisen, muutoksiin siirtymisen ja muutosten vakiinnuttamisen.

Palvelujen markkinointi koettiin tärkeäksi ja sitä nostettiin esille jo 1980-luvulla, jolloin metsänhoitoyhdistysten toimihenkilöille järjestettiin palvelujen markkinointikoulutuksia. Kehittämisseminaareissa asetettiin tavoitteiksi jo silloin toimihenkilöiden välisen työnjaon ja toimenkuvien aikaansaaminen. MTK:n ja metsänhoitoyhdistystöinnin kehittämistyöryhmä v. 1990 piti järkevänä sitä, että metsänhoitoyhdistykset kehittävät palveluvalmiuksiaan myös ojitus- ja tiehankkeiden toteutuksessa, jotka ovat perinteisesti olleet metsälautakuntien (nykyisten metsäkeskusten) hoitamia tehtäviä. Samoin pidettiin järkevänä, että metsäsuunnitelmien ylläpito siirretään mahdollisimman laajalti metsänhoitoyhdistysten tehtäväksi. Sama kehittämissryhmä pohti jo silloin maakunnallisia metsänhoitoyhdistyksiä rakennekehityksessä (Viitala 2006)

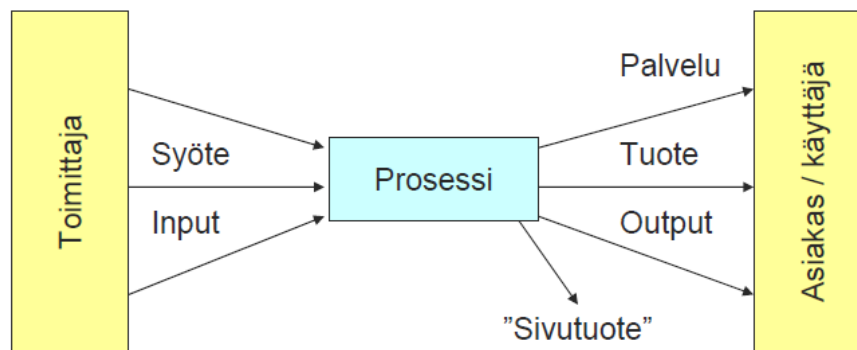
Vuodesta 2000 metsänhoitoyhdistysten määrä on laskenut valtakunnallisesti 214 metsänhoitoyhdistyksestä 105 metsänhoitoyhdistykseen. Yhdistysten rakennekehitysten yhteydessä fuusioiden seurauksena sisäisiä organisaatiomalleja on tarkastelu vähän.

Metsänhoitoyhdistykset ovat kehittyneet voimakkaasti sekä palvelujen uudistamisen-, että rakennekehityksen kautta. Metsänhoitoyhdistysten lukumäärä on vajaassa kymmenessä vuodessa puolittunut Etelä-Savon alueella. Uudessa puukaupan toimintaympäristössä tiedotuksella ja palvelujen markkinoinnilla on suuri rooli. Metsänomistajille tehdään jatkuvasti erilaisia palvelutarjouksia ja heitä halutaan sitoa teollisuuden palvelujen piiriin (Suur-Savon Metsänhoitajat 2005).

### 3 PROSESSIT

#### 3.1 Liiketoimintaprosessi

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvitaan resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2001). Toimintaprosessin panoksista ja tuotoksista syntyvät prosessin materiaali- ja tietovirrat (Hannus 2003).



**KUVA 1: Prosessin käsite (Laamanen 2001)**

Prosessikäsite on tullut kemiallisista prosesseista. Niissä sarja reaktioita synnyttää tietyn lopputuloksen. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen lopputuloksen. Ulkopuolelta katsottuna prosessi on kuin musta laatikko, jossa tapahtuu syötteiden jalostuminen suoritteiksi prosessiin osallistuvien ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien avulla. Liiketoimintaprosessit edellyttävät eri osastojen yhteistoimintaa lopputuloksen aikaansaamiseksi (Lecklin 2006).

Myös Hannus (1994) määrittelee liiketoimintaprosessin toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka alkaa asiakkaan (sisäinen tai ulkoinen) tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Liiketoimintaprosessin määrittelyn ja mallintamisen yhteydessä havaitaan usein erilaisia kehittämisen kohteita. Toimintojen kriittinen tarkastelu johtaa yleensä tehostuneeseen toimintaan. Onnistuessaan työ tuottaa prosessin jatkuvan kehittämisen mallin.

Prosessityö on organisaation työkulkujen kuvaamista, parantamista ja tehostamista asiakaan tarpeista tuotteisiin ja palveluihin (Moisio 2005)

Metsänhoitoyhdistysten Palvelu Oy (MHYP) on laatinut metsänhoitoyhdistyksille palvelukuvaukset. Palvelukuvausten laadinnan tarkoituksena on yhtenäinen toiminta palveluissa läpi valtakunnan. Metsänhoitoyhdistys-tasolla palvelujen konkreettista toteuttamista kuvaavia prosesseja kunkin metsänhoitoyhdistyksen toimintaresurssit huomioiden ei ole juurikaan tehty. Prosessien kuvaaminen mahdollistaa niiden tehostamisen ja parantamisen.

Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti ottaen huomioon liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen välillä (Lecklin 2006). Metsänhoitoyhdistyksen ydinprosesseja voivat olla muun muassa puukaupan toimeksianto-, puunkorjuupalvelu-, metsänviljely-, metsänhoito- sekä tie- ja oja-prosessi. Prosesseissa määritellään asiakkaan, toimihenkilöiden, yrittäjien ja metsurien sekä mahdollisten alihankkijoiden väliset riippuvuussuhteet.

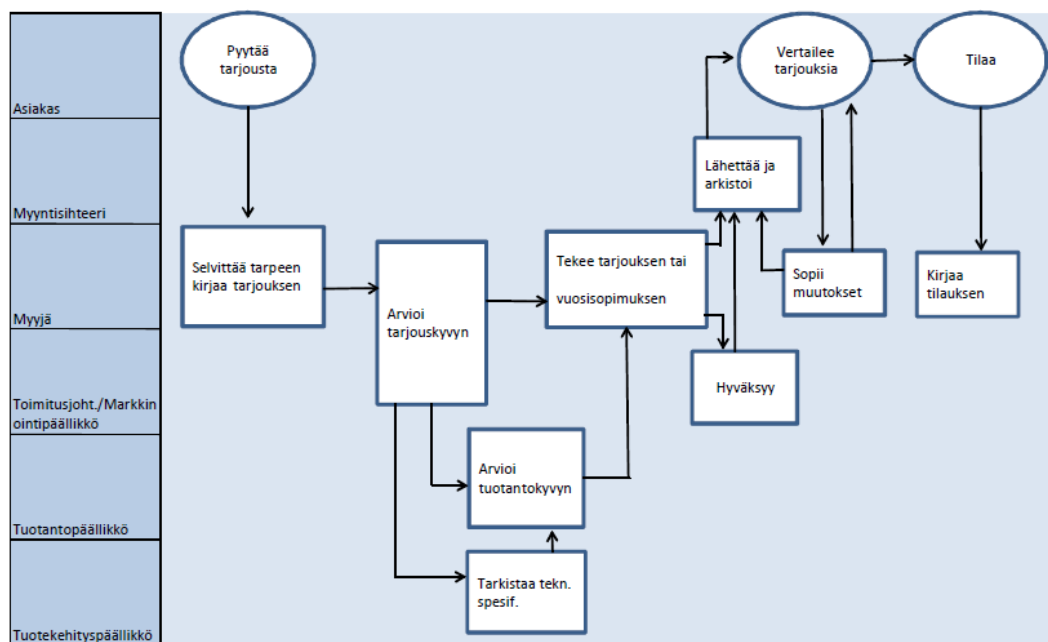
Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. Metsänhoitoyhdistyksen tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinto, markkinointi sekä tiedotus.

Vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Työvaihe on usein kerralla suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvauksessa työvaiheeseen ei laadita omaa prosessikaaviota, vaan siihen liitetään työohje (Lecklin 2006). Tehtävä voi käsittää esimerkiksi taimikonhoitotyön tai puumaksun laadinnan. Tehtävä voi olla esimerkiksi taimikonhoitoon liittyvä laatujärjestelmän mukainen työohje. Prosessikaavioissa vaiheiden yksityiskohtainen kuvaaminen toisi kaaviosta vaikeasti tulkittavan.

### 3.2 Prosessikaavion malli

Prosessien kehittäminen ei onnistu ilman nykytilan kartoitusta. Kartoitusvaiheen päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen sekä prosessin toimivuuden arviointi. Alkuvaiheessa on syytä nimetä pääprosessit. Prosessikartta on yrityksen prosessikaavio. Siinä on nimetty yrityksen pääprosessit ja esitetty graafisesti niiden väliset vuorovaikutukset. Prosessin yleiskuvauksessa sovitaan prosessin nimi ja tarkoitus, keskeiset tehtävät, prosessin alku- ja loppupahtuma, prosessin asiakkaat ja heidän saamansa suoritteet, toimittajat ja heidän syötensä prosessiin sekä liittymät muihin prosesseihin (Lecklin 2006).

On tärkeää sopia tarkoituksenmukainen kuvaustekniikka, koska siinä määritetään kehittämisen kieli. Jos ihmiset puhuvat eri kieltä, on vaikea ymmärtää toista. On tärkeää, että roolit ovat mukana kaaviossa. Näin ihmiset voivat tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin. Ylimmäksi suositellaan sijoitettavaksi aina asiakas. Tämä lähestymistapa korostaa asiakkaan merkitystä. Roolit on parempi sijoittaa vasempaan reunaan ja tehtävien sarja etenee vasemmalta oikealle. Kyseinen malli antaa paremman mielikuvan prosessin horisontaalisesta etenemisestä ja mahdollistaa aikataulun esittämisen (Laamanen 2001).



**KUVA 2. Prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen (Laamanen 2001)**

Jos prosessin jäsentämisessä onnistutaan hyvin, siitä seuraa seuraavanlaisia hyötyjä (Laamanen 2001):

- \* Yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua
- \* Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation.
- \* Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin

Parhailtaan prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tämä mahdollistaa asiakkaan tarpeiden viestimisen läpi koko prosessin (Laamanen 2001).

Tavoitteeksi kannattaa ottaa, että yhden palvelun prosessikaavio mahtuu yhdelle A4-paperille. Prosessikaavio on helppo laatia esimerkiksi Excel-taulukkoon. Kaavio havainnollistaa palvelun läpimenoon liittyvät vaiheet. Nuolien avulla kuvataan tiedonkulku ja prosessin eteneminen kaaviossa. Prosessikaavion tueksi laaditaan sanallinen prosessikuvaus, jossa asia kuvataan tarkemmin. Prosessikaavio ja prosessikuvaus liitetään osaksi laatujärjestelmää MHYP:n palvelukuvausten liitteeksi. Materiaali toimii uusien toimihenkilöiden perehdyttämisessä apuna.

## **4 PROSESSIMITTARIT**

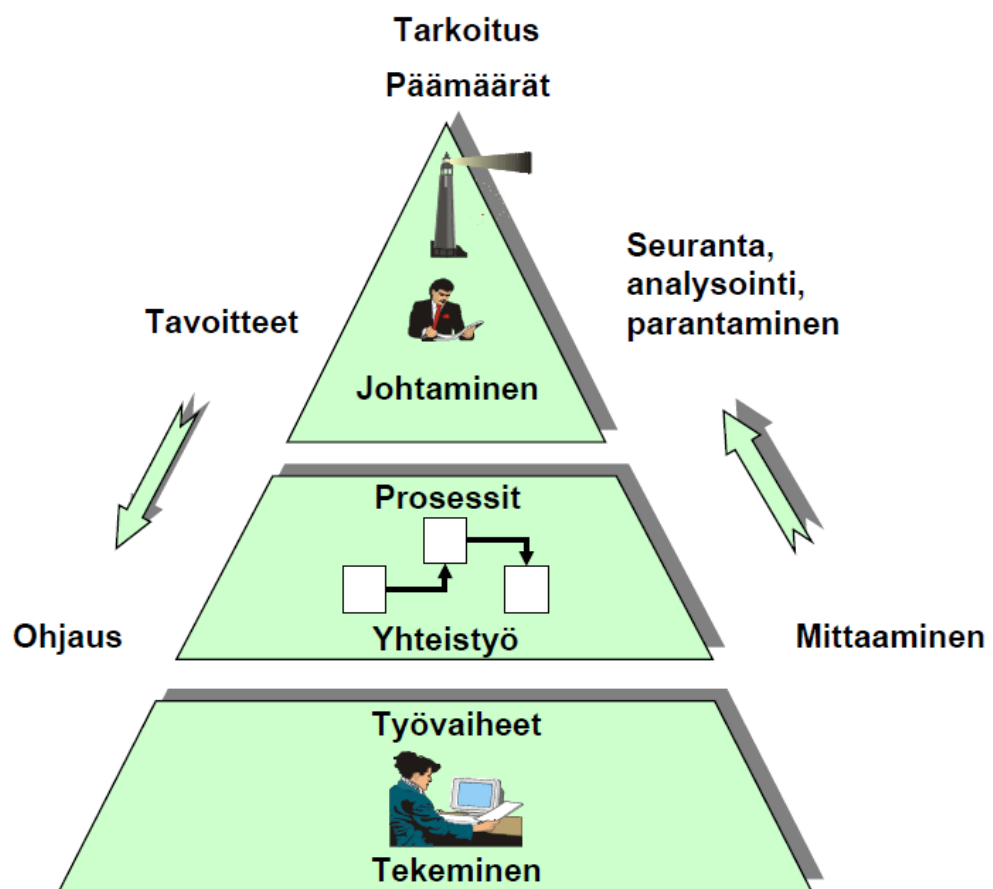
### **4.1 Tavoitteet ja seuranta**

Mikä erottaa menestyjät keskikastista? He asettavat itselleen kovia tavoitteita ja selkeitä mittareita, jotka kertovat yksiselitteisesti, miten hyvin tavoitteisiin on päästy. Selkeät ja kunnianhimoiset mittarit lisäävät työmotivaatiota, innostavat ja haastavat meidän tekemään parhaimpamme (Nieminen & Tomperi 2008)

Mittaus kuuluu olennaisena osana prosessin hallintaan. Jos et voi mitata prosesseja, et voi ohjata niitä, ja jos et voi ohjata, niin et voi johtaa ja hallita niitä. (Lecklin 2006). Oikeanlaiset mittarit sytyttävät tekemisen palon ja innon työntekijöissä, valaisevat polkuamme kohti päämäärää ja kirkastavat strategian kohti päämäärää (Nieminen & Tomperi 2008)

Metsänhoitoyhdistyksen prosessiorganisaatiossa mittareita joudutaan miettimään uudelleen. Myynnistä vastaaville henkilöille mittarien laadinta on helpompaa, mutta tukipalveluihin ja töiden toteuttamiseen liittyvien mittarien laadinta on huomattavasti hankalampaa.

Jos palveluprosessien rajapinnoilla toimitaan huonosti ja palveluketjun osat eivät pelaa yhteen, lopputuloksen laatu on heikko. Tämä huonolaatuisuus välittyy asiakkaalle. Tämän ehkäisemiseksi on selvitettävä koko palveluketjun toimintateho ja eri vaiheille asetetut päämäärät. Samalla tutkitaan, tukeeko voimassa oleva organisaatorakenne palvelun sujuvaa tuottamista. (Hölttä & Savonen 1997)



**Kuva 3. Tavoitteet ohjaavat ja mittarit seuraavat (Moisio 2005)**

## 4.2 Mittareiden tarkoitus

Mittarit kytkevät suunnittelun ja prosessit. Tavoitteet ohjaavat toimintaa ja mittarit seuraavat. Mittareita suunniteltaessa on päätettävä mitä mitataan, miten mitataan, miten tiedot käsitellään ja hyödynnetään sekä miten vastuut määritellään.

Liiketoiminnan tehokkuutta mittaamalla työntekijöitä autetaan ymmärtämään, miten strategia ja tavoitteet liittyvät operatiivisiin toimenpiteisiin. Päätösvaltuuksien kasvattaminen auttaa työntekijöitä viemään sovittuja toimenpiteitä loppuun asti strategiasta johdettujen tavoitteiden asettamissa puitteissa. Läpinäkyvyys helpottaa näkemään sen, miten strategia ja liiketoimintaprosessit vaikuttavat toisiinsa (Moisio 2005).

Mittareilla on seuraavia tarkoituksia:

Ohjataan ihmisten toimintaa

- päämäärien ja tavoitteiden asettaminen
- tukee toiminnan suunnittelua
- viestinnän väline

Seurataan onnistumista ja edistymistä

- erottaa hyvän suorituksen huonosta
- erottaa tehokkaan suorituksen tehottomasta
- mahdollistaa muutosten vaikutusten arvioinnin
- auttaa havaitsemaan ongelmia ja korjaamaan ne
- auttaa tunnistamaan ongelmat aikaisin

Tukee päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta

- objektiivista numerotietoa
- tunnusluvut ohjaavat toimintaa
- enemmän faktoja, vähemmän mielipiteitä ja selittelyä

Ilman mittareita mielipiteet, selittelyt ja politikointi pääsevät temmeltämään, päätöksenteosta tulee perusteetonta ja organisaatio menettää elinvoimaisuuttaan (Moisio 2005)

Tulosmittarit mittaavat prosessin lopputuotteen laatua. Tarkastelun kohteena voivat olla erilaiset ulkoiset ominaisuudet, arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys ja menestys markkinoilla

Myynti- ja tuotantoprosesseihin liittyvien laatukustannusten seuranta sovitulla mittareilla antaa informaatiota siitä, mihin kohtaan prosessia tulisi tehdä muutoksia. Mittarin tulisi olla niin selkeä, ettei sen tulkinnasta synny kiistaa. Mittareita ei tule asettaa liikaa, ainoastaan muutama, keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaavia. Laatumittareita voivat olla esimerkiksi toimitusaika, valitusten määrä, henkilöstön vaihtuvuus ja tilinpäätöksen valmistumisaika.

Seuraavassa käydään läpi Laamasen (2001) määrittämiä muutamia yleisimpiä tunnuslukuja: virtausta, tehokkuutta, hävikkiä ja poikkeamia.

Virtaus on tunnusluku, joka lasketaan määrän ja ajan suhteena, seurattavia asioina voivat olla esimerkiksi myytyjä tuotteita kuukaudessa, valmistuneita tuotteita kuukaudessa, palvelutapahtumia kuukaudessa, reklamaatioita kuukaudessa, ideoita vuodessa, tehollisia työtunteja kuukaudessa. Tällä tunnusluvulla mitattavia asioita metsänhoitoyhdistyksessä ovat esimerkiksi puukaupan toimeksiantojen määrä ( $m^3$ ), myytyjen taimien määrä (kpl), myytyjen taimikonhoitojen määrä (ha), henkilökohtaisten yhteydenottojen määrä (kpl), reklamaatioiden määrä (kpl), kiinteistönvälityksen tuotot (€).

Tehokkuudella on kaksi puolta, hyöty ja tuottavuus. Yksipuolinen suuntautuminen voi johtaa laadun heikkenemiseen. Tuottavuus tarkoittaa tuloksen suhdetta panokseen, esim. tuotteiden määrä / kustannukset, työaika / kokonaiskustannukset tai palvelutapahtumien määrä / henkilömäärä. Metsänhoitoyhdistyksessä tehokkuutta voidaan seurata toteutuneen myynnin määrän suhdetta ajankäyttöön, esimerkiksi puukaupan toimeksiantojen määrä ( $m^3$ ) / käytettyä työaikaa (h) tai laskutettuja euroja (€) kohden.

Hävikki edustaa kustannuksia, joita ei synny, jos kaikki menee optimaalisesti tarpeen mukaan. Ei-jalostava työ on toimintaa, joka ei lisää tuotteeseen ominaisuuksia, esimerkiksi odottaminen, etsiminen, suunnittelu, tarkastaminen, korjaaminen, kehittäminen, johtaminen, opiskelu ja virkistäytyminen. Kaikesta ei-jalostavasta työstä ei voi – eikä pidäkään – päästä eroon. Tavoitteena on vähentää kaikenlaista hävikkiä työssä.



Hävikki voi johtua tietojärjestelmiin liittyvistä asioissa. Metsänhoitoyhdistyksissä hävikki voi olla seurausta sovitusta toimintatavoista poikkeamisesta. Hävikkiä syntyy esimerkiksi puutteellisesti täytetyistä asiakirjoista, joiden tietoja joudutaan selvittämään jälkeinpäin aiheuttaen samalla häiriöitä palveluprosessissa.

Poikkeamien tunnusluku rakennetaan sillä tavalla, että määritetään tarkastettavat kohteet ja vaatimustaso, esim. ei roskia lattialla tai työkalut paikoillaan. Sovittuina ajanjaksoina kohteet tarkastetaan tukkimiehen kirjanpitoa käyttäen ja lasketaan indeksi. Oleellinen osa mittauksista on, että indeksi on sijoitettu näkyville työpajan tai palvelupisteen seinälle (Laamanen 2001). Metsänhoitoyhdistyksen prosesseissa poikkeamia voidaan kirjata esimerkiksi puutteellisista toimeksiannoista tai sisäisten toiminnan auditoitien yhteydessä havaituista puutteista.

Prosessien kehittämisen painopisteitä ovat yleisesti toiminnan varmentaminen, suorituskyvyn lisääminen ja rakenteiden optimoiminen. Toiminnan varmentamisessa vähennetään tuotteiden, palveluiden ja toiminnan hajontaa. Suorituskyvyn parantaminen nopeuttaa toimintoja ja eliminoi turhaa. Rakenteiden optimoiminen tarkoittaa organisaation vastuiden, tavoitteiden ja mittarien muodostamaa kokonaisuutta. (Moisio 2005).

## **5 MUUTOKSEN JOHTAMINEN**

### **5.1 Johtamisen haasteet**

Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda toimiva työyhteisö. Puhdas prosessijohtaminen tarkoittaa luopumista funktionaalisesta organisaatiosta. Prosessijohtamisen etuna on organisaation ja käytännön toiminnan yhteneväisyys. Kehittämistavoitteita voivat olla kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen sekä laadun ja palvelun parantaminen (Lecklin 2006).

Prosessien johtamisella tavoitellaan yrityksen sisäisistä tekijöistä tehokasta resurssien käyttöä, suorituskykyä, tehokkuutta ja lisäarvoa. Ulkoisista tekijöistä tavoitellaan asiakasvaatimusten täyttymistä, asiakastyytyvyyttä ja kilpailukykyä (Moisio 2005).

Prosessijohtaminen muuttaa monia asioita yrityksessä verrattuna perinteiseen johtamiseen. Tärkeimpänä voidaan huomata, että tavoitteet ja mittarit muuttuvat. Perinteisessä johtamisessa kannustetaan liikevaihdon ja tuloksen kasvuun, sijoitetun pääoman tuottoon ja markkinaosuuteen kun taas prosessijohtamisessa pyritään asiakastyytyvyyteen, osaamispääoman kasvuun ja operatiivisten toimintojen läpimenoaikojen lyhentämiseen. Tulee siis huomata, että prosessijohtamisella pyritään vaikuttamaan asiakkaiden kokemaan laatuun ja siitä syystä suorituskykyä mitataan asiakaslähtöisesti. (Hannus 1993)

Muutos horjuttaa yksilön suhdetta työhön, työpaikkaan ja ehkä koko elämään ja tulevaisuuteen. Siksi muutos vaatii yksilöllistä ja psyykkistä työtä, jotta hän saa uuden otteen muuttuvista asioista. Keskeinen työstettävä asia on muutoksen hyöty ja tarkoitus, koska ihmisen on hankala motivoitua asioihin, joiden merkitystä hän ei ymmärrä (Järvinen 2008).

Melko usein hyvätkin uudistukset kaatuvat siihen, että muutoksen toteuttajia ei ole kuultu riittävästi ja siksi muutoksesta tulee susi eikä se toimi käytännössä. Tämän lisäksi henkilöstö ei halua sitoutua asioihin, joissa ei ole kuultu heidän asiantuntemustaan. Voikin kysyä, miksi niin monet hankkeet kaatuvat tähän alkeelliseen virheeseen. Muutoksissa tulee aina miettiä, keitä se koskee ja ottaa heidät riittävän ajoissa suunnitteluun mukaan (Järvinen 2008).

Yleisin käytännön toimenpide tulevaisuuteen on ollut kustannusten karsinta ja volyymin lisääminen fuusioitumalla kilpailijoiden kanssa. Tällä tavalla organisaatio voi ostaa lisääaikaa. Mikäli muuta ei tehdä, niin pää tulee vetävän käteen ennemmin tai myöhemmin (Laamanen 2001)

Todellinen muutos vaatii yleensä syvällistä ajattelutapojen muuttamista. On rakennettava uusi viitekehys, jonka avulla hahmotamme asiat eri tavalla. Vasta sitten voimme todella uusiutua. Voimme valita selkeästi laskevan, taantuvan tien, jota harva haluaa kulkea, mutta moni sille joutuu. Voimme valita tasaantuvan tien, jolla toimintaa jatketaan vanhaan malliin. Tämä tie vie urautumiseen ennemmin tai myöhemmin. Kolmas tie on kaikkein haastavin. Se on uudistumisen tie. Uudistumisen tielle pääseminen edellyttää radikaalia ajattelun muuttamista. Meidän on tiedostettava tarve muuttua ja

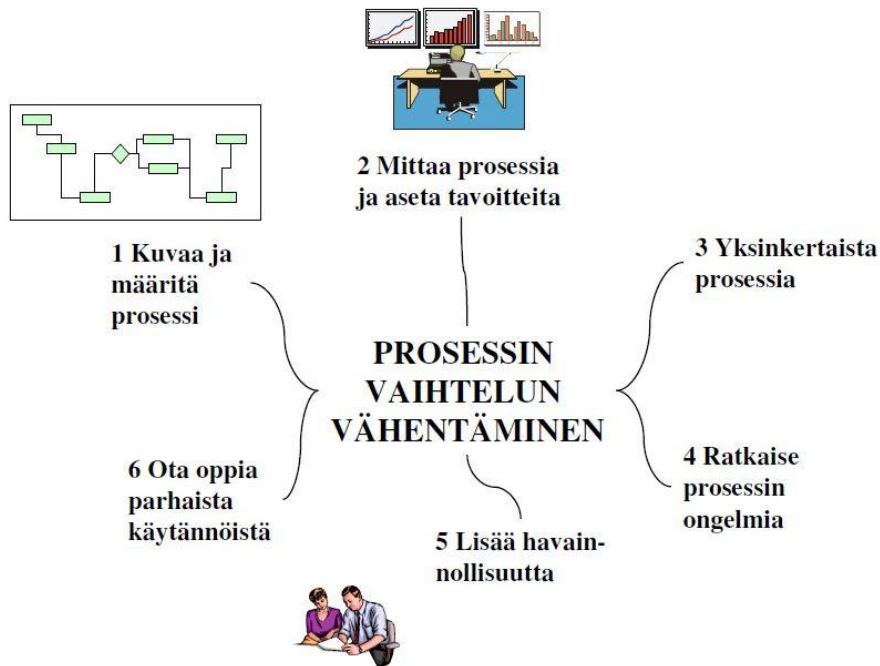
toteutettava muutos. Matka ei ole aina helppo ja monesti se edellyttää jonkin kriisin kohtaamista. Älykkäät organisaatiot osaavat uudistua ilman kriisejä (Sydänmaanlakka 2007)

Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Sillä on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia. Organisaation oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset ja tällä tavoin organisaatio johtaa muutosta (Sydänmaanlakka 2007).

On väärin ajatella, että on olemassa tietty piste jonka saavuttaessamme toimintamallimme on valmis. Pysähtymiseen ei ole koskaan varaa, vaan on mietittävä jatkuvasti, mitä voisimme tehdä tänään paremmin kuin eilen. Organisaatiomallin kehitystarpeet voivat tulla ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä johtuen. Uusiutumista on tarpeen tehdä jatkuvasti.

Henkilöstön kehittäminen on olennainen osa muutosprosessia. Jos henkilöstö ei opi toimimaan uuden toimintamallin mukaan, niin koko uudistamisprosessi voi mennä hukkaan. Nykyaikaisissa yrityksissä kuitenkin on totuttu jatkuvaan uuden opetteluun ja se helpottaa uuden toimintamallin käyttöönottoa. Jokaisen työntekijän tulee oppia toimimaan uuden toimintamallin mukaan. Oppiminen ei kuitenkaan ole tiedon laittamista työntekijän aivoihin vaan se on työntekijän omaa aktiivista toimintaa. (Hölttä & Savonen 1997)

Oppiminen lähtee liikkeelle muutoksen suunnittelusta. Jos muutoksen tarvetta ei opita itse, niin muutokseen joudutaan mukaan kesken kaiken. Nuoremmat toimihenkilöt ovat keskimäärin nopeampia omaksumaan muutoksen mukanaan tuomat uudet asiat. Pitkään, jopa vuosikymmeniä samalla tavalla tehtyjen asioiden muuttaminen uuteen toimintatapaan voi tuoda haasteita huomattavasti enemmän.



**KUVA 4: Prosessin vaihtelun vähentäminen (Moisio 2001)**

## 5.2 Henkilöstön rooli muutoksen suunnittelussa

Useimmissa organisaatioissa ja työyhteisöissä halutaan kehitystä, koska asiat voisivat olla aina nykyistä paremmin. Organisaation kehittämisstrategioiden luominen on perinteisesti ollut johdon tehtävä. Ylhäältä suunnitellut ja johdetut muutosstrategiat ovat osoittautuneet vaikeasti toteutettaviksi ja tuloksiltaan vaatimattomiksi. Yhteisöä kehitetään ensisijaisesti alhaalta ylöspäin, koska organisaation perustehtävänä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Perustason henkilöstön kuuleminen ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa takaaminen on onnistumisen ehdoton edellytys (Murto 1995).

Ilmapiiriä parantaa toimihenkilöiden mahdollisuus osallistua tai vaikuttaa metsänhoitoyhdistyksen toiminnan suunnitteluun. Toimihenkilöistä 30 % oli sitä mieltä, että he eivät saa riittävästi tietoa tulossa olevista muutoksista (Pakkala & Mäntylä 2006).

Organisaation kehittäminen lähtee luontevasti liikkeelle kehittämispäivistä, joissa yhdessä henkilöstön ja hallinnon kanssa mietitään metsänomistajien tulevaisuuden pal-

velutarpeita sekä arvioidaan nähtävissä olevia muutoksia. Ulkopuolisen vetäjän tuomasta näkemyksestä on usein apua kehittämishankkeissa. Yhteisesti päätettyjen kehittämiskohteiden jälkeen asiat etenevät ryhmätöiden muodossa ja kaikki pääsevät vaikuttamaan omalla työpanoksellaan tulevaisuuden toimintatapoihin.

Koko henkilöstön muutokseen sitoutuminen on erittäin paljon vahvemmallalla tasolla, kun kaikki pääsevät vaikuttamaan ja olemaan kehitystyössä itse mukana. Metsäalalla puhtaasti hallituksen ja johdon suunnalta saneltuun toimintamalliin on kaatunut monta hyvääkin asiaa. Lopputulos voi olla hyvin samankaltainen tyylistä riippumatta, mutta muutokseen sitoutumiseen ja sen etenemiseen asioiden käsittelytyylillä on ratkaiseva vaikutus.

Muutoksen johtaminen on esimiehelle erittäin raskasta, koska hän on työntekijään verrattuna kaksinkertaisen tehtävän edessä. Esimies on itsekin muutoksen kohteena eli joutuu samoin kuin alaisensa tekemään työtä muutoksen ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi sekä sietämään sen tuottamaa epävarmuutta (Järvinen 2008).

Muutoksen läpi vieminen vaatii johdolta ja hallinnolta rohkeutta ja uskoa. Helppo tapa olisi tehdä asiat niin kuin aina ennenkin, mutta kyseinen tapa siirtää tulevaisuuden häämöttäviä ongelmia vain eteenpäin. Valitettavan usein pohjana tulevan vuoden toiminnan suunnittelulle ovat vain edellisen vuoden tulokset. Muutoksessa kohdataan poikkeuksesta haasteita, jotka on ratkaistava ja pienistä vastoinkäymisistäkään ei ole syytä antaa periksi. On tärkeää, että päätetystä mallista pidetään kiinni ja sen eteen tehdään työtä. Muutos vaatii aina työtä ja sitä ei saa pelätä.

Laadukas työnteko ja erinomaiset tulokset eivät ole visionaarisille yrityksille mikään päämäärä, vaan pikemminkin sivutuotteita omaehtoisen parantamisen ja tulevaisuuteen panostamisen päättymättömässä prosessissa (Collins & Porras 2004)

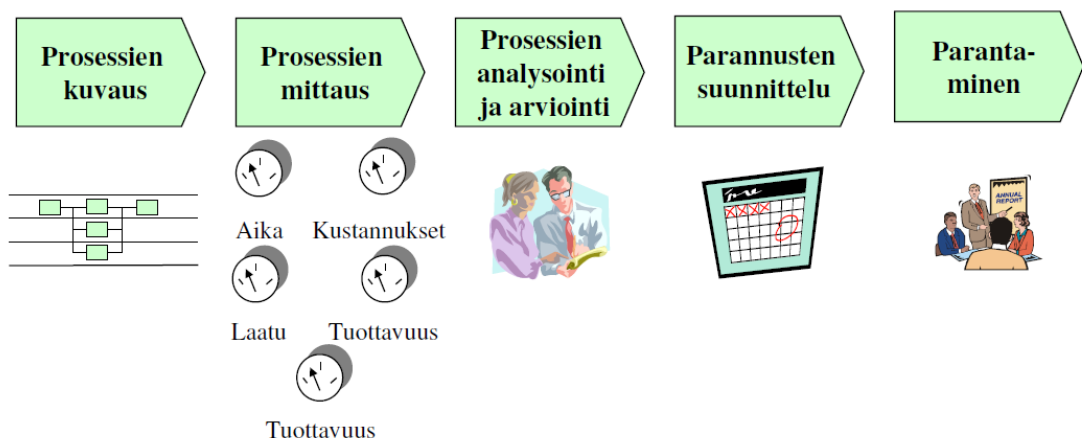
### **5.3 Palveluprosessin kehittämisen vaiheet**

Prosessin parantamisella ja kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että tunnistetaan, kuvataan, arvioidaan, virtaviivaistetaan ja analysoidaan prosesseja. Tulee sopia prosessin mitta-  
reista, asettaa tavoitteet, päättää toimenpiteistä, analysoida tuloksia ja vetää johtopää-

töksiä. Ongelmat ratkaistaan järjestelmällisesti ja hyödynnetään laite ja IT-mahdollisuudet. Kun prosesseja halutaan parantaa, tulee kerätä ja hyödyntää kaikki saadut palautteet ja verrata ja jakaa parhaita käytäntöjä. Parhaita tuloksia saadaan kun otetaan erilaisia mittareita mittaamaan toimintaa ja analysoidaan näitä tuloksia (Eerola 2009).

Useimmiten prosessin parantaminen tapahtuu pienin askelin. Välttämättä parantaminen ei näy edes prosessikaaviossa, koska kehittäminen tapahtuu yhden työvaiheen sisällä. Uusia tekniikoita ja työvälineitä otetaan käyttöön, menettelyjä virtaviivaistetaan ja rationalisoidaan sekä työohjeita uusitaan (Lecklin 2006).

## PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMISEN VAIHEET



**KUVA 5. Palveluprosessien kehittämisen vaiheet (Moisio 2005)**

Kun kyseessä on suurten muutosten toimeenpano, vaatii uudistamishankkeiden läpivienti tavallisesti paljon aikaa, tyypillisesti 3-5 vuotta. Hallitusti läpiviedyt hankkeet, joissa hyödyt saavutetaan alle kahdessa vuodessa, ovat harvinaisia. Muutoksen toimeenpanon ja siirtymävaiheen aikana suorituskyky yleensä laskee (kuvan) havainnollistamalla tavalla. Lasku johtuu muutoksen aiheuttamasta yleisestä kitkasta ja muutosvaiheen alkupäähän kohdistuvista kustannuksista, mutta ennen kaikkea siirtymävaiheesta, jonka aikana joudutaan ajamaan rinnakkain vanhaa ja uutta toimintamallia (Hannus 1993)

## 6 ORGANISAATIOMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Organisaatiomuutoksen perusteet

Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savon palvelutarjonta ja samalla yrittäjien määrä on kasvanut viime vuosina merkittävästi, mikä asetti tarpeita töiden uudelleen organisointiin. Laaja palveluvalikoima asetti haasteita toimihenkilöiden ammattitaidon ylläpitämiselle kaikilla osa-alueilla. Työssä jaksamisen osalla nähtiin myös riskejä, koska samaan aikaan täytyi keskittyä moneen asiaan ja työpäivistä muodostui usein hyvin rikkonaisia. Puunkorjuupalvelussa metsäenergian osuus oli kasvanut vahvasti ja erikoisvastuun osuus ajankäytöstä kasvoi oman alueen hoitamisen ohessa liian suureksi.

Lähtötilanteessa metsänhoitoyhdistys Metsä-Savolla oli 12 maantieteellisesti jaettua metsäneuvojan vastuualuetta. Juvalla alueita oli 6, Puumalassa 3 ja Sulkavalla 3. Alueet oli jaettu vuonna 2000 tehdyssä fuusiossa perinteisesti kuntarajoja myöten. Tästä johtuen välimatka tietyille alueille saattoi olla oman kunnan toimistolta jopa 20 km pitempi kuin naapurikunnan toimistolta.

Metsäneuvojien toimenkuvissa oli pääsääntöisesti kuntakohtaisia erityisvastuita kuten puunkorjuupalvelu ja metsänviljely. Puunkorjuupalveluun tai metsänviljelyasioihin liittyviä asioita täytyi tiedustella usealta henkilöltä ja samoin palavereihin täytyi osallistua hyvin monen toimihenkilön. Metsänparannus oli eriytetty yhden toimihenkilön vastuulle jo aiemmin. Metsänparannuksen osalta oli olemassa kokemusta, että asiat eivät edistyneet, mikäli jotakin työlajia täytyi hoitaa oman vastuualueen ohessa.

Metsäneuvojat hoitivat lähtötilanteessa palvelujen markkinoinnin, myynnin ja toteutuksen omilla vastuualueillaan. Tällä tavalla oli toimittu yleisesti metsänhoitoyhdistyksissä jo vuosikymmeniä. Tämän seurauksena toimintaohjeet yrittäjille ja metsureille vaihtelivat metsäneuvojittain ja kunnittain yhteisistä ohjeista huolimatta. Metsänviljelykaudella puukaupalliseen toimintaan ja jäsenten palveluun keskittyminen ei onnistunut hyvin, koska maanmuokkaus- ja taimiasiat olivat hoidettavana työnjohtoineen ja laskutuksineen.

## 6.2 Tutkimus- ja kehittämishanke

Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savossa käynnistettiin laajahko metsänhoitoyhdistyksen organisaation tutkimus- ja kehittämishanke yhteistyössä Mikkelin Ammattikorkeakoulun Nikkarilan yksikön kanssa syksyllä 2008. Nikkarilan yksiköstä yhteyshenkilönä oli yliopettaja Pasi Pakkala. Kehittämishanke liittyi kahteen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen eli ”PROosaajat - osaamista prosessien proaktiivinen kehittäminen” -hankkeeseen sekä ”Metsänhoitoyhdistysten toiminnan kehittäminen” -hankkeeseen. Hankkeiden tavoitteena oli kehittää pilottiorganisaationa toimivan Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savon prosesseja ja toimintamalleja sekä laajentaa prosessien kehittämiseen liittyvää osaamista vastaamaan metsänomistajien palvelutarpeita toimihenkilöiden työssä jaksaminen huomioiden. Tavoitteeksi asetettiin myös toimintamallien monistaminen metsänhoitoyhdistyksille valtakunnalliseen käyttöön.

Kehittämishanke aloitettiin nykytilan kartoituksella. Kaikille toimihenkilöille tehtiin johtamisen ja työtyytyväisyyden kysely sekä Peili-käyttötymisprofiilitutkimus. Nykytilan kartoituksen ja analysoinnin pohjaksi haettiin organisaation tärkeimpiä kehityskohteita. Myöhemmin päätetty uusi prosessimainen organisaatorakenne tuli edellyttämään aiempaa tiiviimpää yhteistyötä koko henkilöstön kesken ja sen vuoksi alussa läpi käydyt koulutukset olivat tärkeässä roolissa.

Selkeästi tärkeimmäksi asiaksi työyhteisöpäivissä nousi Metsä-Savon toiminnan ja toimenkuvien kokonaisvaltainen uudelleen tarkastelu. Todettiin, että muuttuneen toimintaympäristön ja palveluiden kasvun myötä asia täytyy tarkastella uusiksi puhtaalta pöydältä. Asiaa lähdettiin työstämään eteenpäin kevättalven 2009 aikana ryhmätöiden muodossa. Metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöt jaettiin kolmeen eri ryhmään ja jokaisessa ryhmässä oli toimihenkilöitä jokaisesta kunnasta. Tietyissä tilaisuuksissa ja ryhmätöissä toimihenkilöiden lisäksi oli mukana yrittäjien ja metsureiden edustajat. Tällä tavoin työntekijöiden näkemykset saatiin huomioiduksi. Ryhmätöitä esiteltiin ja käytiin läpi hallituksen ja toimihenkilöiden työyhteisöpäivässä Nikkarilassa huhtikuussa 2009. Työyhteisöpäivän päätteeksi kaikille hallituksen jäsenille ja toimihenkilöille annettiin puheenvuoro kommentoida uutta organisaatiomallia. Esitetylle organisaatiomallille ja tulevalle muutokselle ei ilmennyt vastustusta tilaisuudessa.



Työyhteisöpäivän keskustelujen ja esitysten pohjalta hallitus päätti uudesta organisaatiomallista kesäkuussa 2009 pidetyssä kokouksessa. Hallitus päätti yksimielisesti uuden organisaatiomallin käyttöönottamisesta vuoden 2010 alusta alkaen. Kesäkuun kokouksessa ei päätetty vielä eri toimenkuviin sijoitettavista henkilöistä vaan ainoastaan rakenteesta. Henkilövalinnat hallitus päätti lokakuun kokouksessa.

### 6.3 Riskien ja mahdollisuuksien kartoitus

Muutokseen ja uuteen organisaatioon liittyvät riskit ja mahdollisuudet analysoitiin mahdollisimman tarkkaan ennen päätösten tekemistä.

Prosessiorganisaation riskit analysoitiin seuraaviksi:

- Hallinnon, johdon, toimihenkilöiden ja työntekijöiden sitoutuminen muutokseen
- Palaverikäytännöt ja tiedonkulku
- Hankkeiden yhtenäisen kirjaustavan noudattaminen ja tiedon siirtäminen ”omasta päästä” tekstiksi hankkeelle. Hankkeelle on kirjattava enemmän asioita, koska eri henkilö hoitaa toteutuksen
- Luottamuksen lisääminen toimihenkilöiden, yrittäjien ja työntekijöiden välillä. Ennen useimmat palvelut hoidettiin myynnin ja toteutuksen osalta saman toimihenkilön toimesta ja jatkossa on luotettava että asia hoituu eteenpäin seuraavan henkilön toimesta laadukkaasti loppuun saakka (myynti → toteutus → yrittäjät)
- Yrittäjien ja metsureiden ammattitaidon ja itsenäisemmän työskentelyn valmiudet
- Tutusta ja turvallisesta vuosikymmeniä vanhasta toimintatavasta ”luopumisen tuska”, ei malteta pysyä pois toteutuspuolelta?
- Töiden suunnitelmallisuuden puuttuminen
- Myynnistä vastaavien toimihenkilöiden jatkuva aktiivisuus metsänomistajakontakteihin ja palvelujen myyntiin myös haasteellisemmassa suhdanteessa. Myyntiä saatava aikaan 35 % enemmän toteutusvastuun ja erikoistehtävien jäädessä pois.

- Toteutuksesta vastaavien henkilöiden hallittava tietojärjestelmien ja ohjelmistojen tehokas käyttö ja hyödyntäminen sekä työmaiden organisointi laajemmalla alueella – joka työmaalla ei ehditä käydä
- Uuden toimintamallin vastaanotto metsänomistajien keskuudessa

Prosessiorganisaation mahdollisuudet analysoitiin seuraaviksi:

- Selkeämmät ja tiiviimmät toimenkuvat sekä vastuut (myynti ja toteutus)
- Toimintatavat ja toiminnan laatu yhtenäistyy
- Sijaisuuksien hoitaminen onnistuu paremmin yhtenäisten toimintatapojen vuoksi
- Yrittäjillä ja metsureilla vain yksi esimies
- Toimihenkilöiden erilaisen osaamisen vahvempi hyödyntäminen
- Myyntiin ja puukauppapalveluihin vastaaminen onnistuu paremmin ja tasaisemmin ympärivuotisesti
- Tehokkuus ja kustannussäästöt. Tehtävät sujuvat rutiininomaisemmin, kun ne tehdään kootusti ja työmaakäynnit jäävät vähemmälle
- Syvempi asiantuntijuus
- Työssä jaksaminen
- Tietojärjestelmiä ja sähköistä tiedonsiirtoa voidaan hyödyntää paljon nykyistä tehokkaammin ja organisaatiomalli myös ”pakottaa” tekemään niin
- Myyntiä ei rajoiteta esim. oman alueen metsuriresurssien mukaiseksi
- Motivaatio toimenkuvien uudistuessa ja kehittämisessä

#### **6.4 Henkilövalinnat toimenkuviin**

Organisaation rakenteellinen muutos aiheutti toimihenkilöiden alueisiin muutoksia, koska osa metsäneuvojina toimivista toimihenkilöistä tulisi siirtymään palveluiden toteuttamiseen liittyviin tehtäviin. Meneillään olevan matalasuhdanteen vuoksi uusien toimihenkilöiden palkkaamista uudistuksen yhteydessä ei nähty mahdolliseksi, vaan lähtökohtana oli nykyisen toimihenkilöresurssin jakaminen uusiin toimenkuviin. Hen-

kilövalinnoista keskusteltiin syksyllä pidettyjen kehityskeskustelujen yhteydessä. Keskusteluissa tiedusteltiin toimihenkilöiden näkemyksiä ja halukkuutta keväällä yhdessä määriteltyihin toimenkuviin. Kehityskeskustelut etenivät hyvässä hengessä ja kaikkiin toimenkuviin löytyi luontaista halukkuutta. Palkkaukseen ei tehty muutoksia toimenkuvien muutosten yhteydessä vaan lähtökohtana oli puhtaasti töiden uudelleen jakaminen.

## **6.5 Tiedotus**

### **6.5.1 Sisäinen tiedotus**

Kesäkuuhun 2009 saakka asiasta tiedotettiin vain sisäisesti hallituksen ja toimihenkilöiden kesken, koska asia oli suunnitteluvaiheessa ja luonnollisesti päätöksiä asiasta ei vielä ollut olemassa. Hallituksen kokouksen päätösten jälkeen asiasta järjestettiin tiedotustilaisuus valtuustolle, toimihenkilöille ja työntekijöille elokuussa. Muille metsänhoitoyhdistyksille ja metsänomistajaliitoille uutta metsänhoitoyhdistyksen organisaatiomallia esiteltiin Metsänomistajien liitto Järvi-Suomen puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien neuvottelupäivillä kesäkuussa 2009. Metsä-Savon organisaatiomallia on esitelty usealle metsänhoitoyhdistykselle erikseen. Metsänhoitoyhdistyksen uusi organisaatiomalli esiteltiin valtakunnallisilla metsänhoitoyhdistyspäivillä Lahdessa tammikuussa 2010. Esitelmässä käytiin läpi rakenteen lisäksi muutoksen läpiviemisen onnistumiseen vaikuttavia asioita ja työpaikan yhteishengen merkitystä.

### **6.5.2 Ulkoinen tiedotus**

Metsänomistajille tiedotettiin tulossa olevasta organisaatorakenteen uudistamisesta elokuussa 2009 heti valtuuston tiedotustilaisuuden jälkeen. Asiasta laadittiin lehdistötiedote. Muutoksesta tiedotettiin laajasti metsänomistajille, yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille jäsenlehtien, sähköisten uutiskirjeiden, paikallis-, maakunta- ja valtakunnallisten lehtien välityksellä. Uuden asian vuoksi asia sai mediassa kiinnostusta erittäin hyvin. Alueiden muutoksista ja henkilövalinnoista uusiin toimenkuviin tiedotettiin joulukuussa 2009. Asian tiedottamista jatkettiin maaliskuussa 2010 ilmestyneessä jäsenlehdessä. Nettisivut päivitettiin uuden rakenteen mukaiseksi ja yhteystiedot jaoteltiin palveluittain aiemman alueellisuuden sijaan. Kevään 2010 aikana järjestettiin tupailtojen ja metsäiltojen muodossa kahdeksan tilaisuutta, joissa metsänomistajille esiteltiin uutta rakennetta. Tiedotusta jatkettiin edelleen Metsä-Savon jäsenleh-

dissä lokakuussa 2010 sekä maaliskuussa 2011 eri muodoissaan. Ensimmäisen vuoden kokemusten jälkeen maaliskuussa 2011 asiasta laadittiin lehtiartikkeli ”Onnistunut muutos” yliopettaja Pasi Pakkalan ja toiminnanjohtaja Petri Pajusen toimesta. Artikkeleli julkaistiin omien lehtien lisäksi valtakunnallisesti MTK:n metsätiedotteissa. Lisäksi asiasta laadittiin juttu Meto – metsäalan asiantuntijoiden julkaisemaan Metsätalouseltehen.

## **6.6 Palautekysely**

Syksyllä 2010 toimihenkilöille, yrittäjille ja metsureille suoritettiin palautekysely puolen vuoden kokemusten perusteella. Palautekyselyn tulokset käytiin läpi ja analysoitiin syksyllä 2010 hallituksen ja toimihenkilöiden kanssa pidetyssä yhteispalaverissa. Ajankohta yhteispalaverille oli haasteellinen, koska Metsä-Savon alueelle sattui heinäkuun lopulla 0,5 miljoonaa kuutiota puuta kaatanut Asta-myrsky. Asia vietiin läpi kuitenkin kovasta kiireestä huolimatta. Palautekyselyn tarkoituksena oli löytää uuteen organisaatorakenteeseen liittyvät kehittämiskohteet ja käydä yleinen palautekeskustelu. Palaverin pohjalta päätettiin vuodelle 2011 toimintasuunnitelmassa huomioitavista asioista.

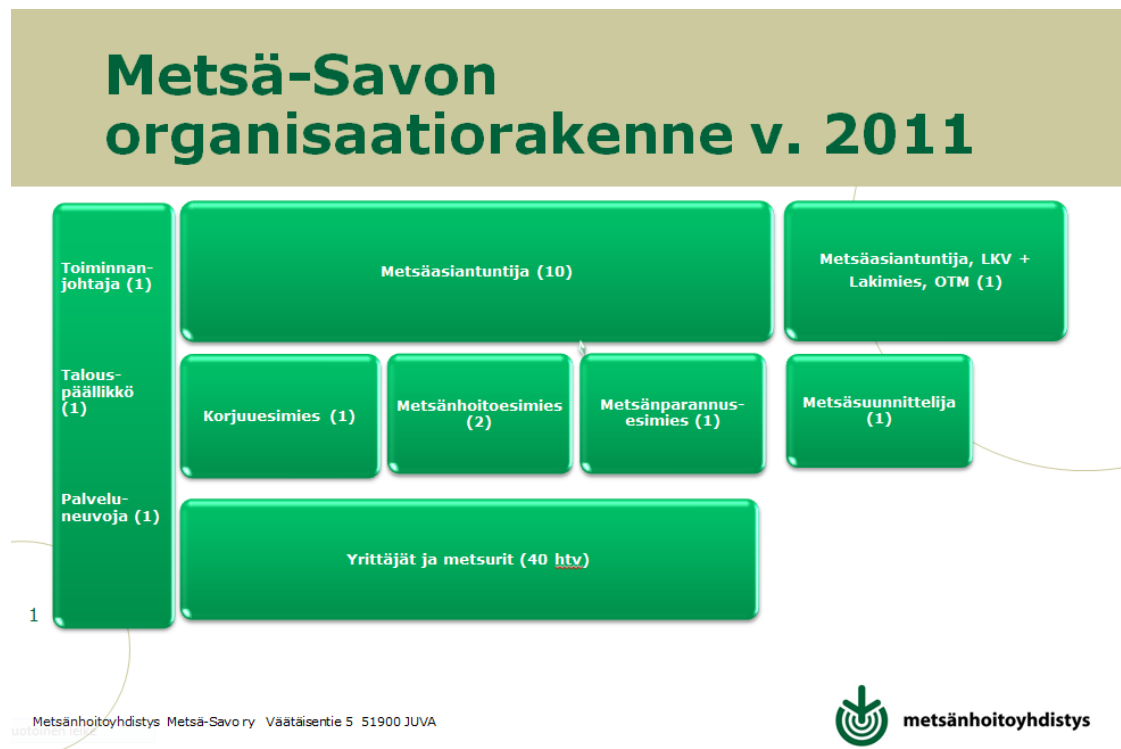
# **7 ORGANISAATIOMUUTOKSEN ONNISTUMINEN**

## **7.1 Organisaation rakenne**

Kehittämisen- ja tutkimushankkeessa päädyttiin prosessi- ja resurssipohjaiseen ajatteluun perustuvaan matriisiorganisaatioon. Suurin muutos oli metsänomistajien neuvonnan ja palvelujen myynnin sekä hankkeiden toteutuksen eriyttäminen. Palvelujen markkinoinnista ja myynnistä vastaisivat jatkossa metsäasiantuntijat ja vastaavasti hankkeiden toteuttamista korjuu- ja metsänhoitoesimiehet. Metsänparannusesimies vastaa kokonaisuudessaan hankkeiden suunnittelusta sekä toteutuksesta toimenkuvan erityisosaamisen vaatimusten vuoksi.

Entisten metsäneuvojien 12 vastuualuetta jaettiin yhdeksään vastuualueeseen, joilla toimii vuonna 2011 yhteensä 10 metsäasiantuntijaa. Vastuualueet muodostuivat yli

kuntarajojen, sillä esimerkiksi vesistöjen vuoksi tietyille alueille oli järkevämpää liikua naapurikunnan toimistolta.



**KUVA 6. Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savon organisaatorakenne v. 2011**

## 7.2 Toimihenkilöiden nimikkeet

Metsänhoitoyhdistyksissä on käytössä useita eri nimikkeitä alueella toimivilla henkilöillä. Tällä hetkellä käytössä olevia nimikkeitä ovat mm. metsäasiantuntija, metsäneuvoja, alue-esimies, alueneuvoja ja aluevastaava. Yhteistä linjausta nimikkeistöstä ei tällä hetkellä ole ja Metsä-Savossa alueella toimivien metsäneuvojen osalta nimike vaihdettiin organisaatiouudistuksen yhteydessä metsäasiantuntijaksi. Metsäasiantuntija kuvastaa huomattavasti paremmin nykyisen toimenkuvan vaatimuksia ja työssä vaadittavaa asiantuntemuksen määrää. Metsäasiantuntija-nimike oli käytössä lisäksi Meton julkaisuissa yleisesti. Metsäneuvoja-nimike todettiin hieman vanhanaikaiseksi.

Töiden toteuttamisesta vastaaville henkilöille nimikkeeksi päätettiin korjuupalvelun osalta korjuuesimies, metsänhoitotöiden osalta metsänhoitoesimies ja metsänparannuksen osalta metsänparannusesimies. Esimies kuulosti loogisemmalle kuin asiantuntija toteutuksen osalla ja oli perusteltu, koska he toimivat esimiehinä yrittäjille ja met-

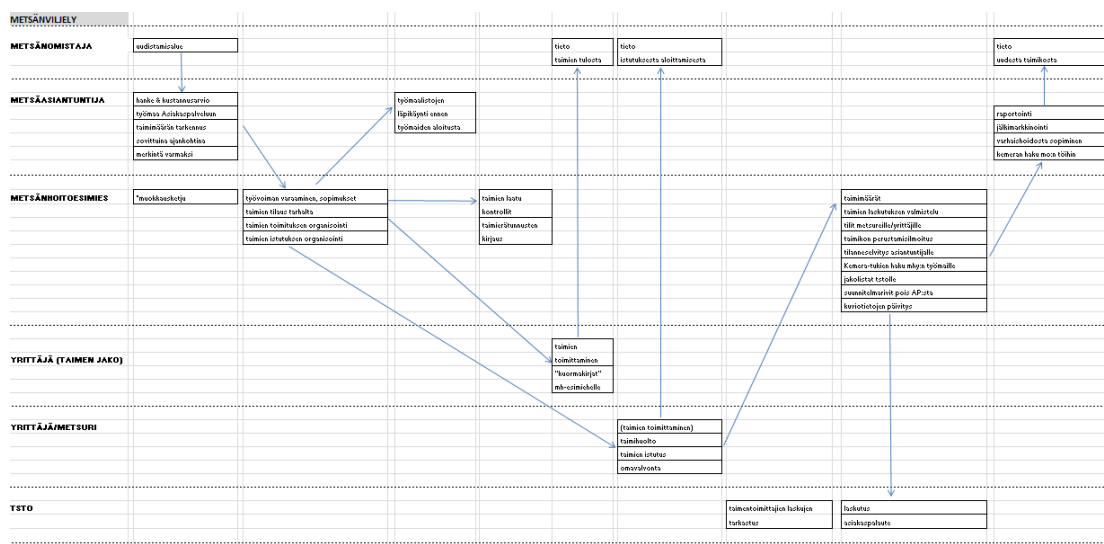
sureille, mutta vastaavasti metsäasiantuntijoilla ei ollut alaisia. Metsäasiantuntija-nimikkeellä haluttiin korostaa alueella toimivien henkilöiden neuvonnallista ja metsäomaisuuden hoitamisen asiantuntijaroolia metsänomistajille. Metsäsuunnittelun osalla päätettiin käyttää metsäsuunnittelija-nimikettä. Keväällä 2011 palveluja laajennettiin metsäomaisuuden hallintapalveluihin ja Metsä-Savolla on käytettävissään LKV-henkilöiden tukena oma lakimies kyseisiin palveluihin.

### **7.3 Prosessikaaviot ja prosessikuvaukset**

Prosessikaaviot laadittiin kaikista metsänhoitoyhdistys Metsä-Savon ydinprosesseista. Tavoitteena oli, että yhden ydinprosessin prosessikaavio mahtuu yhdelle A4-paperille. Prosessikuvauksesta tulee saada kokonaiskuva, miten palvelu etenee prosessinomaisesti metsänomistajan suorittamasta tilauksesta viimeiseen raportointiin saakka.

Prosessikaaviot kirjoitettiin ”auki” sanalliseen muotoon prosessikuvauksiksi. Ne laadittiin ensimmäisen kerran vuonna 2009. Kaavioita ja kuvauksia päivitettiin keväällä 2010 sekä ensimmäisen vuoden kokemusten jälkeen keväällä 2011. Puunkorjuupalvelusta, metsänviljelystä, metsänhoidosta ja metsänparannuksesta laadittiin lisäksi diaesitykset koulutuskäyttöä varten sekä uusien toimihenkilöiden perehdyttämistä varten.

Prosessikaaviot ja -kuvaukset toimivat erittäin hyvänä perehdyttämismateriaalina uusille toimihenkilöille. Prosessikuvaukset liitettiin osaksi metsänhoitoyhdistyksen laatu-järjestelmää.



## KUVA 7. Metsänviljelyn prosessikaavio

### 7.4 Uutta organisaatiota koskevan palautekyselyn tulokset

Palautekysely lähetettiin sähköpostitse toimihenkilöille ja kirjeellä yrittäjille sekä metsureille elokuussa 2010. Uusi organisaatorakenne oli ollut toiminnassa kyselyn hetkellä noin puoli vuotta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää ensimmäisten kuukausien jälkeen esille tulleet kehittämiskohteet vuoden 2011 toimintasuunnitelmaa varten.

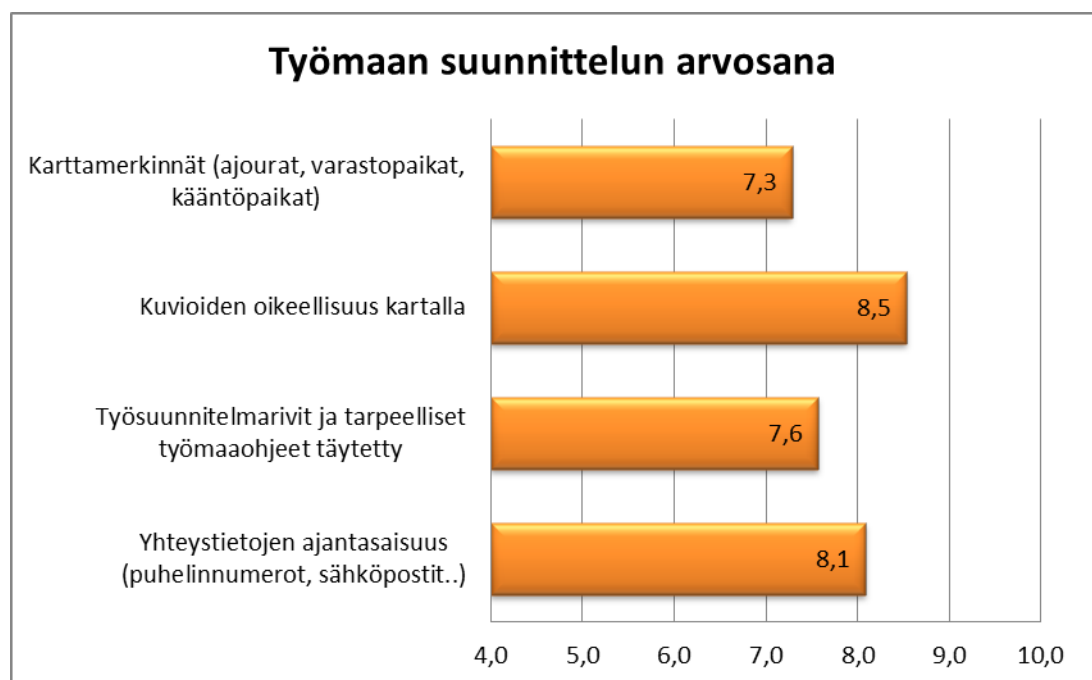
Kyselyä sotki heinäkuussa alueellemme osuneen Asta-myrskyn aiheuttamat kiireet kaikkien toimijoiden osalla. Kiireestä huolimatta kyselyyn saatiin määräaikaan mennessä 24 vastausta kaikilta henkilöstöryhmiltä. Kyselyä lähetettiin 40 kappaletta. Seuraavassa käydään läpi vastauksista poimittuja kommentteja, joissa olen keskittynyt kehitettäviin asioihin.

#### 7.4.1 Työmaiden suunnittelu

Metsäasiantuntijoittain työmaan suunnitteluun liittyvissä merkinnöissä todettiin olevan vaihtelua ja hankkeiden laadinnan taso vaihteli kiitettävästä huonoon. Kaikki eivät olleet vielä sisäistäneet työnjakoa täysipainoisesti ensimmäisten kuukausien aikana. Työmaata koskevissa lisätiedoissa oli havaittu puutteita. Työmaakartoissa varastopaikkojen ja kääntöpaikkojen merkinnöissä sekä siirtymäreiteissä työmaakuvioille koettiin olevan vielä kehitettävää. Taimienjakolistoissa yrittäjät totesivat olevan osin puutteellisia yhteystietoja, minkä vuoksi esimerkiksi taimien saapumisesta ilmoittami-

nen ei ollut mahdollista tai se oli hankalaa. Tietyissä asioissa sisäisiin tiedonkulkuihin nähtiin tarpeen tehdä tarkennuksia.

Työmaiden tulisi olla valmiita toteutukseen, koska toteuttajilla ei ole aikaa ylimääräisiin valmisteluihin. Todettiin tärkeäksi, että muistetaan selvittää kaikki tarvittavat asiat heti. Aiemmassa organisaatiomallissa oli jätetty usein joitakin asioita myöhemmin selvitettäväksi, kuten puutavaran varastopaikkoja. Nykyisessä toimintamallissa asiat täytyi suunnitella pitemmälle valmiiksi ja piirtää asiat työmaakartoille ja kirjoittaa työmaaohjeisiin.



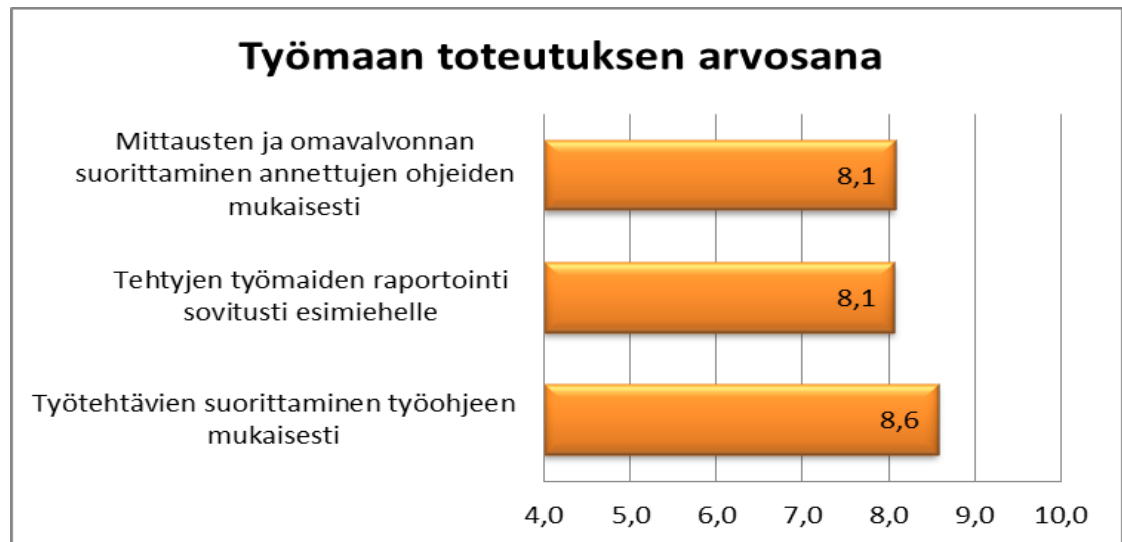
**KUVA 8. Työmaan suunnittelun arviointi asteikolla 4-10**

#### 7.4.2 Työmaiden toteutus

Työmaan toteutusvaiheessa huolellisen ennakkosuunnittelun ja sovittujen yhtenäisten kirjaustapojen merkitys realisoituu. Todettiin tärkeäksi, että kaikkien toimihenkilöiden osalla hankkeiden kirjaus saadaan hyvälle tasolle. Ongelmia aiheuttivat ensisijaisesti vanhat hankkeet, jotka oli laadittu ennen uusia uuden organisaation mukaisia toimintaohjeita ja olivat päivittämättä uusien ohjeiden mukaiseksi. Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen tilanne oli merkittävästi parempi kuin muutaman kuukauden jälkeen.



Omavalvonnan toteutuksen yrittäjillä ja metsureilla todettiin olevan vielä puutteellista sekä tehtyjen työmaiden yhdenmukaisen raportoinnin, joka aiheutti sekaannuksen sekä viivästymisen vaaraa tilien teossa. Suurelta osin raportointi ja omavalvonta olivat kuitenkin hyvää ja selkeää. Sovitut aikataulut pitivät kaikilla ja työohjeita noudatettiin hyvin. Puutteina nähtiin ensimmäisen vuoden osalla säännöllisen laadunvalvonnan vähäisyys metsänviljelyssä, metsänhoidossa ja korjuupalvelussa.



**KUVA 9. Työmaan toteutuksen arviointi asteikolla 4-10**

Metsurit ja yrittäjät kokivat, että yhteistyö oman esimiehen kanssa sujui kiitettävästi. Esimiehen todettiin olevan hyvin tavoitettavissa, joskin tässä kohdassa oli esimieskohtaisia eroja. Yrittäjien ja metsureiden oman yhteydenpidon tason esimiehiin päin koettiin heidän vastauksissaan olevan myös hyvällä tasolla.



**KUVA 10. Yhteydenpito ja yhteistyö uudessa organisaatiossa yrittäjien ja metsureiden vastauksissa asteikolla 4-10.**

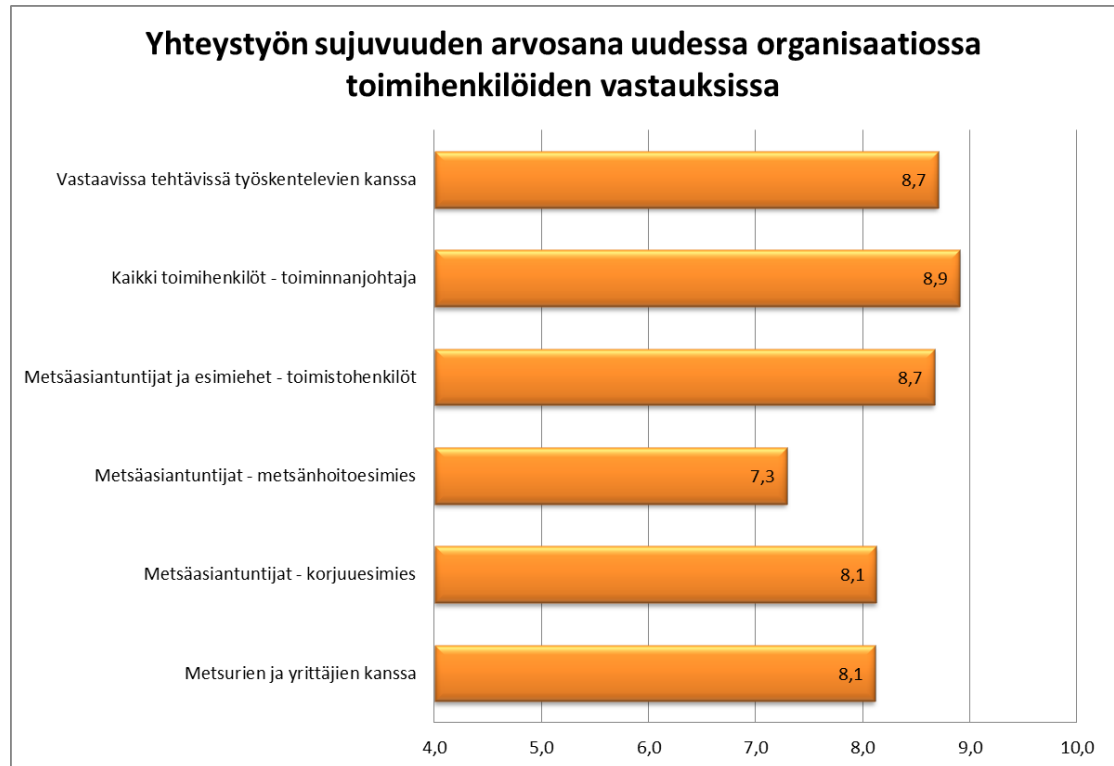
#### **7.4.3 Yhteistyön sujuvuus uudessa organisaatiossa toimihenkilöiden kesken**

Samoissa tehtävissä työskentelevien, toiminnanjohtajan, toimistohenkilöiden ja korjuuesimiehen välillä yhteistyön koettiin olevan lähes kiitettävällä tasolla Puunkorjuupalvelussa tiettyjä toimihenkilöitä vaivasi edellytetty muutoksen nopeus. Metsäasiantuntijoiden mielestä heidän vaikutusmahdollisuutensa esimerkiksi työmaiden toteutuksen aikatauluihin olivat vähentyneet aiemmasta ja asioita ei pystynyt soveltamaan oman mielensä mukaan niin helposti tai ollenkaan.

Metsäasiantuntijoiden ja metsänhoitoesimiesten yhteistyössä todettiin olevan eniten parannettavaa. Taulukossa oleva arvosana on keskiarvo molempien metsänhoitoesimiesten osalta.

Sisäisen tiedonkulun lisäämiselle nähtiin tarvetta. Palautteen mukaan olisi hyvä tietää esim. missä alueen metsurit ovat ja mille työmaalle he ovat menossa seuraavaksi. Uuden organisaation todettiin vaativan yhteisiä pikkupalavereja säännöllisesti metsureiden kesken tai metsänhoitoesimiehen tulisi ilmoittaa aina metsänomistajalle milloin työt alkavat. Asiasta oli tullut yksittäisiä palautteita. Todettiin, että kommunikointi toimihenkilöiden välillä voisi olla vieläkin paremmalla tasolla. Eräs toimihenkilö toteasi, että *”Tässä mallissa jokainen tekee oman osansa eikä mikään ole ”vain minun työ-*

tä kokonaan”. Vastuu alueesta oli muuttunut vastuuksi osaa prosessista. Tieto asioista pitää kertoa avoimemmin. Järjestelmään tehtävien hankkeiden kirjaamisessa todettiin olevan vielä hiottavaa eli huolellisuutta tarvittiin lisää.



**KUVA 11. Yhteistyön sujuvuus uudesta organisaatiossa toimihenkilöiden vastauksissa asteikolla 4-10.**

#### 7.4.4 Työhön sitoutuminen

Uusien työmenetelmien myötä todettiin tuen merkityksen korostuminen. Tarvitaan entistä enemmän kannustusta ja ehkä vieläkin selkeämmät ja yksityiskohtaisemmat ohjeet. Kaikki toimihenkilöt ja työntekijät olivat erittäin sitoutuneita tehtäviinsä, sillä arvosanaksi tuli 9. Eräässä vastauksessa todettiin, että arvosanaa 10 ei voi antaa, koska jokainen voi aina parantaa tekemistään. Omasta työstä todettiin oltavan ylpeitä ja muutoksen myötä tietyt henkilöt kokivat oman työpanoksensa merkityksen korostuneen ja he tunsivat entistä vahvemmin itsensä osaksi prosessimaista organisaatiota.

Kiireen pelättiin aiheuttavan tahatonta huolimattomuutta ja unohduksia. Halu on tehdä työtä laadukkaasti, mutta jostain syystä tulee välillä unohduksia, niin ettei jokainen asia tule kysytyksi tai hoidetuksi. Yrittäjien vastauksissa tuli samoin ilmi, että työt

pyritään suorittamaan mahdollisimman laadukkaasti, esimerkiksi mittalaitteet tarkistetaan päivittäin. Metsureiden mielestä laadukkaasta taimikonhoidosta voisi maksaa enemmän, ja jos tekee työn huonosti niin vähemmän. Metsurit tunsivat ammattitaitonsa ”*Olemme metsien ammattilaisia ja tehneet vuosikymmeniä, joten kaikkien pitäisi arvostaa tätä ammattia ja pitää miehistä kiinni.*”

#### **7.4.5 Yhteiset tilaisuudet**

Koko henkilöstön yhteiset palautekeskustelut ja säännölliset kuukausipalaverit koettiin hyväksi. Todettiin, että pari yhteistä vapaamuotoista työkykyä ylläpitävää tapahtumaa vuosittain on myös hyväksi ja tilaisuudet voivat olla välillä ihan muuhun kuin metsään liittyviä.

Säännöllisten toimihenkilöpalaverien todettiin olevan erinomainen asia ja kaikkien tulisi osallistua niihin. Palaverit todettiin tärkeäksi, koska niissä oli koko henkilöstökoolla. Kuukausipalaveriin haluttiin myös osallistumisvelvoitetta, vaikka osallistuminen oli ollut hyvällä tasolla tähänkin saakka.

#### **7.4.6 Metsänomistajien suhtautuminen muutokseen**

Uuden toimintamallin sisäistäminen vie aikaa metsänomistajilta, vaikka asiasta tiedotettiin useassa vaiheessa. Ensimmäisen vuoden aikana metsänomistajat kysyivät usein aiemmin alueella toiminutta henkilöä. Samoin metsänomistajilla oli epätietoisuutta, ollaanko metsänhoito- tai metsänviljelyasioissa yhteydessä metsäasiantuntijaan vai metsänhoitoesimieheen. Joissakin tapauksissa metsänomistajat olivat yllättyneitä, kun heille soittikin tutun metsäasiantuntijaan sijaan esimerkiksi korjuuesimies puun korjuun toteutukseen liittyvissä asioissa.

Toisen toimintavuoden alussa asia on sisäistetty jo huomattavasti paremmin ja yhteyttä osataan ottaa oikeisiin henkilöihin. Metsänomistajilta ei tullut kovin runsaasti positiivista eikä negatiivista palautetta. Tiedotuksessa korostettiin voimakkaasti sitä, että kaikissa palveluissa metsänomistajat ottavat yhteyttä metsäasiantuntijaan. Yhteystietoja muokattiin siten, että ensimmäisenä olivat metsäasiantuntijat ja töiden toteuttajat ja muut tukipalveluita tarjoavat henkilöt olivat sivummalla. Hallitus ja valtuusto suhtautuivat muutokseen myönteisesti alusta alkaen ja totesivat mallin toimivaksi ensimmäi-

sen toimintavuoden jälkeen. Organisaatiomallin muutos nähtiin jopa välttämättömäksi mm. erikoispalvelujen määrän kasvaessa ja työssä jaksamisen näkökulmasta.

#### 7.4.7 Yhteenveto kokemuksista

Yhteisesti sovittujen asioiden jälkeen pikkuhiljaa asenteiden todettiin olevan kääntymässä kohdilleen. Ajankäytön koettiin tehostuneen kaikkien toimihenkilöiden osalla onnistuneesti uudessa mallissa. Eräs metsäasiantuntija kommentoi asiaa seuraavasti: *”Olen pystynyt paneutumaan hyvin omaan metsäasiantuntija-tehtävään, kun olen jättänyt huomiotta metsänhoitoon liittyvät asiat toisten hoidettavaksi. Tietysti luottaminen alussa, että asiat tulevat hoidettua, on ollut vaikeaa.”*

Alussa toiminnassa tapahtui joitakin virheitä ja asiakkailta tuli yksittäisiä negatiivisia palautteita, kun hommat eivät toimineet. Nyt organisaatiouudistus on päivä päivältä alkanut toimimaan paremmin ja paremmin. Organisaation rakenne koettiin hyväksi, mutta vielä on paljon hiomista sovituisissa toimintatavoissa. Alkukuukausille mahtui kompastuksia sekä onnistumisia. Todettiin, että on tärkeää puuttua nopeasti ongelmakohtiin. Muutoksen tiedostettiin vievän aikansa. Koettiin tärkeäksi, että jokainen ymmärtää oman paikkansa organisaatiossa ja pysyy oman toimenkuvansa mukaisissa tehtävissä, eikä pyri ohjailemaan esimerkiksi töiden toteuttamista alueella. Korjuupalvelun koettiin toimivan hyvin, kunhan tiedon ja papereiden kulku saadaan toimihenkilöiden kesken kulkemaan kunnolla.

Työohjeiden parantuessa metsureiden ohjaus havaittiin jouhevammaksi kuin ihan alussa. Metsurien palkkausperusteessa ei ollut vielä puolen vuoden jälkeen toivottua yhtenäisyyttä, mutta asia yhtenäistyi koko ajan. Taimien jaon suhteen listojen ja tietojen oikeellisuudessa havaittiin parannettava, samoin metsänhoitoesimiehen ja paikallisten toimihenkilöiden yhteistyössä.

Ohjelmistojen osalla havaittiin selkeitä kehittämistarpeita. Tärkeimpänä asian nähtiin metsurien mobiilisen työnohjausjärjestelmän rakentaminen. Uusi organisaatorakenne ei taipunut täysin nykyisiin ohjelmistoihin. Ohjelmistojen kehittämisestä pidettiin palaveri ohjelmistotalo Silvadatan kanssa joulukuussa 2010 Petri Pajusen ja Reijo Mykäsänen kesken. Tämä palaveri oli lähtölaukaus uuden Silva 2012- ohjelmistosukupol-

ven kehittämiseksi, johon myös mobiilijärjestelmät osana jatkossa kuuluvat. Uusi järjestelmäsukupolvi saataneen kuitenkin käyttöön vasta kolmen vuoden kuluttua.

Metsä-Savon toiminta todettiin olevan yleisesti erinomaista, vaikka uuden organisaation toiminnassa onkin vielä hiomista. Toimihenkilöt totesivat seuraavaa: *”Olemme oikealla tiellä, kun muistamme, että emme tehneet muutosta tavan vuoksi vaan parantaaksemme vahvuksiamme ja sitä kautta palvelujamme.* Samoin todettiin, että *”toimihenkilöiden tulisi muistaa keväällisestä kurssista, että ”olemme toinen toistemme sisäisiä asiakkaita”.* Kaikkien pitäisi muistaa hyvän asiakastyytyväisyyden tärkeys kaikessa myllerryksessäkin. Samoin arvioitiin ulkopuolisten näkemystä muutoksesta. *”Yhteistyökumppanit ovat suhtautuneet jopa omia toimihenkilöitä paremmin muutokseen ja he ovat nähneet muutoksen selkeyttäneen esimerkiksi korjuupalveluun ja metsänviljelyyn liittyvää toimintaa”.*

Kaikki olivat sitä mieltä, että paluuta vanhaan organisaatorakenteeseen ei ole. Syksyn 2010 myrsky aiheutti uudelle organisaatiolle todellisen haasteen. Korjuupalvelussa oli eduksi, että se oli eriytetty omalle henkilölleen. Myrskypuiden korjuussa korjuupalvelun työnjohto olisi täytynyt eriyttää ainakin väliaikaisesti joka tapauksessa. Myrsky aiheutti myös sen, että korjuupalvelun osalla työmäärä oli hetkellisesti kohtuuttoman suuri siitäkkin huolimatta, että energiapuuasiat siirrettiin välillisesti toisen toimihenkilön tehtäväksi. Jatkossakin korjuuesimiehen ja metsänhoitoesimiesten työpanosten suhdetta täytyy tarkastella. Laadunvalvonnan on vastuu kokonaisuudessaan metsänhoitoesimiesten toteutettavaksi myös korjuupalvelun osalta.

## **8 TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA**

### **8.1 Muutoksen johtaminen**

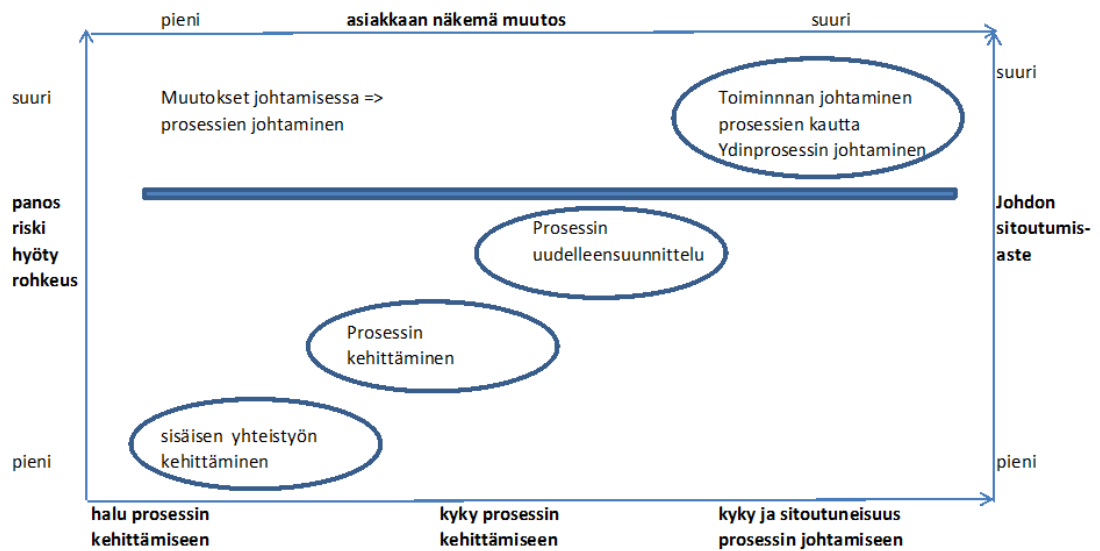
Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savossa organisaatorakenteen uudistaminen yhteistyötä tehtiin Mikkelin Ammattikorkeakoulun Nikkarilan yksikön kanssa. Ulkopuolisesta vetäjästä laajemmassa kehittämishankkeessa koettiin olevan hyötyä. On eduksi, mikäli ulkopuolisella vetäjällä on kokemusta yksityismetsätalouden kentästä. Kehittämishenkilöinen ja motivoitunut henkilöstö oli merkittävässä roolissa heti organisaatiouudistuk-

sen suunnittelun alusta alkaen. Näen erittäin tärkeänä onnistuneen muutoksen läpiviennissä, että henkilöstö on mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Liian usein organisaatiomalli on tuotu pienen porukan päättämänä valmiiksi henkilöstölle ja silloin henkilöstöä on huomattavasti vaikeampi saada sitoutumaan muutoksiin. On myös muistettava, että henkilöstöön kuuluvat toimihenkilöiden lisäksi yrittäjät ja metsurit, joiden arvokasta kokemusta hyödynnetään yleisesti liian vähän toiminnan kehittämässä. Tässä tapauksessa yrittäjät ja metsurit olivat osaltaan mukana muutoksen suunnittelussa.

Metsä-Savossa siirryttiin perinteisestä maantieteellisiin aluevastuisiin perustuvasta mallista uuteen prosessiorganisaatioon. Toimihenkilöiden työt jaettiin uusiksi palvelujen ja resurssien näkökulmasta. Kaikille palveluille laadittiin selkeät prosessikuvaukset. Yhdeksän entistä metsäneuvojaa siirtyi metsäasiantuntijoiksi vastaamaan metsänomistajien neuvonnasta sekä puukaupallisten ja metsänhoidollisten palvelujen sopimisesta.

Toimihenkilötyövuosista myynnin osuudeksi muodostui 75 % ja toteutuksen osuudeksi 25 %. Kaikkiaan tukipalvelujen osuus toteutus mukaan lukien on 38 % ja myynnin osuus 62 % toimihenkilötyövuosista. Täytyy huomioda, että tukipalveluissa ei ole laskettu erikseen metsänhoitomaksulla suoritettavien tehtävien määrää. Jos tukipalveluista vähennetään kyseisiin tehtäviin kuluva ajankäyttö pois, niin myynnin osuus on merkittävästi suurempi. Metsäasiantuntijoiden toimenkuvasta töiden toteuttamisvastuu jäi kokonaan pois ja vastaavasti kolme toimihenkilöä siirtyi vastaamaan puunkorjupalvelun, metsänhoitotöiden ja metsänparannustöiden toteutuksesta koko toimialueella.



KUVA 12. Prosessiajattelun kehitysaskeleet. Uusissa suuremmissa yhdistyksissä toimintaa johdetaan jatkossa mittavammin prosessien kautta.

## 8.2 Uuden organisaation mahdollisuudet

Uudistuksen selkeinä etuina koettiin toimenkuvien selkeytyminen. Työssä pystyi aiempaan verrattuna keskittymään paremmin omaan tiiviimpään toimenkuvaansa ja aikaa keskittyä metsänomistajien palveluun jäi enemmän. Metsänomistajien luona asioidessa metsäasiantuntijan ei tarvinnut kiirehtiä kesken päivän alueelta pois esimerkiksi tekemään tilejä metsureille tai ohjeistamaan taimenjakoja. Työpäivistä saatiin ehjempää ja samalla toimintaan saatiin jämäkkyyttä, jolla on suora yhteys työssä jakamiseen. Uudistuksen avulla saatiin yhteiset toimintamallit yhteisesti hoidettaville asioille.

Korjuu- ja metsänhoitoesimiehet vastasivat töiden toteutuksesta aiempaa huomattavasti laajemmalla alueella. Tämä tarkoitti sitä, että useimmille yrittäjille ja metsurille tuli uusi esimies. Uudet henkilöt otettiin pääsääntöisesti hyvin vastaan.

Yrittäjille ja metsureille toiminta oli selkeämpää, koska heillä on yksi esimies ja aiemmin heitä saattoi olla jopa kuusi toimittaessa eri toimihenkilöiden vastuualueilla. Toimintamallit saatiin yhtenäisemmiksi, kun työmaaohjeet tulivat yhdeltä henkilöltä. Yhtenäisyydellä on merkitystä myös laatuun. Kun metsänhoitoesimiehet tekevät laa-



tukontrolleja monen yrittäjän ja metsurin työmaista, hyvän laadun käsite on helpompi mieltää ja mahdollinen heikompi työnlaatu saadaan nopeasti oikaistua. Kilpailu esimerkiksi korjuukoneista vähenee, koska toteutusvastuu on muilla ilman omaa aluetta olevilla henkilöillä.

Erikoistumisen myötä saadaan vahvempi erikoisosaaminen, toimintojen jatkuva kehittäminen, kouluttautuminen oman sektorin toimintaan ja toiminnan tehostuminen. Esimiehet ottivat koulutusvastuun yrittäjistä ja metsureista. Metsänhoitoesimiehille kuuluu myös työvoiman rekrytointi ja heillä on siten huomattavan laaja kokonaisvastuu omasta prosessistaan. Jatkossa metsänhoitoesimiesten toimenkuvaan liittyy myös metsanhoidon koneellistamiseen liittyvää kehitystyötä.

Koulutusta pystytään suuntaamaan kohdennetusti toimenkuvan vaatimusten mukaisesti. Tämä mahdollistaa syvemmän erikoisosaamisen, koska aiemmin kaikki toimihenkilöt osallistuivat käytännössä kaikkiin koulutuksiin. Koulutuspäivien kokonaismäärä säilyy ennallaan, mutta samoilla koulutuspäivillä saadaan enemmän osaamista taloon.

Korjuu- ja metsänhoitoesimiehet sekä metsäsuunnittelija muodostavat neljän hengen toteutustiimin. Sijaisuudet saadaan hoidettua selkeämmin, koska töiden toteuttajat ja metsäasiantuntija sijaistavat toisiaan. Uusi organisaatiomalli mahdollistaa tulevaisuudessa tarvittaessa metsänhoitotöiden tai korjuutyön toteuttamisen laajemman ulkoistamisen esimerkiksi metsäpalveluyrittäjille. Tässä vaiheessa laajempaa ulkoistamista on kokeiltu esimerkiksi metsänviljelyn kohdalla.

Prosessiorganisaation toimivuuden ehdoton edellytys on tietojärjestelmien käyttäminen yhteisesti sovittujen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Rakenne pakottaa myönteisellä tavalla käyttämään entistä tehokkaammin olemassa olevia järjestelmiä. Vastavasti toteuttajilla ohjattavien hankkeiden määrän kasvaessa täytyy keksiä uusia keinoja ohjata toimintaa. Metsuritöiden mobiiliohjausjärjestelmän kehittämistarve on yksi esimerkki. Ensimmäisen vuoden osalla oli havaittavissa noin 10 % matkakulujen väheneminen edelliseen vuoteen verrattuna, kun vastaavasti liikevaihto kasvoi lähes saman verran.

Prosessikaavioiden ja prosessikuvausten laadinnan jälkeen niitä päivitetään laatu järjestelmässä tarpeiden mukaisesti. Kyseisten dokumenttien avulla uusien toimihenkilöiden

löiden perehdyttäminen on aiempaa helpompaa ja palvelun kulku alusta loppuun väli-vaiheineen on helpommin hahmotettavissa. Samoin niistä käy selkeästi ilmi eri toimi-henkilöiden vastuut prosessissa.

Muutoksen aloittaminen ja läpivieminen vaatii riskinsietokykyä. Onnistunut muutos vaatii koko organisaation eli hallituksen, toimihenkilöiden, yrittäjien ja metsureiden vahvaa sitoutumista, määrätietoista työtä, pitkäjänteisyyttä ja halua uuden oppimiseen. Malli olisi haasteellisempi sovitaa organisaatioon, joissa henkilöt ovat tottuneet kul-kemaan ”omia polkujaan”. Kun uskalletaan luottaa toisten tekemiseen, koko henkilös-tä ajattelee jatkuvasti mitä omassa osassaan prosessia voisi tehdä tänään paremmin kuin eilen, niin menestyksen avaimet ovat käsissämme.

### **8.3 Uuden organisaation riskit**

Organisaatiomuutoksen jälkeen parina ensimmäisenä vuotena on riski, että toiminnan laatu kärsii ja saadaan negatiivista asiakaspalautetta. Tämä johtuu siitä, että toimenku-vat muuttuvat ja tiedonkulussa metsänomistajille voi tulla katkoksia. Tämän vuoksi prosessikaavioita ja prosessikuvauksia täytyy käydä läpi useaan otteeseen toimihenki-löpalavereissa sekä yrittäjien ja metsurien kanssa

Palvelujen myyntiin keskittyvien metsäasiantuntijoiden tavoitteet ovat aiempaa korke-ammatt ja on tärkeää että kyseisessä toimenkuvassa on vahvat markkinointi- ja ihmis-suhdetaidot omaavat henkilöt. Riskinä on olemassa, että lisääntyntä aikaa myynti-työhön ei osata hyödyntää, vaan tulokset jäävätkin entiselle tasolle. Vastaavasti metsu-reilta ja koneyrittäjiltä ei tule suora painetta metsäasiantuntijoille töiden järjestämi-sestä ja toteutuksesta, joten työmaavarannoista vastaavat henkilöt ovat siten avain-asemassa metsäasiantuntijoihin päin. Koulutuksissa perinteisten metsällisten koulutus-ten sijaan täytyy panostaa enemmän markkinointi- ja myyntityökoulutuksiin. Koulu-tuksia kohdennetaan toimenkuvan tarpeiden mukaisesti.

Toimihenkilöiden vahva yhteistyö on edellytys prosessiorganisaatiolle. Aiemmassa organisaatiomallissa menestyi hyvin itsenäinen ja yksinään töitä tekevä toimihenkilö, mutta uudessa mallissa se ei onnistu. Prosessimainen palvelu, jossa vastuut vaihtuvat henkilöiltä toiselle, edellyttää hyvää tiedonkulkua ja avoimuutta sekä luottamusta. Prosessiorganisaatioon lähdetäessä on riski, jos toimihenkilöt ovat vahvasti itsenäi-

seen työskentelyyn tottuneita. Näissä tapauksissa liikkeelle lähtö kannattaa tehdä eri-ikäisten toiminnan alkukartoitusten ja koulutusten kautta.

Epäselvyyttä ja sekavuutta tuo toimihenkilöiden oma ”säättäminen”, kuten esimerkiksi töiden toteutuksen organisointi ja ohjaaminen, vaikka toimenkuva olisi myyntiin ja markkinointiin perustuva metsäasiantuntijan toimenkuva. Edellä mainittua ”säättämistä” tapahtuu lähinnä muutoksen alkuvaiheessa, mikä voi johtua kahdesta asiasta. Toinen on luottamuspuola toteutuksesta vastuussa olevaan henkilöön ja toinen liittyy halun ohjata ja päättää edelleen kokonaisvaltaisesti toiminnasta omalla alueellaan. Toimihenkilöitä eri toimenkuviiin valittaessa on kiinnitettävä huomiota heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Yksikään toimenkuva ei ole toista helpompi ja kaikissa toimenkuvissa korostuvat yhteistyön rooli, avoimuus ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Organisaation tulos määräytyy prosessien summana. Jos jotakin jätetään tekemättä suunnitteluvaiheessa, niin virheen korjaaminen vie työaikaa prosessin toteuttajalta ja yleensä enemmän kuin se olisi vienyt hankkeen suunnittelijalta.

Hallinnon, toimihenkilöiden, yrittäjien ja metsurien sitoutumisen puute on riski. On selvää, että kaksi ensimmäistä vuotta vaativat myös ylimääräistä työtä kaikilta ja matkalla sattuvat mahdolliset epäonnistumiset täytyy kestää ja kääntää oppimiseksi. Kirjallisuudessa puhutaan muutoksen jälkeisestä ajasta termillä ”kuoleman laakso”. Tämä tarkoittaa sitä, että muutoksen jälkeen työsuoritteet laskevat hetkellisesti, koska aikaa menee uusien toimintatapojen opetteluun. Tulokset alkavat näkyä muutaman toimintavuoden jälkeen ja toiminnan käyrä saadaan uuteen nousuun. On kuitenkin olemassa riski, että jäädyään ”kuoleman laaksoon” tai ei pystytä ratkaisemaan esiin nousseita ongelmia. Avoimuus, säännölliset yhteiset palaverit sekä toimihenkilöiden myönteinen ajattelu asioiden kehittämiseen ovat ehdottoman tärkeitä.

Tietotekniikan osaamisen taso täytyy olla riittävällä tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa lähinnä normaalia työssä tarvittavien Silvadatan ohjelmistojen käyttötaitoa. Ohjelmien mahdollisuuksia ja toimintoja hyödynnetään aiempaa enemmän. Metsäasiantuntijoilla voi esiintyä vastuuseen liittyviä pelkotiloja, koska he joutuvat vastaamaan metsänomistajalle myös toteutushenkilöiden tekemisestä.

## 8.4 Seuranta ja mittarit

Johtamisen näkökulmasta tavoitteiden toteutumisen säännöllinen seuranta ja metsäasi-  
antuntijoiden tukeminen myyntityössä on tärkeää. Metsä-Savossa pidetään kuukausi-  
palaverit ja lisäksi neljä kertaa vuodessa koko toimihenkilöporukan yhteispalaverit.  
Prosessiorganisaation johtamisessa on erotettavissa kaksi linjaa; myyntiprosessin joh-  
taminen ja toteutusprosessin johtaminen.

Vuositavoitteiden täytyy olla linjassa laaditun strategian kanssa. Myynnin johtamises-  
sa tavoitteiden asettamisen ja myyntityöhön motivoinnin lisäksi täytyy hoitaa seuran-  
ta. Seuranta varten on määritettävä mittarit. Myynnin osalla metsäasiantuntijoille  
mittaristo on helpompi rakentaa, mutta toteutuksen osalta sekä tukipalveluissa asia  
vaatii enemmän miettimistä.

Seurannassa tulosmittarit kertovat historiatietoa toteutuneesta myynnistä, kuten esi-  
merkiksi välitetyt taimet (kpl) ja tehdyt taimikonhoidot (ha). Historiatiedon sijaan  
tärkeämpää on seurata aktiivisesti kuukausittain myyntiä eli tulevaisuudessa tuottoja  
antavia hankkeita tehtyjen hankkeiden suunnitelmakannasta. Tällaisia lukuja ovat  
esimerkiksi suunnitellut taimet (kpl) ja taimikonhoitosuunnitelmat (ha).

Mittareiden määrittämisessä ja seurannassa täytyy ottaa huomioon laadullinen näkö-  
kulma sekä virheistä johtuvien kustannusten määrä suhteessa myyntiin sekä edellä  
mainittu matkakustannusten määrä suhteessa myyntiin. Mittarit kertovat muutoksen  
etenemisestä. Metsä-Savossa mittarit rakennetaan uuden organisaatorakenteen vaati-  
musten mukaiseksi vuoden 2011 kuluessa.

## 8.5 Prosessiorganisaation jatkonäkymät

Metsänhoitoyhdistysten rakennekehitys tulee jatkumaan näkemykseni mukaan siten,  
että maakunnissa on 5-10 vuoden kuluessa yhdestä kolmeen metsänhoitoyhdistystä.  
Mielestäni uusi organisaatiomalli toimii hyvin pohjana uusissa ja tulevissa maakunnan  
kokoisissa metsänhoitoyhdistyksissä ja on jopa edellytys suuremmissa yksiköissä.  
Prosessiorganisaatiossa liiketoiminta on jaettu valmiiksi eri sektoreihin eli ydinproses-

seihin. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi puukauppa-, metsänhoito-, metsänparannus- ja metsäomaisuuden hallintapalvelut.

Suuremmissa metsänhoitoyhdistyksissä ydinprosesseille tai hieman pienemmissä kokonaisuutena liiketoiminnalle tulee niistä vastaavia päällikkötasoja. Heidän avukseen ydinprosessien toteutukseen tarvitaan lisäksi korjuuesimiehiä, metsänhoitoesimiehiä, metsänparannusesimiehiä, metsäomaisuuden hallintapalveluista vastaavia toimihenkilöitä jne. Ydinprosesseille nimetyt vastuuhenkilöt vastaisivat entistä laajemmin kyseisistä liiketoiminnoista. Näillä järjestelyillä toiminnanjohtajille jäisi aikaa enemmän henkilöstöhallinnollisiin asioihin, minkä näen erittäin tärkeänä asiana.

Henkilöhallinnolliset asiat ovat tällä hetkellä yleisesti liian heikosti hoidettu osa-alue. Toiminnanjohtajien on siirtää osa tehtävistään päällikkö- tai esimiestasolle, kuten toimihenkilökin siirtävät prosessiorganisaatiossa osan omista tehtävistään toteuttajille. Toiminnanjohtajatkään eivät voi rajallisen työajan takia hoitaa ja päättää kaikkia mahdollisia asioita vaan heidän tulee keskittyä myös entistä tiiviimpään toimenkuvaan uusissa suuremmissa yksiköissä. Heidän toimenkuvansa tärkein tehtävä on edellä mainittu henkilöstöhallinto. Valtaa ja vastuuta tulee jakaa muille organisaatiossa.

Näen Metsä-Savon kokoisessa metsänhoitoyhdistyksessä puutteena organisaation pienen koon, mikä hankaloittaa tiettyjen toimenkuvien sijaisuuksien hoitoa. Suuremmissa metsänhoitoyhdistyksissä olisi mahdollista toimia useita korjuuesimiehiä, taloudesta vastaavia tai LKV-toimihenkilöitä, jolloin sijaisuuksien hoito olisi helpommin järjestettävissä. Metsä-Savossa metsäomaisuuden hallintapalveluissa on jatkettava toimenkuvien rakentamista puhtaasti omalle vastuuhenkilölleen.

Muutokseen liittyy aina luonnollisesti epävarmuutta. Joudumme hetkellisesti pois tutulta ja turvalliselta polulta sekä samalla opettelemaan uutta, joka vaatii hetkellisesti lisää työpanoksia. Mielessä liikkuu kysymyksiä. Mitä tapahtuu jos muutos ei onnistukaan? Pystynkö luottamaan siihen, että toinen toimihenkilö toteuttaa oman vastuualueeni työt laadukkaasti? Näitä ja monia muita työssäni esille tuomiani riskejä toimihenkilöt ovat joutuneet miettimään. Ensimmäisen vuoden jälkeen prosesseihin tehtiin pieniä hienosäätöjä, mutta suuria muutoksia ei ollut tarpeen tehdä. Palautteiden ja kehityskeskustelujen perusteella kenelläkään ei ollut halua tällä hetkellä palata vanhaan

toimintamalliin. Muutosta voidaan pitää onnistuneena ja hyödyt realisoituvat tulevien vuosien aikana.

Milloin ajankohta on sopiva muutokselle?

*Jos odottaa kaiken olevan täydellistä,  
ennen kuin ryhtyy toimeen,  
on sama kuin lähtisi matkaan,  
vasta kun kaikki liikennevalot näyttävät vihreää.*

*-Karen Ireland*

*Jos jäät odottamaan sitä täydellistä hetkeä,  
jolloin kaikki on vaaratonta ja varmaa, saat ehkä  
odottaa turhaan. Vuoret jäävät kiipeämättä ja  
kilpailut voittamatta tai kestävä onni saavuttamatta.*

*-Maurice Chevalier*

## LÄHDELUETTELO

Collins, Jim & Porras, Jerry 2004. Pysy parhaana. Kestäväksi kehitetty. Talentum. Jyväskylä.

Hannus, Jouko 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Eerola, Satu 2009. Prosessien mallintaminen SF-datan asiakaspalveluprosessin kehittämisen tukena. Opinnäytetyö: Lahden Ammattikorkeakoulu.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Helsinki: Libris Oy.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Kiviniemi, Matti; Toro, Jorma; Juutinen, Heikki; Sahi, Antti 2001. Päätöksentekijänä metsänhoitoyhdistyksessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kiviniemi, Matti 2004. Metsäoikeus. Metsälehti kustannus. Hämeenlinna: Paino Karisto Oy.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus Oy. Espoo: Redfina Oy.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkoina. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Metsänhoitoyhdistys 2011. WWW-dokumentti.

[http://www.mhy.fi/mhy/metsanomistajanasialla/fi\\_FI/index/](http://www.mhy.fi/mhy/metsanomistajanasialla/fi_FI/index/). Ei päivitystietoja. Luettu 19.3.2011

Metsänhoitoyhdistysten verkkosivut. Luettu 31.12.2010

[www.mhy.fi/mhy/metsanomistajanasialla/fi\\_FI/index/](http://www.mhy.fi/mhy/metsanomistajanasialla/fi_FI/index/)

Moisio, J. 2001. Asiakaspalveluprosessin kehittäminen. Qualitas Fennica Oy [viitattu 3.4.2009]. Saatavissa: <http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-4989724c64250.pdf>

Moisio, J. 2005. Prosessien johtaminen, mittaaminen, analysointi ja parantaminen. Qualitas Fennica Oy [viitattu 3.4.2009]. Saatavissa: <http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-4981a311af5a2.pdf>

Moisio, J. 2005. Juurruta prosessiajattelu organisaatioon henkilöstöä osallistamalla ja kouluttamalla. Qualitas Fennica Oy [viitattu 3.4.2009]. Saatavissa: <http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-49819d407f895.pdf>

Murto, Kari 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä organisaatiota. Jyväskylän koulutuskeskus. Saarijärven Offset Oy

Nieminen T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pajunen, Petri. 2011. Henkilökohtainen tiedontanto. Toiminnanjohtaja. Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savo ry.

Pakkala, Pasi & Mäntylä, Jukka 2006. ”Kiva tulla aamulla...” – johtaminen ja työhyvinvointi metsänhoitoyhdistyksissä. Mikkelin Ammattikorkeakoulu A: Tutkimuksia ja raportteja 12. Interkopio Oy.



Suur-Savon metsänhoitajat ry 2005. Miettinen Lasse (toim.). Puulla parempiin päiviin. Mikkeli: Ao-paino.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy

Viitala, Juhani 2006. Metsänhoitoyhdistysten 100 vuotta: Miljoonan ihmisen metsäpalvelijaksi. Keuruu: Tietosanoma Oy

## **LIITTEET**

### **LIITE 1. Palautekysely metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöille, yrittäjille ja metsureille**

Arvoisa Metsä-Savon toimihenkilö, yrittäjä tai metsuri

Metsä-Savon uusi organisaatio on ollut toiminnassa nyt muutaman kuukauden talvella ja keväällä tehtyjen muutosten jälkeen. Vuoden 2011 toiminnan suunnittelu käynnistyy syksyllä ja sen vuoksi on tärkeää kerätä palautetta alkuvuodesta eri toimenkuvan omaavilta toimihenkilöiltä, yrittäjiltä sekä metsureilta. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että koko ”prosessi” toimii työmaan hankinnasta viimeiseen metsänomistajalle lähetettävään työmaaraporttiin saakka.

Vastauksista kootaan yhteenveto ja vastaukset käsitellään nimettöminä. Kyselyyn voi vastata myös nimellä tai ilman. Olennaista on se, että kyselyn perusteella löydämme olennaisimmat kehittämisaalueet ensi vuoden toimintaan lähettäessä.

Toivon, että sinulta löytyy aikaa kyselyyn vastaamiseen, vaikka myrskytuhot työllistävät tällä hetkellä erittäin montaa henkilöä ja kiirettä riittää. Jokainen vastaus ja palaute on tärkeä, lyhyempikin.

**Pyydämme palauttamaan kyselyn ti 31.8.2010 mennessä**

Hyvää syksyn jatkoa!

Petri Pajunen  
toiminnanjohtaja  
Metsänhoitoyhdistys Metsä-Savo

- Vastaaja  Toimihenkilö  
 Koneyrittäjä  
 Metsuri / yrittäjämetsuri
- Pääasiallinen työalue  Juva  
 Puumala  
 Sulkava
- Pääasiallinen työtehtävä (yrittäjät ja metsurit)  Puunkorjuu, haketus tai puutavaran kuljetus  
 Maanmuokkaus  
 Metsänviljely ja taimien kuljetus  
 Taimikonhoito ja ennakkoraivaus  
 Muu \_\_\_\_\_

Metsurien ja maanmuokkausyrittäjien esimiehellä kyselyssä tarkoitetaan metsänhoitoesimiestä.

Puunkorjuuseen, haketuksiin ja puutavaran kuljetusyrittäjien esimiehellä tarkoitetaan korjuuesimiestä.

Toimihenkilöiden esimiehellä tarkoitetaan toiminnanjohtajaa.

Seuraaviin \_\_\_-kohtiin pyydämme Sinun arviotasi kouluarvosanoin (4-10)

**Työmaan suunnittelu** (metsäasiantuntijoilla itsearvio työstään)

\_\_\_Metsänomistaja- ja yritystietojen oikeellisuus hankkeilla/työmaaohjeissa

\_\_\_Työsuunnitelmarivit ja tarpeelliset työmaata koskevat tiedot täytetty hankkeelle/työohjeelle

\_\_\_Kuvioden oikeellisuus kartalla

\_\_\_Ajouramerkinnot, varastopaikkamerkinnot

Kommentit, ongelmakohdat, kehittämistarpeet

---

---

---

---

**Työmaan toteutuksen ohjeet** (korjuuesimiehillä ja metsänhoitoesimiehillä itsearvio)

\_\_Työmaaohjeiden toimittaminen sovitusti

\_\_Työmaaohjeiden selkeys

\_\_Työmaakarttojen selkeys

Kommentit, ongelmakohdat, kehittämistarpeet

---

---

---

---

**Työmaan toteutus** (metsureilla/yrittäjillä itsearvio)

\_\_Työtehtävien suorittaminen työohjeen mukaisesti

\_\_Tehtyjen työmaiden raportointi sovitulla tavalla esimiehelle ja sovittujen aikataulujen mukaisesti

\_\_Mittausten ja omavalvonnan suorittaminen annettujen ohjeiden mukaisesti

Kommentit, ongelmakohdat, kehittämistarpeet

---

---

---

---

## **Yhteydenpito, yhteistyö ja työilmapiiri**

### **Vain yrittäjät ja metsurit täyttävät:**

- Oman esimiehen (korjuuesimies tai metsänhoitoesimies) tavoitettavuus
- Itsearvio omasta yhteydenpidosta esimieheen (esim. työtä ja työmaata koskevissa asioissa, työmaan loppuessa kysely uusista työmaista jne.)
- Yhteistyön sujuvuus esimiehen kanssa

Kommentit, ongelmakohdat, kehittämistarpeet

---



---



---



---

### **Vain toimihenkilöt täyttävät:**

- Yrittäjien ja metsurien tavoitettavuus
- Yhteistyön sujuvuus metsurien ja yrittäjien kanssa
- Yhteistyön sujuvuus metsäasiantuntijat – korjuuesimies
- Yhteistyön sujuvuus metsäasiantuntijat – metsänhoitoesimies
- Yhteistyön sujuvuus metsäasiantuntijat/esimiehet – toimisto
- Yhteistyön sujuvuus toimihenkilöt – toiminnanjohtaja
- Yhteistyön sujuvuus vastaavissa tehtävissä työskentelevien kanssa eli metsäasiantuntijoiden / toteutushenkilöiden / toimistohenkilöiden kesken

Kommentit, ongelmakohdat, kehittämistarpeet

---



---



---



---

**Sitoutuminen**

\_\_Oma sitoutuminen laadukkaan työn tekemiseen ja  
oman vastualueensa/työtehtävän hoitamiseen Metsä-Savossa

Kommentit, ongelmakohdat, kehittämistarpeet

---

---

---

**Palkanmaksut ja yrittäjämaksut**

\_\_Palkat ja maksut tulevat sovitusti ajallaan  
\_\_Maksujen oikeellisuus

Kommentit, ongelmakohdat, kehittämistarpeet

---

---

---

---

**Koulutustarpeet** vuodelle 2011?

---

---

---

---

**Yhteiset tilaisuudet** Metsä-Savossa työskentelevien kesken. Millaisia yhteisiä tilaisuuksia toivot jatkossa?

---

---

---

---

**Kommentit** uuden organisaation liikkeelle lähdöstä muutaman ensimmäisen kuukauden jälkeen?

---

---

---

Millaisia asioita täytyy ottaa jatkossa huomioon / parantaa vuoden 2011 toiminnassa?

---

---

---

Muut kommentit aiheeseen tai yleisesti Metsä-Savon toimintaan liittyen?

---

---

---

Erittäin paljon kiitoksia ajan käytöstäsi tämän kyselyn täyttämiseen. Kyselyn vastauksista tehdään yhteenveto ja ne käsitellään nimettömänä.

Yhteenveto käydään läpi toimihenkilöiden ja hallituksen kesken sekä siitä tehdään kirjallinen yhteenveto yrittäjille ja metsureille tiedoksi. Kyselyn pohjalta yhdessä päätetyt kehittämiskohteet viedään käytännön toimenpiteiksi.

Petri Pajunen  
toiminnanjohtaja