

Janne Kansonen

Toiminnan tehostaminen MHY Mänty-Saimaa


Opinnäytetyö
Metsätalouden koulutusohjelma

Maaliskuu 2012




metsänhoitoyhdistys

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 7.3.2012
Tekijä Janne Kansonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Metsätalouden koulutusohjelma Metsätalous	
Nimeke Toiminnan tehostaminen – MHY Mänty–Saimaa		
Tiivistelmä <p>Työn aiheena on Metsänhoitoyhdistys Mänty–Saimaan toimintakartoitus fuusioitumisen jälkeen. Metsänhoitoyhdistys Mänty–Saimaa on tulos vuoden 2006 fuusioitumisesta, jossa Savitaipaleen, Ristiinan, Mäntyharjun sekä Suomenniemen kuntien metsänhoitoyhdistykset liittyivät yhteiseksi yhdistykseksi. Fuusioitumisen seurauksena työntekijöiden toimenkuviissa on tapahtunut muutoksia. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ovatko muutokset vaikuttaneet henkilökunnan toimintaan.</p> <p>Työ on tehty toimeksiantona Metsänhoitoyhdistys Mänty–Saimaalle. Viitekehyksessä käsitellään työilmapiiriä ja muutosjohtamista. Työn avulla selvitetään työntekijöiden mielipidettä, kuinka yhdistyksen eri osa-alueet toimivat ja miten niitä voisi parantaa. Kyseisiä asioita ovat mm. yhdistys ja sen johtaminen sekä toiminta, koulutus, ilmapiiri ja tiedonkulku. Saatuja tuloksia on verrattu muilta yhdistyksiltä saatuihin vastaaviin tuloksiin. Työn avulla selvitetään Mänty – Saimaan heikkouksia ja etsitään niihin parannuskeinoja.</p> <p>Saadut tulokset ovat hyviä lukuun ottamatta hallituksen toimintaa ja muutosta sekä sen johtamista. Yhdistys ja sen toiminta sekä johtaminen ovat saaneet 38 yhdistystä kattavaa vertailuaineistoa paremmat tulokset. Ainoastaan asiakastytyväisyyden varmistaminen on saanut huonomman arvion. Itsensä kehittäminen ja koulutus, ilmapiiri ja ryhmän toiminta, työn sisältö ja työssä jaksaminen sekä tiedonkulku ja viestintä ovat saatujen tulosten mukaan hyvällä mallilla.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Työhyvinvointi, työilmapiiri, muutosjohtaminen, muutosvastarinta.		
Sivumäärä 35s + liitteet 4s	Kieli Suomi	URN NBN:fi:mamk- opinn2012A6635
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Pasi Pakkala	Opinnäytetyön toimeksiantaja Metsänhoitoyhdistys Mänty - Saimaa	

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Date of the bachelor's thesis 2012-03 -07	
Author Janne Kansonen	Degree programme and option Degree Programme in Forestry	
Name of the bachelor's thesis Improving of the effectiveness of the forest association Mänty-Saimaa		
Abstract <p>The motive of this thesis is the function mapping of the forest association Mänty-Saimaa after the merger. Forest association Mänty-Saimaa is the result of the 2006 merge of Savitaipale, Ristiina, Suomenniemi and Mäntyharju. Then local forest associations related to a common work area. Worker's job descriptions have changed as a result of the merger. The purpose of this thesis is to find out how the changes affected the activities of the staff.</p> <p>The work is made as request and in co-operation with forest association Mänty-Saimaa. The following items are handled on the frame: work atmosphere and change management. Work will identify opinions of the employees about how the different sections work and how to improve them. These issues are association, operation and the management of the association as well as education, atmosphere and information flow. The results have been compared with the similar results of other forest associations. The work will also identify weaknesses of the Mänty-Saimaa and it will find out how to cure them.</p> <p>The results are good except the operation of the board and management of change. The associations its operation and leading have got better reference than reference material which consist of 38 forest associations. Only the ensuring of customer satisfaction had received worse reviews. According the results, self-development and education, atmosphere and acting of group, content of work and coping at work together with flow of information and communication are with a good level.</p>		
Subject headings, (keywords) Well-being, work atmosphere, change management, resistance of change.		
35 p + 4 app	Finnish	NBN:fi:mamk-opinn2012A6635
Remarks, notes on appendices		
Tutor Pasi Pakkala	Employer of the bachelor's thesis Forest association Mänty-Saimaa	

SISÄLTÖ

KUVAILULEHDET

1 JOHDANTO.....	1
2 TYÖILMAPIIRI.....	2
2.1 Työilmapiiri heijastuu tuloksiin	2
2.2 Hyvän työelämän osa-alueet	5
2.3 Työhyvinvoinnin ongelmat	8
2.4 Työilmapiirin kehittäminen.....	10
3 MUUTOSJOHTAMINEN	12
3.1 Yksilön johtaminen	12
3.2 Muutosvastarinta	14
3.3 Muutosjohtaminen muutoksen eri vaiheissa	15
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	18
4.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	18
4.2 Tutkimusmenetelmät ja tulosten taustoja.....	18
4.3 Tulosten luotettavuus	20
5 TULOKSET	21
5.1 Kokonaisuus hyvä	21
5.2 Toiminnanjohtajalle kiitosta.....	22
5.3 Hallituksen sitoutumisessa parantamisen varaa	23
5.4 Teknisestä kehityksestä pidettävä huolta	24
5.5 Työssä viihdytään ja työilmapiiri on kannustava.....	25
5.6 Tyytymättömyyttä fuusioon ja sen jälkeiseen toimintaan.....	28
5.7 Tieto tavoittaa - lähes kaikki	28
5.8 Minkä nuorena oppii – sen vasta vanhana taitaa.....	29

6 POHDINTA	31
6.1 Toiminnanjohtajalle positiivista palautetta, hallitukselle negatiivista	31
6.2 Työilmapiiri on kannustava ja työyhteisö viihtyisä	31
6.3 Tyytymättömyyttä fuusioon ja sen jälkeiseen toimintaan.....	32
6.4 Tieto kulkee – melko hyvin.....	34
6.5 Kokemus tuo työhön tehoa.....	35
LÄHTEET	36
LIITTEET.....	38
Tuloslomake.....	38

1 JOHDANTO

Työn aiheena on Metsänhoitoyhdistys Mänty–Saimaan ilmapiirikartoitus fuusioitumisen jälkeen. Työ on tehty toimeksiantona Metsänhoitoyhdistys Mänty – Saimaalle. Tulokset perustuvat työntekijöiltä saatuihin haastattelutuloksiin, joita on verrattu muiden metsänhoitoyhdistysten tuloksiin. Kysely on tehty samanlaista kyselylomaketta käyttäen, joihin on vastannut myös 37:n muun metsänhoitoyhdistyksen työntekijää.

Metsänhoitoyhdistys Mänty–Saimaa on tulos vuoden 2006 fuusioitumisesta, jossa Savitaipaleen, Ristiinan, Mäntyharjun sekä Suomenniemen kuntien metsänhoitoyhdistykset liittyivät yhteiseksi yhdistykseksi. Fuusioitumisen seurauksena työntekijöiden toimenkuvissa on tapahtunut muutoksia. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ovatko muutokset vaikuttaneet esimerkiksi työntekijöiden jaksamiseen ja tarkastella johtajan toimintaa muutoksessa. Myös työilmapiiriä ja koulutusmahdollisuuksia tarkastellaan.

Työntekijöiden jaksaminen on merkittävä voimavara. Työyhteisön työvire on osa työyhteisön hyvinvointia, johon kuuluvat vuorovaikutustaidot, sisäinen tiedonkulku ja esimerkiksi johtaminen. Työssä jaksamiseen vaikuttavat työn lisäksi myös monet muut tekijät, joita on hyvä tarkastella, jotta työn tuloksia, ajankäyttöä sekä työilmapiiriä saataisiin parannettua.

Viitekehyksessä käsitellään työilmapiiriä, sen myönteisiä ja kielteisiä merkkejä sekä mahdollisia keinoja ilmapiirin parantamiseksi. Viitekehysten toisessa osassa tarkastellaan muutosjohtamista. Muutosjohtamisessa pureudutaan muutoksen johtamiseen muutoksen eri vaiheissa, yksilön johtamiseen, muutoksessa onnistumiseen sekä muutosvastarintaan. Työilmapiiri ja johtaminen ovat asioita, jotka näyttävät suuntaa organisaation toiminnalle. Huono ilmapiiri syö pohjaa tuloksen teolta, kuten myös ongelmat johtamisessa.

Muutokset vaikuttavat yksilöön, työ vie joskus mennessään ja voi synnyttää stressiä. Näiltä voidaan kuitenkin välttyä. Esimies on ennen kaikkea muutoksen johtaja ja hänen on näytettävä mallia muille työntekijöille muutosmyrskyjen keskellä.

Vuorovaikutus ja muiden kuunteleminen on avainasemassa. Esimies on ennen kaikkea ilmapiirin johtaja. Työssä pureudutaan näiden asioiden lisäksi myös siihen, miten työyhteisössä voidaan edistää terveyttä ja hyvinvointia.

Työn tavoitteena on selvittää, kuinka Metsänhoitoyhdistys Mänty–Saimaan toimintatapoja ja työmenetelmiä voisi parantaa. Fuusioituminen on muuttanut työntekijöiden työn toimenkuvaa ja tämän työn avulla pyritään selvittämään, kuinka fuusioituminen on onnistunut työntekijöiden mielestä. Työmäärän mahdollisia muutoksia selvitetään ja sitä onko työmäärän muutoksilla ollut vaikutusta työntekijöiden jaksamiseen. Myös muutosjohtamista, toiminnanjohtajan toimintaa ja alaisten huomiointia selvitetään työn avulla.

2 TYÖILMAPIIRI

2.1 Työilmapiiri heijastuu tuloksiin

Työyhteisön ihmissuhteet ovat tärkeitä hyvinvointiin, ilmapiiriin ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Esimies ei ole yksin vastuussa hyvästä ilmapiiristä vaan kaikilla on vastuunsa. (Jabe 2010, 210–215.) Erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten on toimittava yhteisten tavoitteiden eteen toisiaan tukien ryhmä- ja tiimityössä. Myönteistä asennetta, huumoria ja luovuutta pitää tukea. (Pessi 1999, 28–36.)

Työntekijöiden viihtyminen ja motivaatio heijastuu tuloksellisuuden lisäksi myös asiakaspalveluun ja asiakastyytyväisyyteen. Työyhteisössä on paljon voimavaroja käyttämättä ja jokaisella henkilöllä on annettavaa muille. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää yhteistä pysähtymistä sekä asioiden tarkastelua turvallisessa ja asiantuntevassa ohjauksessa. (Psykovire 2011.) Hyvinvointi työpaikalla perustuu yhteistyöhön. Johdon, esimiesten ja työntekijöiden on luotava toimiva vuorovaikutussuhde. Työyhteisön tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti kun ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö on sujuvaa. Muutoksen hallinta on tehokasta ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. (Työyhteisön työhyvinvointi 2011.)

Ratkaisukeskeiset ja ennaltaehkäisevät toimintatavat ovat etusijalla pitkäjänteisessä ja tulevaisuuteen tähtäävässä kehittämistyössä (kuva 1). Työsuojelu ja työterveyshuolto kuuluvat kiinteästi terveeseen työyhteisöön. Hyvinvoivissa työyhteisöissä henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja säilyttää toimintansa muutostilanteissakin. (Työyhteisön työhyvinvointi 2011.)

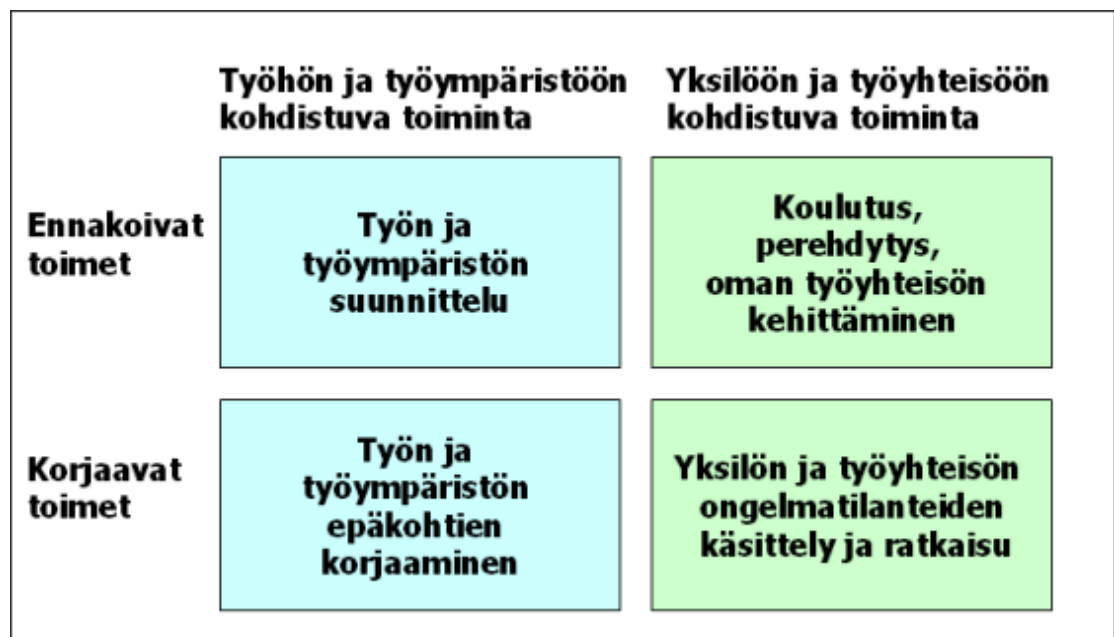
Kukoistavassa työpaikassa työn järjestelyissä, johtamisessa, työyhteisön toiminnassa sekä arjen vuorovaikutuksessa on varmistettu henkilöstön riittävä itsenäisyys. Yhteenkuuluvuutta ja pärjäämisen kokemuksia painotetaan. Hyvä työpaikan ilmapiiri tuottaa tulosta. Jokainen tuntee työnsä tavoitteet sekä vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään. Tämä johtaa palkitsevaan yhteistyöhön kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työyhteisön työhyvinvointi 2011.)

Hyvä työilmapiiri helpottaa jaksamista niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Vapaa-ajan tapahtumat heijastuvat työelämään ja työelämä vapaa-aikaan. Nämä pitäisi pystyä pitämään erillään, mutta se voi olla joskus hankalaa. Hyvä työilmapiiri ja työntekijän olemus vaikuttaa monesti asiakastilanteisiin. Asiakas aistii helposti työntekijän kireyden ja kiireyden. Asiakkaalle tulee varata aina aikaa ja pystyä kuuntelemaan hänen mielipiteitään ja toiveitaan. Palvelut tulee tarjota kaikille reilusti ja oikeudenmukaisesti. Oli sitten kyseessä uusi asiakas tai vakituinen kanta-asiakas niin se ei saa vaikuttaa palvelun laatuun tai sen tarjoamiseen.

Hyvä palvelu lisää asiakkaan tyytyväisyyttä, mutta huono palvelu karkottaa asiakkaan välittömästi. Huono työilmapiiri näkyy usein asiakkohtamisissa. Tällaisissa organisaatioissa töiden tekeminen on vaikeaa, eikä asiakkaiden palveleminen suju sen vaatimalla tavalla. Usein tuloskin jää heikoksi ja työntekijät vaihtavat helposti työpaikkaa. Hyvä työilmapiiri näkyy asiakkaalle asti. Tällöin palveluiden myyminen ja asiakkaan kohtaaminen on mukavaa ja hyvä tulos voi syntyä helpommin.

Hyvän työilmapiirin edellytykset psykologi Robert Edelmanin mukaan ovat (Räisänen & Lestinen 2006, 105):

- selkeä työnjako
- tasapuolisuus
- hyvä tiedonkulku
- hyvä yleinen ilmapiiri
- käytöstavat
- työrauha
- huomion kiinnittäminen yhteisiin päämääriin



KUVA 1. Työn henkisen hyvinvoinnin edistäminen (Henkinen hyvinvointi 2006).

Hyvä työilmapiiri muodostuu työyhteisön sisäisestä turvallisuuden tunteesta. Turvallisuuden tunne muodostuu varmuudesta, että oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuvat, kun työpaikalla tehdään päätöksiä ja vastuuta jaetaan. Työntekijöiden motivoituneisuus on avainasemassa työilmapiirin positiiviselle lataukselle. Työmotivaatio voi laskea, jos työntekijä ei tiedä mihin työyhteisön toiminta tähtää. Työn mielekkyys syntyy tiedosta, miksi on työtään tekemässä. (Hyvä työilmapiiri 2010.)

Hyvän työilmapiirin merkitys tuloksen saavuttamiseen ja tasoon on huomattava. Tyytyväinen ja itsensä arvostetuksi kokeva työntekijä suoriutuu toistiaan paremmin kuin tyytymätön. Tyytyväisyyttä lisäävät mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työtapoihin, työvälineisiin sekä työn itsenäisyys. Hyvä työilmapiiri kohottaa

työmoraalia, joka vaikuttaa suoraan työn lopputulokseen sekä laadullisesti että määrällisesti. (Jabe 2010, 226–229.)

Hyvässä työilmapiirissä on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen tietää, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta ja asiasta. Avoin keskustelu epäkohdista ja mahdollisuus vaikuttaa työntekotapoihin ja menetelmiin nostavat työntekijöiden motivaatiota. Työyhteisön tulehtuneita ihmissuhteita voidaan paikata avoimella keskustelulla ennen ongelmien kehittymistä kriisin asteelle (kuva 2). Hyvin suoritetuista töistä voi myös kiittää avoimen keskustelun yhteydessä. (Työyhteisön ilmapiiri 2010.)



Kuva 2. Työssä jaksamista edistäviä tekijöitä (Työyhteisö 2007).

Johdon ja henkilöstön tulee kohdata tasolla, jossa keskustelu on rakentavaa. Johtajat saattavat etäännyä konkreettisista ongelmista, jos hierarkia on vanhanaikainen. Eivätkä johdon suunnitelmat eivätkä kohtaa työntekijöiden asiantuntemusta. Jos keskusteluyhteys ei ole toimiva, voi kommunikaatio muodostua tulkinnanvaraiseksi. Eivätkä johtajan antamaan palautteeseen suhtaudutaan usein ylilatautuneesti ja emotionaalisesti. (Hyvä työilmapiiri 2010.)

2.2 Hyvän työelämän osa-alueet

Hyvän työilmapiiri ei ole itsestäänselvyys. Sen rakentaminen vaatii jokaiselta työntekijältä yhteen hiileen puhaltamista. Tässä auttaa esimerkiksi yhteinen päämäärä. Hyvä työilmapiiri koostuu monista seikoista. Sen rakentaminen voi kestää kauan, mutta tuhoutuminen voi tapahtua hetkessä. Jokainen työntekijä on osaltansa vastuussa organisaation hyvästä ilmapiiristä. Johtajalla on tässäkin asiassa suuri rooli (kuva 3).

Hyvän työelämän osat Kati Vilkin (Jabe 2010, 231) mukaan:

1 Toimiva vuorovaikutus

- arvostus
- avoimuus
- luottamus
- vaikutusmahdollisuus
- rehellisyys
- vastavuoroisuus

2. Selkeät rakenteet ja prosessit

- organisaation selkeys
- perustehtävän selkeys
- työnjaon ja työroolien selkeys
- työprosessien toimivuus
- valta- ja vastuusuhteiden selkeys

3. Työn mielekkyys

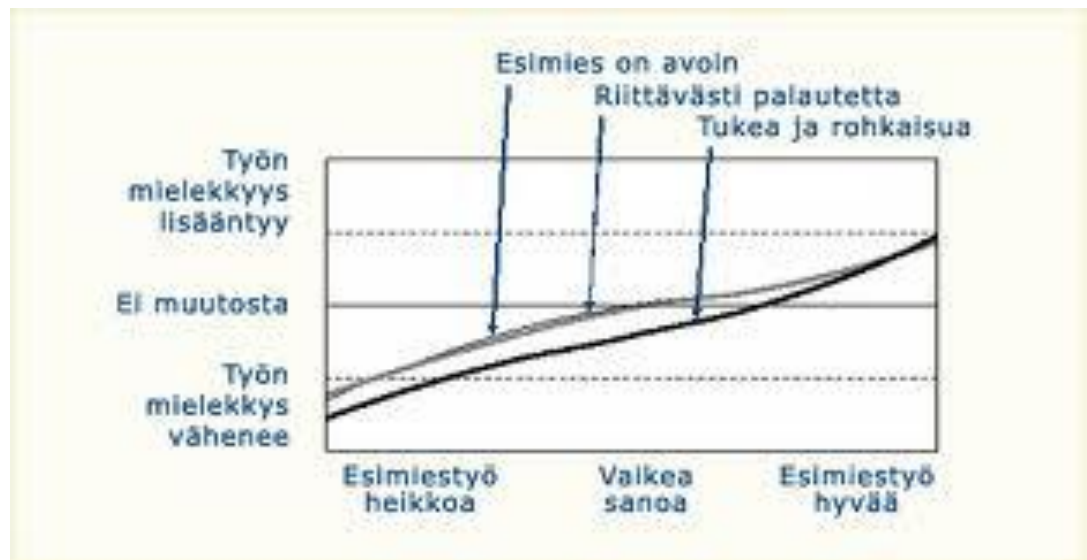
- kokemus työn hyödyllisyydestä
- toimiva asiakassuhde
- uskottavat strategiat
- työ suhteessa omiin arvoihin
- ympäristön arvostus

4. Onnistumisen kokemukset

- oikea osaaminen
- sopiva kuormitus ja työn määrä
- tavoitteiden saavutettavuus
- palkitseminen

5. Työolot ja perusturva

- turvallisuus
- työsuhteen pysyvyys
- turvallinen työympäristö



KUVA 3. Esimiehen merkitys työhyvinvoinnille (Duunitalkoot 2004).

Hyppänen (2010, 48) puolestaan määrittelee hyvän työilmapiirin muodostuvan motivoinnista, työilmapiiristä, -ympäristöstä, palkitsemisesta, viestinnästä, työterveyshuollosta, virkistys- ja harrastustoiminnasta, imagosta, toimintaperiaatteista, strategiasta, osaamisen kehittämisestä sekä johtamisesta.

Yllämainitut asiat koskettavat kaikkia työyhteisöjä. Hyvä työelämä heijastuu työn ulkopuolisiin asioihin ja työn ulkopuoliset asiat työelämään. Sisäisen ja ulkoisen tiedonkulun kannalta toimiva vuorovaikutus on tärkeässä asemassa. Monet työtehtävät vaativat yhteistyötä työkaverin kanssa. Silloin arvostus, avoimuus, luottamus, mahdollisuus vaikuttaa, rehellisyys ja vastavuoroisuus ovat asioita, joiden tulee olla kunnossa hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. Toki kyseiset asiat vaikuttavat asiakkaiden kanssa työskennellessä kuin myös esimiehen ja alaisen välillä.

Selkeät rakenteet ja prosessit auttavat työntekijöitä keskittymään oikeisiin asioihin ja tätä kautta tuloksen tekemiseen. Työnjaon ja roolien ollessa kunnossa, töiden teko sujuu ja tieto kulkee. Tämä auttaa henkilökuntaa siinä määrin, että töitä ei jää tekemättä tai niitä tehdä kahdesti. Henkilökunta tietää, kuka vastaa mistäkin käynnissä olevasta työstä tai työvaiheesta.

Työn mielekkyys on ehto henkilökunnan työssä jaksamiselle. Kun tekijä kokee työnsä hyödylliseksi, työ on suhteessa omiin arvoihin ja ympärivät ihmiset arvostavat hänen tekemää työtään, on töiden tekeminen kannustavaa, mukavaa ja palkitsevaa. Turhan

työn tekemistä tulisi välttää, sillä se syö resursseja eikä ole kannattavaa. Jokaisella henkilökunnan jäsenellä tulisikin olla tieto siitä, mitä tulee tehdä, miksi, miten ja kuinka kannattavaa työn tekeminen on. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovatkin hyvä työväline työn seurannassa ja mahdollisten epäkohtien parantamisessa.

Onnistumisten kokemukset, työolot ja perusturva ovat tärkeitä kaikissa työyhteisöissä. Oikean osaamisen käyttäminen, sopiva kuormitus ja työn määrä, tavoitteiden saavutettavuus ja työntekijän palkitseminen ovat jaksamista ja motivaatiota lisääviä tekijöitä, jotka auttavat ihmistä kohti korkeampia tavoitteita. Turvallinen työympäristö ja työsuhteen pysyvyys sen sijaan auttavat sitoutumisessa työhön. Turvallisen työympäristön ansiosta henkilökunta voi keskittyä olennaisiin asioihin omilla vahvuuksillaan.

Edellä mainittujen asioiden ollessa kunnossa on helpompi keskittyä oikeisiin asioihin. Ongelmiin voidaan puuttua paremmin, kun perusasiat ovat kunnossa, eikä niitä tarvitse lähteä korjaamaan tai tehostamaan. Tällaisilla työpaikoilla työ kantaa hedelmää ja ilmapiiri on usein hyvä.

2.3 Työhyvinvoinnin ongelmat

Jokaisella työpaikalla syntyy konflikteja ja ristiriitoja. Toimivassa työyhteisössä työn tekemisen ongelmista aiheutuvat erimielisyydet ja ihmisten väliset konfliktit otetaan vakavasti ja käsitellään rakentavasti. Läheskään kaikki työyhteisön ristiriidat ja yhteentörmäykset eivät ole kiusaamista. (Työyhteisön työhyvinvointi 2011.) Ihmissuhdevaikeudet, lomautukset, irtisanomiset ja uupumusilmiöt ovat yleisiä tämän hetken työelämässä. Niissä työyhteisön tunnetasapaino yleensä järkkyy, mikä heijastuu työn tekemiseen. Taitavasti ohjattuna kriisitilanteet voivat muodostua työyhteisöä eheyttäväksi, ilmapiiriä parantavaksi ja yhteistyötä lujittavaksi voimaksi. (Psykovire 2011.)

Työyhteisön ongelmaksi voi muodostua johtajan kiitoksen yliarvostaminen. Tämän seurauksena työntekijätasolla voi muodostua vääristynyttä kilpailuhenkeä. Työtavoitteiden ja -laadun saavuttaminen ei enää olekaan tyydytystä tuottavin tekijä. Työn suurin kiitos tulee johtajalta saadusta kiitoksesta. Samalla tavalla voi johtajakin suhtautua emotionaalisesti työntekijän esittämään kritiikkiin ja tulkita esityksen

henkilökohtaisten kykyjensä arvosteluna. (Hyvä työilmapiiri 2011.) Työn aiheuttama tuska voi johtaa uupumukseen, päihteiden käyttöön, varhaiseen eläkkeelle jäämiseen tai jopa itsemurhaan. Usein työn aiheuttamat kärsimykset tulevat esiin kiusaamisena, muistiongelmoina, päättämättömyytenä tai alisuorituksena (Jabe 2010, 228.)

Metsänhoitoyhdistyksissä on tyypillistä työkuorman vaihtelu esimerkiksi vuodenajan, suhdanteiden tai myrskyjen takia. Tämä saattaa muodostua joillekin toimihenkilöille liian suureksi taakaksi.

Työntekijän on koettava itsensä hyödylliseksi ja tehtävien on vastattava osaamista. Motivointi on tärkeää. Muutostilanteissa esimiehen läsnäolon merkitys kasvaa. Työntekijöiden työtaakka ei saisi kasvaa liian suureksi, sillä se aiheuttaa nopeasti loppuun palamista, sillä työt seuraavat kotiin, eivätkä työ, vapaa-aika ja lepo pysy tasapainossa. (Jabe 2010, 28, 48.) Loukkaukset kuuluvat ihmisyhteisöjen elämään. Parhaimmassa tapauksessa ihminen ottaa loukkaantumisensa puheeksi ja osapuolet sopivat asian keskenään. Usein se on kuitenkin liian hankalaa ja asia jää kaiheartamaan mieltä, voi heikentää ilmapiiriä ja pahimmassa tapauksessa syö itsetuntoa. (Furman 2002, 79–80.)

Kielteiseen ilmapiiriin johtavia syitä (Työyhteisön ilmapiiri 2010):

- tieto ei kulje – paljon huhuja
- työyhteisö klikkiytynyt, ”ei kuulu meille -asenne”
- sisäiset pelisäännöt hukassa, sääntöjä ei noudateta
- syytely, avoimet riidat, yleinen valitus
- paljon poissaoloja, henkilöstön suuri vaihtuvuus
- kielteisyys, toivottomuus, puhutaan paljon
- johtajuus hämärtynyt

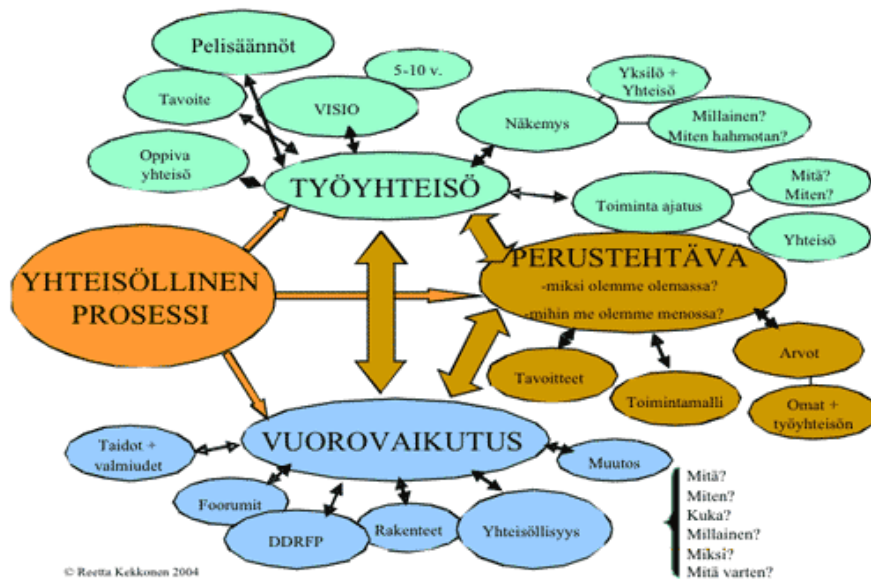
2.4 Työilmapiirin kehittäminen

Hyvä työilmapiiri on tuloksen tekemisen ja jaksamisen kannalta erittäin tärkeässä roolissa. Rahat, jotka sijoitetaan työ hyvinvointiin tulevat amerikkalaistutkimusten mukaan kolminkertaisina takaisin. Suomalaisen tutkimusten perusteella Suomessa vastaava luku voi olla yli kymmenkertainen verrattuna kustannuksiin. Parantuneeseen tulokseen vaikuttavat esimerkiksi tehokkaammat toimintatavat ja vähentyvät sairauspoissaolot. (Nykänen 2007, 16.)

Työyhteisöä voidaan kehittää. Kehittämistoiminnassa jatkuvuus ja kaikkien osapuolten sitoutuminen kehittämiseen on tärkeää. Kehittäminen tulisikin ottaa työyhteisön yhdeksi toimintamuodoksi. Tällöin on helpompaa tukea työyhteisöä myös epävarmuutta herättävissä tilanteissa, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin väistämättömästi. (Hyvä työilmapiiri 2010.)

Työilmapiiriä kehitetään osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa (kuva 4). Onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista ja ohjausta. Samaan aikaan johtoporras arvioi omaa johtamistoimintaansa. Hyvään lopputulokseen tarvitaan sitoutuneen henkilöstön aktiivista osallistumista. Jokaisella työntekijällä on tärkeä vaikutus ilmapiirin kehittymiseen. Työilmapiirin kartoitusta tehdään eri menetelmillä. Näitä ovat yksilö- ja ryhmähaastattelut, kyselymenetelmä sekä havainnointi. (Työyhteisön ilmapiiri 2010.) Terve ihminen reagoi tunteillaan. Ohitettaessa tunteet, ne paketoituvat sisimpään ja pulpahtavat vuosien saatossa esiin erilaisina häiriöinä, katkeruutena tai kyynisyytenä. Työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta on välillä tärkeää pysähtyä miettimään tunteidensa käsittelyä ja ilmaisua. (Valtiokonttori 2005.)

Työhyvinvointiin kannattaa investoida organisaatiossa, sillä sitä ei voi olla liikaa. Työntekijät ovat siihen tyytyväisiä ja heidän mukaansa siihen käytetyt rahat tulevat takaisin työmotivaation kautta parantuneena tuloksena..



KUVA 4. Yhteisöllisyyden kehittyminen työyhteisössä (Yhteisöllisyys 2004).

Työtyytyväisyyskartoituksen avulla saadaan melko hyvä kuva organisaation toiminnasta, heikkouksista ja vahvuuksista. Tällöin tuloksista saadaan enemmän irti. Saatuja tuloksia olisi hyvä käydä ohjatusti läpi. Näin henkilökunta kokee asian tärkeäksi ja asioihin otetaan paremmin kantaa. Kehityskeskustelujen ja tulosten läpikäymisen avulla organisaatiota voidaan kehittää halutulla tavalla. Työtyytyväisyyskartoitus on hyvä apuväline, joka antaa ajankohtaista tietoa organisaatiosta ja henkilökunnan mielipiteistä.

Tärkeimpiä työvälineitä ovat kuitenkin kehityskeskustelut, palaverit, tavoitteet ja niiden seuranta sekä suora molemminpuolinen palaute. Näiden avulla pystytään kehittämään monia asioita niin organisaatio-, toimisto-, henkilöstö- kuin myös yksilötasolla.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Yksilön johtaminen

Onnistuneessa muutoksen johtamisessa ihmisten johtaminen on tärkeintä. (Juuti & Virtanen 2009, 140) Tutkimusten mukaan ihminen haluaa erottua ensisijaisesti yksilönä ja toissijaisesti ryhmänä. Sosiaalinen identiteetti ja siihen liittyvät sosiaaliset vertailut rakentuvat itsensä vertaamiseen yksilönä toisiin. Hyväkään tiimi ei toimi parhaalla teholla, jos yksilöt jäävät huonolle henkilökohtaiselle ohjaukselle. (Sundvik 2006, 12.)

Työntekijän kokemana henkilökohtainen arvostus on tärkeimpiä työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen ennustajia. Esimiehen uskaltamalla osoittaa työntekijän arvostusta, päästään pitkälle ja parannetaan tiimin johtamista (kuva 5). Joskus tiimin henkilökemiaongelmat saavat alkunsa, jos työntekijä kokee, että esimies ei arvosta häntä tarpeeksi. Esimiehen haasteena on tasapainoilla yksilön ja koko tiimin huomioimisen välillä. (Sundvik 2006, 12 - 14.)



KUVA 5. Johtajan vaikutus työssäjaksamiseen (Työyhteisö).

Esimiehen antama tuki auttaa työntekijää jaksamaan, lähentää henkilökuntaa ja lisää molemminpuolista luottamusta. Joustavuus on tärkeä asia varsinkin metsäalan töissä, joita kaikkia ei pysty tekemään toimistosta käsin. Huomiointi puolestaan motivoi työntekijää, kun hänestä väitetään. Joustavuus vaatii molemminpuolista luottamusta. Luottamuksen rakentaminen voi kestää joskus kauan, mutta sen rikkominen voi tapahtua hetkessä.

Työntekijän motivoiminen on erittäin tärkeä jaksamista tukeva tekijä. Motivointikeinoja ovat bonukset, palkankorotukset, vaativammat, mielekkäät työtehtävät. Myös yksilön tukeminen, kannustaminen ja henkilökunnasta välittäminen ovat seikkoja, jotka voivat lisätä henkilökunnan motivaatiota. Esimies on vastuussa osaston toiminnasta ja hänellä on kaikkien muiden töiden ohella tärkeä rooli henkilökunnan työssä jaksamiselle. Tämän vuoksi esimiehen onkin pidettävä huoli omasta työssä jaksamisestaan. Esimies on ilmapiirin johtaja ja hänen väsymisensä voi heijastua alaisiin. Esimiehen arvaamaton käytös, alaisten epätasa-arvoinen kohtelu ja heikot ihmissuhdetaidot saavat aikaan paljon huonoja asioita.

Tutkimusten mukaan johto ja muu henkilöstö kokevat muutokset eri tavalla. Yleensä johtohenkilöt kokevat ne työntekijöitä myönteisimpinä. Muutostilanteissa erityisesti viestinnän merkitys korostuu ja siinä koetaan erityisiä ongelmia. Ihmiset ovat luoneet sopeutumismekanismien, jolloin he tekevät työnsä muutoksista välittämättä. Työntekijä voi menettää uskon johtoon, organisaatioon ja ammattinsa arvoon. Hiljainen, henkilöstön ajatuksissa tapahtuva johdon vastustaminen aiheuttaa konflikteja ja heikentää organisaation toimintakykyä. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.)

Eri henkilöstöryhmät voivat muodostaa vastapuolia johdon puheille. Kyseiset puheet sekoittavat johdon viestittämän sanoman. Muutostilanteissa johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin loogisten ja analyttisten viestien sijaan. Muutostilanteissa kyse on ihmisten innostamisesta ja mahdollisuuksien osoittamisesta. (Juuti & Virtanen 2009, 142–245.)

Ihmisten tunteisiin vetoamiseksi johtohenkilöiden on pystyttävä asettumaan henkilöstön tunnetiloihin. Samalla aaltopituudella ollakseen johdon tulee olla sinut itsensä kanssa ja tuntea organisaatio sekä sen työntekijät. Luottamus, rehellisyys ja aitous ovat asioita, joita ilman johtajaan ei pystytä luottamaan. (Juuti & Virtanen 2009, 142–245.)

Toimintatapoja muuttamalla ja kehittämällä organisaation kehitys ei pääse pysähtymään. Uusien asiakkaiden hankkiminen ja asiakassuhteiden ylläpitäminen on tärkeää, jotta kehittymistä pystyttäisiin pitämään yllä. Metsänhoitoyhdistyksen metsäneuvojat toimivat omatoimisesti ja hoitavat töitä omilla toimialueillaan. Tästä syystä yksilön johtaminen on tärkeää. Tulosten seuraamisella, palaverien pitamisellä

ja henkilökohtaisella palautteella onkin erittäin suuri merkitys yksilöiden johtamisessa.

Muutoksessa onnistumisen keinoja (Ponteva 2010, 90 – 110.):

- inhimillisuus
- reiluus
- myönteisyys
- innostus ja innostavuus
- peräänantamattomuus
- kannustavuus
- yllätyksellisyys

3.2 Muutosvastarinta

Muutostilanteen tuoma epävarmuus voi uhata yksilön perustarpeita (kuva 6). Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi on usein vaikeaa muutoksessa. (Sundvik 2006, 119.) Muutostilanteen herättämä epävarmuus muodostaa työntekijöiden keskuuteen ryhmiä. Toiset näkevät muutoksen hyödyt ja toiset suhtautuvat siihen skeptisesti. Muutoksen vastustaminen on luonnollinen ja hyödyllinen ilmiö. Muutosta vastustavan henkilön tehtävänä on kriittisen palautteen kautta varmistaa, että johto ei tee liian hätäisiä ja huonoja päätöksiä. (Aro 2002, 77–79.)



KUVA 6. Maslow'n tarvehierarkia (Juslen 2010).

Kritiikki voi tuottaa informaatiota, joka auttaa muutoksessa. Äärimmäisissä tilanteissa voi tapahtua tahallista organisaation toiminnan vahingoittamista. Tämä on merkki siitä, että muutoksen johtaminen on epäonnistunut ainakin jossain määrin. Kyseiset tapaukset ovat kuitenkin erittäin harvinaisia. (Aro 2002, 77–79.)

Muutoksen yhteydessä tulisi pystyä yhtenäistämään toimintatapoja ja tuomaan esille mahdollisuuksia. Muutosta vastustamalla työntekijä osoittaa, että asia on tärkeä ja hän voi kokea epävarmuutta. Epävarmuus voi johtua uusista toimintatavoista tai uudesta laitteistosta, jotka ovat tuntemattomia. Muutoksen vastustaminen osoittaa, että asialla on merkitystä. Uusien asioiden opettelu voi tuntua vastenmieliseltä varsinkin vanhempien henkilöiden mielestä, jotka ovat tottuneet toimimaan tietyllä kaavalla.

3.3 Muutosjohtaminen muutoksen eri vaiheissa

Muutostilanteissa johtamisen merkitys on erittäin suuri. Muutoksen johtaminen ei kuitenkaan eroa perusteiltaan normaalista johtamisesta. Ihmisiä voi johtaa vain tehtävien avulla, käymällä keskustelua siitä, mitä tulee tehdä seuraavaksi. (Aro 2002, 69–74.)

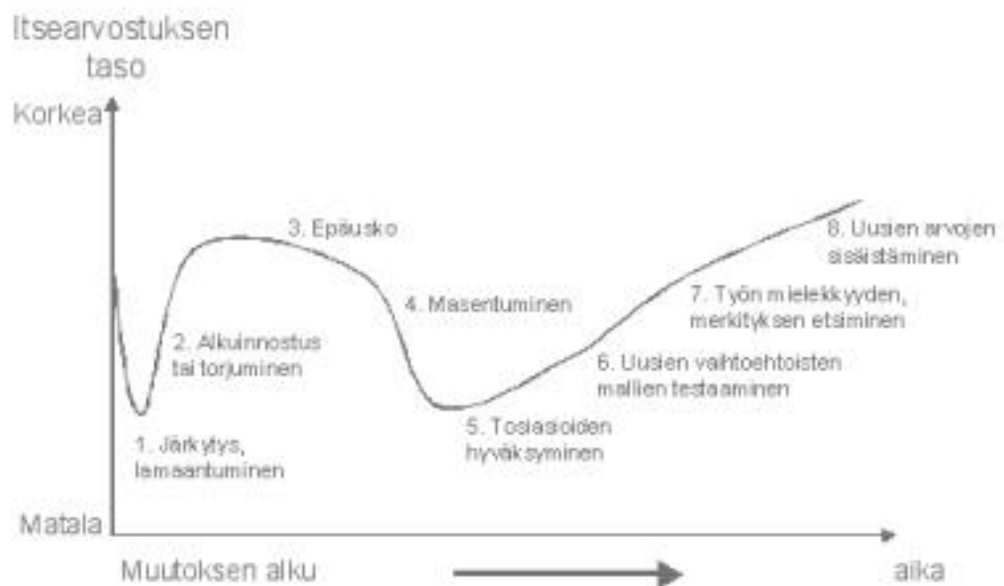
Muutosjohtamisessa on myös erityispiirteensä, kuten muutoksen annostelu. Peruseriaate on, että ei yritetä muuttaa kaikkea samaan aikaan. Jos muutosannos on liian suuri, se halvaannuttaa yrityksen toimintaa. Organisaatiomuutoksen johtamisen tärkein seikka on muutoksen perustuminen organisaatiossa työskentelevien ihmisten muuttamiseen. Jokaisen ihmisen on pystyttävä itse muuttamaan toimintatapojansa. (Aro 2002, 69–74.)

Muutosjohtajan tulee olla saatavilla ja tavoitettavissa. Johtajan toiminta on aina malli ja esimerkki muille työntekijöille. Muutoksessa onkin tärkeää, jos johtaja pystyy luopumaan jostakin itselleen tärkeästä kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Muutosjohtamisessa tilannejohtaminen korostuu (kuva 7). Muutoksen eri vaiheissa on käytettävä erilaisia menetelmiä. Shokkivaiheessa johdon tulee varmistaa, että ihmiset tuntevat olonsa mahdollisimman turvalliseksi niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Aro 2002, 69–74.)

Muutoksen ilmoittaminen on syytä suunnitella huolellisesti, sillä se voi aiheuttaa järkytystä kuulijoissa. Reaktiovaiheen johtamisessa on keskeistä, johtajan suostuminen erilaisten projektoiden kohteeksi. Kiukkuisen ihmisen palaute johtoa kohtaan voi olla lapsellista ja totuuksia vääristelevää. Sanonta ”pää kylmänä, sydän lämpimänä” kuvaa hyvin johdolle asetettuja muutostilanteen odotuksia. Väärät tiedot on kuitenkin hyvä oikaista asiallisesti. (Aro 2002, 69–74).

Kun työntekijät alkavat sopeutua muutokseen, he rupeavat tutkimaan muutoksen tarjoamia mahdollisuuksia (kuva 7). Tässä vaiheessa työntekijän tulee päästä helposti keskustelemaan johdon kanssa, jotta työntekijä ei turhautuisi ja muutosprosessi ottaisi taka-askelia. Ihmiset ovat yksilöitä ja heillä menee eri aikoja muutosprosessin eri vaiheissa. Keskeisin aihe muutosjohtamisessa on oman epävarmuuden sietäminen. Omat rajat tulee tunnistaa, jottei kuorma kasva liian suureksi ja epävarmuutta sysätä henkilökunnan harteille. Hyvä muutoksen johtaminen vaatii kahden hyvin erilaisen johtamistyylin käyttöä ja on tästä syystä erittäin vaativaa. (Aro 2002, 69–74.)

Tehokkaan kommunikaation luominen ei ole helppoa, mutta se muodostuu muutamista yksinkertaisista säännöistä. Ole johdonmukainen, aseta selkeät tavoitteet, korosta tehokasta kommunikointia ja näytä hyvää esimerkkiä. (Työntekijöiden motivoiminen 2005, 104.)



KUVA 7. Työntekijän reagoiminen muutostilanteessa (Valtiokonttori 2005).

Metsänhoitoyhdistyksissä tapahtuu jatkuvasti pieniä muutoksia, joilla tehostetaan toimintaa. Henkilömuutokset kuuluvat myös organisaatioiden toimintaan. Suuri työntekijöiden vaihtuvuus voi olla merkki, että kaikki asiat eivät ole kunnossa. Henkilökunta reagoi usein suurimpiin muutoksiin joko innostumalla tai vastarintaan käyden. Metsäalalla tapahtuvat muutokset voivat kestää pitkään ja pahimmassa tapauksessa muutoksen jälkeen palataan vanhoihin toimintatapoihin. Toimihenkilöiden korkea ikä voi olla yksi syy siihen, että kaikki toimintatavat eivät ole tehokkaimpia, sillä he haluavat pysyä omalla mukavuusalueellaan ja välttelevät uusien toimintatapojen käyttöön ottamista.

Metsänhoitoyhdistyksen johtaminen muutostilanteessa vaatii muutoksen läpiviejän kikkapussista erilaisia keinoja. Hänen tulee voittaa henkilökunnan luottamus puolelleen ja pystyä perustelemaan miksi tehdään niin kuin tehdään. Kaikkia henkilöitä ei voida johtaa tällaisissa tilanteissa samalla tavalla, sillä joku vaatii enemmän aikaa kuin toinen. Toinen hyväksyy ja toinen vastustaa. Muutostilanteet ovatkin tilanteita, jotka vaativat johtajalta lujuttua ja luottoa omaan tekemiseensä. Kaikki eivät varmastikaan ole tyytyväisiä muutokseen, mutta organisaation etua tulee ajaa työntekijöitä kuitenkin unohtamatta.

Suuret muutokset ovat usein pitkäkestoisia. Tällöin henkilökunnan mielipiteet voivat vaihdella. Työntekijöiden on saatava puhua asiasta ja tutustua muutoksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kun muutoksen johtajalla on käytössään oikeat keinot muutoksen johtamiseksi on tuloskin usein hyvä. Huonossa tilanteessa johtaja ei osaa käyttää oikeita keinoja, eikä hän osaa johtaa ihmisiä. Tällaisissa tilanteissa muutos ei tuo kaivattua tulosta ja henkilökunta voi reagoida negatiivisesti. Muutostilanteiden johtaminen on aina vaativa tilanne, jolloin muutoksesta vastaavilta henkilöiltä vaaditaan suurta ammattitaitoa.

4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on selvittää, kuinka Metsänhoitoyhdistys Mänty–Saimaan toimintatapoja ja menetelmiä voisi parantaa. Fuusioituminen on muuttanut työntekijöiden toimenkuvaa ja opinnäytetyön avulla selvitetään, kuinka fuusioituminen on onnistunut työntekijöiden mielestä

Työmäärän mahdollisia muutoksia selvitetään ja sitä onko työmäärän muutoksilla ollut vaikutusta työntekijöiden jaksamiseen. Työmäärien muutokset perustuvat henkilökunnalta saatuihin vastuksiin. Erityisesti kysymykset ”Työni määrä on sopiva” ja ”Ehdin työajan puitteissa tehdä riittävän laadukasta työtä asiakkaalle” antavat vastauksia näihin kysymyksiin. Kokonaisuutta ”Työn sisältö ja työssä jaksaminen” tarkastellaan tässä kohdassa. Muutosjohtamista, toiminnanjohtajan toimintaa ja alaisten huomiointia selvitetään myös työn avulla.

Työn tulosten pohjalta Mänty–Saimaan toimintaa kehitetään entisestään, jos siihen on tarvetta. Tarkasteltavia osa-alueita ovat yhdistys ja sen toiminta sekä johtaminen, työn sisältö ja työssä jaksaminen, itsensä kehittäminen ja koulutus, ilmapiiri ja ryhmän toiminta, muutos ja sen johtaminen sekä tiedonkulku ja viestintä. Saatuja tuloksia pystytään vertaamaan muista yhdistyksistä saatuihin tutkimustuloksiin. Pohdintaosiossa on lainattu henkilökunnan kommentteja ja ne on kirjoitettu kursivoidulla tekstillä.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tulosten taustoja

Työn tulokset perustuvat työntekijöiden antamiin vastuksiin. Kaikki Mänty–Saimaan 18 työntekijää on täyttänyt kyselylomakkeeseen marras-joulukuun 2011 aikana. Metsureita tai koneurakoitsijoita ei ole otettu tutkimukseen. Kyselylomake koostuu avoimista kysymyksistä sekä suljetuista kysymyksistä, joissa on neljä vastausvaihtoehtoa. Saaduille vastauksille on laskettu keskiarvot. Vertailuaineistoon on laskettu 38 yhdistystä, joten niiden keskiarvot eivät muutu enää kovinkaan helposti. Tämän vuoksi pienikin ero on tärkeä ja antaa suuntaa yhdistyksen

toiminnasta. Yli 0,5 erot keskiarvossa ovat huomattavia ja sellaisiin kysymyskohtiin tulee kiinnittää enemmän huomiota.

On myös syytä muistaa, että tulokset perustuvat kysymyksistä saatujen vastausten keskiarvoihin. Tästä syystä esimerkiksi keskiarvo 2,5 voi olla tulos 9:stä eri mieltä olevasta vastuksesta ja 9:stä samaa mieltä olevasta vastauksesta. Mänty-Saimaan neljässä toimipisteessä työskentelee yhteensä 18 työntekijää, joista suurin osa on aluevastaavia metsäneuvoja. Tämän lisäksi on toiminnanjohtaja, korjuuvastaava sekä kaksi toimistotyöntekijää. Työntekijöiden määrä ei jakaudu tasaisesti toimistoittain. Naisia on viisi ja miehiä 13. Tuloksien käsittelyssä henkilöitä ei ole jaettu sukupuoliryhmiin.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tuloksia on tarkasteltu kokonaisuutena. Joitakin kysymyksiä on otettu lähempään tarkasteluun. Näissä kysymyksissä työntekijät on jaettu ikäryhmiin siten, että jokaisessa ryhmässä on kuusi työntekijää. Yhdessä ryhmässä on työntekijät, joiden ikä on 35 vuotta ja alle, toisessa 36 – 50 vuotta ja kolmannessa 51 vuotta ja sitä vanhemmat.

Mänty-Saimaan työntekijöiden vastauksille on laskettu keskiarvo, joka näkyy sinisellä alla olevissa kaavioissa. Vertailuaineistona on käytetty 38 metsänhoitoyhdistystä, jotka ovat vastanneet samaan tutkimukseen. Aineisto on kerätty vuosina 2005 – 2011. Vastanneiden yhdistysten koko vaihtelee muutaman henkilön pitäjäkohtaisista yhdistyksistä aina suuriin fuusioituneisiin yhdistyksiin.

Vertailumateriaali kattaa 348 henkilöä, joista miehiä on 276 ja naisia 72. Kyselyyn on vastannut 196 metsätalousinsinööriä, 82 metsätalousteknikkoa ja 21 metsätyönjohtajaa. Neljän koulutus on jokin muu. Vastanneiden keski-ikä on 45 vuotta ja ura metsänhoitoyhdistyksessä on kestänyt keskimäärin 17,5 vuotta. Työura metsälalla on kestänyt 20,5 vuotta.

Vastaavat lukemat Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaalla ovat 13 miestä ja 5 naista. Heistä 11 on koulutukseltaan metsätalousinsinööriä, 4 metsätalousteknikkoa, 1 metsätyönjohtaja ja kahden koulutus on jokin muu. Työntekijöiden keski-ikä on 43,4 vuotta ja uran kesto metsänhoitoyhdistyksessä 14,2 vuotta. Ura metsälalla on kestänyt keskimäärin 17,9 vuotta, joten keskiarvot eivät kerro koko totuutta. Tällainen

tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun kahden toimistojen tulokset eroavat suuresti toisistaan. Kyselyyn vastasi toiminnanjohtajan lisäksi 2 toimistotyöntekijää, 14 metsäneuvojaa ja korjuuvastaava.

Tarkemmin tuloksia on analysoitu Pasw-tilasto-ohjelmalla. Ohjelmalla on pystytty laskemaan keskiarvoja laajoista tulosaineistoista sekä vertailemaan yksittäisten kysymyksiä tuloksia ja niiden jakautumista esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaan.

4.3 Tulosten luotettavuus

Työn tehtävänä oli kartoittaa Mänty-Saimaan toimintaa sen eri osa-alueilla. Kyselyyn osallistuneet 18 työntekijää ovat vastanneet kyselyyn omien tuntemustensa mukaisesti. Tulokset ovat luotettavia ja ne on käsitelty nimettöminä. Ikäryhmiin jaetuissa vastauksissa jokaisen työntekijän vastauksella on suuri painoarvo. Reliabiliteettia voi heikentää nimellisinä sähköposteina läitetut vastaukset vastausten analysoijalle. Työntekijöitä on melko paljon, joten 18 henkilön vastauksissa ei painotu liikaa yksittäinen vastaus.

Toiminnanjohtaja ei ole vastannut toiminnanjohtajan toimintaa käsitteleviin kysymyksiin, eivätkä toimihenkilöt sellaisiin kysymyksiin, joihin he eivät ole pystyneet vastaamaan. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi fuusioitumista käsittelevät kysymykset, jos henkilö ei ole ollut vielä töissä fuusioitumisen aikana. Myös vertailuaineiston laajuus lisää tulosten luotettavuutta.

5 TULOKSET

5.1 Kokonaisuus hyvä

Mänty–Saimaa on saanut hyvät arviot kysymyksistä, lukuun ottamatta hallituksen toimintaa (Kuvio 1). Myös muutos ja sen johtaminen on saanut hieman keskiarvoja heikommät tulokset. Muissa aihepiireissä Mänty–Saimaan tulokset ovat vertailuaineiston tuloksia paremmat. Kokonaisuutena Mänty–Saimaa on saanut paremmat arviot muutoksen läpiviemistä, itsensä kehittämistä ja koulutusta sekä hallinnon roolia lukuun ottamatta kaikissa kategorioissa. Yhdistyksen johtamisen kokonaisarvosana on 0,3 pistettä korkeampi, kuten myös ilmapiiri ja ryhmän toiminta. Yleisarvosanana työ metsänhoitoyhdistyksessä on 0,2 yksikköä vertailuaineistoa korkeampi.



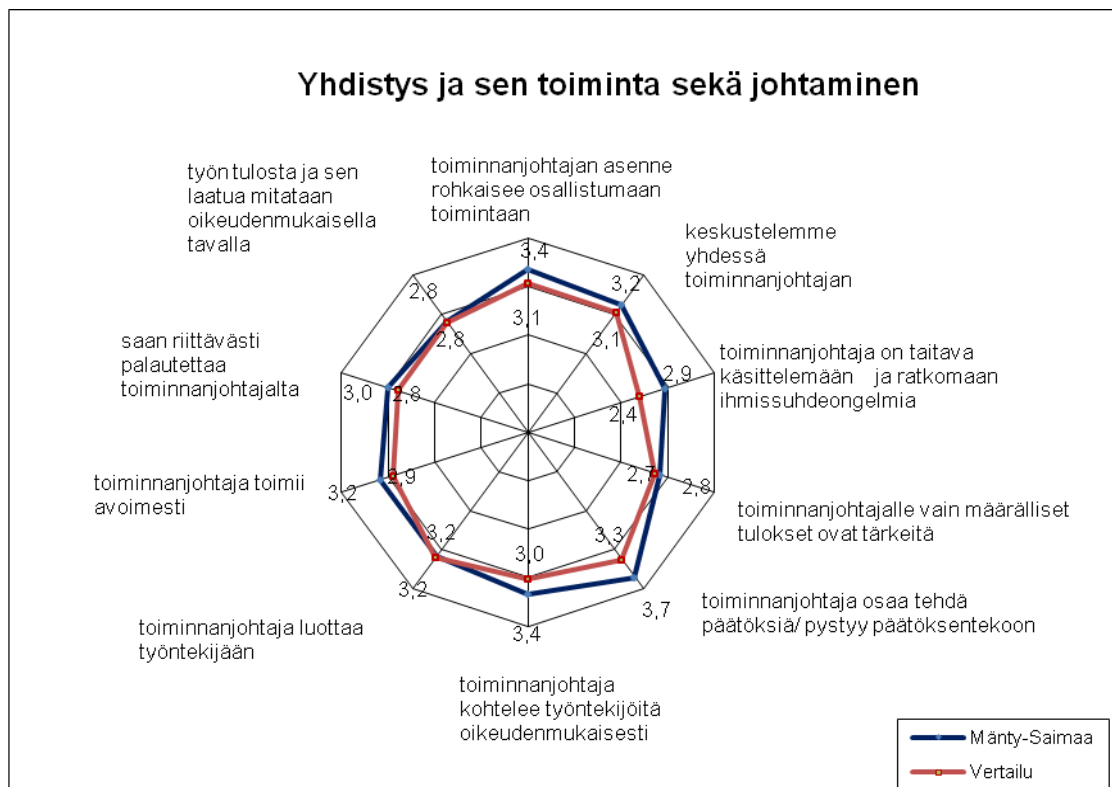
KUVIO 1. Mänty – Saimaan kokonaisarvio

10 = kiitettävä 9 = erittäin hyvä 8 = hyvä 7 = tyydyttävä 6 = kohtalainen 5 = välttävä

5.2 Toiminnanjohtajalle kiitosta

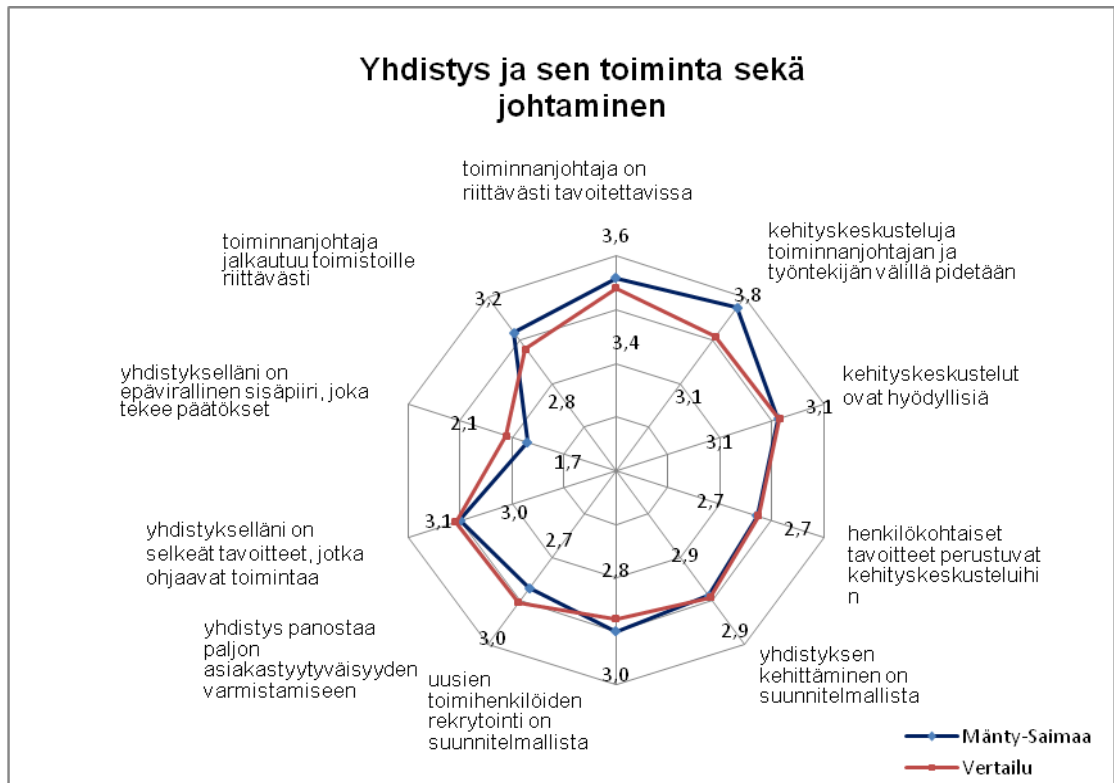
Toiminnanjohtajan johtamistapa ja toiminta on saanut kiitosta ja siihen henkilökunta on tyytyväinen. Saadut tulokset ovat keskiarvoa parempia lähes kaikissa kysymyksissä. Ainoastaan asiakastyytyväisyyden varmistamisessa ja toiminnan tavoitteiden selkeydessä Mänty-Saimaa jää hieman vertailuaineiston tuloksia heikommaksi.

Parhaat palautteet toiminnanjohtaja on saanut ihmissuhdeongelmien käsittelemisestä, työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelamisesta (kuvio 2), rohkaisevasta osallistumisesta sekä riittävästä jalkautumisesta toimistoille. Yhteisiä palavereja pidetään hyvänä asiana. Henkilökohtaisista kehityskeskusteluista saadut tulokset ovat selvästi vertailutuloksia paremmat (kuvio 3).



KUVIO 2. Yhdistys ja sen toiminta sekä johtaminen

1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

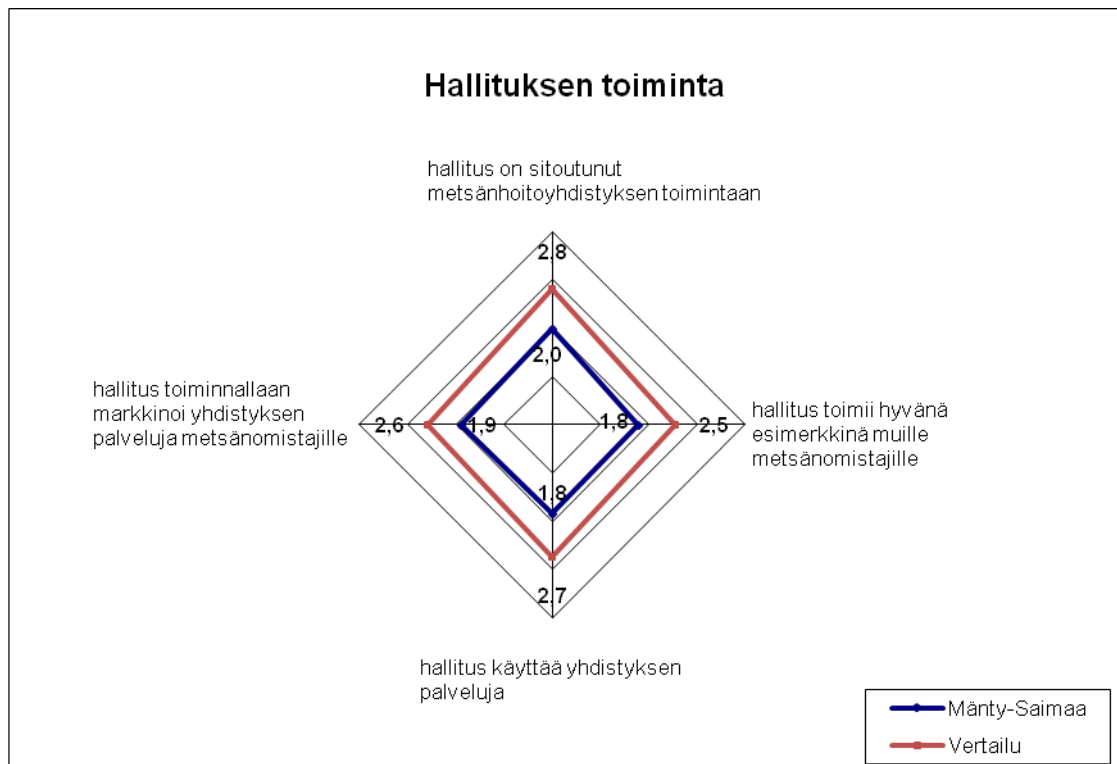


KUVIO 3. Yhdistys ja sen toiminta sekä johtaminen

1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

5.3 Hallituksen sitoutumisessa parantamisen varaa

Mänty-Saimaan hallituksen saamat arvostelut ovat huomattavasti muista yhdistyksistä saatuja tuloksia heikommat (kuvio 4). Hallituksen toimintaa käsittelevät tulokset ovat keskiarvoltaan alle kahden, kun vertailuaineiston keskiarvo on 2,7. Vastaajien mukaan hallitus ei ole sitoutunut tarpeeksi yhdistyksen toimintaan, eikä se toimi hyvänä esimerkkinä muille metsänomistajille. Hallitus käyttää heikosti yhdistyksen palveluja, eikä se myöskään markkinoi yhdistyksen palveluja riittävästi muille metsänomistajille.

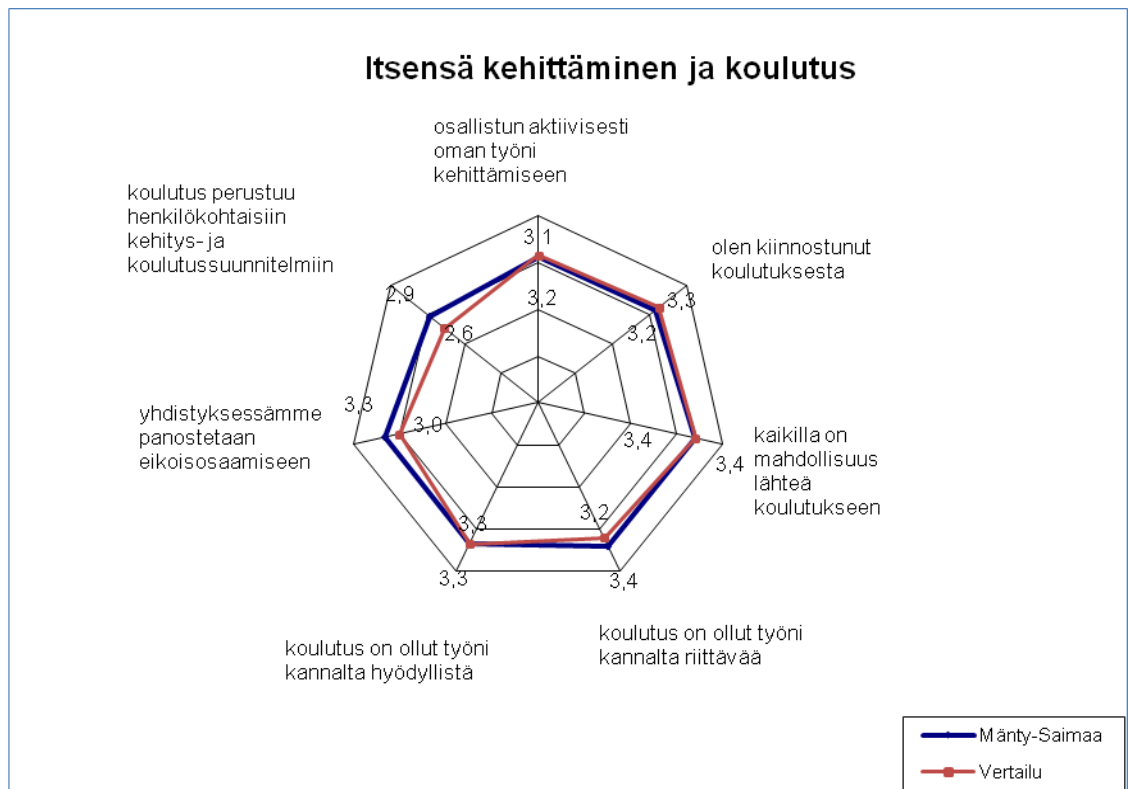


KUVIO 4. Hallituksen toiminta

1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

5.4 Teknisestä kehityksestä pidettävä huolta

Itsensä kehittäminen ja koulutus osiosta saadut tulokset kulkevat lähes käsikkäin vertailutulosten kanssa (kuvio 5). Koulutuksesta ollaan kiinnostuneita ja se on mielestäni hyvä merkki motivaatiosta ja halusta kehittää itseään. Koulutus on riittävää ja Mänty-Saimaalla investoidaan erikoisosaamiseen. Tulosten mukaan koulutus perustuu henkilökohtaisiin suunnitelmiin ja siihen ollaan tyytyväisiä.



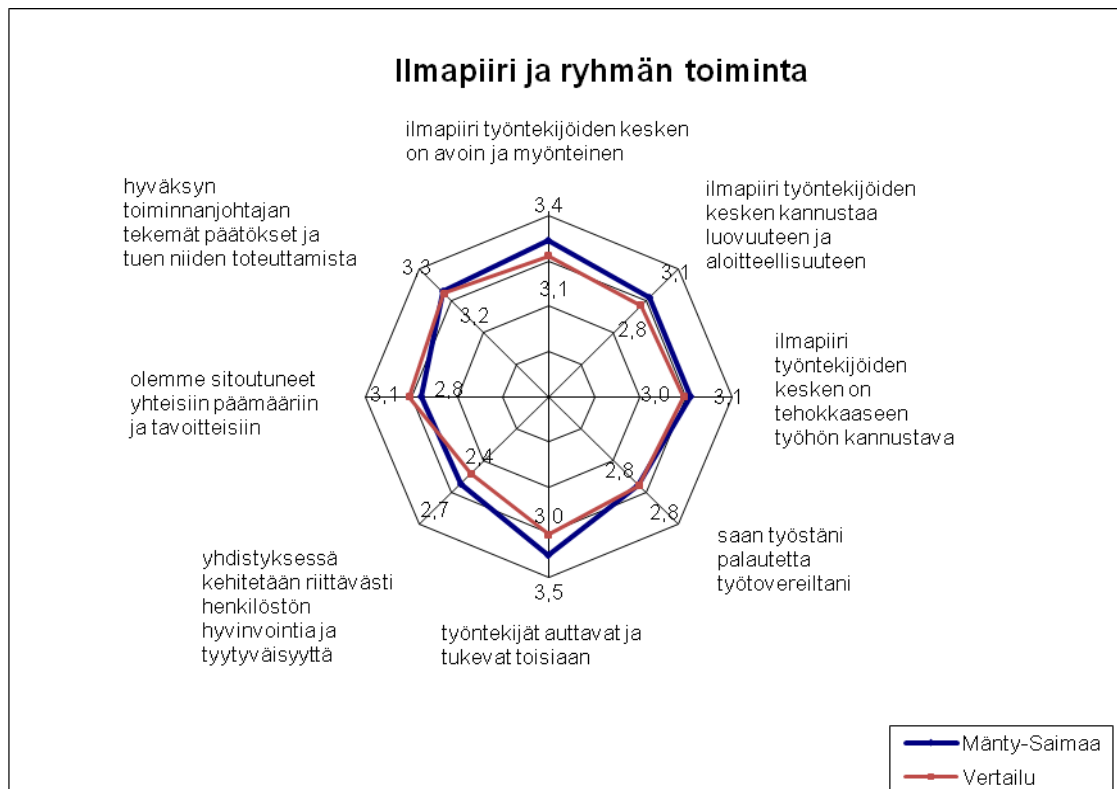
KUVIO 5. Itsensä kehittäminen ja koulutus

1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

5.5 Työssä viihdytään ja työilmapiiri on kannustava

Työntekijöiden antama palaute työssä jaksamiseen liittyen on varsin positiivista (kuvio 6). Ilmapiiri työntekijöiden kesken on avoin, myönteinen ja toisia autetaan, jos siihen on tarvetta. Henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä kehitetään työntekijöiden mielestä riittävästi. Ilmapiiriä ja ryhmän toimintaa käsittelevistä kysymyksistä on tullut keskiarvoa paremmat tulokset.

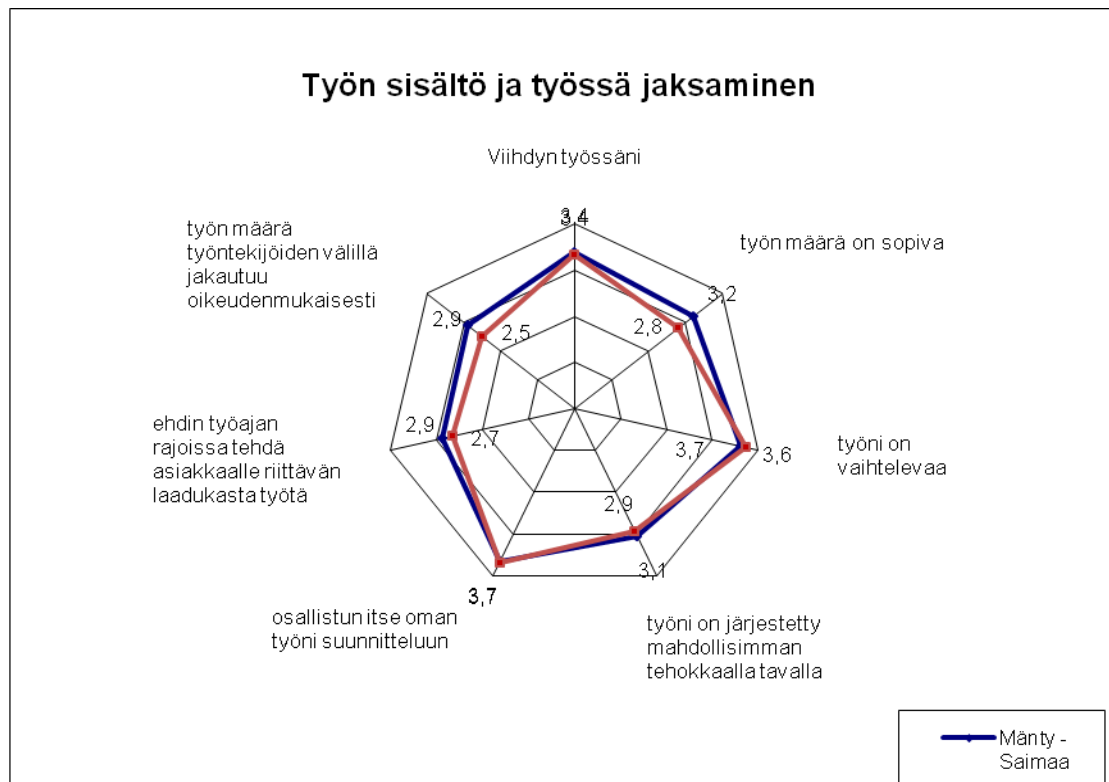
Ainoastaan yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sitoutuminen on saanut keskiarvoa heikomman arvosanan. Toiminnanjohtajan päätöksiä tuetaan ja päätökset hyväksytään.



KUVIO 6. Ilmapiiri ja ryhmän toiminta

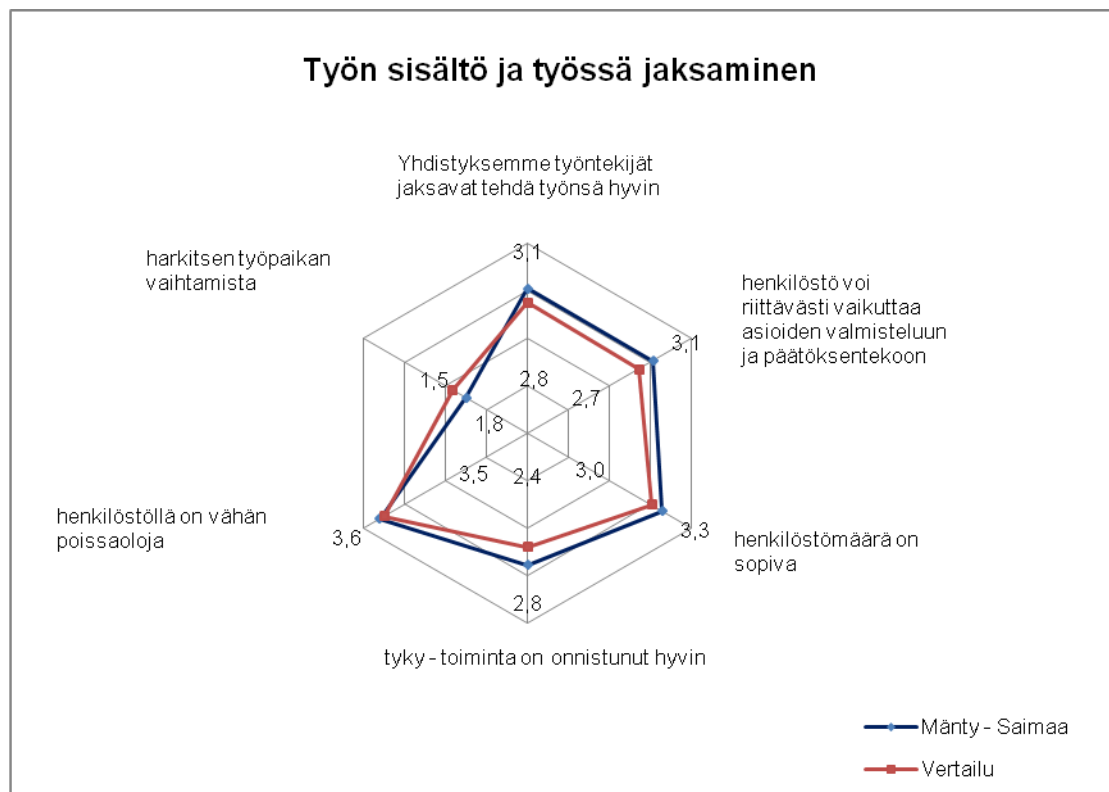
1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

Työssä jaksaminen on hyvällä mallilla (kuvio 7). Mänty-Saimaan tulokset ovat muiden yhdistysten tuloksiin verrattuna yhtä hyviä tai parempia. Työn määrää pidetään sopivana. Ikäryhmien kesken hyvän työjäljen tekemisessä asiakkaalle on kuitenkin parannettavaa nuorempien työntekijöiden mielestä. Yhdistyksessä kehitetään henkilöstön työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Myös työ- toiminta on onnistunutta (kuvio 8).



KUVIO 7. Työn sisältö ja työssä jaksaminen

1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

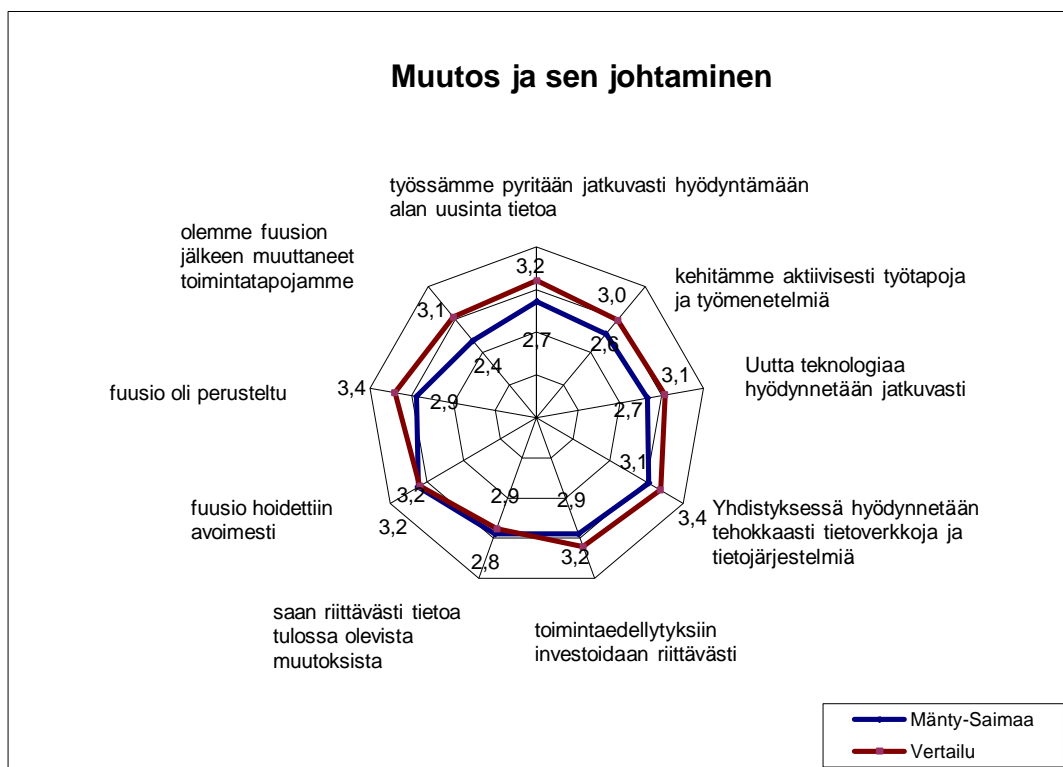


KUVIO 8. Työn sisältö ja työssä jaksaminen

1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

5.6 Tyytymättömyyttä fuusioon ja sen jälkeiseen toimintaan

Kokonaisarviona muutoksien läpivieminen on saanut hyvä arvosanan, mutta lähemmin tarkasteltuna voi havaita tyytymättömyyttä muutoksen läpiviemisessä ja sen johtamisessa (kuvio 9). Muutosta ja sen johtamista käsittelevistä kysymyksistä onkin tullut keskiarvoa heikompia arvosanoja. Esimerkiksi fuusion jälkeisten toimintatapojen muuttaminen on ollut henkilökunnan mielestä vähäistä. Myös alan uusinta tietoa voisi hyödyntää paremmin.

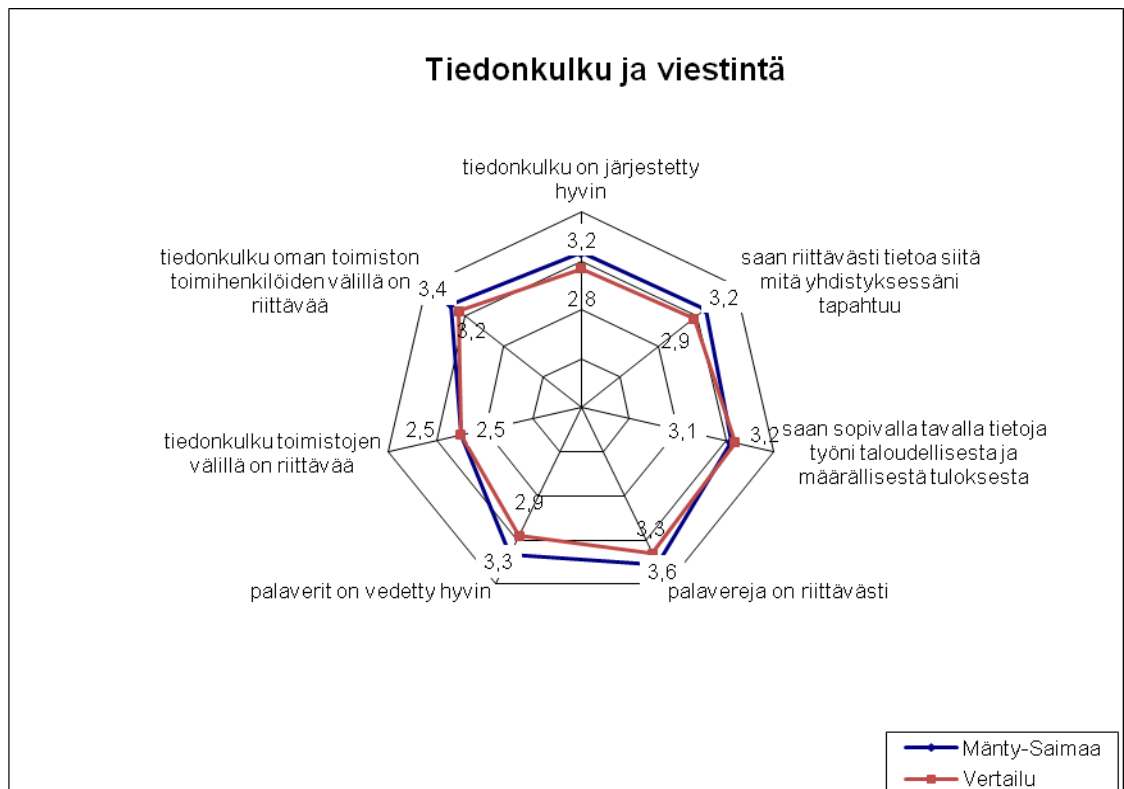


KUVIO 9. Muutos ja sen johtaminen

1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

5.7 Tieto tavoittaa - lähes kaikki

Tiedonkulku ja viestintä ovat Mänty-Saimaalla melko hyvällä tasolla (kuvio 10). Kyseistä aihealuetta käsittelevistä kysymyksistä on tullut keskiarvoa parempia tuloksia. Palaverit on vedetty hyvin ja niitä on riittävästi. Tiedonkulku ja viestintä ovat pääsääntöisesti hyvää niin toimistojen kuin yhdistyksenkin kesken.



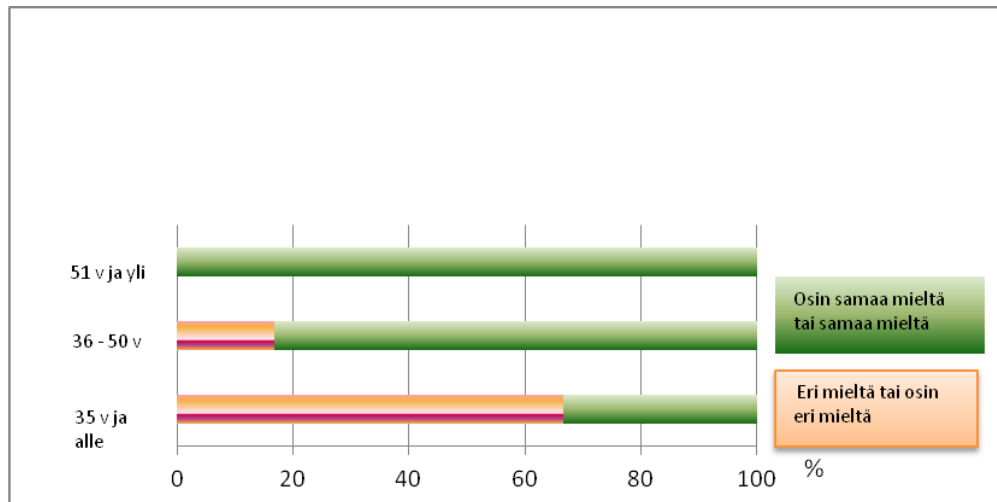
KUVIO 10. Tiedonkulku ja viestintä

1 = eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = samaa mieltä

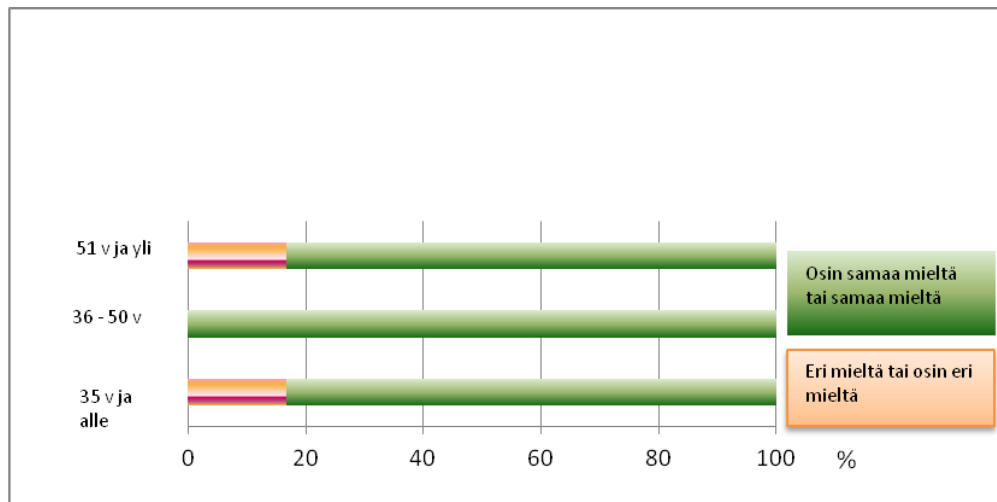
5.8 Minkä nuorena oppii – sen vasta vanhana taitaa

Ikäryhmiin jaetuissa tuloksissa ei ole kovinkaan suuria eroja. Ainoastaan ajankäytössä ja riittävän hyvän työnjäljen tekemisessä työajan puitteissa on eroavaisuuksia (kuvio 11). Työn määrässä (kuvio 12) ja työssä viihtymisessä (kuvio 13) ei ole eroja eri ikäryhmien kesken.

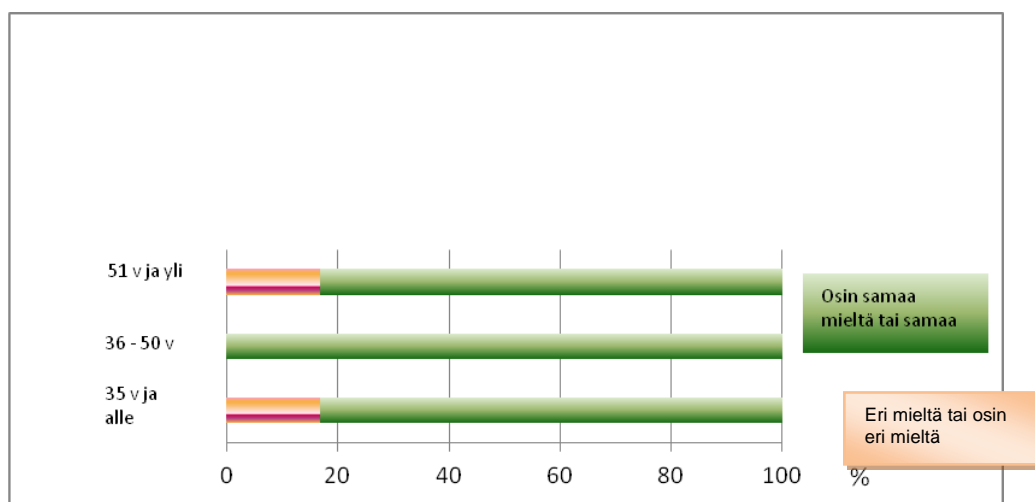
Ajankäyttö ja työtavat ovat vanhemmilla työntekijöillä paremmin hallinnassa, sillä he ehtivät tehdä riittävän hyvää työnjälkeä omasta mielestään. Nuoremmista, alle 35 vuotiaista työntekijöistä, ainoastaan joka kolmas ehtii tekemään riittävän hyvää työnjälkeä työajan puitteissa, kun tarkastellaan työntekijöiden omia mielipiteitä.



KUVIO 11. Ehdin työajan puitteissa tehdä riittävän laadukasta työtä asiakkaalle.



KUVIO 12. Työn määrä



KUVIO 13. Työssävihtyminen

6 POHDINTA

6.1 Toiminnanjohtajalle positiivista palautetta, hallitukselle negatiivista

Saatujen tulosten perusteella organisaation kokonaistilanne on hyvä. Esimiestyö on korkealla tasolla, henkilökuntaa viihtyy työssään ja tekee töitä vastuuntuntoisesti. Tästä huolimatta johtajan toiminnassa on kehitettävää. Saadun palautteen mukaan työtä voisi suunnata vieläkin enemmän esimiestyöhön. *Toiminnanjohtajan toimintaa tulisi ehkä keskittää enemmän esimiestyöhön. Tällä hetkellä voi olla liikaa muuta tuloksellista tekemistä. Toiminnanjohtajan pitäisi entisestään keskittyä siihen, tekekö toimihenkilö töitä riittävästi ja ammattitaitoisesti.*

Henkilökunta ei ole tyytyväinen hallituksen toimintaan ja he kommentoivat hallitusta seuraavasti. *Hallituksen tulisi ottaa aktiivisempi rooli ja markkinoida yhdistyksen palveluja aktiivisemmin. Hallituksen pitäisi omalla toiminnallaan sitoutua nykyistä paremmin metsänhoitoyhdistyksen toimintaan ja käyttää enemmän meidän palveluita.* Negatiivisia asioita puhutaan joissakin kunnissa metsänhoitoyhdistyksen toiminnasta ja niiden puhumisen olisi hyvä loppua.

6.2 Työilmapiiri on kannustava ja työyhteisö viihtyisä

Toimiston ilmapiiri on erinomainen. Ilmapiiri on hyvällä tasolla. Ei kuppikuntia eikä takana kyräilyä. Toimistomme ilmapiiri on ollut aina erittäin hyvä, tällä porukalla on hyvä tehdä töitä. Kaikkien työntekijöiden mielestä asia ei kuitenkaan ole näin valoisa. Kaikki eivät ole tyytyväisiä oman toimistonsa ilmapiiriin ja joku toinen oli sitä mieltä, että kokonaisuudessa olisi parantamisen varaa. Omalla toimistolla loistava, mutta koko metsänhoitoyhdistyksessä petraamisen varaa. Metsänhoitoyhdistyksen ilmapiiri on parempi, kuin toimiston.

Työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan, mikä auttaa henkilökuntaa jaksamisessa ja helpottaa töiden tekemistä. Tämä on hyvä asia ja vaikuttaa varmasti positiivisella tavalla työilmapiiriin. Henkilöstö voi vaikuttaa päätöksentekoon ja työ- toimintaa pidetään onnistuneena. Tästä huolimatta sitä voisi olla enemmänkin. *työ- päiviä /*

yhteisiä palaveripäiviä voisi lisätä. Enemmän tyky- toimintaa ja yhteisiä vapaamuotoisia tapahtumia.

Hyvä työilmapiiri johtaa tuloksiin. Tämä sanonta pitää varmasti paikkansa ja sitä tulee pitää yllä. Jokainen työntekijä on siitä vastuussa omalta osaltaan. Myös esimiehellä on tärkeä rooli sen toimivuuden kannalta. Hyvä on kuitenkin muistaa, että työn ulkopuolella tapahtuvat asiat saattavat heijastua työntekoon jokaisen henkilön kohdalla.

Näihin asioihin pystyy jokainen vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Hyvä ilmapiiri on erittäin tärkeä jaksamisen ja tuloksen tekemisen kannalta. Tästä syystä työntekijöiden tyytyväisyyteen on syytä käyttää aikaa ja varoja. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että jokaiselle työ on mieluisaa, tavoitteet selvillä ja jokainen voi käyttää hyödyksi omia vahvuuksiaan.

Erikoistuminen ilmenee työnkuvassa ja siihen ollaan tyytyväisiä. *Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea kun on erikoistuttu tie- ja ojahommiin, atk, korjuu sekä kiinteistöväälitystehtäviin.* Työtehtäviä tulisi pystyä rajaamaan entisestään ja erikoistuminen on tätä asiaa silmällä pitäen hyvä asia. *Työtehtävien määrää pitäisi saada rajattua. Neuvojan työ leviää melkoisen laajalle sektorille.* Henkilökunnan vahvuuksien parempi huomioiminen voisikin olla työtehtävien määrää rajaava ja toimintaa parantava seikka.

6.3 Tyytymättömyyttä fuusioon ja sen jälkeiseen toimintaan

Työntekijöiden mielestä uusia työtapoja ja -menetelmiä pitäisi pystyä hyödyntämään paremmin. Toimintatapoja ei ole muutettu fuusion jälkeen kovinkaan paljon, eikä uusinta teknologiaa hyödynnetä tarpeeksi. Myös alan uusinta tietoa pitäisi pystyä hyödyntämään paremmin.

Keskiarvoa heikommista arvosanoista huolimatta toiminnanjohtajan toimintaa muutoksen läpiviemisessä on keuhuttu. *Työ on onnistunut hyvin. Ainahan jotain olisi voinut tehdä toisin, mutta ne ovat pieniä asioita. Hänellä on selkeä oma toimintamallinsa ja sanelee miten toimitaan. Minusta malli on toiminut, kun hän on hionut neljä metsänhoitoyhdistystä yhteen.*

Joidenkin työntekijöiden mielestä kaikkien toimipisteiden toimintamalli ei ole yhtenäinen ja vanhat toimintatavat ovat vielä liiaksi esillä. *Toimintatapoja on pyritty yhtenäistämään. Vielä ollaan osittain muutosvaiheessa. Aikaa on mennyt tosi paljon. Vielä kummittelee toiminnoissa "vanhat" yhdistykset ja niiden toimintatavat.* Näihin seikkoihin voi vaikuttaa henkilökunnan muutosvastarinta, jota esiintyy pääsääntöisesti kokeneempien työntekijöiden keskuudessa. He ovat tottuneet vanhoihin työtapoihin ja haluavat pitää niistä kiinni. Mahdollisena ongelmana voi myös olla muutoksen liian nopea läpivieminen. Tällöin työntekijöillä ei ole ollut tarpeeksi aikaa keskustella muutoksesta ja sen mukanaan tuomista uhkista ja mahdollisuuksista. Muutosprosessi voi jäädä päälle ja se vie tehoa työn teosta ja sen tuloksesta.

Työtapojen ja – menetelmien parantamiseksi työntekijöillä on hyviä ehdotuksia. Toimintatapoja tulisi pystyä yhtenäistämään ja henkilökunnan vahvuuksia olisi nostettava entistä paremmin esille. *Koko järjestelmää pitäisi käyttää hyväksi. Tulevaisuudessa olisi hyvä miettiä, miten metsureiden ja muokkausten työmaat hoidetaan. Yhden toimihenkilön voisi olla hyvä hoitaa metsureiden ketjutus.*

Myös maastotöihin kaivataan uutta välineistöä, jonka avulla töiden tekeminen nopeutuisi ja turhilta välivaiheilta säästyttyisiin. *Maastotöiden osalta välineet tulisi nykyaikaistaa. Tällä uudistuksella olisi vaikutusta varmasti moneen asiaan ja eritoten tehokkuuteen.* Kaikki työntekijät eivät ole tyytyväisiä fuusioon ja sen jälkeisiin toimintatapoihin.

Muutoksesta ei kuitenkaan ole koitunut lisää työtä henkilökunnalle, eikä se ole vaikuttanut henkilökunnan työssä jaksamiseen. *Fuusio ei vaikuttanut päivittäiseen työhön tai jaksamiseen, johtamisen tyyli ja menetelmät vaikuttaneet suotuisasti. Ei hirveästi verrattuna aikaan ennen fuusiota. Tietysti työnkuva fuusion myötä on hieman kasvanut sekä yhteisiä töitä on tullut lisää.* Fuusioituminen sai myös kiitosta henkilökunnan keskuudessa ja sitä pidettiin oikeana ratkaisuna. *Jos ei olisi tapahtunut fuusiota, täällä olisi aika väsyneitä ja loppuun palaneita ihmisiä.*

6.4 Tieto kulkee – melko hyvin

Tiedonkulku ja viestintä ovat pääsääntöisesti hyvällä tasolla niin toimistojen kuin koko yhdistyksenkin henkilökunnan välillä. Molemmissa on kuitenkin kehitettävää, sillä kaikki tieto ei tahdo saavuttaa kaikkia työntekijöitä. *On kohteliasta ilmoittaa kaikille olevansa vapailla tai koulutuksessa, eikä siten, että osa porukasta ei tiedä mitään. Osa taitaa pelata vain omaan pussiin.* Ainoastaan työn taloudellisista ja tuloksellisista asioista saatu vastaus on keskiarvoa heikompi, mutta sekin vain 0,1 pistettä.

Parannusehdotuksina mainittiin puhelimen ja sähköpostin käytön tehostaminen. *Sähköposti on hyvä työkalu ja tietysti kännykkää korvalle tarvittaessa.. Jokainen voisi tahollaan katsoa peiliin ja kertoa paremmin menoistaan. Yhteydenpidon toimiston sisällä, että toimistojen välillä tulisi olla avoimempaa*

Organisaation sisäisellä viestinnällä on erittäin tärkeä rooli niin markkinoinnin, tuloksen kuin myös asiakkaiden kannalta. Sisäisen viestinnän ollessa kunnossa voidaan keskittyä ulkoiseen viestintään, asiakkaiden tavoittamiseen ja parantaa tulosta. Sisäisen viestinnän ollessa huonoa, ei ulkoinenkaan viestintä voi toimia täydellä teholla. Sisäisen viestinnän tärkeimpiä tarkoituksia onkin ulkoisen viestinnän tehostaminen ja oikean asiakaskunnan tavoittaminen.

Organisaation sisäinen viestintä ei tarkoita ainoastaan johdon viestejä alaisille. Tärkeää onkin, että kaikki henkilökunnan jäsenet kertovat asioista, jotka koskettavat muita ja organisaatiota. Jokainen on vastuussa hyvästä viestinnän kulusta niin oman toimiston kuin koko yhdistyksen kannalta. Tällä tavalla pystytään kehittämään toimintaa ja tarttumaan asioihin, jotka eivät toimi vaaditulla tavalla.

Hyvän tiedonkulun kannalta on tärkeää ajatella asioita pitemmällä tähtäimellä. Tärkeämpää olisi ajatella asioita yhdistyksen ja koko henkilöstön näkökulmasta kuin pelkästään omaa parasta ajatellen. Oman edun ajaminen muiden kustannuksella syö organisaation sisäisiä voimavaroja. Tätä ei toivottavasti tapahdu Mänty-Saimaan työntekijöiden keskuudessa ja sitä tulee välttää myös tulevaisuudessa.

6.5 Kokemus tuo työhön tehoa

Ikäryhmiin jaettujen kysymyksien pohjalta ilmeni, että yli 50-vuotiaiden henkilöiden keskuudessa työajan käyttö on paremmin hallinnassa, ainakin heidän omasta mielestään. He ehtivät tehdä riittävän hyvää työpäivää asiakkaalle työajan puitteissa. Tähän voi vaikuttaa rutiinit, kokemus sekä vakiintunut asiakaskunta. Voi myös olla, että ääritapauksissa vanhemmat työntekijät vakuuttelevat asioiden olevan hyvin, vaikka ne eivät todellisuudessa niin olisikaan. Tällä tavalla he pystyvät välttämään uuden tekniikan ja välineistön käyttöön ottamisen. Muutosta vastustavien henkilöiden kohdalla tällainen toiminta voi olla mahdollista.

Työntekijöillä voi mennä aikaa asiakkaiden hankkimiseen ja työtapojen oppimiseen. Uutta asiaa tulee varmasti paljon, eikä kukaan pysty hallitsemaan kaikkea heti alussa. Myös töissä ylilaadun tekeminen voi johtaa työajan riittämättömyyteen, mutta tämä ongelma koskee normaalisti vanhempia työntekijöitä. Näiden seikkojen lisäksi vanhemmat työntekijät osaavat ehkä paremmin keskittyä niihin asioihin, jotka tuottavat tulosta paremmin tai heille riittää heikompi työpäivä. Voi myös olla, että he pystyvät jättämään väliin niitä asioita, jotka eivät ole tärkeitä tai niihin ei muuten kannata käyttää aikaa. Riittävän hyvän työpäivän mittarina toimii ensisijaisesti jokaisen toimihenkilön oma vaatimustaso. Sekin voi vaihdella saman toimiston henkilöiden välillä.

Oman vaatimustason lisäksi asiakkaan mielipiteellä ja organisaation asettamilla kriteereillä on merkitystä. Asiakaskunnassa on erilaisia henkilöitä ja heidän vaatimustasonsa voi vaihdella. Luultavasti jokaisen toimihenkilön alueella on vaikeita asiakkaita, joten tämä tuskin vaikuttaa saatuun tulokseen.

Kokonaisuutta tarkasteltaessa voi huomata, että hyviä asioita on paljon, mutta niitäkin on hyvä pohtia ja parantaa. Tällä tavalla pystytään varmistamaan kehitys ja takaamaan työntekijöille entistä paremmat mahdollisuudet laadukkaaseen työn tekemiseen. Pienet, hallitut muutokset auttavat henkilökuntaa jaksamaan. Muutoksilla saadaan aikaan kehitystä, jolla yleensä pyritään helpottamaan työn tekemisen laatua ja parantamaan tulosta.

LÄHTEET

Aro, Antti, 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy

Duunitalkoot 2004. WWW-dokumentti.

http://www.ttl.fi/duunitalkoot/esimiehet_s0_1.html. Ei päivitystietoa. Luettu 4.2.2012.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: TammerPaino Oy

Henkinen hyvinvointi 2006. WWW-dokumentti.

http://webhotel2.tut.fi/tyve/index.php?language=0&main_select=14&sub_select=2. Ei päivitystietoa. Luettu 1.2.2012.

Hyppänen, Riitta, 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino

Hyvä työilmapiiri 2010. WWW-dokumentti.

<http://www.kookas.fi/articles/read/5736>. Ei päivitystietoa. Luettu 19.11.2011.

Jabe, Marjatta, 2010. Voitko hyvin työssäsi, Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint

Juslen Jari 2010. WWW-dokumentti.

<http://jarijuslen.wordpress.com>. Päivitetty 10.01.2010. Luettu 16.11.2011

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Nykänen, Eino, 2007. Rennosti töissä, Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy

Pessi, Yrjö, 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino Oy

Ponteva, Katariina, 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy

Psykovire 2011. WWW-dokumentti.

http://www.psykovire.fi/hyva_tyoilmapiiri.html. Ei päivitystietoa. Luettu 20.11.2011.

Räisänen, K. & Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Helsinki: Työterveyslaitos

Skurnik-Järvinen, Hanna, 2011. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Sundvik, Lilli, 2006, Toimiva työyhteisö, Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy

Työntekijöiden motivoiminen, 2005. Harvard business school press. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy

Työyhteisö 2007. WWW-dokumentti.

http://hoitonetti.turkuamk.fi/Hoitonetti/2007_Tyossa_jaksaminen/11.html. Ei päivitystietoa. Luettu 1.2.2012.

Työyhteisön ilmapiiri 2010. WWW-dokumentti.

<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.11.2011.

Työyhteisön työhyvinvointi 2011. WWW-dokumentti.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. Päivitetty 28.01.2011. Luettu 20.11.2011

Valtiokonttori 2005. WWW-dokumentti.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16616>. Päivitetty 6.10.2005. Luettu 15.01.2012.

Vesterinen, Pirkko, 2006, Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOYpro

Yhteisöllisyys 2004. WWW-dokumentti.

http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2006_1_yhteisil_keit_pitk.p. Ei päivitystietoa. Luettu 1.2.2012.

LIITTEET

LIITE 1 (1) Tuloslomake

Tuloslomake

Yhdistys ja sen toiminta sekä johtaminen	osittain				Mänty-Saimaa	vertailu		
	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä				
toiminnanjohtajan asenne rohkaisee osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan	1	2	3	4	3,4	3,1	0,3	
keskustelemme yhdessä toiminnanjohtajan kanssa ongelmista	1	2	3	4	3,2	3,1	0,1	
toiminnanjohtaja on taitava käsittelemään ja ratkomaan ihmissuhdeongelmia	1	2	3	4	2,9	2,4	0,5	
toiminnanjohtajalle vain määrälliset tulokset ovat tärkeitä	1	2	3	4	2,8	2,7	0,1	
toiminnanjohtaja osaa tehdä päätöksiä/pystyy päätöksentekoon	1	2	3	4	3,7	3,3	0,4	
toiminnanjohtaja kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	3,4	3,0	0,4	
toiminnanjohtaja luottaa työntekijöihin	1	2	3	4	3,2	3,2	0,0	
toiminnanjohtaja toimii avoimesti	1	2	3	4	3,2	2,9	0,3	
saan riittävästi palautetta toiminnanjohtajalta	1	2	3	4	3,0	2,8	0,2	
työn tulosta ja sen laatua mitataan oikeudenmukaisella tavalla	1	2	3	4	2,8	2,8	0,0	
toiminnanjohtaja on riittävästi tavoitettavissa	1	2	3	4	3,6	3,4	0,2	
kehityskeskusteluja toiminnanjohtajan ja työntekijän välillä pidetään säännöllisesti	1	2	3	4	3,8	3,1	0,7	
kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä	1	2	3	4	3,1	3,1	0,0	
henkilökohtaiset tavoitteet perustuvat kehityskeskusteluihin	1	2	3	4	2,7	2,7	0,0	
yhdistyksen kehittäminen on suunnitelmallista	1	2	3	4	2,9	2,9	0,0	
uusien toimihenkilöiden rekrytointi on suunnitelmallista	1	2	3	4	3,0	2,8	0,2	
yhdistys panostaa paljon asiakastytyväisyyden varmistamiseen	1	2	3	4	2,7	3,0	-0,3	
yhdistykselläni on selkeät tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa	1	2	3	4	3,0	3,1	-0,1	
yhdistykselläni on epävirallinen sisäpiiri, joka tekee päätökset	1	2	3	4	1,7	2,1	-0,4	
toiminnanjohtaja jalkautuu toimistoille riittävästi	1	2	3	4	3,2	2,8	0,4	
yhdistyksen ja johtamisen kokonaisarvosana (kouluarvosana)	4 6 8 10	5 7 9				8,1	7,8	0,3
hallitus on sitoutunut metsänhoitoyhdistyksen toimintaan	1	2	3	4	2,0	2,8	-0,8	
hallitus toimii hyvänä esimerkkinä muille metsänomistajille	1	2	3	4	1,8	2,5	-0,7	
hallitus käyttää yhdistyksen palveluja	1	2	3	4	1,8	2,7	-0,9	
hallitus toiminnallaan markkinoi yhdistyksen palveluja metsänomistajille	1	2	3	4	1,9	2,6	-0,7	

LIITE 1 (2) Tuloslomake

hallinnon roolin kokonaisarvosana (kouluarvosana)	4	5						-1,3
	6	7						
	8	9						
	10					6,1	7,4	

Miten yhdistyksen toimintaa ja sen johtamista voisi parantaa?

Työn sisältö ja työssä jaksaminen	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain sa- maa mieltä	samaa mieltä			
viihdyn työssäni	1	2	3	4	3,4	3,4	0,0
työni määrä on sopiva	1	2	3	4	3,2	2,8	0,4
työni on vaihtelevaa	1	2	3	4	3,6	3,7	-0,1
työni on järjestetty mahdollisimman tehokkaalla tavalla	1	2	3	4	3,1	2,9	0,2
osallistun itse oman työni suunnitteluun	1	2	3	4	3,7	3,7	0,0
ehdin työajan rajoissa tehdä asiakkaalle riittävän laadukasta työtä	1	2	3	4	2,9	2,7	0,2
työn määrä työntekijöiden välillä jakautuu oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	2,9	2,5	0,4
yhdistyksemme työntekijät jaksavat tehdä työnsä hyvin	1	2	3	4	3,1	2,8	0,3
henkilöstö voi riittävästi vaikuttaa asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon	1	2	3	4	3,1	2,7	0,4
henkilöstömäärä on sopiva	1	2	3	4	3,3	3,0	0,3
tyky-toiminta on onnistunut hyvin	1	2	3	4	2,8	2,4	0,4
henkilöstöllä on vähän poissaoloja	1	2	3	4	3,6	3,5	0,1
harkitsen työnpaikan vaihtamista	1	2	3	4	1,5	1,8	-0,3
työn sisällön ja työssä jaksamisen kokonaisarvosana (kouluarvosana)	4	5					
	6	7					
	8	9					
	10				8,1	8,0	0,1

Miten työssäjaksamista voisi parantaa?

Miten työssäjaksaminen on muuttunut fuusioitumisen myötä?

Itsensä kehittäminen ja koulutus	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain sa- maa mieltä	samaa mieltä			
osallistun aktiivisesti oman työni kehittämiseen	1	2	3	4	3,1	3,2	-0,1
olen kiinnostunut koulutuksesta	1	2	3	4	3,2	3,3	-0,1
kaikilla on mahdollisuus lähteä koulutukseen	1	2	3	4	3,4	3,4	0,0
koulutus on ollut työni kannalta riittävää	1	2	3	4	3,4	3,2	0,2
koulutus on ollut työni kannalta hyödyllistä	1	2	3	4	3,3	3,3	0,0
yhdistyksessämme panostetaan erikoisosaamiseen	1	2	3	4	3,3	3,0	0,3
koulutus perustuu henkilökohtaisiin kehitys- ja koulutussuunnitelmiin	1	2	3	4	2,9	2,6	0,3
itsensä kehittämisen ja koulutuksen kokonaisarvosana (kouluarvosana)	4	5					
	6	7					
	8	9					
	10				7,9	8,0	-0,1

LIITE 1 (4) Tuloslomake

tiedonkulku on järjestetty hyvin	1	2	3	4	3,2	2,8	0,4			
saan riittävästi tietoa siitä mitä yhdistyksessäni tapahtuu	1	2	3	4	3,2	2,9	0,3			
saan sopivalla tavalla tietoja työni taloudellisesta ja määrällisestä tuloksesta	1	2	3	4	3,1	3,2	-0,1			
palavereja on riittävästi	1	2	3	4	3,6	3,3	0,3			
palaverit on vedetty hyvin	1	2	3	4	3,3	2,9	0,4			
tiedonkulku toimistojen välillä on riittävää	1	2	3	4	2,5	2,5	0,0			
tiedonkulku oman toimiston toimihenkilöiden välillä on riittävää	1	2	3	4	3,4	3,2	0,2			
tiedonkulun ja viestinnän kokonaisarvosana (kouluarvosana)	4	5								
	6	7								
	8	9								
	10				7,7	7,8	-0,1			
Kun mietit työtäsi metsänhoitoyhdistyksessä kokonaisuutena niin kuinka tyytyväinen olet, anna kokonaisarvosana (kouluarvosana)	4	5	6	7	8	9	10	8,3	8,1	0,2

Miten tiedonkulkua ja viestintää voisi parantaa?

Taustatietoja

Sukuoli	1 mies	13,0	kpl	
	2 nainen	5,0	kpl	
Ikä	vuotta	43,4	v	
Koulutustausta	1 metsätalousinsinööri	11,0	kpl	
	2 metsätalousteknikko	4,0	kpl	
	3 metsätyönjohtaja	1,0	kpl	
	4 muu	2,0	kpl	
Työura metsäalalla	vuotta	ka	17,9	v
josta				
metsänhoitoyhdistyksessä	vuotta	ka	14,2	v
Tehtäväni metsänhoitoyhdistyksessä				