

Henna Lautiainen


Metsäliiton metsänhoitoesimiesten ja
ostoesimiesten yhteistyön
kehittäminen Mikkelin piirissä

Opinnäytetyö
Metsätalouden koulutusohjelma

Huhtikuu 2011



KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>6.4.2011</p>	
<p>Tekijä</p> <p>Henna Lautiainen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Metsätalouden koulutusohjelma Metsätalous</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Metsäliiton metsänhoito- ja ostoiesimiesten yhteistyön kehittäminen Mikkelin piirissä</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Metsäliiton Mikkelin piirissä on toiminut metsänhoitoesimies vuodesta 2002 alkaen. Yhteistyö vuosien kuluessa on lisääntynyt huomattavasti metsänhoitotöiden markkinoinnin kasvaessa. Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli haastattelujen avulla selvittää Mikkelin piirin osto- ja metsänhoitoesimiesten yhteistyön tilanne, ongelmatekijät ja kehitysehdotuksia. Tilannetta vertailtiin Viitasaaren piiriin, jossa metsänhoitoesimies on toiminut hieman pidempään. Yhteistyö on tärkeä tekijä yhtiön tuottavuudessa.</p> <p>Mikkelin piiriltä tutkimukseen osallistui 16 ostoiesimiestä ja kolme metsänhoitoesimiestä. Viitasaaren piiriltä osallistui yksi metsänhoitoesimies ja 9 ostoiesimiestä. Haastattelut suoritettiin marraskuun 2010 ja tammikuun 2011 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin Mikkelin piirillä henkilökohtaisesti haastatteleamalla ja Viitasaaren piirillä sähköpostitse.</p> <p>Vertailussa tuli ilmi, että piirien välillä ei ole eroja osto- ja metsänhoitoesimiesten välisessä yhteistyössä. Molemmissa piireissä tulivat ilmi samat ongelmakohdat yhteistyö sujuvuudessa. Osa ongelmista oli samoja kuin matriisiorganisaatioissa yleensä on. Ongelmakohtia oli viestin kulkeutumisessa toimihenkilöiden välillä, ATK-ohjelmissa, asenteissa ja palveluiden markkinoinnin haasteissa.</p> <p>Yhteistyön kehittämisessä olisi syytä siirtyä prosessiajatteluun, jossa siirrytään kuvaamaan toimintoja prosesseina ja jokaiselle prosessille selvitetään tärkeimmät toiminnot ja niiden suorittajat. Tällöin kaikille tulee selväksi toimintatapa.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>metsänhoitoesimies, ostoiesimies, matriisiorganisaatio, prosessiajattelu, tuottavuus, yhteistyö</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>29 s. + liitteet 6 s.</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>	<p>URN</p> <p>URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A1548</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p> <p>Opinnäytetyö on osittain luottamuksellinen 6.4.2016 asti.</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Pasi Pakkala</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Metsäliitto Osuuskunta Mikkelin piiri</p>	

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the bachelor's thesis April 6, 2011
Author Henna Lautiainen	Degree programme and option Degree Programme in Forestry Forestry	
Name of the bachelor's thesis Developing Cooperation Between Silvicultural Supervisors and Purchasing Managers of Metsäliitto in Mikkeli District		
Abstract <p>The silvicultural supervisor has worked in Mikkeli district since 2002. Cooperation has grown between the silvicultural supervisor and the purchasing manager year by year. The aim of this thesis was to find out the situation of cooperation, its problem and development proposals. The study was conducted by interviewing. Viitasaari district was the comparison area. Cooperation is an important factor in productivity of Metsäliitto.</p> <p>16 purchasing managers and 3 silvicultural supervisors participated in the study in Mikkeli district. In Viitasaari district these numbers were 9 purchasing managers and 1 silvicultural supervisor. The interviews took place between November 2010 and January 2011.</p> <p>No differences were found in the cooperation between the districts. Also the problems of cooperation are the same. Some of these problems can also normally be found in the matrix organization. Problems were poor communication, attitudes, computer software and challenges of services marketing.</p> <p>A good way to fix part of this problem is to move to process thinking. This is a good way to clear to everyone what their part in the process is and at what stage they do their own part.</p>		
Subject headings, (keywords) silvicultural supervisor, purchasing manager, matrix organization, process thinking, productivity, cooperation		
Pages 29 p. + app. 6 p.	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A1548
Remarks, notes on appendices Thesis is semi public until April 6, 2016		
Tutor Pasi Pakkala	Employer of the bachelor's thesis Metsäliitto Mikkeli district	

SISÄLTÖ

KUVAILULEHDET

1	JOHDANTO	1
2	METSÄNHOITO- JA OSTOESIMIES TOIMIHENKILÖINÄ	2
2.1	Metsähoitoesimies	2
2.2	Ostoesimies	3
3	METSÄLIITON ORGANISAATIOMALLI.....	3
4	PROSESSIAJATTELU METSÄLIITOSSA.....	5
4.1	Prosessi käsitteenä	5
4.2	Prosessiajattelun hyödyt.....	6
4.3	Prosessin rajausta.....	7
4.4	Prosessikaavio.....	8
4.5	Yhteistyön tärkeys prosessissa.....	9
5	TOIMIHENKILÖIDEN TUOTTAVUUS.....	10
5.1	Tuottavuuden määritelmä	10
5.2	Tuottavuuden tekijöitä	11
5.3	Palveluiden tuottavuus.....	12
5.4	Palvelun tuottavuuden mittaaminen	14
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	15
6.1	Aineiston keruu.....	15
6.2	Tutkittavien piirien yhteistyön tilanne	17

6.3	Yhteistyön ongelmat	17
6.3.1	Asenteiden vaikutus yhteistyöhön.....	17
6.3.2	ATK- ohjelmien toimimattomuus.....	17
6.3.3	Tiedonkulku metsänhoito- ja ostoiesimiehen välillä	17
6.3.4	Työnjako hoitosopimustilojen hoidossa	17
6.3.5	Palveluiden kauppaamisen haasteet ja tilauksen eteenpäin siirtäminen	17
6.4	Yhteistyön kehitysehdotukset	17
7	POHDINTA	17
	LÄHTEET	18
	LIITTEET	20

1 JOHDANTO

Metsäliitto Osuuskunta on metsänomistajien omistama osuuskunta. Metsäliiton tärkein tehtävä onkin tarjota omistajilleen laadukasta palvelua. Palveluilla halutaan vahvistaa jäsenten metsätalouden kannatusta ja kehitystä. Palveluiden hyvään laatuun ja asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa suuresti heidän kanssaan asioivat toimihenkilöt. (Metsäliitto 2010.) Työn sujumiseen kuitenkin vaikuttaa myös yhteistyö toisen toimihenkilön kanssa. Metsänhoitoesimiehen työhön vaikuttaa suuresti ostoiesimiehen kanssa tekemä yhteistyö.

Mikkelin piirissä on toiminut metsänhoitoesimies jo useamman vuoden, mutta yhteistyö ostoiesimiehen kanssa etsii vielä malliaan. Hyvällä yhteistyöllä saadaan aikaiseksi laadukas jälki niin hakkuissa kuin metsänhoitotöissäkin. Molemmat toimihenkilöt ovat riippuvaisia toistensa tekemästä työstä. Työhön vaikuttava tekijä voi olla työmaan suunnittelu, hinnoittelu, tilauksen informaatio ja tiedon välittyminen työn edetessä.

Hyvän yhteistyön tuloksena molempien toimihenkilöiden työn volyyymi kasvaa. Kun siis päällekkyydet korjataan kuntoon, voidaan hoitaa enemmän omaan työkuvaan kuuluvia töitä enemmän ja paremmin. Työn volyymin kasvaessa saadaan työn tuottavuus kasvamaan.

Metsäliitolla on olemassa selvä työnjako molemmille toimihenkilölle. Voi kuitenkin olla sellainen tilanne, että toisella on kiire ja hän ei ehdi hoitaa kaikkea omaan työkuvaansa kuuluvaa. Tällaisissa tilanteissa jaetaan työt käytännössä eritavalla kuin teoriassa. Silloin onkin tärkeää huolehtia, että toinen on selvillä toisen tekemistä töistä ja tähän vaikuttaa kommunikointi toimihenkilöiden välillä.

Metsänhoito- ja ostoiesimiehet ovat yhteistyössä keskenään asiakkaiden metsänhoitotai hakkuutarveasioissa. Yhteistyössä voi olla katkoksia useammassa eri kohdassa, mutta yleensä yksi asia riittää vaikuttamaan myös muihin. Tämän työn tavoitteena on selvittää ostoiesimiehen ja metsänhoitoesimiehen yhteistyön tilannetta ja sitä vaikeuttavat tekijät ja niihin mahdolliset kehitystoimenpiteet. Ongelmia voi olla jo henkilöiden välisissä suhteissa, mutta yleensä ne ovat toimintatavoissa. Tarkoituksena on hioa toimintatavat kohtaamaan toisensa sulavasti. Hyöty yhteistyön parantumisesta tulee esiin

parempana keskinäisenä kommunikointina, sekä myös parempana palveluna asiakkaalle. Molemmat toimihenkilöt hyötyvät hyvästä yhteistyöstä ajan säästönä töitä tehdessä. He ehtivät tehdä enemmän lyhyemmällä ajalla.

2 METSÄNHOITO- JA OSTOESIMIES TOIMIHENKILÖINÄ

2.1 Metsähoitoesimies

Metsähoitoesimies palvelee metsänomistajaa metsämaan uudistamisessa, taimikonhoidossa ja nuoren metsän kunnostuksen suunnittelussa. Lannoitusten ja kunnostusojitusten suunnittelu ja toteutus tapahtuvat myös metsähoitoesimiehen kautta. (Metsäliitto 2010.)

Metsähoitoesimiehellä on paljon vastuuta, koska hänellä on vastuu kaikkien lakien toteutumisen valvonnasta teettämässään töissä. Säädösten valvonnan ohella metsähoitoesimies vastaa lakisäätteisten ilmoitusten ja hakemusten tekemisestä, esimerkiksi KEMERA- hakemukset, taimikonperustamisilmoitus ja metsänkäyttöilmoitus. Metsähoitoesimiehen tehtävä on olla itse yhteydessä asiakkaisiin ja markkinoida metsähoitopalveluita. Markkinointi auttaa toteuttamaan metsähoitobudjetin, joka jokaiselle metsähoitoesimiehelle on asetettu. Metsähoitoesimies ei itse kauppaa kaikkia hoitotöitä, vaan osan tekee ostoesimiehet. Metsähoitoesimies kuitenkin vastaanottaa ja hyväksyy tilauksen ostoesimieheltä. (Metsämannut 2004.)

Metsähoitoesimies hankkii itse alueelleen toimittajaresurssit kuten metsurit. Metsähoitoesimies vastaa alaisinaan olevien metsureiden neuvonnasta ja opastamisesta. Hänen toimenkuvaansa kuuluu tilitysten tekeminen metsänhoitotöistä metsureille. Asiakkaiden laskutus on myös metsähoitoesimiehen tehtäviä. (Metsämannut 2004.)

Metsähoitoesimiehet tekevät tilauksesta metsäsuunnitelmia ja tila-arvioita. Varsinkin metsäsuunnitelmaa tehtäessä metsähoitoesimiehen tehtävä on tarkkailla ympäristökohteita. Myöhemmin leimikkoa suunnitellessa ympäristöasioiden huomioonottaminen ja niiden lähistöllä toimiminen on metsähoitoesimiehen vastuulla. (Metsämannut 2004.)

Hoitosopimustiloilla metsänhoitoesimies suunnittelee metsänhoitotyöt ja hakkuut. Hän suunnittelee leimikot valmiiksi ja ostoiesimiehen ei tarvitse kuin käydä tekemässä loppullinen puukauppa.

2.2 Ostoiesimies

Ostoiesimiehen pääasiallinen työtehtävä on vastuualueellaan toteuttaa puunosto ja muut jäsenpalvelut. Ostoon kuuluu hankintapuun vastaanotto sekä niistä syntyvien mittaerojen selvittely. Pystyleimikoilla ostoiesimiehen tehtäviin kuuluu korjuutekninen suunnittelu. Ostoiesimies vastaa kauppajensa yhteydessä, että metsälaki ja ympäristöasiat on otettu huomioon omissa puukaupoissaan (Metsäliitto 2007.) Ostoiesimiehen vastuuseen kuuluu myös huolehtia, että puukaupan sopimus on lainmukaisesti tehty ja molemmat osapuolet sitä noudattavat.

Ostoiesimiehet vastaavat vastuualueellaan tienvarsihinnasta ja puun jalostusarvosta. Hän siis huolehtii, että leimikot hakataan ohjeiden mukaan, jolloin ei pääse tapahtumaan arvolaskua tukista kuiduksi. Ostoiesimiehellä on vastuu alueellaan olevasta varastosta ja sen ylläpidosta rekisteristä. (Metsäliitto 2007.) Kun varastosta on rekisterin mukaan haettu kaikki puut pois, ostoiesimies käy tarkistamassa asian paikan päällä ja merkitsee varaston tyhjäksi tietokantaan.

Ostoiesimiehen tehtäviin kuuluu kaupata Metsäliiton omia metsänhoitopalveluita. Hän tekee tilauksen hoitotyöstä metsänhoitoesimiehelle, joka toteuttaa hoitotyöt.

3 METSÄLIITON ORGANISAATIOMALLI

Metsäliitto on rakenteeltaan matriisiorganisaatio. Matriisiorganisaatio on linjaorganisaatiosta kehitetty kahden eri mallin päällekkäisversio (kuva 1) (AHAP-asiyahallinnanperusteet 2010). Matriisiorganisaatorakenteeseen siirrytään, kun erikoisosaamisen tarve, liikeideoiden lukumäärä sekä toiminta-alueiden lukumäärä kasvaa (Hokkanen ym. 1996, 57). Matriisiorganisaatiolla yritetään ratkaista toimintakohtaisen organisaationrakenteen tuomia ongelmia. Matriisiorganisaatiot voidaan jakaa rakenteensa funk-

tionaalisten tai projektimaisten piirteiden mukaan. Tehtävänjako voi siis perustua projekteihin, tulosityksiköihin tai tiimeihin. (Karlos ym. 2006, 337; Viitala & Jylhä 2010, 201.)

	alue 1	alue 2	alue 3	alue 4	alue ...x
korjuu&energia					
mh-työt					
ojat ja tiet					
lkv					
jne					

KUVA 1. Matriisiorganisaatio rakenne (Pakkala 2010).

Matriisiorganisaatiossa käytetään yhtä aikaa vastuun ja ainakin kahden eri päätösvalan jakoperustetta. Vastuuta ja päätösvaltaa voidaan vielä jakaa pienemmiksi osioiksi. Osiot voivat perustua, esimerkiksi tuotteisiin, tuoteryhmiin, liiketoiminta-alueisiin tai asiakkaisiin. Tällöin toisesta suunnasta tulevat vastuualueet jakautuvat erilaisiin toimintoihin, esimerkiksi markkinointiin, tuotantoon, logistiikkaan ja henkilöstöjohtamiseen. (Viitala & Jylhä 2010.)

Metsäliitolla organisaatio on jaettu osioihin maantieteellisiin alueisiin sekä toiminnallisesti eri alueisiin. Maantieteellinen jako näkyy osto esimiehillä ostoalueina. Toiminnallisessa jaossa useamman ostoalueen metsänhoidosta, korjuusta tai kuljetuksesta vastaavat eri henkilöt. Alueiden koot vaihtelevat työnkuvan mukaan. Joillakin työalue voi olla kahden tai kolmen osto esimiehen alue yhteensä, toisella on vielä isompi alue vastattavanaan työkuvansa mukaan.

Matriisiorganisaatiossa tulee ilmi hyvin osaamistarpeiden arviointi, jolloin niitä on helppo alkaa kehittämään. Osaamisen kehittäminen on helpompaa, kun vastuualueet jaetaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi, esimerkiksi metsänhoitotyöt, puunhankinta, korjuu ja kuljetus. Tällöin jokaisen on helpompi kehittyä omalla alueellaan paremmaksi. Organisaatiossa kokonaisuuden ymmärtäminen paranee ja muuttuvissa tilan-

teissa joustetaan ja sopeudutaan uusiin tilanteisiin. (Helsingin yliopisto 2006; Pakkala 2010.)

Metsänhoitoesimies kehittää omia tietojaan metsänhoidossa tapahtuvien muutosten mukaan. Nykyään muutoksia tapahtuu runsaasti metsänhoidon koneellistumisen lisääntymisenä. Metsälakiin suunnitellut muutoksetkin tulevat vaatimaan metsänhoitoesimieheltä kehittymistä uudenlaiseen metsänhoidon suunnitteluun. Ostoesimieheltä kehittymistä voidaan vaatia laajentuvien palveluiden markkinoimisessa asiakkaalle. Puun oston ei enää riitä, vaan ostoesimieheltä vaaditaan metsänhoitoesimiehen toteuttamien metsänhoitotöiden markkinoimista.

Ongelmaksi matriisiorganisaatiossa voi syntyä aiheutuneet ristiriidat kahden ohjausjärjestelmän välillä. Resurssien riittävydestä samanaikaisiin projekteihin on muistettava huolehtia, vaikka matriisiorganisaatio onkin joustava malli. (AHAP-Asianhallinnanperusteet 2010; Viitala & Jylhä 2010, 201.) Ristiriitoja voi syntyä myös vastuu- ja vallankäytön päällekkyyksistä. Johdolla voi olla epäselvät vastualueet tai työntekijällä on kaksi esimiestä. (Helsingin yliopisto 2006; Pakkala 2010.) Matriisiorganisaation heikkoutena voi olla huono tiedonkulku asiakkaalta monen työntekijän kautta lopulliselle tekijälle. Asiakkaaseen vaikuttaa organisaation hinnoitteluosaaminen. (Pakkala 2010.) Vaikka yksi työntekijä hinnoittelun hallitseekin, täytyy muiden työntekijöiden osata hinnoitella, jos heidän tehtävä on markkinoida palvelua. Väärin hinnoiteltu tuote tai palvelu tuottaa organisaatiolle tappiota tai asiakas ei halua sitä ostaa hinnan takia.

4 PROSESSIAJATTELU METSÄLIITOSSA

4.1 Prosessi käsitteenä

Prosessi sanalla kuvataan muutosta, kehitystä tai itse toimintaa. Yleinen merkitys sille on liiketoimintaprosessi. Liiketoimintaprosessi tarkoittaa siis organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa. (Laamanen 2003, 19.) Ostoesimies toiminnallaan ostaa puuta ja markkinoi Metsäliiton muita palveluja. Metsänhoitoesimies toimii hankittujen tilausten mukaan omalla osaamisalueellaan.

Laamanen (2003, 19) määrittelee, että ”liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi ja toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset”.

Metsänhoito- ja ostoiesimiehen toiminnot liittyvät kiinteästi toisiinsa. Molemmat palvelevat samoja asiakkaita, mutta eri toiminnoin. Toiminnot liittyvät toisiinsa ja molemmat toimihenkilöt käyttävät omia resursseja toiminnon suorittamiseen.

4.2 Prosessiajattelun hyödyt

Prosessiajattelu lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista. Kun asiakkaan tarpeet ovat tiedossa, tyydytetään ne tarvittavilla palveluilla. Palvelun saamiseksi on mietittävä palveluun tarvittavat resurssit ja toimenpiteet ja selvitettävä tietojen tai materiaalin toimittajat. (Laamanen 2003, 21.)

Kun prosessi on oikein jäsenneilty, asiakas on tyytyväinen ja yhteistyö hänen kanssaan sujuu ongelmitta. Koko prosessihan alkoi asiakkaan tarpeista ja suunniteltiin niiden mukaan, eikä prosessi ollut peruja suuresta tuotannosuunnittelujärjestelmästä. (Laamanen 2003, 22.) Asiakkaisiin kosketuksissa on työntulokset, ei osastot erikseen. Parantamisen ja kehittymisen takana ovat aina asiakkaan tarpeet (Sahi 2005).

Oikein jäsenneilystä prosessista on hyötyä myös itse organisaatiolle. Työntekijät ymmärtävät oman roolinsa lisäksi kokonaisuuden ja sen, mitä muut osastot tekevät täyttääkseen asiakkaan tarpeet. Kun henkilöllä on organisaation kokonaistoiminnasta hyvä kuva, onnistuu työn kehittäminen ja itseohjautuvuus paremmin. Kokonaisuuden ymmärtämisen jälkeen alkavat muut työntekijät arvostaa toistensa osaamista. (Laamanen 2003, 22–23.) Prosessiajattelu toisi Metsäliiton osto- ja metsänhoitoesimiehille ymmärrystä toisen tekemään työhön. Silloin ostoiesimiehen ymmärtää hänen työhönsä kuuluvan metsänhoitopalveluiden markkinoinnin tuottavan metsänhoitoesimiehille toteutettavia metsänhoitotöitä. Molemmat toimihenkilöt ymmärtävät prosessiajattelun

seurauksena tekevänsä työtä metsänomistajan hyväksi. Saumaton ja tehokas toiminta on parasta markkinointia metsänomistajalle.

Organisaation prosessien jäsentelyn seurauksena saadaan hyvä keino esittää organisaation käytännön työtä. Jäsentelyn analysoinnissa huomataan, että osastokohtaisesti asetetut taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät riitä turvaamaan organisaation tulevaisuuden menestystä. Organisaatiossa osataan kohdistaa parantamistyö hyödyttävällä tavalla prosessien jäsentelyn seurauksena. (Laamanen 2003, 22–23.) Metsäliitossa jäsenneyllä prosessilla saadaan työskentely tehokkaammaksi ja jokaisella tieto omista toimista prosessin sujumisen hyväksi.

4.3 Prosessin raja

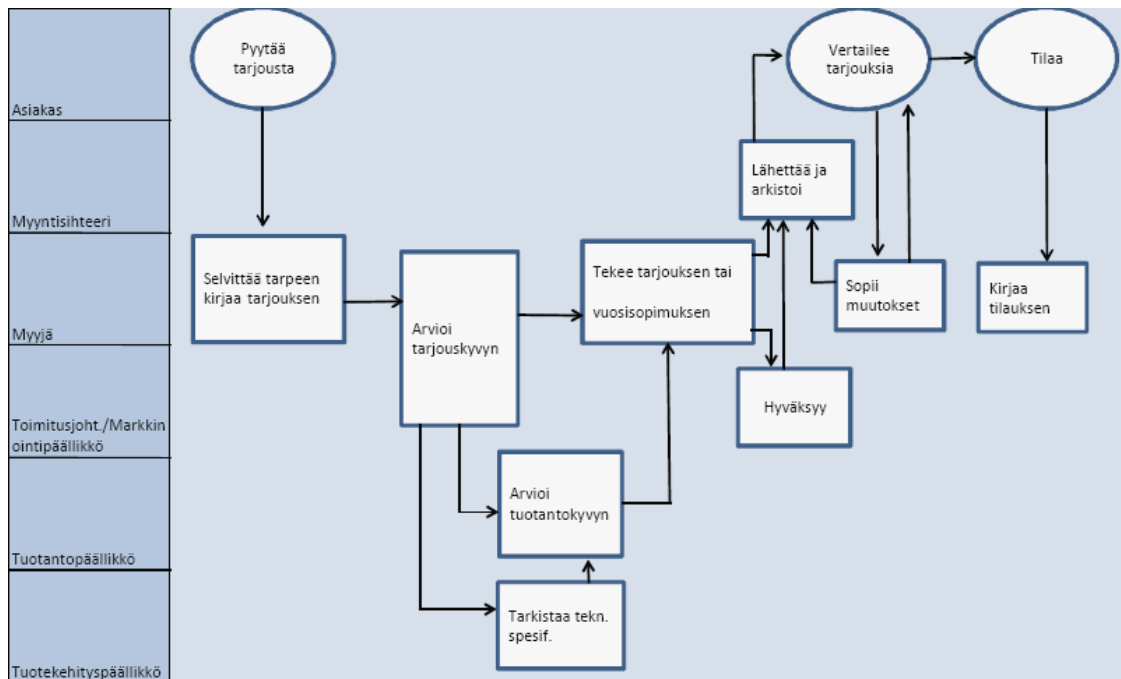
Prosessin määrittäminen alkaa tiedosta, mistä sen halutaan alkavan ja mihin päättyvän. Tavoitteena on selvittää toimintalogiikka prosesseina alun ja lopun välillä. Tarvittavia prosesseja kehitetään ja turhia välivaiheita poistetaan. Jotkin tehtävät voidaan automatisoida tietojärjestelmillä. Tällöin asiakkaat saavat hyvää palvelua ja turhat tuottamattomat työt vähenevät. (Laamanen 2003, 52; Sahi 2005.)

Käytännössä prosessin jäsentäminen aloitetaan asiakkaan tekemästä tilauksesta, ei tilauksen hyväksymisestä organisaatiossa. Prosessi loppuu asiakkaan vastaanottotarkastukseen, ei tavarankäynnin lähettämiseen organisaatiosta. (Laamanen 2003, 52–53.) Metsänhoitoesimiehen ja ostoiesimiehen välisen toiminnan prosessi alkaa useasti ostoiesimiehen tekemästä puukaupasta. Sen seurauksena asiakas usein tilaa metsänuudistamistoimenpiteet hänen kauttaan. Metsähoitoesimies hankkii myös itsekin tilauksia, hän ei ole täysin riippuvainen ostoiesimiehen palveluiden kauppaamisesta. Tämän prosessin voisi katsoa päättyvän asiakkaan maksettua laskun tehdystä metsänhoitotyöstä.

4.4 Prosessikaavio

Prosessikaaviossa (kuva 2) kuvataan toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimihenkilöt. Kaaviossa esitellään yksityiskohtaisesti toiminnan eteneminen. Toiminnan kuvaamisessa vaikeinta on hahmottaa kuvailun tarkkuus. Toimintalogiikan tulisi tulla ilmi prosessin yksityiskohdissa. Tärkeintä onkin tunnistaa kriittisimmät toiminnot ja päätökset. Aliprosessit on syytä jättää pois paremman ymmärrettävyyden vuoksi. (Laamanen 2003, 79–81.) Roolien tulee olla näkyvillä kaaviossa, jotta jokainen voi sijoittaa itsensä oikeaan kohtaan (Vyhnalek 2009). Sujuvan prosessin etenemiseen vaaditaan toimihenkilöiden ammattitaitoisuus. Tarvittavia työkaluja on osattava käyttää, jotta asia lähtee eteenpäin. Tietotekniikalla on nykyään iso rooli tiedonkulussa ja kaikki prosessiin kuuluvat täytyy kunnolla kouluttaa käyttämään samoja ohjelmia muiden kanssa. Yhtenäiset toimintatavat helpottavat prosessin etenemistä tehokkaasti, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Prosessikaavio on tarkoitus olla mallina, miten kukin toimii ja missä vaiheessa prosessia. Selkeästi jaetussa prosessissa tieto siirtyy vaivattomasti seuraavalle toimihenkilölle. Matriisiorganisaatioissa olisi tärkeää ottaa prosessiajattelu käyttöön, koska siellä juuri on ongelmana heikko tiedonkulku.

Itse prosessinkaavion rakentaminen kannattaa aloittaa sijoittamalla vasempaan laitaan roolit. Tehtävien kuvauksessa mielikuvalla horisontaalisesta etenemisestä tärkeä rooli ja siksi kannattaakin aloittaa tehtäväsarjojen kuvaaminen vasemmalta oikealle. (Vyhnalek 2009.)



KUVA 2. Prosessikaavio (Laamanen 2003, 79).

Organisaation on kannattavaa lähteä liikkeelle muutaman prosessin kuvaamisella. Helpoin tapa valita ensimmäiset prosessin on miettiä, mitkä ovat tärkeimpiä. Prosessia kannattaa kuvata organisaatiossa tapahtuvan keskustelun pohjalta. Mitkä ovat tärkeitä töitä ja tekijöitä organisaatiossa. Keskustelu on pidettävä olennaisessa, jotta ei tuhota toisen työtä tai puuhata turhia. (Vyhnalek 2009.) Metsänhoitoesimiehen ja ostoiesimiehen tärkein prosessi on metsänhoitopalveluiden tuottaminen asiakkaalle tehokkaasti ja laadukkaasti.

4.5 Yhteistyön tärkeys prosessissa

Yhteistyö on henkilöiden tai organisaatioiden välistä yhteistoimintaa. Sen tiiviys ja läheisyys vaihtelevat verkoston tarkoituksen ja luonteen mukaan. Pitkälle vietyä yhteistyö voi olla yhteisen liiketoimen harjoittamista. Siitä kun lähdetään kulkemaan toista ääripäätä kohti, välillä on yhteisten resurssien hankintaa ja käyttöä ja kustannusten jakamista. Toisessa ääripäässä on toisilta oppiminen ja epämuodollinen tiedon jakaminen. Tiedon jakaminen on sellaista, joka hyödyttää molempia osapuolia. (Viitala & Jylhä 2010.)

Työyhteisössä yhteistyöhön vaikuttaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen toimivuus. Kun yhteistyö on parhaimmillaan, työyhteisössä tuetaan ja motivoidaan jokaisen yksi-

lön työtä. Yhteistyön toimivuuteen liittyy sekä yksittäinen työntekijä kuin kaikkien muodosta työyhteisö. Jos kahden työnhenkilön yhteistyö ei suju, se voi vaikuttaa koko työryhmän toimintaa. Huono yhteistyö voi ilmetä, esimerkiksi hankaloituneena käytäntönä, käsiteristiriitoina tai liian asiakkeskeisenä johtamisena. Kun huonon yhteistyön vaikutukset alkavat näkyä, se ilmenee tuottavan toiminnan huonontumisella. Tällöin vuorovaikutus muuttuu toimintaa haittaavaksi tekijä. Sen vaikutuksesta tapaturmien riski kasvaa ja laatu huononee. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Jos työyhteisöön syntyy ristiriitoja, niiden selvittelyssä ei pidä mennä syyllisen etsimiseen tai henkilökohtaisiin asioihin. Tarkoituksena on selvittää koko toimintaan vaikuttavat tekijät. Parhaiten tällaiset ongelmat vältetään työyhteisön tilanteen jatkuvalla tarkkailulla, jolloin asiaan voitaisiin puuttua ajoissa. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Työyhteisön yhteistyön parantaminen tulee tapahtua niin, että kaikki uskaltavat lähteä mukaan muuttamaan ja kehittämään työyhteisöä. Tämän tulisi tapahtua menestystä haluavana työyhteisönä ja luovina yksilöinä. Sen, joka asiaa selvittelee työyhteisössä, on oltava hienovarainen ja viisas asian suhteen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.) Kun halutaan hyvää yhteistyötä, on kunnioitettava itseään ja toisia. Hyvinä hetkinä rakennettu yhteistyö on hyödyksi ongelmatilanteissa ja vaikeissa hetkissä. (Erkkilä 2001.) Metsäliitolla toimihenkilöillä on erilaiset toimenkuvat, mutta ongelmatilanteessa toisenlaisesta näkökulmasta voi olla hyötyä. Toinen voi tuntea asiakkaan tavat jo entuudestaan ja helpottaa toisen työtä kertomalla tietonsa. Ilman hyvää yhteistyötä tärkeitä asioita jää kertomatta toiselle toimihenkilölle.

5 TOIMIHENKILÖIDEN TUOTTAVUUS

5.1 Tuottavuuden määritelmä

Tuottavuutta kuvataan työpanoksen tuloksen ja itse työpanoksen suhteena. Vaikka työpanos ja tulos muuttuisivatkin, laadun oletetaan pysyvän samana. Tuottavuutta voidaan kasvattaa jatkuvalla asiakkaiden tarkastelulla ja tunnistamalla heidän muuttuvia tarpeita ja odotuksia. Kun asiakkaiden tarpeet ovat selvillä, organisaatiossa kehitetään niitä vastaavia tuotteita ja palveluja. Toinen tuottavuutta kasvattava asia on oikein

tekeminen. Oikein tekemistä on tuotannon- ja jakeluprosessin parantaminen ja tehostaminen. Kielteiset ekologiset ja yhteiskunnalliset vaikutukset minimoidaan samalla kerralla. (STTK-toimihenkilökeskusjärjestö 2008; EK 2009; Grönroos 2009, 283 - 284.)

5.2 Tuottavuuden tekijöitä

Työtuottavuus ja tuloksen tekeminen ovat riippuvaisia työyhteisön toimista, ei pelkäänsä yksittäisten ihmisten tekemisestä. Suurin osa tuloksesta on ihmisten tekemää, ei koneiden. Tuottavuuden kehittämiseen vaikuttaa ihmisresurssien huolenpito sekä heidän osaamisen kehittäminen yksilöllisesti sekä työyhteisöllisesti. (STTK-toimihenkilökeskusjärjestö 2008.) Työyhteisön sisäisellä yhteistyöllä on suuri vaikutus siihen, miten työyhteisö toimii. Työyhteisö ei voi toimia kunnolla ja kehittyä, jos viestintä työkavereiden välillä ei toimi. Henkilöstön koulutus on tärkeä osa kehittymistä. Monen osaston työt ovat riippuvaisia toisten tekemästä työstä. Metsäliitolla sekä ostottä metsänhoitoesimies ovat riippuvaisia toistensa tekemästä työstä.

Laatu on osa tuottavuutta, niitä ei voi erotella toisistaan (Grönroos 2009). Laadukkaalla tarkoitetaan tarkkaa sopivuutta käyttötarkoitukseen. Tavarana tai palvelun rakenteen tulee palvella asiakkaan tarpeita koko elinaikansa ajan. Asiakkaalle laadun määrittelmän mukaiset ominaisuudet ovat tärkeämpiä kuin hankintahinta. Myynti- ja tuotantovolyymien kasvamiseen vaikuttavat kaikkein todennäköisimmin laadun ansiosta saatu asiakastyytyväisyys. Kun volyyymi kasvaa, kasvaa tuottavuus. (Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto 1999.) Metsänhoitoesimiehen toteuttama laadukas hoitotyön jälki on hyvää mainosta Metsäliitolle ja saa asiakkaat palaamaan ostamaan palveluita. Laatu on hyvää silloin, kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Jos asiakas on erikseen esittänyt toiveita toimenpiteen toteuttamisesta, on viestin edettävä metsänhoitoesimiehellekin.

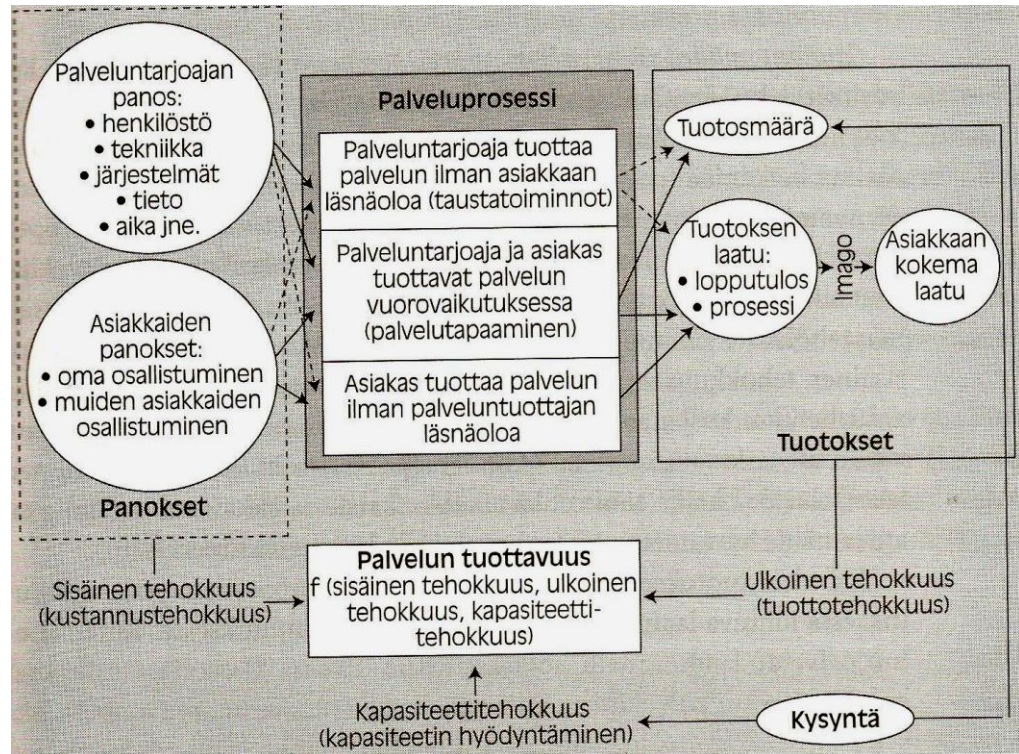
Asiakkaan ja palvelun tuottajan välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä tuottavuudessa. Organisaatio jatkaa samalla mallilla tai kehittää palveluaan asiakkaan tietojen, itsepalvelutoimintojen, valitusten ja kyselyjen pohjalta. Asiakkaan vuorovaikutuksen avulla tuotanto osataan tehostaa, mikä vaikuttaa tuottavuuteen. (Grönroos 2009, 284.)

Selvä tuottavuuteen vaikuttava tekijä on kysyntä. Jos ei ole kysyntää, ei tuotetta tai palvelua mene kaupaksi. Kun kysyntä on heikko, organisaatiossa on resurssit alikäytössä ja se vaikuttaa huonontavasti sisäiseen tehokkuuteen. Kuten aikaisemminkin on mainittu niin tehokkuus vaikuttaa tuottavuuteen. Kun kysyntä vastaa tuotannon resursseja, tehokkuus paranee, jolloin myös tuottavuus kasvaa. Liian suuri kysyntä ei ole tuottavuudelle hyvä. Kun tuotannon resurssit ylittyvät kysynnän johdosta, ulkoinen tehokkuus kärsii ja mielikuvat palvelun laadusta laskevat. Ulkoisia alueita ovat asiakastyytyväisyys, markkinaosuus sekä kilpailukyky. (STTK-toimihenkilökeskusjärjestö 2008; Grönroos 2009, 285.) Metsänhoitopalveluiden laatuun vaikuttaa hyvin vahvasti metsänhoitoesimiehen resurssit. Kun hänen hoitama alue on suuri ja tekemistä riittää, voivat asiat jäädä huonommalle huomiolle, eikä tulos ole tällöin paras mahdollinen. Hoitosopimustilojen asiakaskontaktit voivat jäädä ostoiesimiehen vastuulle, kun metsänhoitoesimiehellä on muuta työtä.

5.3 Palveluiden tuottavuus

Palveluiden tuottavuutta määrittäessä on otettava huomioon sisäisen tehokkuuden ja tuotoksen lisäksi ulkoinen tehokkuus. Syy ulkoisen tehokkuuden mukaanottoon tuottavuuteen on palvelujen ja palveluprosessien luonne. Sisäinen tehokkuus on kustannustehokkuutta ja ulkoinen koettua palvelun laatua. Lisäksi palvelujen tuottavuuteen vaikuttaa kapasiteetti eli kysynnän hallinta. Palvelujen tuottajat eivät voi käyttää varastoja teollisuusyritysten tapaan liikakysynnän tai -kapasiteetin tasoittajina. (Grönroos 2009, 292.) Metsänhoitoesimies ei voi varastoida omia resurssejaan. Hänen täytyy tehdä työt sitä myöten, kun niitä tulee. Kun töitä alkaa kasaantua, tekemättömyys koetaan huonona työnlaatuna. Kun töitä alkaa olla pitemmän aikaa liikaa yhden henkilön hoidettavissa, pitäisi töitä jakaa toisenkin henkilön vastuulle. Vakiintuneesta suuresta työmäärästä voidaan päätellä, että työmaaresursseja on jo tarpeeksi kahden hengen hoidettavaksi.

Grönroos (2009, 292) esittelee palvelun tuottavuuden käsitettä kahdella tavalla. Ensimmäisessä palvelujen tuottavuuden funktioon kuuluu sisäinen tehokkuus, ulkoinen tehokkuus ja kapasiteetin hyödyntäminen. Toisessa esittelytavassa funktioon sisältyy kustannustehokkuus, myyntitehokkuus ja kapasiteettitehokkuus. Funktioihin sisältyvät osiot on esitetty palveluiden tuottavuuden mallissa (kuva 3).



KUVA 3. Palvelun tuottavuuden malli (Grönroos 2009, 293).

Palveluprosessin Grönroos (2009, 292 – 293) jakaa kolmeksi erilliseksi prosessiksi tuottavuuden näkökulmasta. Ensimmäisessä prosessissa palvelun tarjoaja tuottaa palvelun yksinään. Toisessa prosessissa asiakastapaamisen vuorovaikutus tuottaa palvelun. Viimeisessä prosessissa palvelutuottajan läsnäoloa ei tarvita, vaan asiakas tuottaa palvelunsa itse.

Palvelun tuottavuuden mallista (kuva 3) huomataan, että palveluntarjoajan panostukset vaikuttavat ensimmäiseen ja toiseen prosessiin suorasti ja kolmanteen epäsuorasti. Asiakkaan panostuksella on vaikutusta suoraan toiseen ja kolmanteen prosessiin ja ensimmäiseen epäsuorasti. Epäsuora vaikuttaminen voi olla esimerkiksi annettuja tietoja taustaprosesseihin. Kuvassa esitetään suorat vaikutukset yhtenäisellä viivalla ja epäsuorat katkoviivalla. (Grönroos 2009, 292 – 293.) Metsäliitolla palveluprosessin etenemiseen vaikuttaa, että tekeekö asiakas itse metsänhoitotyöt metsässään ja tilaa vain materiaalit metsänhoitoesimieheltä. Metsänhoitoesimies voi täyttää tarvittavat Kemera-paperit ja taimikonperustamisilmoitukset asiakkaan tekemän työn jälkeen.

5.4 Palvelun tuottavuuden mittaaminen

Palveluiden kokonaistuottavuuden mittauksessa on otettava huomioon kustannus- ja myyntitehokkuus. Markkina- ja laatuvaikutteiset palvelut on vaikeita mitattavia, koska niillä suuri vaikutus tuottavuuteen. Tuottavuuden mittaamista onkin ehdotettu keskitämään sinne, missä se on mahdollista. (STTK-toimihenkilökeskusjärjestö 2008; Grönroos 2009, 302 -305.)

Tyypillisin tapa mitata tuottavuutta on fyysiset mittarit. Palvelujen tuottavuutta on yleisesti myös mitattu fyysisillä mittareilla. Käsite on jouduttu lainaamaan teollisuuden tuottavuuden mittauksesta ja onkin siksi harhaanjohtavaa palvelujen puuttuvan teorian vuoksi. Ongelmia on yritetty ratkaista fyysisten ja taloudellisten mittarien yhdistelmillä. Fyysisten mittareiden käytössä jää pois kustannus- ja tuottovaikutukset. Myös yhdistelmämittareissa on ongelma, niissä jää joko tuottovaikutukset tai kustannuskulmat puuttumaan. (Grönroos 2009, 305.)

Palveluiden tuottavuutta ei voi mitata myöskään puhtaasti taloudellisella mittarilla. Siinä vaikeudeksi syntyy palveluprosessin tuotoksen arvon laskeminen. Palveluissa tuotantopanokset ja asiakkaan osallistuminen on epäyhtenäisiä, minkä takia markkina-arvon ja tuotoksen arviointi on vaikeampaa. (Grönroos 2009, 306.)

Vaikka taloudellisessa mittauksessa onkin ongelmansa, se on teoreettisesti oikea ja käytännöllisin tapa. Laskeminen tapahtuu joko tietyn palvelun tuoton ja kustannuksen suhteesta tai kokonaistuoton ja kustannuksen suhteesta. (Grönroos 2009, 306 - 307.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Aineiston keruu

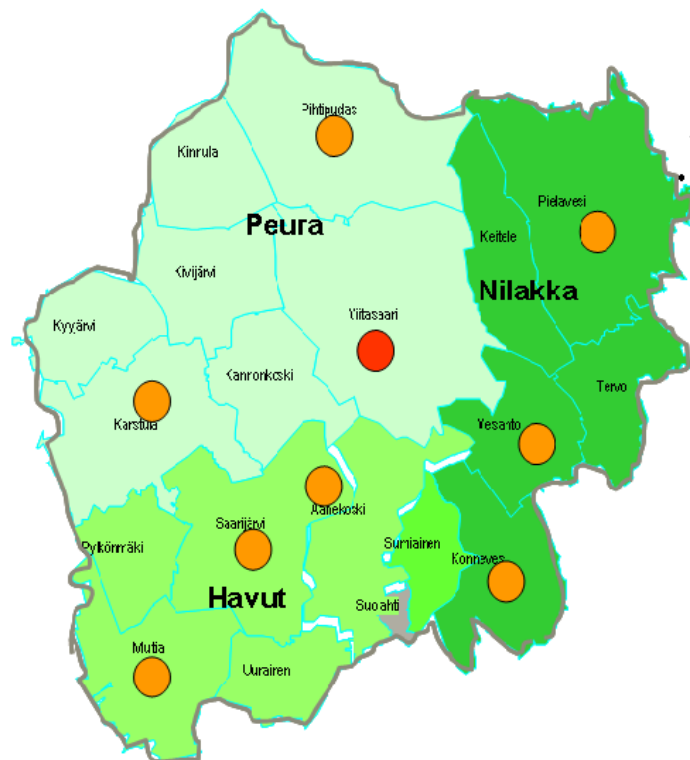
Työn tavoitteena oli selvittää Metsäliiton Mikkelin piirillä osto- ja metsänhoitoesimiehiltä keskinäisen yhteistyötilanne, ongelmakohdat ja kehitysehdotukset. Korjaamalla yhteistyön sujuvuutta pyritään tehostamaan osto- ja metsänhoitoesimiehien työtä ja poistamaan päällekkyydet. Työn tarkoituksena oli selvittää myös, onko toisella piirillä yhteistyön tilanne erilainen. Vertailupiiriksi valittiin Viitasaaren piiri, jossa metsänhoitoesimies on toiminut hieman pidempään kuin Mikkelin piirissä.

Aineisto hankittiin haastattelemalla Mikkelin ja Viitasaaren piirien osto- ja metsänhoitoesimiehet. Haastattelut tehtiin vuoden 2010 marraskuun ja 2011 tammikuun välisenä aikana. Mikkelin piiristä (kuva 4) haastateltavana oli kolme metsänhoitoesimiestä ja 16 ostoiesimiestä. Haastattelut tapahtuivat henkilökohtaisessa tapaamisessa. Mikkelin piirillä tarkoitan vielä tässä viime vuoden puolella ollutta piiriä. 1.1.2011 Mikkelin piiriin liittyi Puumala, Sysmä, Hartola ja Heinola. Haastatteluilla saatujen tuloksien avulla Mikkelin piirin metsänhoitoesimiesten ja ostoiesimiesten välisen yhteistyön halutaan kehittyvän.



KUVA 4. Mikkelin piiri (Metsäliitto 2010).

Koska Mikkelin piirissä on ollut metsänhoitoesimies suhteellisen vähän aikaan, haluttiin selvittää samalla, onko pitemmän yhteistyön omaavassa piirissä asiat paremmin. Mikkelin piirissä on ollut metsänhoitoesimies vuodesta 2002 alkaen. Vertailupiiriksi valittiin Viitasaaren piiri (kuva 5). Siellä ensimmäinen yksityisiin asiakkaisiin keskitynyt metsänhoitoesimies on ollut vuodesta 2001 alkaen. Aikaisemmin Viitasaaren piirillä metsänhoitoesimies vastasi ainoastaan Finsilvan maista. Yhteistyötä ostoiesimiehen kanssa metsänhoidossa on jo ollut siis ennen kuin metsänhoitoesimies alkoi toimia yksityisten metsänomistajien kanssa vuodesta 2001 alkaen. Vertailuryhmä haastateltiin sähköpostin välityksellä. Viitasaaren piiriltä vastauksia saatiin 9 ostoiesimieheltä ja yhdeltä metsänhoitoesimieheltä. Haastattelu lähetettiin 20 ostoiesimiehelle ja 2 metsänhoitoesimiehelle.



KUVA 5. Viitasaaren piiri (Metsäliitto 2010).

Haastatteluja varten tehtiin kysymyslomakepohja, jonka mukaan haastattelut etenivät. Toimihenkilöiden erilaisen työkuvan vuoksi lomake ei ollut aivan samanlainen näiden kahden toimihenkilön välillä. Metsänhoitoesimiehelle oli valmistettu oma kysymyslomakepohja (liite 1) ja ostoiesimiehille omansa (liite 2).

Haastattelussa käsiteltiin palveluiden kauppaamista, tilausten tekoa, hoitosopimustiloilla toimimista sekä yleistä kuvaa yhteistyöstä.

6.2 Tutkittavien piirien yhteistyön tilanne.

6.3 Yhteistyön ongelmat

6.3.1 Asenteiden vaikutus yhteistyöhön

6.3.2 ATK-ohjelmien toimimattomuus

6.3.3 Tiedonkulku metsänhoito- ja ostoiesimiehen välillä

6.3.4 Työnjako hoitosopimustilojen hoidossa

6.3.5 Palveluiden kauppaamisen haasteet ja tilauksen eteenpäin siirtäminen

6.4 Yhteistyön kehitysehdotukset

7 POHDINTA

LÄHTEET

AHAP- Asianhallinnanperusteet 2010. Organisaatioympäristö. WWW -dokumentti.
http://www.info.uta.fi/kurssit/tahap/m1/toiminnot_ja_tehtavat.php. Ei päivitystietoa.
 Luettu 8.2.2011.

EK 2009. Tuottavuus: tuottavuuden parantaminen. WWW- dokumentti.
<http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tuottavuus/index.php>. Päivitetty 16.6.2009. Luettu
 10.2.2011.

Erkkilä, Saija 2001. Yhteistyö, yhteenkuuluvuus ja avunanto. PDF- dokumentti.
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/stressi/yhteistyo.pdf. Päivitetty
 22.10.2001. Luettu 10.2.2011.

Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto 1999. Tuottavuus, innovatiivisuus,
 työelämän laatu ja työllisyys. Muistio. PDF- dokumentti.
<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/tutkimus/tuottavuus.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu
 10.2.2011.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva:WS Bookwell
 Oy

Helsingin yliopisto 2006. Projektinhallinta-kevät 2006. WWW-dokumentti.
<http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/organisaatio/organisaatiotyyppeja.shtm>.
 Ei päivitystietoa. Luettu 8.2.2011

Hokkanen, Simo, Skyttä, Osmo & Strömberg, Oiva 1996. Johtamistaito. Jyväskylä:
 PainoPorras Oy.

Karlos, Artto, Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki:
 WSOY Oppimateriaalit Oy.

Laamanen, Kai 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kir-
 japaino Oy.

Metsämännut 2004. Metsänhoitoesimiehen toimenkuvauslomake.

Metsämännut 2011. Metsänhoitotöitä koskeva tilauslomake.

Metsäliitto 2007. Ostoesimiehen vastuualuekuvaus

Metsäliitto 2010. WWW-dokumentti.
[http://www.metsaliitto.fi/TietoaMetsaliitosta/metsaliitto-
 osuuskunta/Pages/Default.aspx](http://www.metsaliitto.fi/TietoaMetsaliitosta/metsaliitto-osuuskunta/Pages/Default.aspx). Ei päivitystietoja. Luettu 26.1.2011.

Pakkala, Pasi 2010.. MHY:n organisoinnista matriisit ja prosessit. 8.2.2011. Luento-
 materiaali.

Pk- yrityksen riskienhallinta 2009. Toimiva työyhteisö- johtamisen ja yhteistyön haas-
 te. WWW- dokumentti. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/toimiva-tyoyhteiso->

johtamisen-ja-yhteistyön-haaste/toimiva-työyhteisö-johtamisen-ja-yhteistyön-haaste/
Ei päivitystietoa. Luettu 10.2.2011.

Sahi, Anne 2005. WWW-dokumentti.

<http://www.virtuaali-amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.html>. Päivitetty 29.1.2005. Luettu 8.2.2011.

STTK- toimihenkilökeskusjärjestö 2008. Tuottavuus. STTK:n sininen kirja 1. Helsinki: Aksidenssi Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2010. Liiketoimintaosaaminen menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vyhnalek, Päivi 2009. Taloushallinnon prosessien kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittävyys ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö.

LIITTEET**LIITE 1(1). Kysymykset metsänhoitoesimiehille.**

Mitä mieltä olet tämän hetkisestä yhteistyöstä ostoiesimiesten kanssa?

Mikä yhteistyössä toimii?

Mitä pitäisi kehittää yhteistyön toimimiseksi?

Miten yhteistyötä voisi kehittää oem:n näkökulmasta?

Miten yhteistyötä voisi kehittää omasta näkökulmasta?

Millaiseksi tilausten teko on tehty oem:lle?

Mikä paras/selkein tapa vastaanottaa tilaus?

Mikä toimii tilausten vastaanotossa?

Mitä kehitettävää on tilausten vastaanotossa?

Mikä edistää tilausten teon toimivuutta?

Mitä esteitä on tilausten teon toimivuudelle?

Mikä on paras tapa pitää yhteyttä asioiden etenemisen suhteen?

LIITE 1(2). Kysymykset metsänhoitoesimiehille.

Millainen työnjako on oem:n ja mhem:n välillä hoitosopimustiloja koskien?

Mitä hyötyä ML:lle/ ostoiesimiehille?

Miten uusia hoitosopimustiloja kannattaisi hankkia?

Millaiset tilat mielekkäitä/ Millaisia hyvät hoitosopimustilat?

Miten markkinoit Metsäliittoa/Metsämantuja?

Missä tilanteessa?

Mikä toimii?

Mitä kehitettävää?

LIITE 2(1). Kysymykset ostoesimiehille.

Mitä mieltä olet tämänhetkisestä yhteistyöstä metsänhoitoesimiehen kanssa?

Mikä yhteistyössä toimii?

Mitä pitäisi kehittää yhteistyön toimimiseksi?

Miten yhteistyötä voisi kehittää mhem:n näkökulmasta/toimesta?

Miten yhteistyötä voisi kehittää omasta näkökulmasta/toimesta?

Oletko vuonna 2010 saanut kaupattua muokkaus- palveluita ? (Paljonko?)

Oletko saanut vuonna 2010 saanut kaupattua taimia? (Paljonko?)

Oletko saanut vuonna 2010 kaupattua raivaus- palveluita? (Paljonko?)

Mitä on helpoin kaupata? Mitä vaikein? Miksi?

Missä tilanteessa olet saanut palveluita kaupattua?

Oletko päässyt palveluiden kauppaamisessa tavoitteisiin? Omiin? Johdon?

Millaisina pidät tavoitteita?

Mistä voisi johtua, ettet ole saanut mh- palveluita kaupattua tavoitteiden verran?

Miten teet tilauksen taimista/muokkauksesta/raivauksesta?

Millaiseksi tilauksen teko on tehty?

LIITE 2(2). Kysymyksiä ostoiesimiehille.

Mikä toimii tilauksen teossa?

Mitä kehitettävää on tilausten teossa?

Mikä edistää tilausten teon toimivuutta?

Mitä esteitä on tilausten teon toimivuudelle?

Mikä on paras tapa pitää yhteyttä asioiden etenemisen suhteen?

Paljonko on omalla ostoalueellasi hoitosopimustiloja?

Millainen on työjako ostoiesimiehen ja metsänhoitoesimiehen välillä hoitosopimustiloja koskien?

Mitä hyötyä ML:lle/ ostoiesimiehille työnjaosta?

Miten uusia hoitosopimustiloja kannattaisi hankkia?

Millaiset tilat mielekkäitä/ Millaisia hyvät hoitosopimustilat?

Miten markkinoit Metsäliittoa/Metsämantuja?

Missä tilanteessa?

Mikä toimii?

Mitä kehitettävää?

LIITE 3(1). Metsänhoitotöitä koskeva tilauslomake (Metsämannut 2011).