

**OPINNÄYTETYÖ**

**TATJANA ESKOLIN 2014**

# **METSÄNHOITOYHDISTYSTEN TYÖHYVIN- VOINNIN HYVÄT KÄYTÄNNÖT**

**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

**METSÄTALouden KOULUTUSOHJELMA**

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU  
LUONNONVARA- JA YMPÄRISTÖALA  
METSÄTALouden KOULUTUSOHJELMA

Opinnäytetyö

**METSÄNHOITOYHDISTYSTEN TYÖHYVINVOINNIN  
HYVÄT KÄYTÄNNÖT**

Eskolin Tatjana

2014

Toimeksiantaja Metsänomistajien liitto Länsi-suomi ja METO ry

Ohjaaja Ojutkangas Arto

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2014 \_\_\_\_\_

Luonnonvara- ja ympäristöala  
Metsätalouden koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Tatjana Eskolin	<b>Vuosi</b>	2014
<b>Toimeksiantaja Työn nimi</b>	Metsänomistajien liitto Länsi–Suomi ja METO ry Metsänhoitoyhdistysten työhyvinvoinnin hyvät käytännöt		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	64+2		

---

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää jo olemassa olevat työhyvinvoinnin hyvät käytännöt ja se, miten ne on saavutettu. Valtiovallan taholta on hallitusohjelmaan kirjattu tavoite työurien pidentämisestä. Metsänhoitoyhdistyskenttä on lisäksi murroksessa erityisesti vuonna 2015 voimaan tulevan metsänhoitoyhdistyksiä koskevan lain (1090/2013) johdosta, jolloin veroluonteinen metsänhoitomaksu poistuu.

Tutkimuksen primääriaineisto on kerätty loppuvuodesta 2013 puolistrukturoidun teemahaastattelun metodilla. Sekundääriaineistona oli Metsänomistajien liitto Länsi-Suomen alueen metsänhoitoyhdistyksiltä vuosina 2010 ja 2013 keräämät työtyytyväisyyttä koskevat tulokset. Haastateltavia oli sekä toiminnanjohtajia että toimihenkilöitä kaikkiaan yhdeksän henkilöä neljästä eri metsänhoitoyhdistyksestä. Työn tilaajina olivat Metsänomistajien liitto Länsi-Suomi ja Meto ry ja työ liittyy liiton hallinnoimaan hankkeeseen: Metsänhoitoyhdistysväen hyvinvointi ja hallittu muutos.

Tutkimuksen mukaan kaikissa yhdistyksissä oli hallinnon tuki toteuttaa työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä. Työmenetelmiä, -välineitä ja toimitiloja oli kehitetty tavoitteellisesti sekä henkilöstön koulutuksesta ja osaamisesta oli huolehdittu. Kaikissa yhdistyksissä oli toimiva työterveyshuolto ja työpaikan ilmapiiiriä pidettiin hyvänä.

Tutkimuksen laadullisen otteen takia tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko liiton toimialuetta. Tulosten perusteella voidaan kiinnittää huomiota työhyvinvointiin niissä yhdistyksissä, joissa on kehittämisen varaa ja sitä kautta lisätä organisaation tuottavuutta. Tutkimuksen myötä voidaan tulevaisuudessa kehittää mittareita ja välineistöä, joita voidaan käyttää metsänhoitoyhdistysten työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Avainsana(t) metsänhoitoyhdistys, sitoutuneisuus, toimihenkilö, toiminnanjohtaja, työhyvinvointi, positiivinen psykologia

School of Industry and Natural Resources  
Forestry

---

<b>Author</b>	Tatjana Eskolin	<b>Year</b>	2014
<b>Commissioned by</b>	Regional federation of forest owners west of Finland and Forest officials' organization		
<b>Subject of thesis</b>	Forestry Management Associations good practices of well-being at work		
<b>Number of pages</b>	64+2		

---

The aim of this thesis is to define good practices of well-being at work and how those have been accomplished. The governments platform also contains target of lengthening careers. Field of Forestry Management Associations is in turning point especially 2015 when new legislation of Forestry Management Associations (1090/2013) is becoming valid and current taxable payment will come to an end.

The primary data was gathered at the end of 2013 using half structured theme interviews as the method of qualitative research. The secondary data was gathered by the regional federation of forest owners west of Finland during years 2010 and 2013 jobs as satisfactions enquiries. There were altogether nine interviewed persons who represented executive managers and clerical workers from four Forestry Management Associations. The commissioner of the study is the Regional federation of forest owners west of Finland and Forest officials' organization and the study is closely related to the project "Wellbeing of Forestry Management Associations employee and manageable change".

According this study all associations had administrations support to fulfil implementation of practices related to well-being of work. Working methods, tools and facilities have been improved within goal-directed mindset and training of employees and know-how have been taken care of. All associations related to this study had good practises of occupational health care and also brilliant team spirit.

Because of qualitative characteristics of this study the results cannot be generalized to all areas of Regional federation of forest owners at west of Finland. With findings of this study it is possible to pay attention to wellbeing of employees at those associations where is room for improvements and findings enables improving the efficiency of organizations.

Due to this study it could be possible to create and develop performance indicators, tools and methods which can be used when aim is to improve well-being of employees at Forestry Management Associations.

**Keywords** clerical worker, executive managers, forest management association, involvement, positive psychology, well-being at work

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINTI.....</b>	<b>5</b>
2.1 Työhyvinvoinnin historia .....	7
2.2 Työhyvinvoinnin nykypäivä .....	7
2.3 Työhyvinvoinnin käsitteitä.....	9
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>16</b>
3.1 Haastateltavien valinta .....	16
3.2 Kysymysten laadinta .....	18
3.3 Haastatteluiden toteuttaminen.....	19
3.4 Haastatteluaineisto ja sen käsittely.....	19
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>21</b>
4.1 Yleiset.....	21
4.1.2 Nykyinen työhyvinvoinnin tila.....	23
4.1.3 Resurssien käyttö.....	24
4.2 Yhdistyksen talous .....	26
4.2.1 Taloudellisen tilan vaikutus työhyvinvointiin.....	27
4.2.2 Budjetoitu tuottotavoite .....	28
4.2.3 Tulospalkkion käyttäminen .....	31
4.3. Työterveyshuolto.....	33
4.4. Sairauspoissaolot.....	35
4.5. Vaihtuvuus .....	37
4.6. Työaika .....	38
4.7 Tiedottaminen .....	42
4.7.1 Sisäinen tiedottaminen .....	42
4.7.2 Ulkoinen tiedottaminen .....	44
4.8. Hallinto ja johtaminen.....	46
4.8.1 Esimiehen henkilöiden ja asioiden johtaminen .....	47
4.9. Vertaistuki .....	49
4.9.1 Tapaamiset ja sähköinen keskustelualusta yhdistyksen ja maakunnan tasolla .....	50
4.10. Toiminnanjohtajien resurssien käyttö.....	53
<b>5. POHDINTA .....</b>	<b>58</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>62</b>
<b>LIITEET.....</b>	<b>65</b>

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Työpaikan hyvinvointipuu (Suni 2014) .....	5
Kuvio 2. Voimavarakeskeisen työhyvinvoinnin malli (Manka 2011, 73) .....	11
Kuvio 3. Työnilon resepti (Manka 2011, 94) .....	12
Kuvio 4. Metsänomistajien liitto Länsi–Suomen alue ja metsänhoitoyhdistykset.....	17
Kuvio 5. Metsänhoitoyhdistysten koko.....	22
Kuvio 6. Työuran pituus.....	22
Kuvio 7. Laaditut työhyvinvointisuunnitelmat .....	23
Kuvio 8. Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	25
Kuvio 9. Metsänhoitomaksun osuus prosentteina liikevaihdosta .....	26
Kuvio 10. Taloudellisen tilan vaikutus työhyvinvointiin .....	27
Kuvio 11. Tulospalkkio .....	32
Kuvio 12. Valittu työterveyshuolto.....	33
Kuvio 13. Palveluiden hankinta .....	34
Kuvio 14. Lääkärintodistuksen tarve.....	35
Taulukko 1. Tiedottamisen lajit .....	42
Taulukko 2. Työn ja toiminnan kehittämisen ajankäyttö viikossa .....	53

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena ovat metsänhoitoyhdistysten työhyvinvoinnin hyvät käytännöt. Aihe on ajankohtainen eikä sitä ole aiemmin tarkasteltu. Tätä opinnäytetyötä varten on Lounais–Suomen metsänhoitoyhdistysten säätiö myöntänyt apurahan.

Maassa on parhaillaan menossa lukuisia metsäalan toimijoita koskevia hankkeita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi hallitusohjelmaan on kirjattu työelämän kehittämistä ja työuria pidentävä kohta (Valtioneuvosto 2011, 63–66). Vuoden vaihteessa 2014 voimaan tullut uusi metsälaki (1085/2013) sekä metsänhoitoyhdistyskenttää koskeva vuonna 2015 voimaan tuleva laki metsänhoitoyhdistyksistä (1090/2013) ovat luoneet tarvetta etsiä uusia tapoja toimia muuttuvassa toiminta- ja kilpailuympäristössä (Koskinen 2013). Metsänhoitomaksun poistumisen seurauksia on selvitetty useammalla taholla (Kivelä 2013). Metsänhoitoyhdistysten toimintaan veroluonteisen maksun poistuminen vaikuttaa yhdistysten toimintatapoihin tulevaisuudessa ja lakimuutosten seuraukset tulevat näkymään sekä tuntumaan yhdistyksissä epävarmuutta lisäävänä tekijänä.

Työhyvinvointia on usein lähestytty esteiden kautta, kuten uupumisen ja sairauksien, ja pahoinvointi on noussut keskiöön ohittaen hyvinvoinnin. Tämän vuoksi on ollut tarvetta etsiä ilmiölle uusia lähestymistapoja, jotka huomioivat paremmin tutkittavan omakohtaisen tuntemuksen työhyvinvoinnista. Laadullisella tutkimusotteella on mahdollisuus päästä syvemmälle tutkittavaa ilmiötä kuin mitä tähän mennessä pääosin määrällisiä menetelmiä käyttämällä on päästy. (Hakanen 2007, 29; Kangastie 2013; Mäkikangas – Feldt – Kinnunen 2005, 56; Työterveyslaitos 2013.) Tutkittua perustietoa työhyvinvoinnin eri osa-alueilta on olemassa kattavasti. Se, miten tätä tietoa on osattu hyödyntää työelämän kehittämisessä, on jäänyt valitettavan usein yksittäisen työyhteisön sisään. Tämän takia onnistumisen kokemuksia ei ole pystytty jakamaan muille. (Pyöriä 2012, 9.)

Alun perin opinnäytetyön oli tarkoitus keskittyä metsänhoitoyhdistysten työhyvinvoinnin esteisiin. Toimeksiantajan edustaja tiedusteli asiaa kesäkuun alussa 2013 alueensa metsänhoitoyhdistyksiltä. Kentältä saapunut viesti oli hyvin yksiselitteinen. Metsänhoitoyhdistykset toivoivat nimenomaan, että ne-

gatiivisten asioiden sijaan keskityttäisiin positiivisten asioiden selvittämiseen. Heikkouksien sijaan keskityttäisiin vahvuuksiin (Manka 2011, 65, 171–173; Seligman 2008, 9–12). Tämä on positiivisen psykologian perusajatus ja toimii siten opinnäytetyön punaisena lankana. Toimeksiantajien eli Länsi-Suomen Metsänomistajaliiton sekä Meto- Metsäalan asiantuntijat ry:n esityksestä aihe on rajattu koskemaan Länsi- Suomen alueella toimivien metsänhoitoyhdistysten työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä. Keskeisenä taustamateriaalina tälle tutkimukselle ovat olleet liiton vuosina 2010 ja 2013 yhdistyksille teettämien työtyytyväisyyttä koskevien kyselyiden tulokset. Liiton kysymyslomake koskien työtyytyväisyyttä on liitteenä (Liite 1). Tavoitteena on saada selvitettyä työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä ja miten ne ovat saavutettu Metsänomistajien liitto Länsi–Suomen alueen metsänhoitoyhdistyksissä. Toimeksiantajat tulevat käyttämään tuloksia toiminta-alueensa metsänhoitoyhdistysten työhyvinvoinnin edistämiseen. Työtyytyväisyyttä on tutkittu 1930-luvulta lähtien (Mäkikangas. ym. 2005, 59–63).

Tutkimus rajoittuu pelkästään metsänhoitoyhdistyksen eli organisaation sisään ja työhyvinvointia tarkastellaan vain työn tekemisen näkökulmasta. Siihen ei oteta huomioon perhe-elämän tai vapaa-ajan osuutta, vaikka tämänlaatuaiselle tutkimukselle olisi tarvetta (Hakanen 2007, 281). Hyvät käytännöt on tarkoitus saada jakoon ikään kuin vertaistukena niihin metsänhoitoyhdistyksiin, joissa on vielä parantamisen varaa työhyvinvoinnin alueella. Tavoitteen saavuttamiseksi lähestyn aihetta johtamisen näkökulmasta. Johtaminen pitää tavallaan sisällään kaiken, mikä liittyy työhyvinvointiin. Johtaminen antaa vastauksen siihen, miten työhyvinvointia eli tyhyä johdetaan, miten sitä kehitetään ja miten uudet käytännöt otetaan käyttöön ja levitetään. Aineistosta nousee esiin toiminnanjohtajien ja toimihenkilöiden kokemus johtamisesta.

Metsänhoitoyhdistysten ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto. Hallitus huolehtii yhdistyksen strategisesta johtamisesta ja hallituksen puheenjohtaja on toiminnanjohtajan lähin esimies. Toiminnanjohtajan alaisuudessa ovat toimihenkilöt. Työhyvinvoinnin johtamisesta on tutkimuksessa voitu tarkastella aineiston avulla hallituksen, toiminnanjohtajan ja toimihenkilöiden välisenä prosessina.

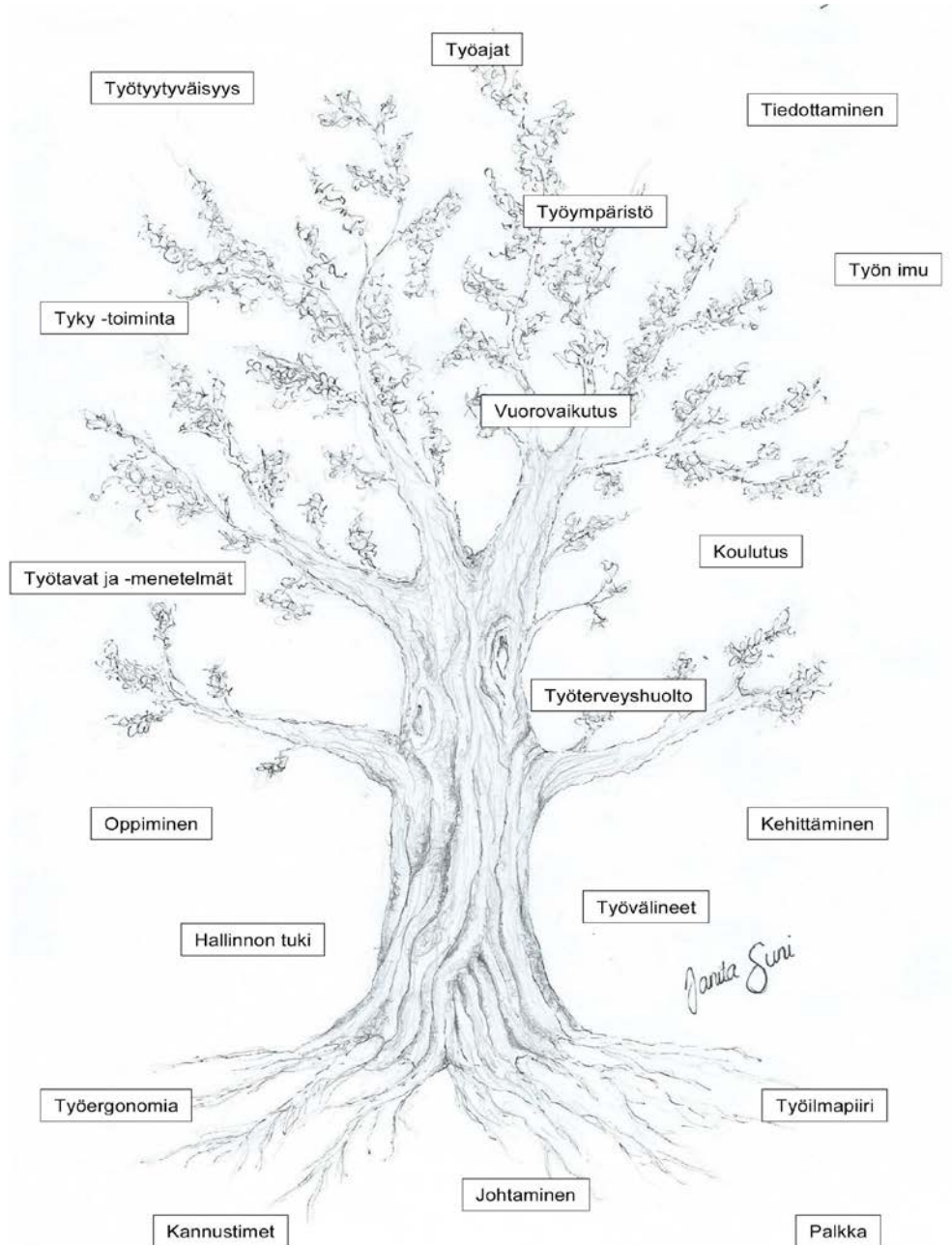
Työhyvinvointia on tutkittu paljon eri tieteiden näkökulmasta ja laadukasta



kotimaista lähdemateriaalia on saatavilla runsaasti. Rajasin lähteet koskemaan 2000-luvulla tehtyjä tutkimuksia. Työni kannalta keskeinen osuus hankkimistani lähteistä ovat 1990-luvulla syntyneen positiivisen psykologian tieteen näkökulmasta aihetta lähestyneet tutkimukset. Keskeisiä käyttämiäni lähteitä tässä opinnäytetyössä ovat Martin E.P. Seligmanin (2008) Aito onnellisuus, Pasi Pyöriän (2012) toimittama Työhyvinvointi ja organisaation menestys, Juha Siltalan (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia sekä Petri Virtasen ja Marjo Sinokin (2014) Hyvinvointia työstä, työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Ajanpuutteen vuoksi Työhyvinvointi tuloksen tekijänä (2003) ja Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta (2009) jäivät liian vähäiselle huomiolle ja en pystynyt niitä hyödyntämään. Vieraskielisiä lähteitä en ole käyttänyt työtäni ohjanneen opettajan luvalla. Pysyäkseeni työn laajuuden (15 op) vaadittavassa tuntimäärässä, jäi Seligmanin (2011) Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being pois lähdeluettelosta.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Alla olevaan työpaikan hyvinvointipuuhun on kerätty muutamia käsitteitä satunnaisessa järjestyksessä, jotka vaikuttavat työn tekemiseen ja ovat samalla työhyvinvoinnin osa-alueita.



Kuvio 1. Työpaikan hyvinvointipuun (Sunin 2014)

Suunnittelemani puun on toteuttanut salolainen lukiolainen. Vertauskuvainnollinen puu valikoitui esittämään työhyvinvoinnin ja talouden yhteyttä kahdesta syystä. Ensinnä itse työhyvinvointi toimii kattokäsitteenä tässä tutkimuksessa sen moniulotteisuuden takia. Toiseksi tutkimuksen kohteena olevat metsänhoitoyhdistykset ovat organisaationa itsessään liiketaloudellisia

yksiköitä sekä hyvin läheisessä tekemisessä puiden ja metsätalouden kanssa.

Metsäammattilainen plus nollan räntäsateessa, joka on varustautunut pelkällä lyijykynällä ja karttalaukulla ja päällään parhaat päivänsä nähnyt tuulipuku. Hän ei välttämättä ole kaikkein motivoitunein tekemään kohmeisin sormin märkään paperiin muistiinpanoja metsäsuunnitelmaa varten. Heikoista varusteista johtuen metsäammattilaisen vilustuu ja hän joutuu jäämään sairauslomalle. Sairauslomasta aiheutuu taloudellisia menetyksiä työnantajalle eli metsänhoitoyhdistykselle. Metsäammattilaisen ja metsänhoitoyhdistyksen tuottavuus ei ole silloin paras mahdollinen. Optimalisempia tuloksia voidaan saavuttaa, kun onnistumiselle luodaan paremmat lähtökohdat. Metsäammattilainen pysyy lämpimänä asianmukaisella vaatetuksella ja aataminaikaiset muistiinpanovälineet on korvattu maastotietokoneella. Karttalaukusta löytyvät silmän kalibrointia varten hypsometri, metsurinmitta ja tallmeter.

Tähän päälukuun on koottu tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, jotka ovat työhyvinvoinnin alakäsitteitä. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi toimii kattokäsitteenä. Käsitteenä työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen, koska se tarkoittaa monia eri asioita riippuen siitä, kuka on vastaamassa. Tällöin käsite muodostuu lähestymistavan mukaisesti. Työhyvinvointia voidaan lähestyä monen eri tieteen alalta, kuten lääketieteen, organisaatio- ja johtamistutkimuksen ja yhteiskuntatieteen muutamia esimerkkejä mainitakseni. (Virtanen – Sinokki 2014, 28, 37.) Vaihtoehtoisesti työhyvinvointia voidaan lähestyä kielen kautta. Käsitteellä on kuitenkin pitkä historia ja kielen avulla käsitettä on kuvailtu eri tavoin, omaan aikaan ja paikkaan sopivalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (Juuti 2010, 46.) Työntekijän työstään kokeman hallinnan tunteen ja työn vaatimusten tulee olla tasapainossa. Tämä on työhyvinvoinnin perusedellytys (Pyöriä 2012, 11). Pisimmälle työhyvinvoinnin toiminta- ja ajattelutapa on viety silloin, kun se on organisaation kokonaisvaltaisena kehittämisstrategiana. Tällöin otetaan huomioon johtamisen ja vallan merkitys sekä työn- ja muutoksenhallinnan, työorganisaation, lähityöyhteisöjen, yksilöllisten edellytysten olevan olennaisia henkilöstön hyvinvoinnissa (Virtanen – Sinokki 2014, 143).

## 2.1 Työhyvinvoinnin historia

Alkujaan työhyvinvointi juontaa juurensa työsuojeluun, joka suojeli työntekijää 1900-luvulta lähtien kemiallisilta, biologisilta ja fysikaalisilta altistavilta tekijöiltä. Altistavien tekijöiden vanha sisältö on muuttunut ja korvautunut uudella sisällöllä työelämässä tapahtuneiden muutosten mukana. Painopiste on siirtynyt ja nostanut työntekijän uudistuvassa organisaatiossa luovaksi oppijaksi. Työhyvinvointi on sekä kulttuurissa että ajassa kehittyvä ilmiö. Henkilöstön ja työnantajan välillä oleva työsuojelulainsäädäntö (mm. työterveyshuoltolaki 1383/2001 ja työturvallisuuslaki 738/2002) painottavat yhteistoiminnan merkitystä. Onnistuessaan työsuojelutyöllä voidaan varmistaa työntekijän työkyky ja organisaation toiminta. Työhyvinvointityö on siten pitkälti laissa säädettyä toimintaa, mutta se sisältää myös paljon ei-lakisäätteistä toimintaa. Näistä mainittakoon esimerkiksi terveiden elämäntapojen edistäminen ja kaikenlainen virkistys-, liikunta- ja kulttuuritoiminta. (Suutarinen 2010, 14–15; Virtanen – Sinokki 2014, 30–36.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksella on lähes sadan vuoden perinteet. Alkujaan on 1920-luvulla työntekijältä kysytty, mitä hän on kokenut työssään ja miltä työ on tuntunut. Tätä käsitettä on kutsuttu työviihtyvyydeksi. Parikymmentä vuotta myöhemmin viihtyvyyden mittaaminen muuttui asenteiden mittaamiseksi ja 1960-luvulla on aloitettu puhumaan työtyytyväisyydestä. Tässä kohdin työtyytyväisyys jakaantui kahtia. Työn sisältö erottui omakseen ja työpaikan ilmastosta eli ilmapiiristä aiheutuvat asiat omaksi. Muiden tieteenalojen lisääntyessä, erityisesti kulttuuritutkimuksen myötä syntyi 1970-luvulla työtyytyväisyyden käsite ja nykyinen työkykytoiminta on syntynyt kymmenen vuotta myöhemmin. Tyky- toiminta pitää sisällään työntekijän resurssit, työympäristön ja sekä työyhteisön jäsenten muodostaman kokonaisuuden. Pikakelaus historiaan osoittaa, että työhyvinvointi on saanut alkunsa marginaalisesta asemasta ja se on kehittynyt nykyisiin mittoihinsa merkittäväksi tekijäksi organisaation strategiassa. (Juuti 2010, 46; Manka 2011, 54.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin nykypäivä

Työurat halutaan pidemmiksi huoltosuhteen varmistamiseksi. Ihmiset pysyvät terveempinä ja elävät nykyään pidempään. Hyvinvoiva työvoima luo mahdollisuuksia ja edellytyksiä organisaatioiden kilpailukyvyille ja työhyvinvoinnille

on yhteiskunnallinen tilaus. Roomassa tehtiin 1950-luvulla silloisen Euroopan yhteisön aikana sopimus, joka korosti yhteisön alueen sosiaalista ulottuvuutta. Tämän jälkeen työ ja työmarkkinat ovat olleet Euroopan unionin sosiaalisen ulottuvuuden tärkein sisältö. Nykyiseen Lissabonin sopimuksen mukaan unionin tulee luoda enemmän ja entistä parempia työpaikkoja. Näihin tavoitteisiin päästään erilaisten teemojen avulla. EU käy aktiivisesti dialogia työnantajien ja työntekijöiden edustajien kanssa eri teemoista, jotka koskevat työmarkkinasuhteita, työturvallisuutta, työterveyttä ja sekä syrjintää sukupuolen ja rodun perusteella. (Virtanen – Sinokki 2014, 31–32.)

Työntekijän ja hänen työyhteisönsä tulee saada kokea tekemänsä työ mielekkääksi ja palkitsevaksi. Lisäksi työn pitää olla tasapainossa muiden elämäntilanteiden kanssa ja sen on oltava tuloksellista. Onnistuneiden kokemusten taustalla työ pitää olla hyvin johdettua ja sitä pitää saada tehdä terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä. (Anttonen – Räsänen 2009, 30.) Työhyvinvoinnin ymmärtäminen edellä mainitun mukaisesti eli organisaation jatkuvana kehittämisenä sellaiseen suuntaan, että se tuottaa työyhteisön jäsenelle iloa kokemisen ja onnistumisen kautta. Organisaatio ja sen jäsen ovat vuorovaikutuksellisessa suhteessa työhyvinvointiin eikä niiden panostuksia voida irrottaa toisistaan. (Manka 2011, 71–72; Pyöriä 2012, 12.)

Työhyvinvoinnin keskiöön on noussut työtyytyväisyyden, työterveyden ja turvallisuuden lisäksi tuottavuus. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on toimivassa ja kilpailukykyisessä organisaatiossa avaimet sen menestykseen ja tuloksen tekemiseen (Simola – Kinnunen 2005, 138). Useiden tutkimusten mukaan organisaation taloudellisen tilanteen heikkeneminen alentaa työntekijöiden työhyvinvointia (Pyöriä 2012, 36). On laskettu, että yhden euron panostus työhyvinvointiin tuottaa organisaatiolle viidestä kuuteen euron hyödyn. Tämän hetken lasku ”työpahoinvoinnista” on Suomessa vuositasolla noin 41 miljardia euroa ja työhyvinvoinnin satsaukset ovat samaan aikaan noin kaksi miljardia euroa. Työpahoinvointi sisältää sairauslomien, ennen aikaisten eläkkeiden, sairaana työskentelyn, työtapaturmien ja sairauden- ja terveydenhoidon aiheuttamat kustannukset. Työhyvinvoinnin investointien kustannuksia puolestaan ovat työterveyshuollosta, henkilöstöeduista, henkilöstön koulutuksesta ja työpaikkojen työkykyä ylläpitävästä toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Tulevaisuudessa työhyvinvointiin investoimista ei voi aliarvioida.

(Sainio 2014; Virtanen – Sinokki 2014, 236.)

Tuloksenteon tärkeä osa on onnistunut henkilöstöjohtaminen. Johdon vastuulla on se, että esimiestyö on linjassa yrityksen omien arvojen kanssa ja esimiestyö on laadukasta. Erityisen tärkeitä ovat esimiehen johtamis- ja vuorovaikutustaidot, kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään. Yhteistyökykyinen, oikeudenmukainen ja innostava esimies luo ja ylläpitää työhyvinvointia. Alaisen ammatillinen itsetunto ja halu kehittyä kasvavat, kun hän saa esimieheltään arvostusta. (Virtanen – Sinokki 2014, 147–149.)

Hyvinvointia mittaavia mittareita, jotka on havaittu käyttökelpoisiksi ja sopivat eri organisaatioihin, on perusteltua ja järkevää käyttää. Hyviä mittareita ovat sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden seuranta, työssä sattuneiden vahinkojen ja tapaturmien kirjaaminen ja työtyytyväisyyskyselyt. (Pyöriä 2012, 21.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin käsitteitä

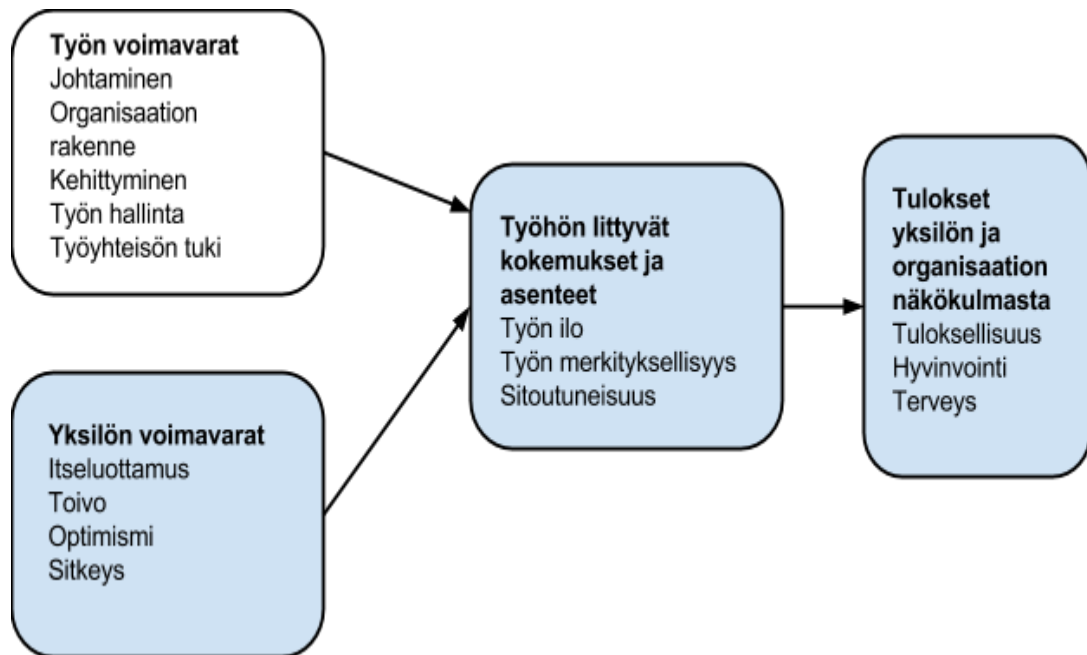
**Positiivinen psykologian** tieteenhaara on syntynyt 1990-luvun loppupuolella. Sen sisältöön kuuluvat myönteisen tunteen, myönteisen luonteen ja myönteisten instituutioiden tutkiminen. Ne koostuvat viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat vuorovaikutukselliset ihmissuhteet, aikaansaannokset, elämän tarkoitus ja visio siitä, elämisen liittyminen ympäristöön ja siihen mukaan pääseminen sekä positiivinen tunne. Näistä osa-alueista syntyy yhteisvaikutus, joka säätelee autenttisen onnellisuuden kokemista ja hyvinvointia. (Seligman 2008, 314–315; Virtanen – Sinokki 2014, 24–25.)

Positiivinen psykologia tutkii niitä inhimillisiä prosesseja ja olosuhteita, jotka edistävät ihmisiä, yhteisöjä ja instituutioita optimaaliseen toimintaan. Tämän lisäksi ne antavat osallistujilleen kokemuksen siitä, mikä tekee elämisestä elämisen arvoista. Keskiössä on tavallinen ihminen: mikä hänen kohdallaan toimii, mikä on oikein ja mikä voi muuttua paremmaksi. Myönteistä ajattelutapaa voi oppia ja se auttaa tunnistamaan omia luonteenomaisia onnellisuuden vahvuuksia, kuten anteliaisuutta, huumoria, ystävällisyyttä, itsenäisyyttä ja optimistisuutta. Näitä vahvistamalla ihminen luo itselleen puskurin käsitellä vastoinkäymisiä ja negatiivisia tunteita. Näin ollen useimmat pystyvät kuitenkin elämään vaikeuksien keskellä tarkoituksellista ja arvokasta elämää.

(Manka 2011, 69–73; Työterveyslaitos 2013.)

Seligmanin (2008, 296) mukaan hyvä elämä tarkoittaa ihmisen ominaisvahvuuksien hyödyntämistä tavoitteena saavuttaa aito ja yltäkyläinen nautinto ja näitä vahvuuksia käytetään jonkin itseään suuremman alaisuudessa. Työelämässä ominaisvahvuuksia eli voimavaroja ei ole osattu vielä hyödyntää kattavasti työntekijän ja organisaation tasolla. Työtä ja organisaatiota uudelleen muotoilemalla on kuitenkin mahdollista saada työpaikoista työntekijälle hyvää tekevää ja sitä kautta työntekijälle syntyy onnistumisen kokemuksia. Muokkaamalla työtä sellaiseksi, että työntekijä tuntee voimaantuvansa ja pystyvänsä käyttämään ominaisvahvuuksiaan päivittäisissään tehtävissään, työstä tulee mukavaa ja antoisaa. Sen myötä rutiininomainen työ voi muuttua kutsumukseksi, joka on työnteon muodoista tyydyttävien. Työtä tehdään silloin sen itsensä tähden, eikä työstä saavutettavien aineellisten hyödykkeiden takia. Kutsumusta seuraa syventyneisyyden eli flow`n (suom. virtauksen) tila. Silloin tila on tärkeämpi kuin työstä saatava korvaus. Työskentelyolosuhteet, joissa työntekijät saavuttavat parhaat tulokset antamalla parhaansa, olisi ratkaistava. Vastauksen löytyessä kaikki voittavat win-win-periaatteella. (Manka 2011, 71–72; Seligman 2008, 200; Työterveyslaitos 2013.)

Seuraavalla sivulla olevan kuvio 2 tarkoituksena on havainnollistaa työyhteisön ja sen jäsenen yhteisvaikutuksen mahdollisuus luoda ympärilleen vuorovaikutuksellinen ja innostunut ilmapiiri (Manka 2011, 73). Olen kirjoittanut pohdintaosioon tämän tutkimuksen pääkohdat auki tätä voimavarakeskeisen työhyvinvoinnin mallia apuna käyttäen.

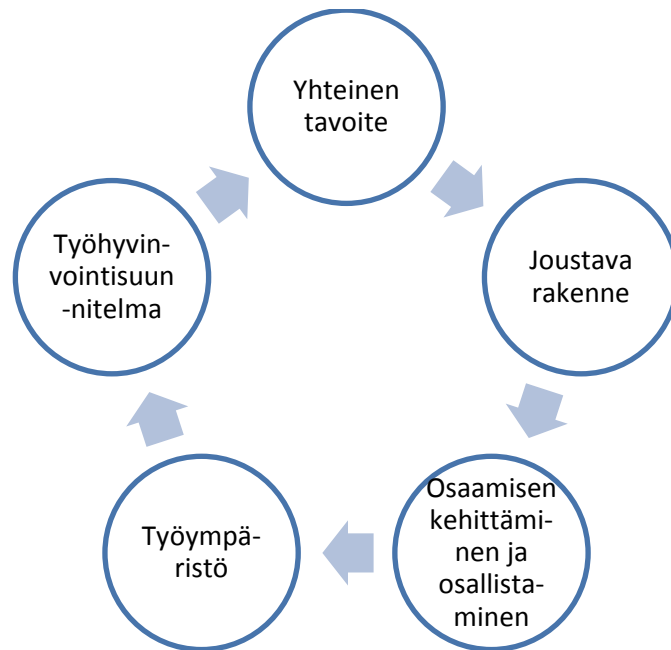


Kuvio 2. Voimavarakeskeisen työhyvinvoinnin malli (Manka 2011, 73)

**Työn imu** on syntynyt loppuun palamisen eli burnoutin vastakohtaksi. Työn imu on suomennettu englanninkielisestä sanasta engagement. (Mäkikangas ym. 2005, 68.) Työn imu syntyy siitä, kun työntekijä saa tehtyä työn kunnolla valmiiksi annettujen resurssien puitteissa. Tehty työ vahvistaa työntekijän minäkuva ja palkitsee työntekijää. Ihminen pysyy terveempänä, kun työympäristöstä tulevat ärsykkeet ovat ennustettavia ja ymmärrettäviä. Lisäksi ärsykkeiden on pystyttävä vastaamaan olemassa oleviin resursseihin ja vaatimuksiin siten, että työ motivoi itsessään eikä muodostu painolastiksi työntekijälle. Se on samalla myönteinen voimavara, joka saa aikaan sitoutuneisuutta. Työpaikan pitää tuntua myös turvalliselta ja työntekijällä on tunne siitä, että on oikeassa paikassa. (Manka 2011, 71; Siltala 2004, 257–258.)

**Työn ilo** on organisaation mahdollista saavuttaa seuraavien välineiden avulla. Organisaatiolla on yhteinen tavoite ja kaikki jäsenet toimivat yhdessä niiden saavuttamiseksi. Sen rakenne on joustava, jolloin jäsenten itseohjautuvuus kasvaa. Tiimeissä tehtävä työ helpottaa viestintää ja tiimissä vaikuttaminen on helpompaa. Tuottava ja kilpailukykyinen organisaatio huolehtii jäsenten sosiaalistumisesta ja osaamisen kehittamisestä. Oppimisen kulttuurissa tulee jäsenelle onnistumisen elämyksiä ja sitä kautta itseluottamus kasvaa. Työn tekeminen on helpompaa toimivassa ja turvallisessa ympäristössä. (Manka 2011, 86, 94.) Seuraavalla sivulla oleva kuvio 3 havainnollistaa työn ilon syntymisen edellytyksiä.





Kuvio 3. Työnilon resepti (Manka 2011, 94)

**Työhyvinvointisuunnitelma** toimii suunnittelun välineenä. Siihen on kirjattu vastuut ja arvioinnin mittausvälineet. Jo hyväksi havaittuja käytäntöjä ja onnistumisia kannattaa käyttää hyväksi. (Manka 2011, 94.) Suunnitelman lähtökohta on organisaation oma perustehtävä (Suutarinen 2010, 32). Kehittämistyössä kannattaa lähteä niistä asioista liikkeelle, jotka ovat työntekijöiden kaikkein akuuteimpia toiveita eli jos katto vuotaa sateella, paikataan se ensitilassa. Suunnitelma voidaan laatia aina vuodeksi kerrallaan yhdessä henkilöstön kanssa ja sen pohjatietoina voidaan käyttää esimerkiksi aiemmin tehtyjä työtyytyväisyyskyselyitä ja kehityskeskusteluja. Organisaatiolla on käytettävissä muitakin työhyvinvointia mittaavia suureita, kuten esimerkiksi vakuutusyhtiöiden maksamat korvaukset työtapaturmista. Suunnittelutyön edetessä työhyvinvointiin tehdyt investoinnit ja vastaavasti ”työpahoinvoinnista” aiheutuneet kustannukset voidaan muuttaa euroiksi. Silloin voidaan havaita, miten investoinnit ovat tuottaneet tai tarvitaanko johonkin lisää panostusta. (Manka 2011, 85–87.)

**Kehityskeskustelu** toimii osana organisaation johtamis- ja palautejärjestelmää. Onnistuessaan kehityskeskustelu lisää arvostuksen tunnetta ja rakentaa myönteistä ilmapiiriä. Kehityskeskustelussa peilautuu esimiehen muutokin käyttämä johtamistyö ja alaisen kokema luottamuksen tunne. Työyhteisössä kehityskeskustelu on tärkeässä roolissa työn ja osaamisen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2011, 78–79; Virtanen – Sinokki 2014, 181.) Kehitys-

keskustelun perusteena katsotaan olevan sama kuin johtamisella eli se saa sisältönsä organisaation visiosta tavoitteista, strategiasta ja arvoista (Aarnikoivu 2011, 78).

**Sitoutuneisuudessa** on huomioitavaa se, että sitoutuminen työn sisältöön ja työorganisaatioon ovat eri asioita. Sitoutumisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnille. Sitoutunut työntekijä sisäistää organisaation ja omat tavoitteet yhteneväisiksi ja pyrkii hoitamaan työnsä hyvin myös tulevaisuudessa. Työntekijän ja organisaation menestys voi sitouttaa ja sitoutuminen mahdollistaa menestyksen eli sillä on kaksisuuntainen vaikutus. Menestys mahdollistaa työntekijöiden koulutuksen ja palkitsemisen sekä osaavien uusien työntekijöiden rekrytoinnin. Organisaatio ja siihen sitoutuminen vahvistuu positiivisessa kierteessä. Taloudellisesti vaikeina aikoina kierre on päinvastainen. (Mauno – Ruokolainen 2005, 159; Saari – Pyöriä 2012, 42–43.) Organisaatiokulttuureita koskevissa tutkimuksissa on lisäksi havaittu, että vahvimmin ihmisläheisyys on yhteydessä yhteisön jäsenen sitoutumiseen organisaatioon ja työtyytyväisyyteen. Mitä ihmisläheisemmäksi jäsen kokee organisaationsa, sen sitoutuneimpia ja tyytyväisempiä he ovat työhönsä. Tämä puolestaan lisää työn imua ja vähensi työväsymystä. (Mauno – Ruokolainen 2005, 161.)

**Tietotyön** tekeminen on lisääntynyt metsänhoitoyhdistyksissä. Kirveellä tehtävistä leimuksista on luovuttu ja pinomittauksista on siirrytty yhä enemmän tietotekniikkaa hyväksikäyttäen ajasta ja paikasta riippumattomaan työhön. Yhdistyksissä tehtävää työtä voidaan kutsua tietotyöksi, jota alan asiantuntijat tekevät. Se voi olla luonteeltaan itsenäistä tai yhtä lailla sitä voidaan tehdä tiimeissä ja erilaisissa projekteissa. Tietotyössä käsitellään tietoa, jota välitetään ja tuotetaan. Osaamisvaatimukset ovat muuttuneet ja työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa kouluttautumista. (Pyöriä 2012, 12; Saari 2013, 96.)

Metsänhoitoyhdistysten arkipäivää ovat erilaiset suunnittelutyöt, joissa tarvitaan luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä. Tietotyö sisältää paljon itsenäisyyttä ja tarjoaa haasteita ja onnistumisen elämyksiä tekijälleen, ja parhaimmillaan sillä voi olla työhyvinvointia edistävä vaikutus (Pyöriä 2012, 12). Pahimmillaan se aiheuttaa ylikuormittumista. Tietotyöntekijöiden on opittava koko ajan uutta ja työt voivat kasaantua odottamattomista haavereista. (Siltila 2004, 158, 231.)

**Joustavan työajan** käytössä Suomi on Euroopan kärkimaita, kun tarkastellaan työnantaja- ja henkilöstölähtöisiä työaikajoustoja. Niiden kirjo on laaja. Enimmäkseen työajoista sovitaan paikallisesti ja se on molempien sopijaosapuolten mielestä ollut toimivin ratkaisu. Tutkimusten mukaan joustavia työaikajärjestelyjä käyttävissä organisaatioissa poissaoloja on ollut vähemmän. Henkilöstölähtöiset työaikajärjestelyt ovat myönteisesti yhteydessä organisaation menestykseen useiden tutkimusten valossa. Itsemääräämisen mahdollisuus vaikuttaa siihen kokemukseen, jonka työntekijä saa työaikajoustoista. Hallinnan tunteella on työhyvinvointia edistävä vaikutus. Tämä voimavara toimii puskurina työn vaatimuksille. Työn ja vapaa-ajan sovittaminen helpottuu, kun työaika on säännöllistä ja ennustettavissa. (Nätti – Anttila 2012, 156–163.) Epäsosiaalisiksi työajaksi määritellään ilta-, yö- ja viikonloppuisin tehtävä työ (Nätti – Anttila 2012, 161).

**Työterveyshuolto** kuuluu työnantajan järjestää, koska Työterveyshuoltolaki (1383/2001) velvoittaa. Työnantaja voi käyttää siihen apunaan työterveyshuollon ammattilaisia ja asiantuntijoita hankkiakseen henkilöstölleen terveyspalveluja työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi. Työterveyshuolto on tarkoitettu työssä käyvien terveydenhuoltojärjestelmäksi, jonka keskeinen tehtävä on työntekijöiden työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn edistäminen. Työterveyshuolto jaetaan kahteen sisällöltään erilaiseen komponenttiin eli lakisääteiseen ja lakisääteistä laajempaan työterveyshuoltoon. Lakisääteinen pitää sisällään työterveystarkastukset, työpaikkaselvitysten tekeminen ja niiden pohjalta tehtävät toimenpide-ehdotukset työntekijöiden ja työolojen kehittämistä, neuvonta ja ohjaus, työpaikan ensiapuvalmiuden ohjaaminen ja työkykyä edistävään toimintaan osallistuminen. Mikäli työntekijän työkyky heikkenee, työterveyshuollosta löytyy asiantuntijuutta ja välineitä työntekijän terveyden seurantaan, hänen työssä selviytymisensä edistämiseen, kuntoutukseen ohjaukseen ja kuntoutusneuvontaa. (Työterveyshuoltolaki 2001; Työturvallisuuskeskus 2014.) Lakisääteistä laajempi työterveyshuolto käsittää edellisen lisäksi yleislääkäritasoisien sairaanhoidon, laboratorio- ja erikoislääkäripalvelut sekä muita terveyspalveluita. (Työterveyshuoltolaki 2001; Työturvallisuuskeskus 2014.)

Työterveystyön toteuttaminen on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tavoitteellista ja suunnitelmallista yhteistyötä. Työterveyshuolto on

muuttunut aikojen saatossa yhdessä työelämän muutosten myötä sairauksien ja työntekijän hoidosta työyhteisön ja työn kokonaisvaltaiseen työkyvyn edistämisen huomioimiseen. Toimivan työterveyshuollon vaikuttavuus on mitattavissa vähentyneinä työkyvyttömyyskustannuksina, kuten sairauspoissaolojen, ammattitauti- ja työtapaturmakustannusten ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähenemisellä. Tuottavuus kasvaa työhyvinvoinnin edistyessä ja työnantajan maine paranee. (Virtanen – Sinokki 2014, 227, 232–233.)

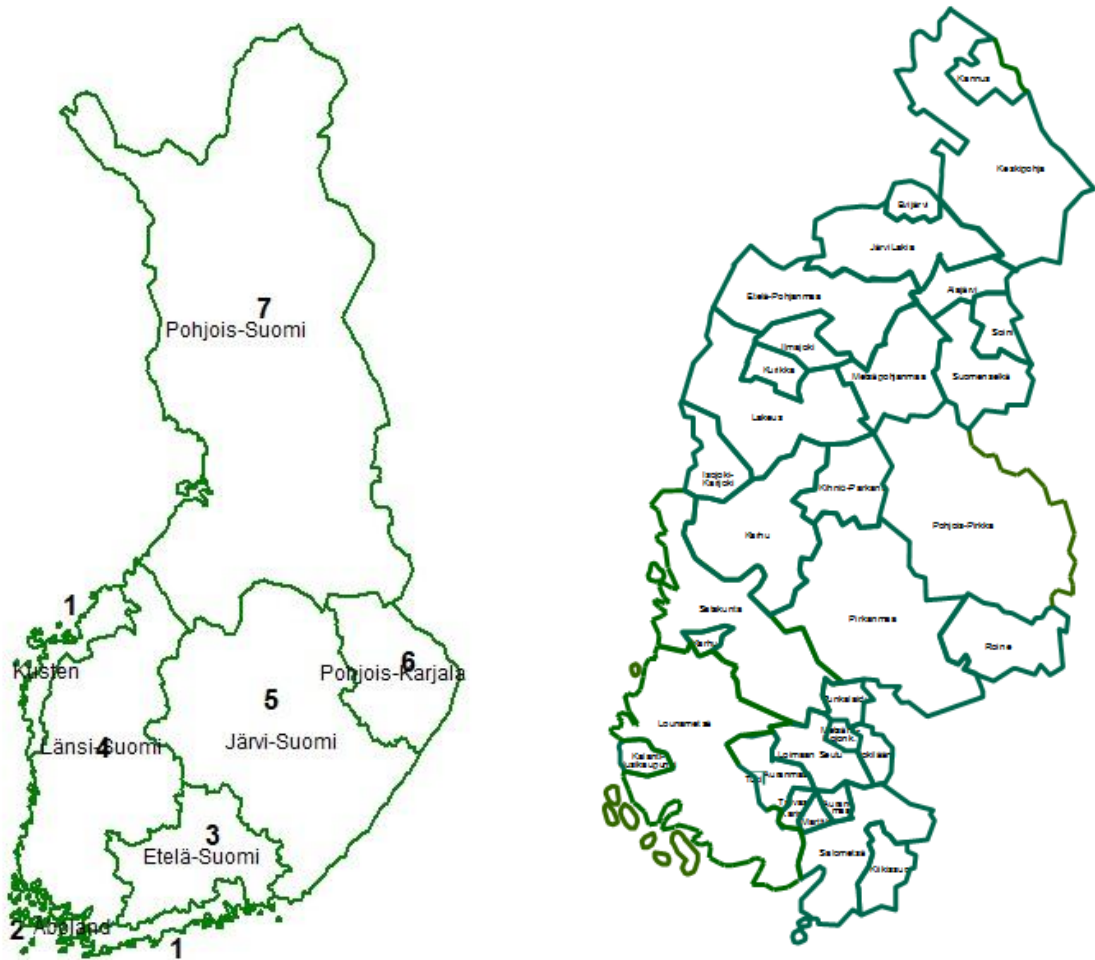
### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkittavan primääriaineiston hankkimisessa otettiin huomioon käyttävissä olevat resurssit ja aikataulu, jolloin parhaiten tavoitteen saavuttamiseksi soveltui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Se on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Lomakkeen avulla haastattelu pysyy paremmin tutkittavassa ilmiössä. Äänitin haastattelut, koska olen haastattelijana kokematon, ja äänityksellä pystyin varmistamaan, että saan kaiken kerrotun varmasti talteen myöhempää litterointia ja analysointia varten. Työn edetessä pidin myös päiväkirjaa, johon kirjasin, mitä tein ja perustelut valinnoille. Muistiinpanoista oli hyötyä varsinaisen raportin kirjoittamisessa. Määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen välistä rajaa on vaikea määritellä ja siten tässä tutkimuksessa ne täydentävät toinen toistaan ja asia avautuu lisää kohdasta 3.1 Haastateltavien valinta ja 3.2 Kysymysten laadinta (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009, 135–142). Pääpaino on tässä tutkimuksessa kuitenkin laadullisella eli kvalitatiivisella. Jokainen haastattelu edustaa laadullista tutkimusta ja tämän takia yksi haastattelu on itsessään jo tapaus (Hirsjärvi ym. 2009, 162). Annoin haastateltavien kertoa itse omin sanoin tutkittavasta ilmiöstä eli työhyvinvoinnista heidän omilla työpaikoillaan eli todellisessa ympäristössään. Laadullisella tutkimuksella on monia lajeja ja tähän työhön valikoitui teemojen kautta fenomenologinen eli ilmenevän jäsenteleminen (Hirsjärvi ym. 2009, 166; Klemola 2004, 42–50).

#### 3.1 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen sekundääriaineistona on ollut toisen toimeksiantajan eli Metsänomistajien liitto Länsi–Suomen metsänhoitoyhdistyksille vuosina 2010 ja 2013 teettämät työtyytyväisyyskyselyiden tulokset. Liiton toimialueella oli vuoden 2013 lopussa 33 metsänhoitoyhdistystä. Niistä 16 yhdistyksen vastaukset olivat toimeksiantajan määrittämien ehtojen mukaiset. Ehdot täyttyivät, kun samasta yhdistyksestä oli tullut vähintään kolme tai useampi vastaus. Lisäksi tarkasteluajankohtana ei ollut kyseisissä yhdistyksissä tapahtunut fuusioita. Tässä vaiheessa kysely rajattiin koskemaan pelkästään toiminnanjohtajia sekä toimihenkilöitä. Toimistonhoitajien työnkuva katsottiin niin poikkeaviksi edellä mainituista sekä metsureille oli tehty ainoastaan yksi työtyytyväisyyskysely. Näin ollen heille ei voitu suorittaa vertailua siitä, onko työtyyty-

väisyys lisääntynyt tai vähentynyt tarkasteluajankohtana. Alla olevassa kuvio 4 ovat toimeksiantajan alue ja siihen kuuluvat yhdistykset.



Kuvio 4. Metsänomistajien liitto Länsi-Suomen alue ja metsänhoitoyhdistykset

Käsittelin tutkimukseen valikoituneen 16 yhdistyksen vuosien aikana 2010 ja 2013 työtyytyväisyys kyselyiden tulokset laskemalla ne excel-taulukkolaskennalla. Laskennan jälkeen kaikkiaan kymmenessä metsänhoitoyhdistyksessä työtyytyväisyys oli edistynyt tarkasteluajankohtana kokonaisindekseillä mitattuna. Seuraavissa yhdistyksissä työhyvinvointi oli edistynyt: Auranmaa, Järvilakia, Karhu, Lakeus, Lounametsä, Länsimetsä, Metsäpohjanmaa, Pohjois-Pirkka, Roine ja Suomenselkä. Yhdistykset ovat satunnaisessa järjestyksessä

Näistä yhdistyksistä mukaan otettiin viisi yhdistystä, joissa oli toimeksiantajan (liiton) mukaan parhaiten edistynyt työtyytyväisyys. Liiton toimesta kyseisten

yhdistysten toiminnanjohtajille lähetettiin loppusyksystä 2013 sähköpostia, jossa kysyttiin lupaa tulla tekemään haastattelu. Neljä yhdistystä viidestä antoi suostumuksensa. Tässä vaiheessa jo varmistettiin, että haastateltavien yksityisyys on ehdottomasti suojattava. Käytettävät resurssit sekä aikataulu huomioiden haastateltavien määrä rajattiin kymmeneen henkeen. Haastatteluun tuli neljä toiminnanjohtajaa sekä kuusi toimihenkilöä.

### **3.2 Kysymysten laadinta**

Käytin haastattelua varten laadittavan kysymyspaketin tekemisessä apuna liiton teettämää tyytyväisyyskyselykaavaketta (Liite 1). Luin työhyvinvointia koskevaa lähdemateriaalia sekä perehdyin myös itse haastattelemista varten tehtyyn kirjalliseen tietoperustaan. Sain vinkkejä ja palautetta kysymysten laadintaan ohjaavalta sekä työhyvinvointia opettavalta lehtorilta Lapin ammattikorkeakoulusta, toimeksiantajien edustajilta sekä kahdelta pitkän linjan metsäammattilaiselta.

Laadin haastattelulomakkeesta (Liite 2) yhteisen sekä toiminnanjohtajille että toimihenkilöille saamani palautteen myötä. Osa kysymyksistä oli yhteisiä molemmille haastatteluryhmille ja osa koski vain pelkästään toiminnanjohtajia. Kysymykset on laadittu teemoittain. Teemoja oli kaiken kaikkiaan kymmenen. Näistä yhdeksän teemaa koski toimihenkilöitä ja kymmenen toiminnanjohtajia. Toimihenkilöille tarkoitettuja kysymyksiä oli ennen ensimmäistä haastattelua 36 kappaletta ja toiminnanjohtajille tarkoitettuja 49 kappaletta. Ensimmäisen haastattelun jälkeen kumpaankin ryhmään tuli yksi kysymys lisää ollen näin kahdeksassa haastattelussa oli 37 ja 50 kappaletta. Lisätty kysymys koski tulospalkkiojärjestelmää. Testasin kysymykset sekä äänityslaitteen käytön tekemällä esihaastattelun marraskuun lopussa Salossa toimivaan Metsänhoitoyhdistys KiiKisSuon toiminnanjohtajalle. Lähetin noin viikkoa ennen sovittua tapaamista kysymykset hänelle sähköpostissa tutustumista varten. Etukäteen suunnittelin myös, että itse haastattelu saisi kestää korkeintaan kaksi tuntia. Esihaastattelu kesti yhden tunnin ja 45 minuuttia eli se pysyi tavoiteajan raameissa. Korjasin kysymyksiä saamani palautteen myötä hieman. Suuria muutoksia ei kuitenkaan tarvinnut tehdä. Toiminnanjohtaja totesi haastattelun jälkeen lähtiessäni varsinaiselle aineiston keruumatkalle varsin osuvasti:” Syitä on niin sysissä kuin sepissä.”

### 3.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Sovin haastattelut haastateltavien kanssa puhelimitse hyvissä ajoin. Haastateltavat toiminnanjohtajat olivat tiedossa jo siinä vaiheessa, kun metsänhoitoyhdistyksiltä oli tullut lupa haastatteluiden tekemiseen. Metsätoimihenkilöt valikoin sattumanvaraisesti yhdistyksen verkkosivujen yhteystietoja hyväksikäyttäen. Kaikki haastateltavat sattuiivat olemaan miehiä.

Lähetin kaikille haastateltaville kysymykset etukäteen sähköpostilla tutustumista varten noin viikkoa ennen varsinaista haastattelua. Tein haastattelut joulukuussa 2013. Yksi toimihenkilö oli estynyt juuri hieman ennen haastattelua enkä saanut sovituksi hänen paikalleen uutta haastateltavaa niin lyhyellä varoitusaajalla. Siten haastateltavien määrä väheni yhdellä ollen sitten loppujen lopuksi yhdeksän henkilöä eli neljä toiminnanjohtajaa ja viisi toimihenkilöä.

Haastateltavissa yhdistyksissä oli jo heti puhelinkierroksen jälkeen havaittavissa varsin lämmin ja ystävällinen suhtautuminen tutkimusta kohtaan. Puukauppa oli käynyt hyvin vilkkaana koko syksyn 2013 ajan ja yhdistyksillä oli ollut sen vuoksi varsin kiireistä. Kiireestä ja joulun läheisyydestä huolimatta kaikilta löytyi aikaa ottaa osaa tutkimukseen. Valmis kysymyslomake piti itse haastattelun ryhdissä ja sivuraiteille luisumista aiheesta ei juuri tapahtunut. Pääsääntöisesti haastateltavien vastaukset pitenevät haastattelun loppua kohden, osittain johtuen kysymysten asettelusta. Osittain siitä, että alun jännitys hälveni ja haastateltava innostui ja antautui kertomaan siitä, mitä mielen päällä oli. Liiton toimialue on laaja. Ajoin haastatteluiden vuoksi noin 1 300 km ja käytin aikaa niiden tekemiseen yhden viikon yöpyen maakunnissa.

### 3.4 Haastatteluaineisto ja sen käsittely

Nauhoitin kaikki haastattelut äänityslaitteella. Otin tiedostoista aina päivän päätteeksi pari varmuuskopiota eri paikkaan. Tein jonkin verran myös muistiinpanoja haastattelun aikana ja mapitin ne järjestykseen.

Järjestin aineiston litteroimalla sen tammikuun 2014 aikana. Tässä vaiheessa poistin kaikki henkilöihin ja paikkoihin liittyvät tiedot haastateltavien yksityisyyden varmistamiseksi. Luokittelin ensin haastateltavat numeroimalla heidät juoksevasti yhdestä yhdeksään. Litterointi oli karkeaa eli kaikki haastattelut



on kirjoitettu sanasta sanaan, kuten ne olivat itse haastattelussa. Haastattelut noudattivat kaikki samaa kysymyslomakkeen runkoa ja etsin aineistosta jokaiseen teemaan ja esitettyyn kysymykseen perustuvaa asiasisältöä. Tästä syystä en ottanut huomioon litteroinnissa äänenpainoja tai taukojen pituuksia puheessa tai haastateltavan kehon kieltä. Litteroinnissa haastateltavien käyttämä murre hidasti jonkin verran kirjoittamista. Mielestäni omalla äidinkielellä ja murteella puhumalla on helpompi kertoa omista kokemuksistaan. Yleiskielelle kirjoitettuna litterointi olisi voinut nopeuttaa käsittelyä. Käyttämäni aineiston käsittelytapa oli riittävän tarkka ottaen huomioon tutkimusongelma. Litteroitua tekstiä syntyi yli 200 sivua. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli puolitoista tuntia ja litteroitua tekstiä tuli keskimäärin noin 25 sivua haastateltua kohden. (Ruusuvuori – Nikander – Hyvärinen. 2010, 9–23.)

Pääsin analysoimaan aineistoa vasta helmikuun toisella viikolla 2014, koska sairastin tammi–helmikuun vaihteessa. Analysointia varten jaoin aineiston teemoittain. Käytin teemoituksessa samaa järjestystä kuin mitä oli käytetty itse haastattelussa. Osassa teemoja ja kysymyksiä oli kaikkien haastateltavien litteroidut vastaukset, osassa pelkästään toiminnanjohtajien litteroidut vastaukset.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Käyn tulokset seuraavassa teemoittain läpi siinä järjestyksessä kuin mitä niitä käsiteltiin aineiston keruun ja sen jälkeisen käsittelyn yhteydessä. Tulosten numerointi vastaa teemoittain haastattelulomakkeen numerointia.

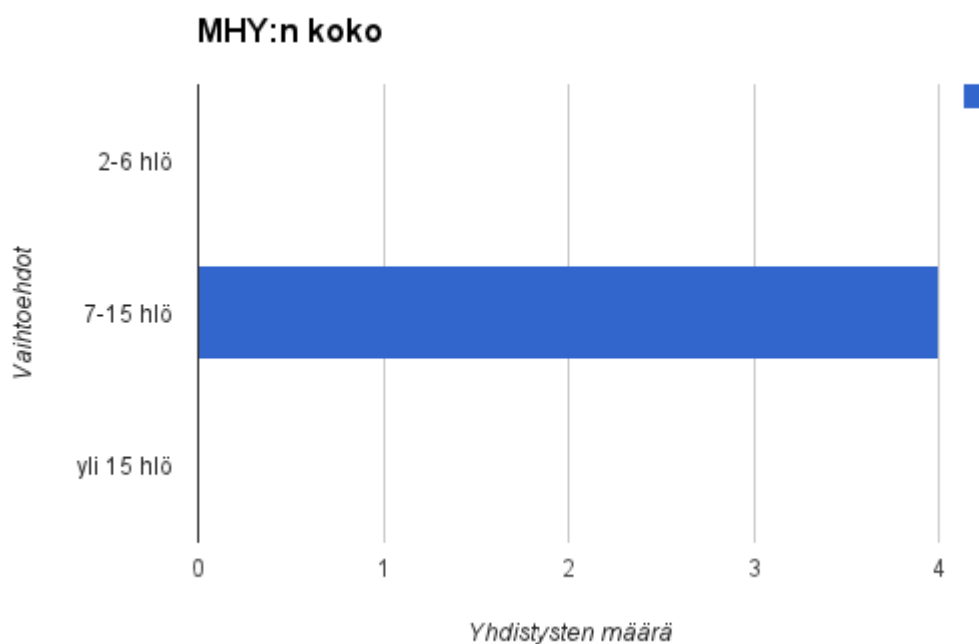
Tunnistetiedot on poistettu haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi. Haastattelussa mukana olleet metsänhoitoyhdistysten toiminnanjohtajat (TO) ja toimihenkilöt (N) ovat seuraavassa luettelossa satunnaisessa järjestyksessä. Olen ryhmitellyt tuloksien yhteyteen toiminnanjohtajien (TO) ja toimihenkilöiden (N) haastattelulainaukset tarvittaessa omiin ryhmiin.

- TO1 toiminnanjohtaja
- N2 toimihenkilö
- N3 toimihenkilö
- N4 toimihenkilö
- TO5 toiminnanjohtaja
- TO6 toiminnanjohtaja
- N7 toimihenkilö
- N8 toimihenkilö
- TO9 toiminnanjohtaja

Tuloksissa on mukana haastateltavien litteroitua puheenvuoroja. Ne erottuvat muusta raportin tekstistä lainausmerkein ja *kursivoidulla fontilla*. Mikäli haastattelu lainauksessa on mukana **lihavoitua tekstiä**, tarkoittaa se haastattelijan puheenvuoroa. Olen pyrkinyt tuomaan vastaajien erilaisia näkökulmia esille lainauksia käyttämällä. Vastaajat saivat kertoa omin sanoin ja pääsivät mahdollisimman lähelle tutkittavana olevaa ilmiötä. Aineisto on kerätty yhteen teemakysymys kerrallaan kultakin haastateltavalta. Mikäli ei ole erikseen mainintaa, ovat sekä toiminnanjohtajat että toimihenkilöt vastanneet kysymyksiin.

### 4.1 Yleiset

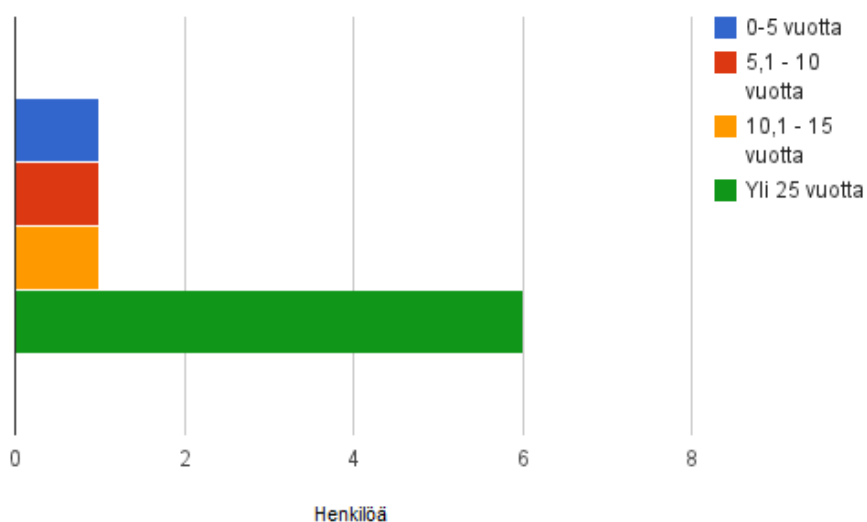
Kaikki neljä yhdistystä kuuluivat kokoluokkaan 7–15 henkilöä tarkasteluaikana vuosina 2010–2013. Seuraavalla sivulla olevassa kuvio 5. on esitetty samalla yhdistysten kokoluokkaa koskevat vaihtoehdot.



Kuvio 5. Metsänhoitoyhdistysten koko

Toiminnanjohtajista kaksi oli työskennellyt yli 25 vuotta metsäsektorilla, yksi 10,1 -15 vuotta ja yksi alle 5 vuotta. Toimihenkilöistä neljä oli työskennellyt yli 25 vuotta metsäsektorilla ja yksi yli 5, 1-10 vuotta. Kaikki haastateltavat sattuvat olemaan miehiä. Alla oleva kuvio 6 havainnollistaa kaikkien haastateltavien työurien pituudet.

**Työuran pituus tähän saakka metsäsektorilla**



Kuvio 6. Työuran pituus

Alla olevasta kuviosta 7 käy ilmi, että työhyvinvointisuunnitelma oli kirjattu yhdessä metsänhoitoyhdistyksessä varsinaisen strategian sisään. Kolmessa muussa yhdistyksessä sitä ei ollut laadittu.



Kuvio 7. Laaditut työhyvinvointisuunnitelmat

Työhyvinvointisuunnitelma oli vieras käsite seitsemälle vastaajalle yhdeksästä. Kahdelle vastaajalle käsite oli tuttu sen verran, että toinen kertoi sen olevan kirjattu metsänhoitoyhdistyksen strategian sisään. Kyseisessä yhdistyksessä ei asiasta ollut kuitenkaan tiedotettu hallitusta pidemmälle. Toinen vastaajista taas kertoi, että oli kyllä kuullut ja kertoi myös tietävänsä, mitä työhyvinvointisuunnitelmalla tarkoitetaan. Molemmat vastaajista olivat toiminnanjohtajia.

#### 4.1.2 Nykyinen työhyvinvoinnin tila

Haastateltavat kertoivat omin sanoin niistä asioista, jotka erityisesti tekevät hyvää metsänhoitoyhdistyksen työhyvinvoinnille. Kaiken kaikkiaan hyvää tekeviä asioita ilmeni 29 kpl annetuissa vastauksissa. Alla on yhteenveto hyvää tekevien asioiden jakautumisesta.

1. Hyvä yhteishenki ja huumori (5 kpl)
2. Ajanmukaiset työvälineet ja toimitilat (5kpl)
3. Tyky- ja virkistystoiminta (4 kpl)

4. Tiedotus ja vuorovaikutuksellisuus (4 kpl)
5. Tiimityöskentely (3 kpl)
6. Koulutus tarpeen mukaan (3 kpl)

Nämä asiat mainittiin yhden kerran vastauksissa: työterveyshuolto, selvä tehtävien jako, hyvä taloustilanne, ei ole budjetoitua tuottotavoitetta ja ei ole tulospalkkausta.

Kolmessa metsänhoitoyhdistyksessä neljästä oli käytössä tiimityöskentely. Yhdessä tehtiin vielä sillä periaatteella, että toimihenkilö hoitaa yksin kaiken alueellaan. Osassa oli työskennelty tiimeissä jo useiden vuosien ajan ja osa oli parhaillaan muutosvaiheessa ryhtymässä siihen hieman erilaisilla versioilla. Tiimityöskentelyn etuina mainittiin tiedonkulun ja vuorovaikutuksen lisääntyminen. Sen koettiin parantavan yhteishenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta samalla. Se mahdollistaa erikoistumisen, koska esimerkiksi kaikista ei ole myyntimiehiä. Alla olevissa haastattelulainauksissa on kerrottu siitä, mikä on tehnyt erityisen hyvää yhdistyksen työhyvinvoinnille. Yhteishenkeä korostettiin monen haastateltavan vastauksessa.

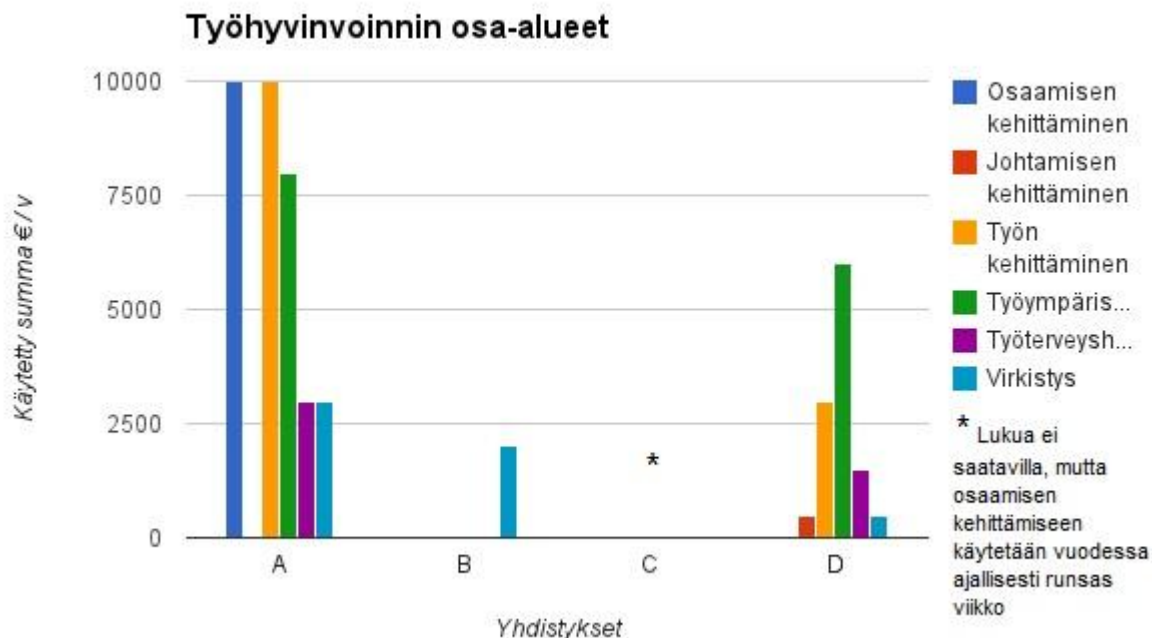
*N4: "Sanotaan niin, että kaikkein paras on se, että yhdistyksen taloudellinen tilanne on hyvä. Kaikille riittää töitä ja tätä asiaa ajattelisin näin, että tällainen tiimityöskentely mikä meillä on, että tuodaan tätä vastuuta kentälle. Se luo yhteishenkeä ja tuo samalla tulosta. Kaiken kaikkiaan meillä on nykyaikaiset menetelmät töissä, työvälineet ja muutkin, ne lisäävät kyllä hyvinvointia."*

*TO6: "Semmonen positiivinen leikinlaskukin. Näin niin, se on hyvin tommosta lämminhenkistä, vaikka sanotaankin muka toiselle pahasti. Toinen ei ota sitä pahasti. Se ei ole pahasti tarkoitettu, eikä. Se on semmosta. Se siinä on, että on niiko äärettömän tärkeä. Se yhteishenki. Sitä pitäisi olla. Siihen perustuu nämä joka aamuiset keskustelut."*

#### 4.1.3 Resurssien käyttö

Pelkästään toiminnanjohtajille tarkoitettu kysymys oli seuraava: "Paljonko käytetään euroja per henkilö työhyvinvoinnin edistämiseen vuositasolla?". Haastatellut toiminnanjohtajat edustivat työntekijämäärältään samansuuruisia metsänhoitoyhdistyksiä (7–15 henkilöä). Päädyin tuloksessa käyttämään euron määrää vuotta kohden (€/v). Sitä oli käytetty yhdistyksessä vuositasolla, ja se oli löytynyt kirjanpidosta melko tarkkaan. Huomioitavaa on myös se, että kahdelta yhdistykseltä löytyivät arviot viiteen osa-alueeseen ja kahdelta yh-

distykseltä yhteen. Yhden yhdistyksen osalta ei löytynyt euromäärää ja se on taulukossa ilmoitettu päivien määrällä. Alla oleva kuvio 8 havainnollistaa tulosta.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin osa-alueet

Yhteistä kaikilla oli se, että jokaiseen yhdistykseen oli hankittu tarkasteluajanjaksolla uusia maastotietokoneita. Lisäksi kaikilla oli käytössä uusimmat ohjelmat ja toimitilat olivat asianmukaiset. Työhyvinvoinnin euromääräisiä panostuksia kysyttiin osaamisen kehittämisestä, johtamisen kehittämisestä, työn kehittämisestä, työympäristön kehittämisestä, työterveyshuollosta ja virkistyksestä. Kaikkiaan kysytyjä työhyvinvoinnin osa-alueita oli kuusi. Seuraavat lainaukset aineistosta kertovat toiminnanjohtajan työn moninaisuudesta.

*TO5: "Niin, se on vaikea sanoa, että mikä koulutuksesta on johtamisen kehittämistä ja mikä on työn kehittämistä ja työympäristön kehittämistä. Ei tässä nyt ole ainakaan mitään uusia pulpetteja hankittu. Työvälineitä on tottakai pidetty ajan tasalla ja mikrot ja muut tällaiset asiat, mutta ei niihin osaa euroja heittää tuohon."*

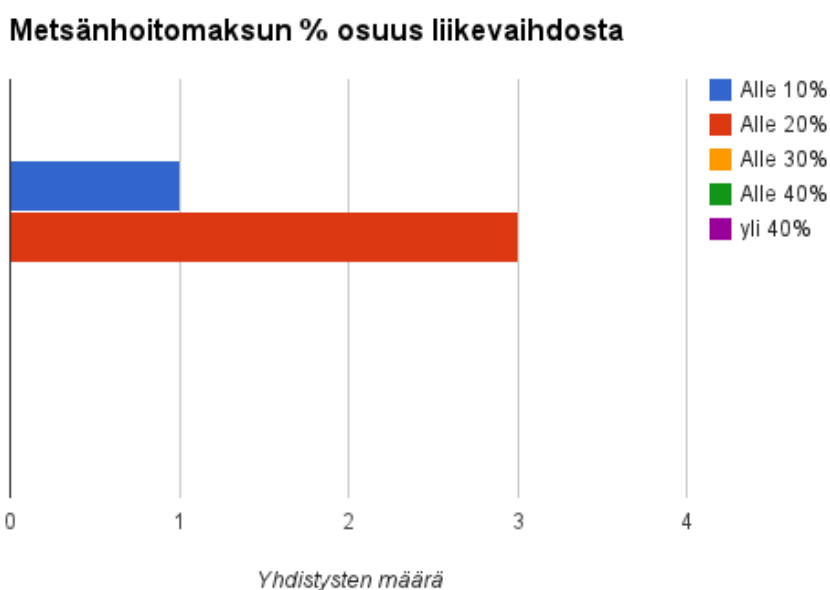
***"Nyt, kun käydään näitä kysymyksiä läpi niin koko ajan tulee, että tänkin ois voinu kysyä toisin tai avata käsitettä tai asettaa ne sanansa toisin."***

*TO6: "Joo. Eikä sitä voi kuvitellakaan, että en mä ainakaan voi*

*edes ajatella. Että joku vois edes oikein syvällisen kysymyksen saada ja joka ei oo tätä meikäläisten työsarkaa kyntänyt aikasemmin. Niin suhteellisen moninaisia tehtäviä tässä. Ja jos ne paketoidaan yhteen lauseeseen niin sehän on laaja. Tässä vaan joutuu pohtimaan, että mitä tähän kuuluu ja mitä ei.”*

## 4.2 Yhdistyksen talous

Yleisessä keskustelussa on eri toimialojen organisaatioissa ympäri maata jouduttu irtisanomaan henkilöstöä ja sopeuttamaan toimintaa hidastuneen kasvun takia. Yleisen laskusuhdanteen lisäksi metsänhoitoyhdistyksissä taloudellista epävarmuutta aiheuttaa ensi vuonna 2015 metsänhoitoyhdistyksiä koskeva uusi laki. Veroluonteinen metsänhoitomaksu jää silloin pois eikä ole enää yhdistysten käytettävissä. Tähän asiaan on viitattu johdannossa. Alla olevassa kuviossa 9 on yhdistysten metsänhoitomaksun osuus liikevaihdosta.



Kuvio 9. Metsänhoitomaksun osuus prosentteina liikevaihdosta

Vastaukset olivat yhdistyksen sisäisesti melko yhteneväiset eli toimihenkilöistä viisi tiesi metsänhoitomaksun osuuden prosentteina yhdistyksen liikevaihdosta, kuten toiminnanjohtajat. Toimihenkilöistä kaksi ei muistanut sen osuutta. Seuraava haastattelulainaus kertoo metsänhoitomaksun merkittävydestä yhdistyksen liiketoimintaan.

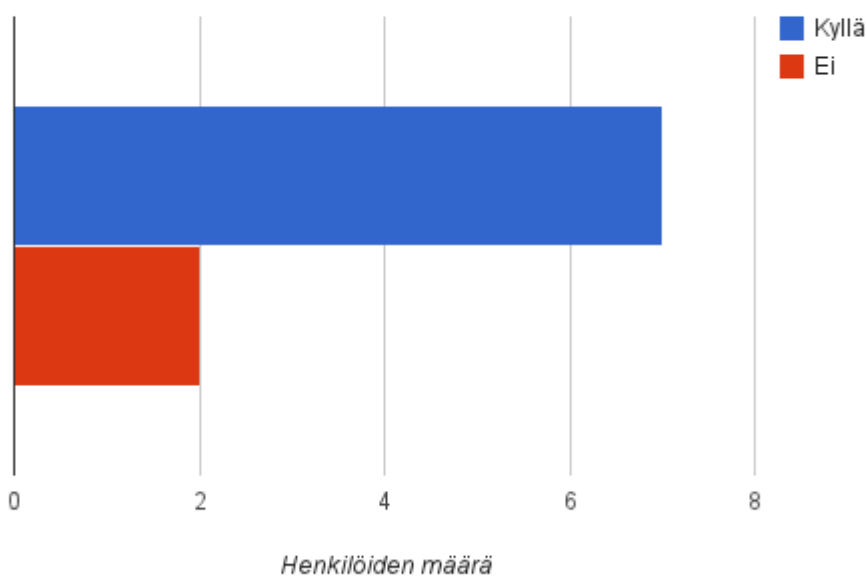
*N4: “Metsänhoitomaksun osuus liikevaihdosta on sitä 10 prosen-*

*tin luokkaa. Toki se on liikevaihdosta pieni, mutta metsänhoitomaksu on nettotulona, niin sen merkitys on iso. Jos ajatellaan, että se otetaan katteena, niin se vaatii todella huomattavan työpanoksen. Kyllä sillä metsänhoitomaksulla on monille iso merkitys, ja on valtavan iso haaste hommata se sama summa tuolta liiketoiminnan puolelta.”*

#### 4.2.1 Taloudellisen tilan vaikutus työhyvinvointiin

Vastanneista seitsemän oli sitä mieltä, että yhdistyksen taloudellinen tila oli vaikuttanut työhyvinvointiin. Kahden vastaajan mielestä se ei ollut vaikuttanut, kuten alla olevasta kuviosta 10 käy ilmi.

#### Onko yhdistyksen taloudellinen tilanne vaikuttanut työhyvinvointiin?



Kuvio 10. Taloudellisen tilan vaikutus työhyvinvointiin

Tähän kysymykseen vastaajat saivat kertoa avoimesti, miten he olivat kokeneet yhdistyksen taloudellisen tilan vaikuttaneen työhyvinvointiin. Osassa yhdistyksissä talous oli pysynyt vakaana, osassa oli tehty tappioita. Taloudellista tilaa oli kuitenkin seurattu kaikissa yhdistyksissä aktiivisesti ja tarvittaessa oli ryhdytty toimiin talouden tasapainottamiseksi. Varsinaisia säästöjä ei ollut vielä tarvinnut tehdä eikä irtisanoa tai lomauttaa ketään. Toimintaa oli tehostettu pääsääntöisesti työtapoja ja -menetelmiä kehittämällä. Seuraavista haastattelulainauksista selviää yhdistysten taloudellisen tilanteen vaikutus työhyvinvointiin.

*TO1: “Toisaalta on vaikuttanut kyllä niinkin, että valtaosa porukasta on kyllä melkein sisuuntunutkin siitä, että on se nyt jo*



kumma. Nyt ollaan kuitenkin selkä seinää vasten siinä. Ensi vuodesta kaikki tietää, että meillä on nämä kaksi vuotta ollut ihan vahvan taseen ansiosta on ollut mahdollista tehdä kaksi vuotta meidän mittakaavassa ihan reilua tappiota, mutta nyt meillä ei enää ole rahaa. Sen minä olen sanonut suoraan ja kaikki sen kyllä ymmärtävät, että nyt meillä ei ole rahaa.”

TO5: “On se, se on mahdollistanut tällaiset satsaukset, että yhdistyksellä on vakaa taloudellinen tilanne niin hallitus myöntää euroja helpommin näihin asioihin. Pakolliset menot on tietyt menot ja jos jostain pystyy säästämään, niin se on kai helpointa säästää siitä, vaikkei se välttämättä loppupeleissä ole se paras paikka.”

TO6: “Meillä on ehkä vähän parempi puskuri kuin muilla täs talouspuolella. Ei oo koskaan oikein isoja tappioita tullut tehtyä ja pientä tasaista voittoa vuosittain. Niist on sitten kertynyt. Sen takia meillä on aika hyvä miehityskin sitten, että tämän kokoisessa yhdistyksessä ei tapaa olla tämmöstä toimihenkilökaartia. Että ei oo sen takia vähennetty henkilöstöä sen takia, että saataisiin jotakin säästöä. Ja meillä on vaan siis tulosta tehdään, töitä tehdään ihan varmaan saman mitä muutkin. Tehokkaasti, mutta että ei olisi semmosta painetta kenelläkään sitten. Ei tartte tehdä yöllä töitä.”

TO9: “Kyllä me on jouduttu sopeutumaan tähän tilanteeseen ja se on mennyt luonnollisen poistuman kautta. Et meil on eläköitynyt tänä vuonna yks henkilö ja toissa vuonna toinen lähti toisiin työtehtäviin. Ja ei oo rekrytoitu ketään tilalle. Et tota niin niin niin. Näillä mennään nyt. **Ja onks se, ku ei oo palkattu uutta tilalle niin onks se niinku huonontanut tilaa? Ei. Mun mielestä meillä oli löysää. Tai nyt on vaan muitten tarvinnu ottaa itseään niskasta kiinni, jos näin voi sanoa....elikkä mä voin laittaa tähän, että löysät pois. Joo.**”

N8: “Niin, kyllähän se siihen vaikuttaa, ettei jokaisesta hankinnasta nipoteta. Jos ei hirveästi ole veloissa tai ei ole tappiota, niin se helpottaa tätä kaikkea elämistä ja olemista. Tiedän kuitenkin, en puhu pelkästään metsäalasta, vaan monessa työpajassa saat neuvotella, että saako ostaa kyniä tai jostain tällaisista meidän mielestä lapsellisista asioista. Ei meillä kyllä ole selaista. Me haetaan mitä me tarvitaan kaupasta ja sillä selvä.”

#### 4.2.2 Budjetoitu tuottotavoite

Kolmessa yhdistyksessä oli käytössä budjetoitu tuottotavoite. Nämä yhdistykset poikkesivat siten toisistaan, että kahdessa yhdistyksessä oli henkilökohtainen tuottotavoite ja yhdessä oli tiimikohtainen tuottotavoite. Yhdessä yhdistyksessä, jossa tehtiin tiimeittäin työtä, ei ollut varsinaista tuottotavoitetta määritelty. Sitä ei ollut katsottu tarpeelliseksi ja se koettiin työhyvinvointia edistävänä asiana. Niissä yhdistyksissä, joissa oli laaditut budjetoidut tuotto-

tavoitteet henkilökohtaisesti tai tiimeittäin, työntekijät eivät sitä kokeneet epämiellyttävänä asiana. Tuottotavoitteen seurannassa oli yhdistyksittäin eroja. Jossakin sitä seurattiin lähes kuukausittain ja toisissa taas harvemmin. Seuraavissa haastattelulainauksissa kerrotaan tuottotavoitteen käyttämisestä.

*TO1: ”Sellainen on käytössä ja koko yhdistyksen aikana on työmäärille asetettu tavoitteita, mutta koska aikaisemmin meillä ei ole ollut ihan niin suoraa yhteyttä budjettiin mitä oli tänä vuonna. Nyt ne aidosti jaettiin joka henkilölle. Periaatteessa kaikki tiesivät heti kun vuosi alkoi, ne jaettiin jo viime vuonna tähän aikaan tai vähän aikaisemminkin, se oli budjetin teon yhteydessä. Kaikki tiesivät sen, että jokainen saavuttaa omat tuottotavoitteensa, ne eivät ole pelkkiä euroja vaan ne oli jaettu sitten eri työlajeille, että jokainen sai sitten aika paljon vaikuttaa että mistä se oman kate-tuottotavoitteensa hankkii, etää paljonko aikoo tehdä ja paljonko on metsäsuunnittelua ja näin, että siihen sai jokainen vaikuttaa itse ja käytiin ne yhdessä sitten läpi ne. Jos ne hehtaarit, kuutiot ja tunnit saa aikaiseksi niin silloin jos kaikki tekee näin niin silloin meillä on ilman suuria yllätyksiä aikalailta se summa tuloksena mitä on laskettu. Se oli ensimmäistä kertaa näin.”*

*TO5: ”Sitten työntekijöiden budjetoitu tuottotavoite, niin kyllä meillä on, tai meillä on paremminkin tiimikohtaiset nämä, ja sieltä sitten tavallaan lankeaa työntekijällekin, mutta ei sitä ole sillä tavalla yksilöity jokaiselle työntekijälle. Siellä on tietyt tavoitteet mitä jokaisen pitäisi tehdä, mutta tiimillä on se tiimibudjetti ja niitä seurataan hallituksen tasollakin, että kuinka ne liikkuvat ja miten se liikevaihto kehittyy. Siinä on vähän sellainen asia, että jos yritetään tiimitoimintaa kehittää ja seuraa yksilötasolla, niin ne ovat kaksi eri asiaa. Ne riitelevät keskenään. Jos haluat tiimin toimivan hyvin, niin ei siinä saa silloin niin paljon kiinnittää siihen yksilötasoon. Sillä tavalla minä olen sen ymmärtänyt. En ole niin paljon käynyt kouluja siihen asiaan.”*

*TO6: ”Että meillä ei ole tällöisiä henkilökohtaisia pakkotavoitteita. Vaan tehrään porukalla tosissaan töitä kaikesta huolimatta.”*

*TO9: ”No joo, meillä on niin sanottu tasan- masa-systeemi eli on jaettu niinku se päivätavoite eli se tuotostavoite tasaisesti riippumatta siitä, kuka on mihnäkin palkkaluokassa. Mutta on niinku semmonen, kun kaikki ei toki tee samoja tehtäviä. Joku kiinteistökauppahan on katteellisesti kaikkein parasta toimintaa, mitä täällä yhdistyskentällä on. Siitä tuloo parhaiten niitä tuottoja. Parhaat katteet aika pienellä vaivannäöllä. Toki se kans sellaista säätämistä se kaupan teko. Mutta kumminkin. Sitten joku tota niin joku korjuupalvelun pyörittäminen se vie aikaa. Siinä ei tavallaan tuu niitä euroja, mutta jonkun on tehtävä se homma. Ja ja. Et se vaihtelee joka tapauksessa, kun samassa veneessä ollaan. Niin siitä ollaan lähretty, että et se tietty katetuotto per päivä pitää olla. Mut se on kyllä tiedossa ihmisillä.”*

N3: *“On. Nyt tulevalle vuodelle ja menneelle vuodelle on. Eilisen päällikön aikaan niitä hyvin pitkälle seurattiinkin. Silloin ei painetta ollut, mutta nyt on paine aika kova, kun on tappiota tullut.”*

N8: *“Ei ole. Ei ainakaan ole tuotu tiedoksi, vaikka olisi. Ei ole mitään eurovaatimusta, että pitäisi tulla, muuta kuin että tottakai me sitä toimintasuunitelmaa katsellaan ja mitä pitäisi tulla vuodessa kokonaisuutena.”*

Mikäli tuottotavoitteesta jäätiin, asioista keskusteltiin tarvittaessa kuukausittain joko tiimeittäin tiiminvetäjän johdolla tai toimihenkilö yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Lisäksi asiaan voitiin palata vielä noin kerran vuodessa käytävässä kehityskeskustelussa yhdessä esimiehen kanssa. Alla olevissa haastattelulainauksissa kerrotaan yhdistysten menettelytavoista, kun tuottotavoitteesta on jääty jostakin syystä.

TO1: *“Sitten on se palaute toimihenkilölle mitä olen laittanut kuukauden lopussa niin olen laittanut palautteessa sen, mitkä ovat ne asiat missä on nyt petrattavaa, että se on lähinnä palautteen kautta. Sitten jos on oikein paljon ollut jäljessä niin sitten olen henkilökohtaisesti jutellut puhelimesta tai ihan paikan päällä. Tottakai syyt pitää selvittää ja löytää ratkaisu miten se tilanne korjataan kun ei voi olla sitä tilannetta, että tavoitteisiin ei pitkällä aikavälillä päästä, että sitten pitää jotain muuttaa toimenkuvassa tai työtavoissa niin paljon, että niihin päästään.”*

TO9: *“No sitten tietysti keskustellaan, että notta mistä se sitten johtuu. Mistä johtuu, onko jotain juttuja, mistä tämä tällainen johtuu. **Yritetäänkö sitten saada jotakin korvaavaa?** Joo, tottakai. Ja ongelmat pyritään ratkaisemaan. Ratkaisemaan, että. Jos se on niiku työvälisestä, et yritetään niit sitten muuttaa. Esimerkiksi joku, jos joku on erikoistunut tähän puunkorjuupalveluun. ja työmaitten hankintaan. Niin voi kiikastaa jostain metsurityöstä esimerkiksi. Että ennakkoraivauksia ei oo saatu ajallaan tehtyä koneille. Sakkaa siitä kohtaa. Niin niitä voi olla montaa eri juttua, korjuujuttua. Sitten tietysti, jos se on nk henk.koht. juttu. Sittenhän siitä pitää keskustella. Keskustella, että onko jotain. Jotain murheita.”*

N2: *“Kyllä siinä on käyty keskustelua, mehän tehtiin, olisikohan se ollut syyskuulla kun katsottiin vähän, että missä ollaan sillä hetkellä. Missä on tavoitteet täynnä, ja missä oli sitten vielä, että korvasiko joku toinen toista ja ei siitä nyt ole sillä lailla sanktioitu siitä, että olisi viikko sitten pakkolomaa kun et päässyt tavoitteeseen. Ei siihen ole puututtu millään kovalla kädellä kun ollaan vain menty se läpi ja nyt on ollut vähän niin, että tavoitteet ole täyttyneet niin se on puitu läpi. Juuri näissä toimihenkilön ja toimitusjohtajan välisissä kehittämis keskusteluissa ne on mennyt sitten läpi. Meillähän vuosittain on kahdenkeskinen palaveri ja siellä sitten katsotaan mitkä ovat tavoitteet ja mihin mennään.”*

*N4: "Kyllä me näissä tiimipalavereissa niitä käsitellään jos on joku asia jäänyt ja selvitetään minkä tähden ja yleensä se johtuu ulkoisista asioista. Jos puukauppa ei käy, niin vaikea saada puuta kaupaksi. Jos on sellainen tilanne, sanotaan vaikka, että ei ole metsureille töitä, niin sitten pitää vain kokeilla hommata niitä töitä aktiivisemmin. Tällä tavalla me voidaan tiimin sisällä tehdä ja niitä on ollut sellaisia vuosia, että puu on käynyt huonosti kaupaksi, niin ollaan sitten myös haettu korvaavia työmuotoja, esimerkiksi metsäsuunnittelua. Sitä on jollain vuosilla tehty, jos ei oikein ole ollut puukauppaa. On sitten tavallaan haettu sitä tuottoa muualta. Tosiaan tiimin sisällä mitä käsitellään, niin tottakai ne käydään toiminnanjohtajan kanssa myös jos jossain jäädään jälkeen. Sitten ihan myöskin hallituksen kokouksissa, että käydään tilannekatsauksia."*

Yhdistykset, joissa oli käytössä budjetoitu tuottotavoite, työntekijöillä oli melko hyvä käsitys toistensa tuotoista ja tavoitteista. Niistä käydään keskustelua kahvipöydässä ja palavereissa avoimesti, joka selviää seuraavissa haastattelulainauksissa.

*TO5: "Tiimit tietävät toistensa tuotot ja tavoitteet. Tietenkin niitä pystyy yksilötasollakin seuraamaan tiettyjä asioita tuolta meidän järjestelmästä, että kuinka paljon kukakin on tehnyt puunmyyntisuunnitelmaa esimerkiksi. Kyllä niitä pystyy seuraamaan ja katsomaan, että ei ne mitenkään salassa ole siellä."*

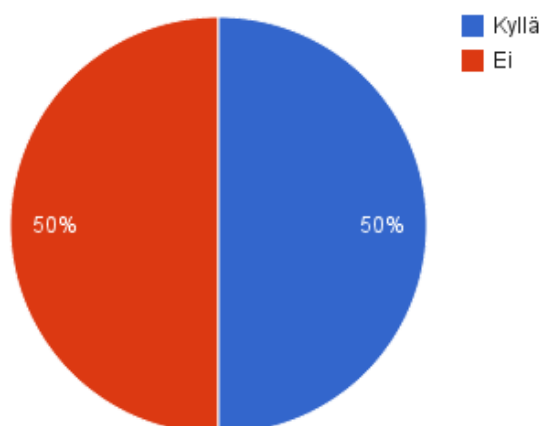
*TO9: "Se on niiku määritelty paljonko pitää saada per päivä ja sitten toteutuneista katotaan. Näkevät sitten, kuinka kukin on onnistunut."*

*N2: "Sitäkin on ollut, mutta kyllä se on nyt uuden toiminnanjohtajan myötä se on jäänyt enemmän avonaiseksi. Sitä ei tuotu esille tässä nyt viime palaverissä. Kyllä niitä on näytetty, mutta ei mitään kuukausiverrantoa, vaan tässä oli käppyrät, että missä ollaan ja mennään. Se tietysti johtuu siitä vielä kun olen yhdysmiehenä tässä, niin tiedän sen tason, että missä liikutaan niin kun pitääkin vähän tietää. Kyllä me täällä toimistolla tiedetään hyvin, että millä tasolla kukin liikkuu, mutta ei sitten enää toimistojen välillä sitä keskustelua käydä niin, että minkä sinun tavoitteesi on. Kyllä me aina kahvipöytäkeskusteluissa puhutaan siitä että missä mennään ja mitä sinun pitäisi tienata ja mitä sinun pitää tehdä. Samaten tavoitteet, kyllä niistä käydään keskusteluja, että missä ollaan ja mennään."*

#### 4.2.3 Tulospalkkion käyttäminen

Lisäsin tämän kysymyksen ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja siten vastauksia tuli kahdeksalta haastattelulta. Kahdessa yhdistyksessä oli käytössä tulokseen sidottu palkkiojärjestelmä ja kahdessa ei ollut, kuten seuraavan sivun kuviossa 14 käy ilmi.

### Onko yhdistyksessä käytössä tulospalkkiota?



Kuvio 11. Tulospalkkio

Palkkion saamisen perusteet olivat yhdistyksissä erilaiset. Kiinteistökauppoja koskien oli käytössä vihjepalkkio toisessa niistä yhdistyksessä, jossa ei ollut käytössä tulospalkkiojärjestelmää. Vihjepalkkion käytöstä ja tulospalkkauksesta on lisää seuraavissa haastattelulainauksissa.

*TO6: "Eikä myöskään ole tämmöstä tulospalkkausta. Senhän takia meidät jokainen on palkattu tänne, että teette hyvin työnne ja palkka pitää olla sen mukainen, että työ tulee tehtyä hyvin. Eikä siitä makseta erikseen siitä, että on peruspalkka ja sitten vasta, jos tekee työnsä hyvin, saa lisää. Eihän se näin mene. Vai meneekö? On äärettömän vaikeata saada se tulospalkkaus saatua tehtyä oikeudenmukaiseksi. Että kun toisella on erilaisia tehtäviä, miten neuvojalle maksetaan tulospalkkaa? Tuollainen meillä on muuten niin ilmiantopalkkio. Siinä, että jos kiinteistövälittäjälle hankkii välityskohteen niin siitä tulee satasen palkkio sitten. Mutta se ei aiheuta kenelläkään mitään ongelmaa. Se on kaikille sitten sama. Se on vaan vihjepalkkio. Että se ei ole tehtävä sidonnainen, eikä mikään mukaan. Vain neutraali palkkio."*

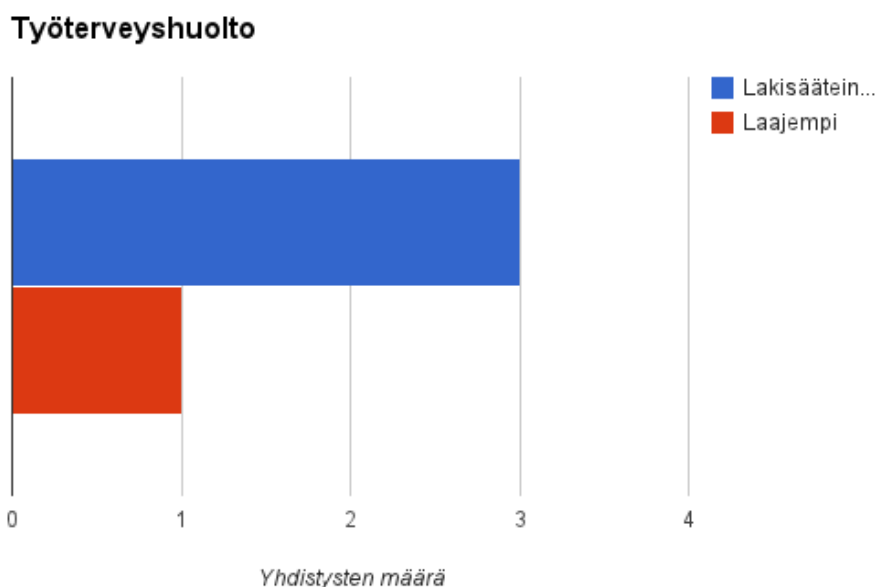
*N2: "Kyllä, jos yrität tietyillä prosenteilla oman henkilökohtaisen tavoitteen. Jos firma tekee tulosta, sieltä on sitten tietty osuus, en nyt muista niitä mitä ne oli, mutta jos me päästään johonkin tiettyyn kymmeneen tuhanteen tavoitteessa, siitä yli menevästä osasta, siitä loppua ruvetaan jakamaan työntekijöiden ja työnantajan kesken."*

*N3: "Joo. Ei sillä mitään merkitystä ole minun mielestäni. Siellä on kumminkin aikalailla pikkurahoja. Kyllä sieltä joskus jotain tulee. En tiedä onko sillä mitään merkitystä. Ei siihen isoon kokonaisuuteen kuitenkaan pysty vaikuttamaan itse millään lailla, että*

*jos koko firmalla pitäisi mennä hyvin ja sitten tavallaan vielä itse päästä sinne, jos olisi aivan huippu niin siellä voisi saada paremmin jotakin. En ainakaan itse koe sitä, että meillä sen takia ne raha-asiat olisivat, eihän meillä ole esimerkiksi mahdollisuuttakaan, että ensi vuonna päästään mihinkään tuotoksiin. Kaikki kuitenkin yrittävät pitää sitä päätä pinnalla, oli sitä tuotospalkkiota tai ei.”*

*N4: “Kyllä meillä on tällainen tulospalkkiojärjestelmä. Ensinnäkin yhdistyksen koko tulos täytyy ylittää tietyn rajan ennen kuin se laukeaa se tulospalkkio. Sitten jos se laukeaa, niin sitten katsotaan tiimeittäin, että miten on päästy tulosalueisiin, eli siinä on määritelty ne alain tulosalueet, esimerkiksi viisi kohtaa saattaa olla. Jos on päässyt kaikkiin, niin sitten on mahdollisuus saada se maksimi tulospalkkio. Meillä on ollut noin kuukauden palkka se maksimi. Jos osasta jää auki se tavoite, niin sitten sitä vastaavasti vähennetään sitä tulospalkkiota. Ne katsotaan tiimeittäin ja osa menee toimiston tiimeille myös. Osat on myös jaettu kaikille tasapuolisesti, myöskin niille tiimeille, jotka eivät ole päässyt tiimissä siihen palkkioon. Tällainen systeemi, toisaalta se liittyy siihen kannustavuuteen tällainen järjestelmä, niin se on ihan hyvä.”*

### 4.3. Työterveyshuolto

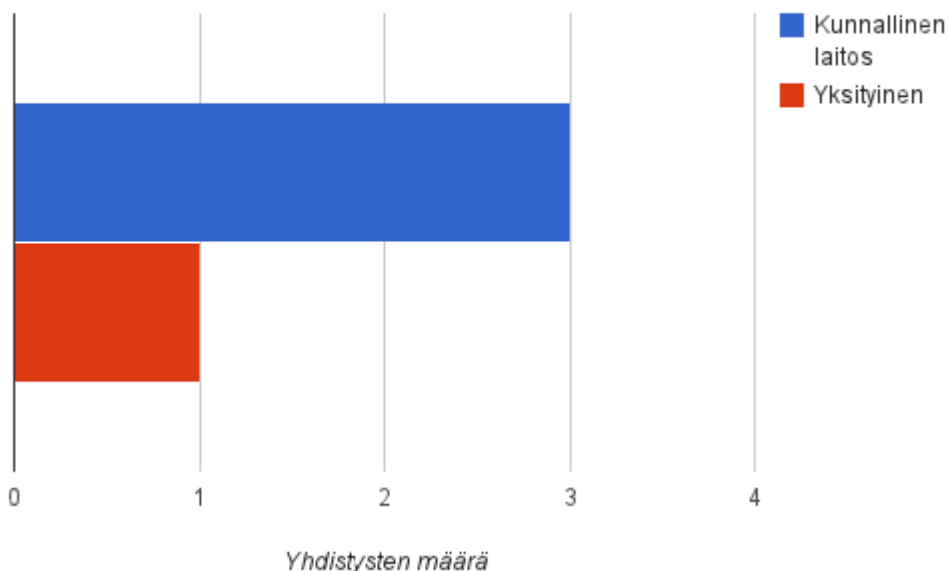


Kuvio 12. Valittu työterveyshuolto

Kolmessa yhdistyksessä oli käytössä lakisääteinen työterveyshuolto ja yhdessä oli tarjota työntekijöilleen lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, kuten yllä olevasta kuvioista 12 selviää.

Kolmella yhdistyksellä oli lisäksi vakuutus, joka laajensi mahdollisuuksia päästä erikoissairaanhoidon piiriin. Työterveyshuoltopalveluiden hankinta selviää alla olevasta kuviosta 13.

### Työterveyshuollon palveluiden hankinta



Kuvio 13. Palveluiden hankinta

Työterveystarkastukset tehtiin kaikissa yhdistyksissä säännöllisesti. Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä työterveyshuollon tuottamiin palveluihin, vaikka henkilökohtaisen tarpeen määrä oli ollut osalla vastaajista hyvin pieni. Erityisen tyytyväisiä oltiin siitä, että hoitoon pääsi nopeasti ohi jonojen. Seuraavissa haastattelulainauksissa vastaajat kertovat kokemuksiaan työterveyshuollon tarjoamista palveluista.

*TO1: "Kyllä ollaan tyytyväisiä. Palvelu on nopeaa jos on ollut näitä erikoishoitoa vaativia juttuja niin lähetteet on tulleet tosi järkevästi ettei niitä ole tarvinnut odottaa...Tämä nopeus on siinä ollut siinä hyvä ja sitten toisaalta se mitä työnantajaedustaja on kokenut niin on ollut työssä sekä metsuripuolella että toimihenkilöpuolella ollut tällaista yhteistä neuvottelua työterveyden kanssa työkykyisyyteen liittyvistä asioista. Metsureilla oli yhdellä isompi leikkaus kaularangassa ja se käytiin kyllä tosi hyvin läpi nämä töihin palaamisasiat läpi ja suunniteltiin ja katsottiin että mitkä ne vaihtoehdot siinä on että saatiin se työhön paluu mahdollisimman järkevästi toteutettua ettei vaan anneta kuntoutumista ja näin. Tällainen vuorovaikutteinen on työnantajallekin tärkeätä, että pystytään yhdessä työterveyshuollon kanssa näitä suunnitelmia tekemään joka työntekijän kohdalla jos on tarvetta. Työter-*

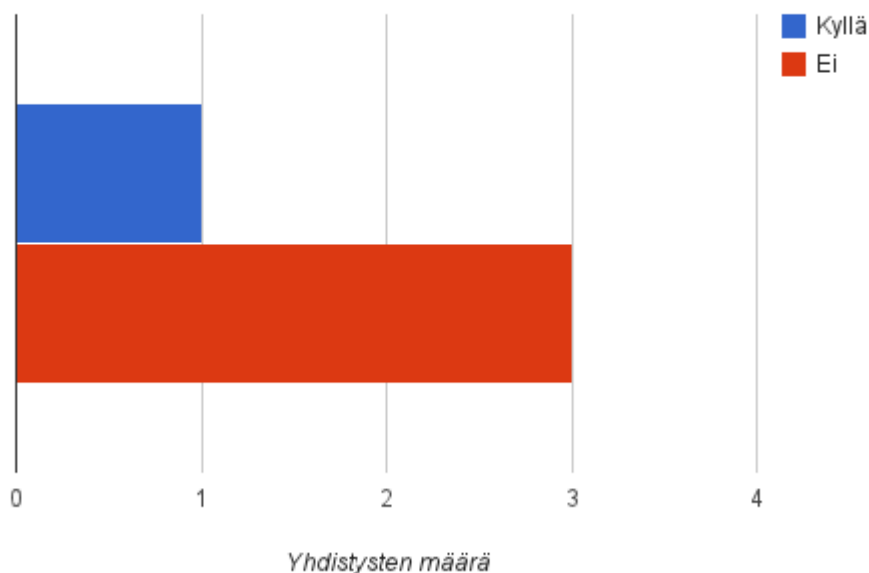
veys on muutakin kuin pelkästään sairauslomapapereiden valmistamista. Mietitään myös sitä, että miten tämä henkilö tekee töitä esimerkiksi kahden vuoden päästä.”

TO6: “Kyllä olen tyytyväinen siihen, että. On kyllä ja tota meillä on jonojen ohitus siellä. Elikkä, kun me ilmoitaudutaan saadaan simmone sininen lappu ja se vieään sinne koppaan. Niin se käydään aina hakemassa ja kutsu käy ja ohitamme kaikki jonossa. Eikä siellä näytä pahastuvan ne muutkaan asiakkaat siitä menettelystä. Ne näköjään ymmärtää sen. Joskus ajattelee, että siellä on sairaan näköisiä mummoja siellä jonossa. Niin siinä menee nuori ja terve, no en minä enää ole niin nuori. Mutta memme ohi jonojen siellä noin vain. Mutta ei kai meidän sitä tarvitse murehtia sitä jonojen ohittamista sen takia.”

#### 4.4. Sairauspoissaolot

Kolmessa yhdistyksessä ei tarvittu sairauspoissaoloista lääkärintodistusta kolme päivää ja sitä lyhyemmistä sairauslomista. Yhdessä yhdistyksessä sai olla yhden päivän sairauden takia poissa ilman lääkärintodistusta, kuten alla olevasta kuviosta 14 selviää.

#### Tarvitaanko 3 päivää ja sitä lyhyemmistä sairauspoissaoloista lääkärintodistusta?



Kuvio 14. Lääkärintodistuksen tarve

Aineiston perusteella oli pääteltävissä se, että yhdistyksessä työskentelevillä on hyvin vähän sairauspoissaoloja. Se vastaa yleistä käsitystä, joka alalla vallitsee. Poissaolojen seuranta tapahtuu työajan seurannan puitteissa, josta selviävät poissaolot kuukausittain vuositasolla. Lyhyissä, alle kolmen päivän



sairauspoissaoloista riitti ilmoitus kollegalle. Tarvittaessa kollega otti hoitaakseen kiireelliset työtehtävät.

TO1: *“Meillä on ollut pidempään sääntö, että yhdellä päivällä saa olla omalla päätöksellä ja toisesta päivästä eteenpäin tarvitaan sitten todistus. Tämähän on sellainen kysymys, että siinä on miettitty, että enemmän ongelma toimihenkilöporukassa on se, että ollaan sairaana töissä, kuin se että oltaisiin turhaan pois töistä. Minulla on sellainen käsitys, että tähän täytyy olla sama käytäntö kuin koko henkilöstölle, eli myös metsureille. Metsureiden työn itsenäisyyden tunteen takia se on pidetty, että se kolme päivää on vähän liian pitkä taas siinä, niin se on aikanaan vedetty siihen yhteen päivään. Se on kieltämättä vähän sellainen harmillinenkin asia monen toimihenkilön kohdalla ja jos on pieniä lapsia niin joutuu tulemaan taas niitä sairauslomia. Perheellisillä ne lasten sairauslomat niin ne muuten eivät kirjaudu sairauslomina vaan se menee sinne muihin palkallisiin vapaisiin, koska palkallinen vapaahan se on kun on tietyn iän alle olevia lapsia kotona niin silloin siihen on saatava lomaa. Silloin varsinkin kun on terveenä moni tekee sen, että jos on puoliso töissä vaikka aamuvuorossa niin sitten tullaan iltavuoroon. On tässä sekin nähty kun aamulla tulee seitsemältä töihin niin toimihenkilöitä tulee vastaan ovella niin se lähtee kotiin kun on aamuyöstä ollut tekemässä ne työtuntinsa kun on kotona sairas lapsi että sitten päästää puolison töihin joka on normaalissa päivätyössä. Se on tämä meidän vapaa työaika, että sitä jokainen voi soveltaa jopa näin. Joillakin se voi olla aamu kolmesta aamu seitsemään. Aika joustavaa porukkaa tilanteen mukaan. Se kertoo ehkä myös siitä työmotivaatiosta, se on aika korkea jos näin viitsii tehdä.”*

TO5: *“Kyllä me seurataan niitä määriä, jos sieltä tulee oikein isoja, niin sitten menee työterveyshuollon tutkittavaksi. Meillä on matkalasku. Sinnehän merkataan mikä sinulla on, mitä sinä teet, työaika sillä tavalla seurataan ja sinnehän tulee jos jotain kaveriala katson vaikka vuoden alusta ne päivät mitä se on tehnyt, niin siellä näkyy myös sairauspoissaolot aina suoraan. Se on meidän järjestelmässä. Jollain voi tulla jonkun leikkauksen takia tai muuta, mutta jos jollain tulee niitä satunnaisia poissaoloja, niin niihin pystytään tarvittaessa puuttumaan. Jos on vaikka aina maanantai poissaolopäivä, niin sitten täytyy ruveta miettimään. **Keskustellaanko näistä sitten työntekijän kanssa?** Työntekijän ja sitten tuonne työterveyshuoltoon vinkkiä, että ottaa sinne puhutteleluun. Katsotaan mitä on, että onko jotain esitystä. Meillä on niinkin alhainen määrä kuin 5 tai 6 päivää vuodessa kun voi olla pois, niin siitä näkee jos on jotain sairauspoissaoloja tai jotain sellaisia epämääräisiä. Flunssat ja tällaiset ovat sellaisia, että niihin ei tarvita kolmen päivän poissaolon takia, että voi olla pois jos on sellainen. Kyllä mielestäni on lisääntynyt kun on väki vanhentunut niin se lisää poissaolojen määrää. Sitä en kyllä tarkistanut tätä asiaa. Olisi tarvinnut ottaa esimerkiksi kolme vuotta taaksepäin, että miten on kehittynyt. Ne kyllä löytyvät ne päivät*

*tuolta jostain.” TO6: “Ei tarvita. Paitsi sitten tietysti, kun on tosi kysymyksessä ja on lääkärintodistus annettu. Niin kyllä se sitten tulee tänne ja tuodaan tänne. Että jos joku tapaturmasta oli puhe tai joku muu, niin ilman muuta tulee sitten. Nyrjäyttää nilkkansa tuolla jossakin ojan yli hypätessään niin se on sitten asia erikseen. Mutta vaikuttaa siltä, että kaikki ei edes siitäkään nyrjähdyksestä piittaa. Sitten ne teippaa nilkkansa ja jatkavat työntekoa.”*

*TO9: “Mei toimihenkilöt niin ollaan hyvin vähän. Ollaan kyl vähä sairaanakin töissä. Et pitää olla melkein jalka paketissa, jotta joku on suurin piirtein pois.”*

Toiminnanjohtajat vastasivat pelkästään sairauslomien ja varhaiseläkkeelle jäämistä koskeviin kysymyksiin. Sairauslomien määrissä ei ollut tapahtunut muutoksia. Yhdessäkään yhdistyksessä kukaan ei ollut jäänyt varhaiseläkkeelle tarkasteluajankohtana. Osa-aikaeläkkeelle oli jääty. Osa eläkkeelle jääneistä jatkoi vielä työntekoa.

*TO1: “Meillä ei ole ole kokemusta tästä, että ei voi sanoa onko se. Se on varmaan pysynyt saman kun ei ole tähän mennessä jäänyt eikä jää nytkään.”*

*TO6: “Joo. Eliikkä tuota. Osa-aikaeläkkeellä oli meillä yksi toimihenkilö aikoinaan. Ja mutta hän on kuitenkin meidän palkkalistoilla edelleen. Täytti just seitsemänkymmentä vuotta ja on ollut istuttamassa keväällä ja taimikonhoitotöissä koko kesän. Toimistonhoitaja joka jäi, jäi 63-vuotiaana. Yksi toimihenkilö on täyttänyt jo 63 ja täyttää 64, että on vielä omasta tahdostaan ja käyttää työvuosia vaikka olisi mahdollisuus siihen. Ja on muitakin eläkeläisiä meillä töissä vielä. Meidän entinen toimistonhoitaja, hän oli kuusikymmentäneljä vuotias, kun jäi eläkkeelle. Ja sanoj, että olisi voinut jäädä aiemminkin, mutta ei malttanut millään lähteä pois, kun täällä on niin mukavia työkavereita. Se oli, lainasin nyt toimistonhoitajan puheenvuoroa tässä. Että niin niin. Ei voitais sanoa, että olisi lisääntynyt tai vähentynyt eikä mitään, että kun niitä ei ole paljoa ole ollutkaan sitten. Täällä ei ole yhtään jäänyt varhaiseläkkeelle koskaan, että. Mutta kuten sanottuna, niin näissä metsänhoitoyhdistyksistä ei lähde terveet etujassa ainakaan kovin herkästi.”*

#### **4.5. Vaihtuvuus**

Kukaan vastanneista ei ollut aikeissa vaihtaa työpaikkaa nyt, jos siihen olisi mahdollisuus. Tämänhetkinen epävarmuus tulevaisuudesta ei ollut horjuttanut vastanneiden tahtoa jatkaa nykyisessä tehtävässä. Työ koettiin edelleen mielekkäänä ja sitä haluttiin tehdä. Motivaatio tekemiseen oli kaikilla vastanneilla hyvä.

TO1: *“En. Vaikka tässä kaikki mahdolliset epävarmuustekijät ja huonot taloudelliset tilanteet on, mutta kun on tämän tiennyt ja kun on tähän halunnut tulla takaisin niin en missään nimessä lähde tästä pois jos ei pistetä. Hyvin paljon näiden ihmisten takia tähän olen tullutkin ja sen takia, että työ on mielenkiintoista näiden omistajien parissa että on kuitenkin se ulottuvuus vaikka meidän pitää taloudellisestikin tehdä ja olla hyvin yritysmäisiä varmasti tulevaisuudessa niin siinä on silti se edunvalvonnallinen näkemys taustalla, että ei rikasteta osakkeen omistajia vaan pyritään maksimoimaan metsänomistajien saama hyöty. Omalta kohdalta olen huomannut, että se kasvattaa tätä työmotivaatiota.”*

TO5: *“En olisi vaihtamassa nyt kuitenkaan. Ikä kertoo sen jo, että ei kannata edes yrittää vaihtaa. Ei ole mihinkään muualle päässyt, kun näihin hommiin vaan. Olen jo -80 aloittanut nämä hommat. -79 valmistuin, ja -80 puolella tulin yhdistyksen puolelle töihin metsäkeskuksen puolelle ja ei sen jälkeen ole mihinkään muualle enää hyväksytty. Tässä on fuusioiden mukaan ajautunut. Siinä on muutama vuosi ollut matkan päällä, sillä tavalla se on mennyt.”*

TO6: *“No ei. En ole vaihtanut. Enkä vaihdakaan. Viiminen työpaikka tämä on.”*

TO9: *“En kyllä vaihtaisi. Tää on ollu ihan mahtava juttu.”*

N2: *“Ei ole ainakaan tässä vaiheessa mielessä käynyt, että pitäisi. En ainakaan omasta tahdosta.”*

N3: *“Riippuu, että mihin. Ei ole tullut mieleen. Kyllä tässä on muutaman kerran ollut mielessä, mutta en ole keksinyt parempakaan hommaa. Ei nyt varmaan ainakaan tässä vaiheessa. Täytyy nyt katsoa miten tämä kuvio menee.”*

N4: *“Tässä on jo 28 vuotta ollut, niin en kyllä vaihtaisi. Tietysti työtehtäviä on jo nyt ollut mahdollisuus vaihtaa yhdistyksen sisällä, jos olisi halunnut, mutta en ole oikeastaan siihenkään halunnut. Olen ihan tyytyväinen.”*

N7: *“Vaihtaisitko työpaikkaa nyt jos siihen olisi mahdollisuus, en nyt vaihtaisi kyllä.”*

N8: *“Yhtäkkiä jos olisi mahdollista? En vaihtaisi, olen tässä niin kauan ollut. Vähän niin kuin tauti jo tässä. Aika hankalaa se olisi mennä yhtäkkiä johonkin.”*

#### 4.6. Työaika

Ensimmäinen työaika koskeva kysymys selvitti työaikapankin ja -tilin käyttöä. Kysymys itsessään ei soveltunut yhdistyksen työntekijöille, koska metsälalla on yleisesti käytössä joustava työaika.

Seuraavaksi kysyttiin epäsosiaalisen työajan sisällyttämistä tehtävien hoitoon. Kaikki vastaajat tekivät töitä epäsosiaalisena aikana. Toiminnanjohtajat tekivät sitä selkeästi enemmän kuin mitä toimihenkilöt tekivät. Kyseisenä aikana tehtävä työ katsottiin kuuluvan niin kiinteästi työnkuvaan, että sen ei katsottu heikentävän työhyvinvointia. Puhelimen käytössä löytyi eroja vastaajien kesken. Osalla oli kaksi puhelinta käytössä. Vapaalla ja lomalla ollessa työpuhelimien ei tarvinnut vastata ja siihen oli laitettu vastaajaan viesti. Niillä, joilla oli vain yksi puhelin käytössä, eivät juuri kokeneet häiritseväksi, vaikka puheluita tuli vapaapäivien ja lomien aikana. Mainittavaa on lisäksi, että epäsosiaalisena aikana tehtyä työtä ei kirjattu työajanseurantaan. Vastaajia asia ei häirinnyt, eikä sen koettu aiheuttavan ylimääräistä rasitusta tai vastaavaa. Käytännössä työntekijät tekevät enemmän töitä kuin mitä työajanseuranta näyttää. Toiminnanjohtajat tekivät iltaisin, viikonloppuisin ja öisin töitä viidestä kymmeneen tuntiin viikossa. Vastaavasti toimihenkilöt tekivät huomattavasti vähemmän eli tunnista viiteen tuntiin viikossa. Seuraavissa haastattelulainauksissa haastateltavat kertovat yleisesti työajastaan.

*TO1: "Se on se työehtosopimuksen mukainen vapaatyöaika on näillä metsätoimihenkilöillä ja sitä on mieluummin kannustettu sillä tavalla, että ei seurata sitä että tuleeko joku kahdeksalta töihin vaan sillä ei ole mitään väliä vaikka tulee kymmeneltä tai kuudelta. Tottakai seuraan sitten vuoden mittaan vähän miten ne työt kertyvät ja ongelma on enemmän se, että siellä on niitä töitä ja työtunteja vähän niin kuin liikaakin. Se on melkein se huolenaihe, että miten osa henkilöistä jaksaa sitä, koska se työ näyttää kuitenkin olevan niin kiinnostavaa ja sitouttavaa, että tehdään vähän enemmänkin kuin mitä tarvitsisi. Siinä on tietenkään tämä etätyömahdollisuus, että näitä paperitöitä pystyy tekemään vaikka kotonakin, että se ei ole välttämättä toimistolla. Tätä esiintyy ihan noin puolella porukasta ja itselläni varsinkin. Kiireaikoina mietin sitä mikä on epäsosiaalista aikaa, niin varmaan viidestä kymmeneen tuntia viikossa itsellä sitä joka on ihan selvästi iltayhdeksän jälkeen kotona tai lauantaina tai sunnuntaina."*

*TO6: "Hallinnossa on iltakokouksia. Et jos nekin ajatellaan siihen keskimääräiseen niin. Mutta niitä ei oo tullut tapana työajanseurantaan laittaa. Se on, siihen ei tuu laitettua sitä puoli seitsemältä lähtö. Vaan katotaan siitä, kun tilaisuus alkaa ja siitä, kun se päättyy. No se on vähän niin kuin omaa aikaa sitten siitä eteenpäin. Sitä ei niiku, se ei näy siellä työaikaseurannassa. Siellä ei ole semmoista, kun matkustusaika olleenkaan, että. Mutta ei se mikään ongelma ollut, että. Aikansa kuluksi siinä tulee kyllä tehtyä kaikenlaista. Helsinkiin, kun menee junalla. Niin se on kolmi- tai neljän tuntia tai vähän vaille. Siinä kyllä, kun ottaa tietokoneen mu-*

kaan niin siinä pystyy jotakin liturgiaa, toimintasuunnitelman tai toimintakertomuksen osalta niin kirjoittelemaan, jos huvittaa. Puhelimessa tulee enempi oltua. Niissä, niiku matka-aikoina. Esimerkiksi niiku töistä. Aamulla ei, kun töihin tulee, ei voi soittaa kenellekään. Mutta kotimatka yleensä menee puhelimessa koko ajan työpuheluissa. Että se on todellista työaikaa se kotimatka. Mut ei sitä työajaksi kirjata kuitenkaan, eikä tuu kirjattua. Kai se on vaan, kun täältä lähtee ei niin vain nappia, että se kuittaa sen sille hetkelle tuo kone se. Ehkä käytännössä hieman enempi ollaan, tulee enemmän työtunteja kuin mitä kirjanpito näyttää.”

TO9: “Ei oo, se on niiko joustava, vapaavalintainen työaika. Joo, kyllä periaatteessa. Siitä on lähdetty, jos joskus on tiukempaa vaikka saada joku projekti tehtyä niin. Niin sitten on tehty, kyllä esimerkiksi niin. Sitten ne on tasannut sen (työajan) toisesta päästä. **Paljonko suunnilleen viikossa?** Yli kahdeksan tunnin. Varmaan pari tuntia per päivä tulee tehtyä yli. **Yli kymmenen viikossa.** Niin. Se on ihan normitapaus kollegoiden keskuudessa, mitä minä tiedän tästä nuoremasta polvesta ainakin. **Miten sä koet sen, onko se susta ihan ok vaik tympäseekö se?** Ei mua tympäse . Se on niiko ok, jos siitä tykkää ja nauttii. Koskaan muista, että olisin työajoista sillä lailla pitänyt kirjaa. Se on niiko fiilispohjalta aina. Sama homma se mulla on. Ei voi muuta kuin kattoo peiliin.”

N2: “Niin kun ei meillä ole työaikaa. Ei me olla edes työaikalain piirissä. Me ollaan varmaan niitä harvoja ammattiryhmiä, joilla ei ole työaikaa. On se aika kumma kun tämä määritelmä on mitä on, että se työ ei saa käydä liian raskaaksi. Olen joskus sanonut, että jos teet tulosta kolmen tunnin päivittäisellä työajalla, niin eikö se riitä? Joskus on niin hyvin hommat hoidettu.”

N3: “Kyllä täällä saa pois jos haluaa olla ja jos haluaa olla töissä niin saa olla, että ei täällä sitä ketään periaatteessa kyttää. Aika vapaata se on. Multa ei ole ikinä kukaan kysynyt, että olenko töissä vai ei. Kyllä täällä tiedetään, että kaikki yrittävät ne hommansa hoitaa niin ei sitä ole seurattu millään lailla, enkä tiedä olisiko siitä mitään hyötyäkään, jos sitä pitäisi juuri kahdeksasta neljään niin ei siitä mitään tule. Minullakin on paljon sellaisia asiakkaita joiden muutaman kanssa tulee viikonloppuisinkin käytyä metsissä jos he haluavat. Ei nyt enää nykypäivänä niin paljon, mutta silloin kun minäkin aloitin 90-luvulla niin he olivat aina mukana siellä ja katseltiin, mutta nyt ei enää, enkä edes viitsi alkaa niitä kyselemään perässä vedettäväksi. Jos joku välttämättä haluaa tulla, niin sitten mennään viikonloppuna.”

N4: “Ei ole. Meillähän on kuten yleisesti metsätyöalalla on tämä vapaa työaika. Se on enemmän viikkotyöaikaa. Toki on sellainen mahdollisuus, että jos joku joutuu lauantaitöihin niin saa sitten jonakin arkipäivänä pitää sen vapaana.”

N8: “En oo pitänyt minkäänlaista kirjaa. Ei sitä niin hirveästi tule. Sanotaan, että normaalina työaikana iltaisin voidaan soitella ja

*näin. Loma-aikana puhelut ehkä harmittavat eniten. Silloin ehkä tulee jonkun verran. Minullakin on vain työpuhelin, ei muita. Se alkaa se puhelu yleensä sillä lailla, että joku soittaa ja kysyy et kai sinä lomalla ole, ja sanon että kyllä itseasiassa olen, niin ne ovat että voi voi kun soitin lomalla, mutta kuitenkin se alkaa puhumaan tunnin sitä työasiaa ja ensin pyytelee anteeksi että häiritsee tällä lailla lomalla, että ei hän nyt sitten, mutta sitten kun tuli soitettua niin silti hän puhuu tunnin sitä työasiaa. Näinhän se on. Se harmittaa joskus kesäloman aikana tuollainen, mutta siihen on jo tottunut että niitä tulee ja sillä selvä.”*

Työaikaa seurattiin jollakin tasolla kaikissa yhdistyksissä. Työntekijät pitivät huolen itsenäisesti, että tunnit tulevat tasattua. Tunteja ei ollut mahdollista kerätä varastoon ja sitten pitää niitä kokonaisina vapaapäivinä pois ilman, että asiasta olisi sovittu esimiehen kanssa. Työajan seuraamisesta vastaajien kokemuksia seuraavissa on lainauksissa.

*N4: “Kyllä sitä seurataan, sen tietää siitä, että esimerkiksi tapaninmyrskynä jäi lomaa pitämättä. Niitä on edelleen pitämättä, kun se sattui juuri sellaiseen aikaan, kun olisi mahdollista tuossa joulun aikaan pitämään lomapäiviä. Nämä ovat juuri sitä. Palautetta tulee juuri sieltä kautta, että on lomaa pitämättä. Siinä se jousto sitten tapahtuu, että ei ruveta tavallaan pitämään näitä lomaa mitä kuuluisi.”*

*TO5: “Ei sitä sillä tavalla seurata. Pääasiassa käy niin, että enemmän tulee tehtyä, että ei niin paljoa pysty ottamaan takaisin, kuin olisi mahdollista ottaa. Ja kun ei ole niitä kokonaisia päiviä, ei voi tehdä niin, että tekee neljänä päivänä kymmentuntista ja olet perjantaina kokonaan pois. Näinhän se ei toimi, että kerätään ikään kuin se yksi viikko. Se on päivän sisällä se tunti-en vaihto. Jos olet metsässä tekemässä jotain mittauksia tai muita niin jos se aika loppuu niin ei siinä kintaat tipu, vaan tehdään se työ loppuun ja sitten mennään pois, että saadaan joustavasti ja järkevästi sujumaan. Töitä voi tehdä kotoakin käsin, meillä on nimittäin linjayhteyksiä VPM:ään kotoakin käsin, että pääsee tekemään töitä. Sillä tavalla pääsee ottamaan papereita tai muita, että pääsee serveriin kiinni. Siitä on apua, kun vaikka että ajat toimistoon ja ajat täältä kotiin kun jos olet jo siellä jossain lähellä jo, niin ajat suoraan kotiin ja voit sieltä käsin viimeistellä sen päivän kuntoon. Se toimii ja se on varmaan yksi sellainen työn tehoa nostava ja myös viihtyvyyttä lisäävä asia. Osittain tehdään etätöitä kyllä juu.”*

*N2: “Omalla vastuulla. Jää tekemättä. Vuoden lopussa se voi olla, että sitä katsoo että hetkinen, miten näitä päiviä täällä näin paljon taas on kun vetää yhteenvedon ja sen muuttaa kahdeksan tunnin työpäiviksi, niin sitten hätkähtää, että onpas noita taas tulut noita tehtyä mitä TES:n kirja näyttää. Se tulee yllättävän nopeasti kun viikolla pidät kaksikin tuntia pidemmän päivän, niin*

*siihen tulee aina yksi päivä viikossa lisää. Harmaata työaika, mikä se hieno termi nykyään on. Jossakin olen kuullut, että kun tehdään työajan ulkopuolella niin se on harmaata työtä.”*

*N4: “Kyllä sitä seurataan, sen tietää siitä, että esimerkiksi tapaninmyrskynä jäi lomaa pitämättä. Niitä on edelleen pitämättä, kun se sattui juuri sellaiseen aikaan, kun olisi mahdollista tuossa joulun aikaan pitämään lomapäiviä. Nämä ovat juuri sitä. Palautetta tulee juuri sieltä kautta, että on lomaa pitämättä. Siinä se jousto sitten tapahtuu, että ei ruveta tavallaan pitämään näitä lomaa mitä kuuluisi.”*

## 4.7 Tiedottaminen

### 4.7.1 Sisäinen tiedottaminen

Sisäisen tiedottamisen lajeja olivat kahvipöytäkeskustelut, joita käytiin lähes tulkoon päivittäin kaikissa yhdistyksissä. Toimihenkilöpalavereita pidettiin tarpeen mukaan kaikissa yhdistyksissä keskimäärin kerran kuukaudessa eli noin kymmenen kertaa vuodessa. Sähköinen viikkotiedote oli käytössä kahdessa yhdistyksessä. Käytetyin tiedottamisen väline oli kaikissa yhdistyksissä sähköposti. Puhelinta käytettiin myös päivittäin. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu tiedottamisen lajit ja käyttökerrat.

Taulukko 1. Tiedottamisen lajit

Tiedottamisen lajit	Käyttökerrat
1. Kahvipöytäkeskustelut	Päivittäin
2. Toimihenkilöpalaverit	Noin 10 kertaa / vuosi
3. Sähköinen viikkotiedote	Kerran viikossa
4. Sähköposti	Päivittäin
5. Puhelin	Päivittäin

Seuraavissa lainauksissa haastateltavat kertovat kokemuksistaan organisaation sisäisestä tiedottamisesta.

*TO1: “Joo elikkä se on se tavoite, että pidetään niitä toimihenkilöpalaverejä koko porukalle noin 10 kertaa vuodessa. Käytännössä sähköposti ja puhelin ovat ne mitä käytetään. Ei meillä mitään kaavamaista viikkotiedotetta ole, vaan silloin kun on asiaa niin silloin enemmän jaetaan vähän enemmän tietoa kuin liian vähän. Esimerkiksi hallituksen kokouksista tärkeimmät toimihenkilöitä koskevat päätökset tiedotan melkein heti kokouksen jälkeen. Koko täydellistä pöytäkirjaa ei voi laittaa, mutta yleensä sitten leikkaan sieltä ne kohdat mikä koskee toimihenkilöitä. Muu-*

*tenhan yleisesti tällaiset sähköpostitiedotteet mitä tulee kaikilta muilta organisaatioilta, paljonhan niitä tulee toimiston sähköpostiin. Toimistonhoitajalla on sitten ohjeet siitä, että miten niitä jakaa jos ei ole varma siitä koskettaako se kaikkia, niin mielummin laittaa kaikille. Tai sitten se, että pistää sen minulla ja minä katson sen mikä koskee kaikkia ja pistän eteenpäin, että eivät jää pelkästään siihen yrityksen sähköpostiin vaan ne kuljetetaan kylä.”*

*N4: “Meillä pääasiassa on tällainen viikkotiedote, joka tulee sähköpostin välityksellä. Se on lisäksi tuolla serverillä. Meillä on muutenkin siellä serverillä tällainen laatuajärjestelmä, mistä löytyy sitten kaikkia asioita mitä tarvitsee, esimerkiksi käyttöohjeita, lomakkeita ja lomat ja niiden seuranta sekä ohjeistukset eri töihin, ne löytyvät serveriltä. Se on sellainen paikka, että jos osaa hakea niin löytää kyllä.”*

Vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä sisäisen tiedottamisen määrään ja tiedottamisen tapaan. Yhdessä yhdistyksessä toimistonhoitaja lähetti eteenpäin annettujen ohjeiden puitteissa niitä sähköpostiviestejä, jotka olivat tulleet yhdistyksen sähköpostiin. Kolmessa muussa yhdistyksessä toiminnanjohtaja vastasi pääsääntöisesti sähköpostin edelleen lähettämistä. Epäkohdaksi kaksi vastaajista piti sitä, että sähköpostia tulee liikaa. Erityisesti sama viesti saattoi tulla jo pariin kertaan muilta organisaatioilta. Osa viesteistä voi jäädä tämän vuoksi lukematta.

Toimihenkilöpalaverihin olivat kaikki vastaajat tyytyväisiä. Kahdessa yhdistyksessä, jossa oli käytössä sähköinen viikkotiedote, oltiin siihen tyytyväisiä. Toisessa yhdistyksessä viikkotiedote laitettiin serverille, josta se oli helposti kaikkien löydettävissä. Kyseisessä yhdistyksessä oli suunnitteilla, että tiimipalaverista tehtävät muistiot tullaan tallentamaan myös serverille. Ne ovat sieltä muiden luettavissa ja tieto kulkisi tätä kautta myös hallinnolle. Alla olevissa lainauksissa kerrotaan yhdistyksen sisäisestä tiedottamisesta.

*TO1: “Meidän kokoiselle yritykselle minun mielestäni se on hyvä. Yrityksiähän on eri kokoisia, jos on kolmen hengen yritys niin ei hän mitään tarvita palavereja erikseen kun se on silloin se aamukahvipöytä siinä melkein se palaveri. Sitten kun on esimerkiksi Pohjois-Karjala, mitäs siellä on työntekijöitä yli 50, niin ei varmaan kymmentä kertaa vuodessa koko porukka, vaan sitten siellä täytyy hoitaa se jotenkin muuten. Tähän 15 henkilön porukkaan on vielä ihan sopiva se, että koko porukka kokoontuu.”*

*N4: “No kyllä se on aika hyvä tämä viikkotiedote. Se on vaikea sanoa mikä on riittävä. Yleensä se tiedonkulku on sellainen pul-*



*lonkaula näissä yhdistyksissä. Mitä isompi ollaan niin henkilöt ovat hajallaan ja eri puolin ja varmaan siinä on parantamisen vaa- raakin. Kyllä tällaiset yhteiset asiat mielestäni viikkotiedotteen kautta kulkee aika hyvin. Tiedonkulku on mielestäni hyvä, kun pidetään näitä viikkopalavereita ja tiimipalavereita, niin tehdään sellainen muistio näistä mikä kirjataan tuonne palvelimelle. Myös johto voi lukea sieltä mitä ajatuksia on. Sitten voidaan jos halu- taan lukea toisten muistiot myös miten toisissa tiimeissä on asiat käsitelty, mutta se on enemmän tulevaa. Vaikka niitä palavereja on pidetty niin niitä ei ole kirjattu tuonne serverille.”*

#### 4.7.2 Ulkoinen tiedottaminen

Paikallislehdet tekivät mielellään juttuja ajankohtaisista aiheista. Maakunta- lehdistä ja Maaseudun Tulevaisuudesta otti toimittaja aina silloin tällöin yhte- yttä jutun tekoa varten. Painetun ja sähköisen ulkoisen viestinnän toimitus- vastuu oli kolmessa yhdistyksessä toiminnanjohtajalla. Yhdessä yhdistykses- sä toimitusvastuu oli toimihenkilöllä, joka oli nimetty tiedotusvastaavaksi

Tärkeimpänä ulkoisen tiedottamisen muotona pidettiin metsänomistajille kui- tenkin henkilökohtaista puhelinneuvontaa ja tilakäyntiä. Ulkoista tiedotusta ja samalla myös markkinointia olivat markkinoilla ja messuilla esillä oleminen. Esimerkiksi työkohteiden markkinointia voivat olla ”lakanat” teiden varsilla, jossa kerrottiin siinä olevasta kohteesta taimikonhoito tai energiapuuta. Met- sänhoitoyhdistykset tekevät paikallisesti yhteistyötä koulujen ja 4H:n kanssa.

Ulkoinen tiedottamisen kehittämiskohteina mainittiin sähköisen uutiskirjeen suunnitelmallisempi toimittaminen. Paikallislehteen ehdotettiin joka viikko toistuvaa ilmoitusta yhdistyksen yhteystiedoista, koska kaikki metsänomista- jat eivät pääse verkkoon etsimään yhteystietoja ja yhdistyksen kilpailijoilla ei ole ilmoitusta ollut lehdessä. Yhdistysten yleistä tunnettavuutta pitäisi myös lisätä. Valitettavan usein metsänomistaja sekoittaa keskenään metsäalan eri organisaatiot. Tähän toivottiin muutosta, mikäli järjestöorganisaatio muutok- sen seurauksena Maa- ja metsätaloustuottajat ry eli MTK ottaisi lisää vastuu- ta tiedottamisesta. Seuraavissa haastattelulainauksissa vastaajat kertovat kokemuksiaan yhdistyksen ulkoisesta tiedottamisesta.

*TO1: “Sähköinen uutiskirje on käytössä ja se menee suurimmak- si osaksi metsän omistajille ja jotka ovat sen tilanneet ja niin on suositeltukin tilaamaan, että sitä ollaan markkinoitu aina kun on uusi sähköpostiosoite järjestelmään saatu niin on ehdotettu, että saadaanko siirtää se sinne jakelulistalle. En tiedä kuinka paljon*

esimerkiksi jotkut meidän yhteistyökumppanit ovat esimerkiksi tilanneet sitä uutiskirjettä. 10 kertaa vuodessa käytännössä jokaisen toimihenkilöpalaverin viimeinen asia on se, että katsotaan yhdessä, että mitkä ovat ne 2–4 juttua mitkä uutiskirjeessä käydään läpi. Koko porukka saa siinä vähän käyttää päätänsä, että mitkä ovat nyt ne asiat mitä siihen kannattaa laittaa.”

TO6: “Ulkoisen tiedottaminen. En mä okei ole tyytyväinen tähän ulkoiseen tiedottamiseen ole. Kyllä tämä lehti on ihan hyvä. Mutta mine en tiedä, kuinka sitä luetaan. Ja meil oli semmone aikaisemmin sellainen lukijakyselykin. Niin siihen hyvin vähän tuli palautuksia, vaikka siinä oli hyvät palkinnotkin aina ja kehuittiin, tykättiin ja sanottiin, että mukava se on. Ja jonkun verran on tullut suullisestikin. Että mukava lehti. Ja sitä on noi joku ammattilaisetkin. Maaseudun Tulevaisuudenkin toimittaja. Niin niin tykänneet siitä. Mutta en mä nyt sitten tiedä, että onko se nyt, meneekö perille se tieto sillä lailla. Sitten näissä lehdissä niin tavallisessa sanomalehdessä on ollut juttuja aina silloin tällöin. Ja enkä mä tiedä, meneekö nekään perille. **Niin kun tarkotaksää sitä, että lukeeko sen joku.** Joo niin sitä. Niin ja tarkoitin sitä, kun jatkuvasti aina tulee se, että ihmiset eivät tiedä että, asioiko ne minkä firman kanssa. Me ollaan luultu, että me ollaan saatu tietoa eteenpäin, että metsänhoitoyhdistys. Meiät sekoitetaan milloin Metsäliittoon tai milloin Metsäkeskukseen ja milloin mihinkin. Jotkut on riitaantuneet uupueämmän kanssa, se luulee, että se on meidän kanssa riitaantunut ja. Ja meil ei oo mitään tekemistä kyseisen asian kanssa. se on semmonen ongelma, että kyllä ulkoisen tiedottaminen ei tahro onnistua.”

TO9: “Niin Nyt mulla on suunnitelmissa tulevalle vuodelle, että tehdään niitä käyntejä tuonne isojen kaupunkien osalta. Esimerkiksi joku Helsinki. Tehrään esimerkiksi sellane metsäilta ja sitten vaan hommataan niiku puhelinkontakti, kirjekontakti, jonne sinne ne osallistujat ensin hankitaan ja pidetään se siellä paikan päällä. Mennään täältä sinne käymään.”

N2: “Ainut on, että meillä pitäisi olla kunnallislehdessä ilmoitus, jossa on toimihenkilöiden yhteystiedot. Niinkin yksinkertainen juttu. Se on ulkoista tiedottamista, että mistä meidät saa kiinni. Sitten jos jotain erikoisempia tapahtumia, myrskyistä on ollut lehtijuttuja, eli siis tehdään lehtijuttuja. Joku lentolannoitus, siitä tehdään lehtijuttua, että tällaista tehdään. Jos on kiinnostusta niin ottakaa yhteyttä jatkoa ajatellen.”

N4: “Meillä on oma lehti. Se tulee postilaatikkoon. Se ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Se on ihan mukavaa, että siinä suurin osa jutuista on meidän omia juttuja ja tämän alueen juttuja henkilöistä ja palveluista ja siitä mitä me tehdään. Useimmin omat toimihenkilöt ovat keränneet nämä jutut. Se on ihan hyvä. Sitten tietysti lehtien välityksellä tiedottaminen. Tarjotaan lehdille aktiivisesti näitä juttuja, ja myöskin lehdet tekevät mielellään ja kyselevätkin. Päivälehti ja paikallislehti myös. Sitten on myöskin sähköinen uutiskirje. Sen levikki on rajallinen kun kaikki eivät käytä

sähköpostia. Metsänomistajien ikärakenne on kuitenkin sellainen, että yli 60 on keski-ikä. Se tavoittaa aika pienen osan. Joo ja meinasi unohtua, että tärkein tiedottamisen muoto on ihan se henkilökohtainen puhelinneuvonta. Se on erittäin tärkeä ihan edelleen, ja tilakäynnit myös. Kyllä se on se ykkönen ehdottomasti. Tässä on tullut mieleen monta asiaa, nykyään halutaan ulkoistaa kaikki toiminnat, niin tämä on sellainen tämä palvelutyö, että tätä ei oikein pysty ulkoistamaan. Se on aika mahdotonta, kun se perustuu tällaiseen henkilökohtaiseen yhteydenottoon ja henkilökohtaiseen luottamukseen. Kyllä yleensä kun henkilö vaihtuu, niin se on aika vaikeaa ja menee aikaa ennen kun tulee tutuksi. Monissa palvelumyynneissä se hinta ei ratkaise, vaan se on se luottamus. Luottamus on se ykkönen. Se on ratkaisevin.”

#### 4.8. Hallinto ja johtaminen

Kaikki vastaajat kokivat, että hallinnon rooli on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia koskevat päätökset tehdään hallinnon toimesta, joka ohjaa resursseja haluamaansa suuntaan laaditun toimintasuunnitelman eli strategian asettamissa puitteissa. Hallinnon tukea työlleen odottivat kaikki vastaajat. Kolmessa yhdistyksessä tukea oli tullut riittävästi. Yhdessä yhdistyksessä saadun tuen määrä oli lisääntynyt ja sitä kautta parantunut luottamushenkilöiden vaihtumisen myötä. Hallinnon uskottavuutta lisäsi se, että hallinto käytti metsänhoitoyhdistyksen palveluita. Haastateltavat kertovat hallinnon kokemuksistaan seuraavissa lainauksissa.

TO1: *“Kyllä se on ja millainen tuo rooli on hyvinvoinnin kannalta niin kyllä meillä hallitus on antanut tuen hyvinvoinnille sillä, että se on päätöksissään ennemmin salliva, kuin rajoittava jos esimerkiksi jotain työhyvinvointiin käytettävistä varoista ei olla vetokutettu, vaikka taloustilanne on huono. Pikkujoulut järjestettiin silti, vaikka tappio oli tiedossa. Mielestäni sitä on kaikille toimihenkilöille esimerkiksi sillä tavalla, että kyllä hallituksessa olevat ovat myös sellaisia henkilöitä, jotka fiksusti myös osaavat käyttää meidän palveluitamme metsänomistajina. Valtuustossa on ehkä vähän enemmän sitä, että ei välttämättä olla niin sitoutuneita siihen omaan yhdistykseen mitä voitaisiin olla ja voisi olettaa sitä kun on niinkin tärkeässä tehtävässä mukana.”*

TO6: *“Kyllä se työntekijät niin arvostaa, että hallinto käyttää meidän palveluja. Että se on myöskin näin, että jos hallinto ei käytä meidän palveluja niin viholliset (kilpailijat) käyttävät hyväkseen sitä, että eihän siellä edes hallinto käytä edes yhdistyksen palveluja. Eliikkä sitä käytetään meitä vastaan aseena, että. Pitäis olla kyllä sitoutunut hallinnon niin samoihin tavoitteisiin kuin mitä työntekijöidenkin. Koska niin päin se ei voi olla, että työntekijät sitoutuu samaan ajattelukantaan kuin mitä hallitus. Niin se tarkoittais sieltä, että ei olisikaan tarkoitus saada tätä järjestelmää*

*pyörimään vaan hajoais siihen paikkaan. Kyllä työntekijät ovat äärettömän sitoutuneita. Että se on kyllä koko tämän metsänhoitoyhdistysjärjestelmän. En mä kyllä tiedä. Se voi olla kyllä haittakin, että se on niin äärettömän sitoutuneet, että se otetaan henkilökohtaisena. Ja se on se, että silloin se menee jo liian pitkälle. Että tämä työnteko on elämääkin tärkeämpi asia ja firma. Niin järjestö ja sitä on paljon yhdistyksen toimihenkilöpuolella. Että ne on niin sitoutuneet sydänjuuriaan myöten tähän järjestelmään, että kokevat henkilökohtaisena kaiken uhan.”*

*N4: “Näitä mitä liitto on tehnyt näitä kyselyitä meidän toimihenkilöiltä, niin nehan menevät puheenjohtajan tietoon ainakin. Mielestäni hallinnolla on hyvin suuri merkitys tähän työhyvinvointiin. Tietysti hallitus päättää mitä tehdään, ja siitä on kiinni mitä toimihenkilöt tuovat hallinnon tietoon. Jos asioita ei tuoda sinne tiedoksi, niin vaikea siinä on mitään tehdä. Hallinto nimenomaan päätökset tekee ja satsaukset. Nämä ovat sellaisia asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Mielestäni hallinnon tuki on vahva selkäranka sille työlle mitä me tehdään. Esimerkkinä voin sanoa, että meillä toimihenkilöillä on tärkeää, että hallinto käyttää meidän palveluitamme. Puunkorjuupalvelu esimerkiksi on sellainen. Jollei hallinto sitä käytä, niin vaikea sitä on uskottavasti myydä myöskään muille asiakkaille. Hallinnon henkilöt ovat esimerkkejä muille metsänomistajille.”*

#### 4.8.1 Esimiehen henkilöiden ja asioiden johtaminen

Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä esimiehen tapaan johtaa henkilöitä ja asioita. Toiminnanjohtajalla lähin esimies oli hallituksen puheenjohtaja. Yhteydenpito oli kaikilla toiminnanjohtajilla viikoittaista ja vuorovaikutuksellista oman esimiehen kanssa. Varsinaista kehityskeskustelua ei ollut käyty yhdenkään toiminnanjohtajan kanssa. Muiden keskustelujen ohessa oli kuitenkin sivuttu kehityskeskustelu teemaan sisältyviä asioita. Toimihenkilöille oli pidetty esimiehen eli toiminnanjohtajan toimesta kehityskeskusteluja. Toimihenkilöiden mielestä heidän lähiesimies eli toiminnanjohtaja oli helposti lähestyttävä ja tarvittaessa pystyi aina soittamaan tai keskustelemaan kasvokkain. Seuraavissa lainauksissa haastateltavat kertovat kokemuksistaan hallinnon ja esimiehen antamasta tuesta sekä johtamisesta.

*TO1: “Oikeastaan hallitus ja hallituksen puheenjohtaja henkilönä on se tärkein. Yhteisissä palaverissa hallituksen puheenjohtajan kanssa paljon sitten kuljen ja jos siitä saan sanoa, että miten hänen kanssaan menee, niin puheenjohtaja vaihtui kevättalvella, että nyt on ollut tämä nykyinen puheenjohtaja vasta vajaa vuoden. Muistutin, että hänen pitäisi pitää minulle kehityskeskustelua, että sekin on tärkeää. Kyllähän se oikeastaan kuuluu, että myös toiminnanjohtaja pitää sellaisen oman esimiehensä kans-*

sa. Sitä ei ole vielä pidetty, mutta se johtuu lähinnä kiireestä ja siitä, että ei ole koskaan ennen pidettykään. Ainakaan en löytänyt siitä mitään paperia mistään tuolta mapeista. Muuten meillä on hallituksen puheenjohtajan kanssa erittäin hyvät ja keskustelut välit, että ei mene se kuukausi niin, että aina hallituksen kokouksia ennen tai sen yhteydessä käydään asioita läpi, vaan mieluummin on se niin että kerran tai kaksi viikossa soitellaan ajankohtaisista asioista. “

TO6: “Nämä, että miten hallinto sitoutuu näihin asioihin. Ja sitten yhtä lailla sitten se kuuluu sitten jäsenistölle sitten. Sehän sen sitten muokkaa ja muodostaa sen hallinnon se jäsenistö siellä. Se ei oo toimihenkilöistä kiinni se tulevaisuus vaan se on sitten isommassa kädessä. Mutta mehän taistelemme tämä työporukka, vois sanoa. Että se vielä entistä vahvemmin yhteistyö pelaa paremmin, kun on uhkia olemassa. Sehän on periaatteessa parantanut tätä sisäistä tilannetta, kun se on tätä entistä enemmän koemme olevamme yhtä ja taistelevamme yksi kaikkia ja kaikki yhden puolesta. Vai miten se sanotaan muskettisotureissa. Että vaikeudet yhdistää. Uhat yhdistää.”

N2: “Minun mielestäni erittäin hyvin. Sanotaan, että hänellä on kansantapainen johtamistapa, eli hän ymmärtää asian, että minä takia täällä välillä voi olla tuskaa ja ihmetystä. Häneltä löytyy yllättävän hyvin ymmärrystä asioiden eteenpäin viemiseksi. Voisi sanoa, että ei pakota, mutta lievästi painostaa. Mitään ei tehdä pakolla, mutta koita nyt katsoa, että kuinka näitä asioita vietäisiin eteenpäin. Kyllä hän julki osaa tuoda sen, että tuossa ja tuossa asiassa olisi parannettavaa.”

N4: “Tätä olen ajatellut tätä kysymystä, se on vaikea kysymys. Se vaihtelee paljon henkilöittäin, miten esimies johtaa ihmisiä. Itse olen ihan tyytyväinen. **Entä hänen tapansa johtaa asioita?** Hän on hyvin kehittävä ja innostuu monista asioista, joskus vähän liiankin paljon. Kaiken kaikkiaan mielestäni erittäin hyvin sujuu ne asioiden johtamiset ja erityisesti puukaupassa näyttää, että pystyy hyviä kauppoja tekemään ja on hyvä neuvottelija. Olen ihan tyytyväinen.”

N7: “Se osaa kyllä.. Se on oikein lukenut kirjojakin johtamisesta ja ottanut oppia ja kaikkea, että hän kyllä osaa mielestäni aika hyvin tuon. En ole koskaan kuullut, että hän olisi esimerkiksi haukkunut ketään työntekijää. Ei ole oikein moittinutkaan. Jos on jotain parannettavaa, että joku on tehnyt virheen, niin hän jotenkin niin kuin johdattelee sen sillein, että miten se voitaisiin tehdä paremmin. En ole huomannut, että olisi loukannut omaa porukkaa koskaan. On saattanut muita joskus ärsyttää, mutta ei ole omaa porukkaa. Pitää omistaan aika hyvin huolen. Vähän kuuluu myös siihen seuraavaan kohtaan, että miten johtaa asioita. Mielestäni ihan hyvällä tapaa, ettei huuda täällä keuhkot punasena, että tehkää näin ja näin. Antaa sillä tavalla ohjeet, että tämän pitäisi olla se lopputulos. Antaa aika vapaat kädet, että miten se sitten tehdään. Mahdollisuuksia on tehdä, että ei sanota, että

*tämä on yksi ja ainut tapa tehdä vaan.”*

#### **4.9. Vertaistuki**

Työtehtävissä eteen tulleet vaikeat tilanteet purettiin kaikissa yhdistyksissä keskustelemalla. Useimmiten vaikeat tilanteet olivat aiheutuneet erilaisten reklamaatioiden kautta joko firmojen, metsänomistajien tai urakoitsijoiden kanssa toimiessa. Mikäli tarvitaan terveydenhuollon ammattilaisen apua, asia hoituu työterveyshuollon kautta. Parhaaksi vertaistueksi koettiin kollega. Tarvittaessa tukea haettiin esimieheltä. Seuraavissa lainauksissa haastateltavat kertovat kokemuksistaan, kuinka selvittävät vaikeitakin tilanteita.

*TO1: “Vaikeimmat tilanteet ovat tulleet varmaan niin, että kun on tullut asiakkaalta suoraan minulle palautetta siitä toimihenkilön tekemisistä tai tekemättä jättämisistä. Kyllä ne on purettu keskustelemalla. Tietysti, kun meillä on toimihenkilöitä muilla toimistoilla, niin en ole kasvotusten ihan aina niitä käynyt, eli puhelimesakin, mutta kuitenkin henkilökohtaisesti tällaiset vaikeat tilanteet, missä on oikein moitetta joutunut välittämään olen hoitanut puhelimitse, enkä sähköpostilla jos en ole paikan päälle sitten sopivasti päässyt keskustelemaan. Nimenomaan kahden kesken. Vaikeimmat tilanteet ovat liittyneet siihen, että ollaan saatu asiakassuhde pidettyä, niin on jouduttu määräämään, että nyt sinä et hoida tätä asiakasta enempää vaan se siirretään toiselle ja käydään läpi yhdessä se mitkä on ne syyt ja olen tehnyt sen selväksi, että tämä on minun päätös, että se ei ole sen viereisessä huoneessa istuvan toimihenkilön valitsema homma. On vain hyväksyttävä se, että hän hoitaa nyt tätä asiakasta sinun alueellasi. Näitä on tässä tullut muutama vastaan.”*

*TO9: “Ei kai siinä ole muuta kuin istutaan pöydän ääreen. Yleensä ne niiku puhumalla selviää nämä asiat.”*

*N2: “Ne käydään varmaan kahvipöytäkeskustelussa se. Ei missään vaiheessa reklamaatiota käsitellä palaverissa, että mitä reklamaatiota nyt on tullut. Se reklamaatio tulee minulle usein tuolla vastaan suoraan silmästä silmään tai puhelimen kautta ja sitten se palaute annetaan kaverille, että voi saakeli, nyt se tuli taas silmille. Kyllä se annetaan sitten mennä sen asian eteenpäin. Siinäpä se purku tapahtuu. Ja purku tapahtuu siinä kun kuunnellaan rauhassa kun kuunnellaan, ja sanotaan lopuksi, että olipas se hyvä kun pääsit sanomaan. Ei niitä passaa jäädä hautomaan. Tietysti väliin tulee sellaisia tilanteita, että mietitään pidemmän aikaa, mutta kyllä se kavereiden kanssa noista keskustellaan.”*

*N4: “Pitkälti selvitetään oman tiimin kesken. Yleensä ne koskee jotain työasiaa kuitenkin. Esimerkiksi korjuussa on epäonnistuttu ja on tullut pahoja jälkiä tai jotain muuta, menty naapurin puolelle*

*tai muuta. Kyllä ne keskenään lähes kaikki selvitetään. Jos on sellainen hankala tilanne, että tarvitaan apua, niin toiminnanjohtajan kanssa sitten. Sitten meillä on tällainen reklamaatiokäytäntö myöskin, että sellaisista asioista missä on jotain korvausvastuuta tullut, niin niistä tehdään reklamaatiolomake. Se täytetään ja viedään lopulta hallinnon käsittelyyn. Jos ollaan menty naapurin puolelle, niin naapuri on huomannut sen asian ja se reklamoi siitä asiasta, niin kyllä se on sellainen asia, että on virhe tullut. Ei se reklamaatio tarkoita, että aina jouduttaisiin korvaamaan. Yleensä ne rajan ylityksetkin menevät niin, että maksetaan niiden puiden arvo. Joskus joutuu jotain korvaamaan jotain ylimääräistä, jos asiakas ei siihen tyydy. **Onko kollega se lähin?** Joo, ne ovat yleensä sellaisia asioita, että ne pystytään tässä keskenään selvittämään parhaiten. Ne ovat nimenomaan näitä paikallisia asioita. sitten on se toiminnanjohtaja jos on sellainen asia, että tarvitsee lisää tukea tai selvitystä.”*

*N8: “Jos minulle tulee hankala tilanne vai? Kyllä minä aika herkästi soitan pomolle, jos tulee sellainen. Kysyn mielipidettä tai vahvistusta omalle ajatukselle. Sitä varten se siellä on.”*

#### 4.9.1 Tapaamiset ja sähköinen keskustelualusta yhdistyksen ja maakunnan tasolla

Kysyttäessä haastateltavilta toimihenkilöiden tapaamisesta niin oman työyhteisön kesken tapaamisia koettiin olevan riittävästi, mutta maakunnallisella tasolla pääsääntöisesti liian vähän ja tapaamisia pidettiin tärkeinä ja niitä tarvitaan edelleen. Toiminnanjohtajat kokivat tapaavansa riittävästi kollegoitaan maakunnallisella tasolla. Seitsemän vastaajaa yhdeksästä ei pitänyt tarpeellisenä keskustelufoorumia, joka toimisi verkossa oman yhdistyksen tai maakunnan tasolla omana ja ulkopuolisilta suljettuna. Yhdessä yhdistyksessä oltiin siirtymässä ohjelmistopäivityksen myötä käyttämään oman yhdistyksen sisäistä sähköistä keskustelualustaa.

Yhdistyksen omia tapaamisia työntekijöiden kesken koettiin olevan riittävästi. Maakunnallisten tapaamisten määrä oli laskenut ja niitä toivottiin olevan enemmän erityisesti toimihenkilöiden kesken. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tapaamisia tarvitaan edelleen. Toiminnanjohtajilla oli maakunnan tasolla riittävästi tapaamisia toisten toiminnanjohtajien kanssa. Yhdessä haastattelussa nostettiin esiin yhteistyön lisääminen naapuriyhdistysten kanssa. Ei yksistään henkisellä puolella vaan ihan käytännön tasolla. Yhteistyötä lisäämällä voitaisiin käyttää paremmin esimerkiksi korjuuketjuja. Yhdistysten rajapinnat tulevat muutenkin hämärtyämään, koska tulevan lakimuutoksen myötä metsänomistaja voi itse päättää, minkä yhdistyksen jäsen hän

on. Lisäksi samalla metsänomistajalla voi olla metsää useamman yhdistyksen alueella. Seuraavissa lainauksissa haastateltavat kertovat tapaamisten merkityksestä ja ottavat kantaan sähköiseen keskustelufoorumiin.

*TO1: “Kyllä minun mielestäni tämä porukka tapaa. Jatkona sitten maakunnallisesti sanoisin melkein, että ei. Meillä olisi paljon enemmän yhteistyömahdollisuutta ja toimintojen monistamista, mutta se olisi hyvä jos siinä toimihenkilötkin kävisivät keskustelua keskenään, eikä vain pelkästään toiminnanjohtajat. Kyllä siinä toiminnanjohtajat tapaavat tosi paljonkin. Muut toimihenkilöt eivät kyllä maakunnallisesti tapaa. Tuo on mielestäni ihan selvä tuo c-kohta, että kyllä mielestäni näitä tapaamisia tarvitaan. Mietin tuota verkossa toimivaa keskustelufoorumiä, niin ei se tämän meidän 15 henkilön porukan kesken ei sille varmaan ole sellaista aitoa tarvetta. Laajempänä foorumina laitoin tuohon, että ehkä siinä voisi olla ideaa.”*

*TO5: “Kyllä sitä tässä jonkun verran tavataan, mutta sitten maakunnallisesti kyllä sinne pääsee, mutta tarvitaanko sitä sitten sellaista tapaamista, niin ehkä jonkun verran tarvitaan. Eihän muuten tiedot kulje paikasta toiseen, mutta kyllä se tietenkään tässä nykyisessä tilanteessa aika vaikeaksi menee, kun töitäkin pitäisi aika paljon keretä tekemään ja ei ole sellaisia koulutuksia tai muita, missä jossain pääsisivät näkemään kollegoita. Tässä tulee omankin yhdistyksen alue niin isoksi, että siellä tulee fyysisesti nuo rajat. Liikutaanko kuinka paljon. Meillä on onneksi täsmäkoulutusta tässä, että on mahdollista hiukan tavata porukkaa.”*

*TO6: “Maakunnallisesti toimihenkilöt kokoontuu liian vähän. Siit on kyllä esitetty joillekin, että jonkun pitäis järjestää isompia määriä toimihenkilöitä koossa. Yleensä vaan toiminnanjohtajat vaan toiminnanjohtajat kutsutaan taikka ne kokoontuu ja joskus on sitten toimistonhoitajille oma koulutuspäivä tai joku tämmönen. Mutta näitä tämmösiä isompia toimihenkilöitten tapaamisia on liian vähän. Pitäs olla enempi yhteyksiä kavereihin naapuri yhdistykseen. **Varmaankin ainakin sillee, kun väki vaihtuu, ei ihan oikeesti voi tuntea ketään.** Joo niin on. Ja tämä yhteistyö muutenkin niin pitäis saada paremmaksi, että. Että tonne siis naapureihin. Se on siinä, kun tossa aluksi tuli heti. Että jos on oma kylä, jossa hoitaa niiku maantieteellinen alue. Tämä on nyt hänen oma kylänsä niin se jumiutuu sinne henkilö, eikä ota edes työkaveria, joka on samassa toimistossa, niin yhteyttä häneen. Jos se on sen tyyppistä niin. Tässä on semmonen vaara ollut nyt, kun on ollut paljon yhdistyksiä maakunnassa. Niin jotkut eivät pidä ulospäin minkäänlaista yhteyttä ja toiset pitää paremmin ja jotkut oikeinkin hyvin ja ovat avoimia. Ja se avoin tila olisi kaikista parhain. Tämä voi ehkä jatkossa jopa lakisääteisesti metsänhoitoyhdistyksiltä poistuu rajat ja voi mennä minkä yhdistyksen jäseneksi tahansa. Niin se saattaa väkisellä pakottaa, että rajat*



aukee. Kun ei oo rajoja enää...**Eli näitä tapaamisia tarvitaan.**Kyllä. Ehdottomasti. Jopa tosiaan ihan niiku ei vaan henkiselällä puolella vaan ihan käytännön puolella tämä yhteistoiminta rajojen ylitte, jopa koneitten yhteiskäyttöä ja tämmöistä pystys siinä. Ja toimihenkilöitten yhteiskäyttöä. Meillä ainakin olis valmiuksia tilata naapuriyhdistykseltä ja halua esimerkiksi ojasuunnittelija tekemään nämä koko ojitushankkeen suunnittelutehtävät. Niin kyllä me se kaivinkone siellä sitten paimennettais. Mutta ei oo ollu semmosta, kuka myis meille semmosta palvelua tällä hetkellä. Että pitääkö meidän palkata lisää väkeä sen takia, että saatasiin itelle se oja- ja tiemies tai -henkilö. Tai sitten se meist joku kouluttautuu siihen ja joka saattaa olla yksi kehityskeskustelun kysymys. Että onko halukkaita, joka lähtis perehtymään tie- ja oja-asioihin. En oo näissä feisbuukeis, enkä missään muussa-kaan. En mä nyt tuota oikein. Kyllä mää haluaisin, että se ois ihan fyysinen keskustelu, tapaaminen. ei se, en mää oikein ole tuon kannalla. Muotiahan se nyt on. Että nimimerkin takana kirjo- tellaan ja ehkä nimelläkin joskus.”

TO9: “Maakunnallisesti toimihenkilöthän on aika vähän. Mutta toiminnanjohtajat kyllä. Meitä on niiku hyvä. Niitäkin sais olla enemmän. Sitten ku meillä on näitä työreissuja, työn puolesta ollaan näissä tapahtumissa. Niin hyväähän se on aina sitten illalla ollaan viihteellä, mihnä päin ollaankin koolla. Niin ne on mahtavia. **Eli tapaamisia tarvitaan** Ehdottomasti kyllä. Haluan vielä kommentoida. Että varsinkin toiminnanjohtajien tapaamisia tarvitaan täällä. Sunhan pitää olla aika semmone kova luu ja sä et voi niiku hallitukselle puhua liikaa ja tavallansa omista murheista. Ja toimihenkilöille pitää näyttää esimerkkiä koko ajan ja tota ja olla niiku kuuntelevinaan ja. Ja että sanotaan, että toiminnanjohtajalle tämä vertaistuki on toisista toiminnanjohtajista on niiku tosi tärkeä. Näin mä oon kokenut sen...Keskustelufoorumi, no ei oikeestaan. Mä en sitä niiku kaipaa. Kyllä mä niiku tykkään naamatusten yrittää ja puhelimella. Mä oon niiku huono sillä lailla tähän tietotekniikkaa ottamaan avuksi. Sitä en kaipaa siihen asiaan liittyen.”

N2: “Palavereita on kymmenkunta varmaan vuodessa ja sitten on koulutuspäiviä, mutta kyllä sillä lailla riittävästi. Ei olla kuitenkaan lähdetty mitään yhteistä vapaa-aikaa viettämään. Se kuitenkin, että me asutaan niin isolla alueella ja hajallaan. **Entä maakunnan tasolla?** Mielestäni maakunnan tasolla voisi olla enemmänkin kohtaamisia. Ennen oli paljon enemmän yhteisiä koulutuspäiviä ja ne on käyneet vähiin. Kaikilla on kiire.”

N4: “Kyllä tavataan riittävästi. Maakunnallisesti tapaamiset ovat ehkä liiankin harvoin. Tahtoo olla niin, ettei aina tunne naapuriyhdistyksen toimihenkilöitä enää. Tapaamisia tarvitaan.”

#### 4.10. Toiminnanjohtajien resurssien käyttö

Kyselylomakkeen viimeinen teema oli tarkoitettu pelkästään toiminnanjohtajille. Siinä kysyttiin heidän resurssien käytöstään tunteina, kuinka paljon käyttävät palavereihin, kehityskeskusteluihin sekä työn tavoitteiden suunnitteluun ja seurantaan. Heidän omasta käsityksestä työpaikan ilmapiiristä ja mitä on tehnyt saavuttaakseen sen. Miten on huomionnut työhyvinvoinnin johtamisessa, miten työtä ja työympäristöä on kehitetty ja miten niissä on onnistuttu. Lopuksi vielä kysyttiin tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista.

Kahdessa yhdistyksessä kehityskeskustelua oli käytetty systemaattisesti, ja se oli osana yhdistyksen perustehtävää. Kahdessa muussa yhdistyksessä kehityskeskustelun luonne oli epävirallisempi ja keskustelua käytiin muun keskustelun lomassa. Alla olevassa taulukossa 2 ovat toiminnanjohtajien työn ja toiminnan kehittämiseen käytettyjen resurssien jakaantumisesta.

Taulukko 2. Työn ja toiminnan kehittämisen ajankäyttö viikossa

	Palavereihin	Kehityskeskusteluihin	Työn tavoitteiden suunnittelu ja seuraaminen
<b>Toiminnanjohtaja A</b>	2 tuntia	1 tunti	1 tunti
<b>Toiminnanjohtaja B</b>	5 tuntia	1 tunti	5 tuntia
<b>Toiminnanjohtaja C</b>	1 tunti	1 tunti	1 tunti
<b>Toiminnanjohtaja D</b>	(ei tarkkaa tietoa)	(ei tarkkaa tietoa)	(ei tarkkaa tietoa)

Vastaajat pitivät työpaikkansa ilmapiiriä hyvänä. Toiminnanjohtajien vastauksista siihen, mitä ovat tehneet saavuttaakseen hyvän ilmapiirin, ovat osittain samoja kuin mitä alkupään teemassa: ”Mitkä nykyiset asiat erityisesti tekevät hyvää mhy:n työhyvinvoinnille?”. Vaikeudet ja tulevaisuuden haasteet olivat yhdistäneet henkilöstöä entistä voimakkaammin yhteen. Johtaminen joukkojen keskellä koettiin työpaikan ilmapiiriä edistäväksi. Mitä vaikeampaa oli ollut, sen tiiviimmin toiminnanjohtaja oli ollut tekemässä työtä yhdessä alaisten kanssa. Työtehtäviä ja -tapoja kehittämällä oli saatu paremmin erilaisten työntekijöiden voimavarat hyödynnettyä. Lisäksi oli karsittu sellaisia työtehtäviä pois, jotka olivat tuottaneet tappiota. Yhdessä vastauksessa korostettiin sitä seikkaa, että työ ei saa olla tärkein elämänsisältö. Sen vastapainona nähtiin perhe- elämän ja vapaa- ajan yhteensovittaminen. Seuraavissa laina-

uksissa on toiminnanjohtajien näkemyksiä työhyvinvointiin käytettyjen resurssien kohdentamisesta ja oma arvio sen onnistumisesta.

*TO1: "Tuo ilmapiiri tuli esille, että kyllä minulla on se käsitys, että se on hyvä ja se kysely vahvisti sitä. Se on toki keväällä tehty, että ei vielä silloin tiedetty, että toinen vuosi peräkkäin on mennossa ihan riman alle. Voisi sanoa, että tämä porukkahenki voi olla ensi vuoden jälkeen, tai jo loppupuolella erittäin vahva, jos meillä ensi vuonna pystytään kääntämään tämä suunnittelun mukaiseksi tämä toiminta. Se on jo sellainen saavutus, että se varmaan jo hitsaa porukkaa paremmin yhteen. Mitä olen itse tehnyt saavuttaakseni tämän, että ilmapiiri on hyvä niin kyllä minä olen avoimesti kertonut ne arvot mitkä on, vaikka työnteko on tottakai tärkeätä, mutta silti tärkeintä töissäkin on se, että jollain tapaa kaikki viihdytään ja meillä on mukavaa. Työ ei ole kuitenkaan kaikki kaikessa, että olen sitä toimihenkilöillekin puhunut ja suhtautunut siihen ymmärtäväisesti, että kyllä asiat kuten oma perhe ja oma vapaa-aika, ne pitää kuitenkin tulla siellä työn yläpuolella. ei eletä töitä varten, vaan tehdään töitä elämistä varten, vähän näin päin. Olen kokenut, että se minun pitää tuoda täysin esiin, että elämän tarkoitus ei saa olla se, että käännetään tämän yhdistyksen tulos voitolle. Se on kuitenkin tavallaan sivujuonne. Se on tärkeä asia, mutta ei se itseisarvo kenenkään elämässä. Ei minun, eikä kenenkään muunkaan."*

*TO5: "Onko tämä tilaajatoimija ollut teillä jo pidemmän aikaa? On se ollut siellä korjuupuolella ja samaten tuollakin on ollut, mutta se ei ole hoitotöissä ollut niin paljon. Siellä pyritään vapauttamaan se metsäasiantuntijan työ sinne asiakaspintaan enemmän, että hän saisi sieltä taas enemmän toteutettavaa. Jos se menee itse sille mukavuusalueelle, että on mukava toteuttaa kun ei tarvitse asiakkaan kanssa neuvotella ja tehdä sitä kauppa, se on vähän raskasta. Toisille ainakin se kun myyt koko ajan. Toiset osaavat myydä sillä tavalla, että ei sitä sillä tavalla huomaakaan, että se on tuossa myymässä jotain. Se vaan menee. Toisille se on työläämpää, ja ne pakenevat mieluummin sinne mukavuusalueelle ja toteuttaa niitä myytyjä juttuja kun se on niin paljon simppelempää. Tottakai jos kolmen myyjän työt yksi pystyy toteuttamaan, niin tietenkin sitä mukavaa työtä olisi itsekin kiva tehdä siinä. Se hajaantuu se työosaaminen sitten. Me tehtiin ennen sillä tavalla, että kaikki tekivät kaikkea. Olisi tarvinnut osata niin monta asiaa, niin siinä kapasitetetti rupee loppumaan kesken ja sitten tulee sitä kautta hutiloitua eikä se ole tehokasta enää. Ollaan näin mielletty, että tämä on se parempi malli toimia."*

*TO6: "No tämä kuitenkin on tosta, että mitä olet tehnyt saavuttaaksesi sen, että ilmapiiri on hyvä. Niin mielellään käyttäisin sitä armeijan termiä, että edestä johtaminen elikkä että. No tässä ainakin haluaisin ja koen olevani tän porukan, taistelujoukkojen sisällä. Että en johda ylhäältä päin, enkä kaukaa takaa. Vaan olen taistelujoukoissa mukana. Niin ihan taistelijana. Ittiänsä kehuin*

*tässä, mutta se on niiku se, että. se ois kuitenkin tämmönen, että olen siinä joukossa mukana. Enkä jossakin joku lasikaapissa tai missään muuallakaan. Sieltä vaan huutaisin, että tehkää sitä, tehkää tätä. Vaan, että yritän olla siellä mukana tekemässä sitä ja ottamassa haasteita vastaan. Ja yrittämään, että pärjättäis siinä. Ja oikeastaan näin, että mitä vaikeampi tilanne niin sitä tiiviimmin olla siinä porukan mukana. Että jos kaikki menee niiku ihan vaan niiku ihan noin, että ei mitään oo mitään ongelmaa. Niin mun ei tarttis sillo siinä niiku niin aktiivisesti edes ollakaan. Mutta mitä kovempi paikka niin, sitä lujemmin olla ryhmän mukana.”*

*TO9: “Mitä olet tehnyt? Joo. Yhristyshän ei tarvii rahaa, että miksi yhristys tarvitsee rahaa niin että saadaan tämä väkimäärä pirettyä. Mutta itte tämä yhdistyshän ei tarvii rahaa mihinkään. Et kyllä se tästä niiku tota niin tästä henkilöstöstä lähtee tämä metsänomistajien palvelu ja tota töitten toteuttaminen. Se on niiku yhdistyksen tärkein voimavara. Et sillä lailla mä sitä ajattelen, että kaikilla ihmisillä on riippumatta mitä teköökään niin pitäis nauttia siitä mitä teköö. Että jos sitä ei oo ja sarvi on ottas suurin piirtein joka aamu, ko pitää mennä töihin, **pitää mennä**. Niin kylä mä vetäisin ranteet auki itteltä. Enhän mä jaksais sellasta elämää edes viettää.”*

Tulevaisuuden kehittämiskohtia oli jokaisessa yhdistyksessä. Työtapoja ja menetelmiä kehitettiin koko ajan. Työn kehittämisen perusidea nähtiin siinä, että tehtiin tehokkaasti laadukasta työtä. Työnkuvaa oli selkeytetty. Keskeisiä kehittämiskohteina tulevaisuudessa kahdessa yhdistyksessä oli puunkorjuupalvelun kehittäminen. Tiimityöskentelytapaa oli kehitetty ja kehiteltiin edelleen. Tiimissä tapahtuvaa rajapinta, kun työmaa siirtyy eteenpäin toisen vastuulle, tarvitsi osassa yhdistyksissä vielä hiomista. Etätyötä oli varaa myös vielä kehittää niissä yhdistyksissä, jotka olivat ottaneet sen käyttöön. Kaikissa yhdistyksissä ei ollut vielä lähdetty tekemään etätyötä eli kotoa käsin tehtävää tietokoneella tehtävää työtä. Seuraavissa lainauksissa haastateltavat kertovat tulevaisuuden kehittämisen kohteista.

*TO1: “Niin, tuossahan minä sanoin, että meillä on käynnissä se, että oikein niitä työn kuvia kehitetään. Sitä nyt ei tiedä miten siinä onnistutaan, mutta oikeastaan varaa epäonnistuakkaan ei ole. Meidän on ihan pakko toimintaa tehostaa niin, mutta on näitä pienempiä viilauksia tehty niin, että jokaisella olisi mahdollisimman selkeät työnkuvat, että mitä tekee, joka helpottaisi ajankäytön hallintaa. Isoimpana muutoksena minun aikani on tehty tuon korjuupalvelutuotteen kanssa. Siinä on vaihdettu työnjakoja neuvojien, korjuuesimiehien ja toimistonhoitajan välillä, että kuka tekee mitäkin. On suoraviivaistettu ja koitettu saavuttaa sillä selaista ajankäytön säästöä ja jokaiselle helpotusta siinä oman teh-*

tävänsä hoitamisessa. Ainahan kun meillä samaan työhön puuttuu useampi henkilö, niin yksi työn kehittämisen tärkeimpiä kohtia minusta on ollut puuttua niihin rajapintoihin, että missä vaiheessa se työ luovutetaan seuraavalle tekijälle. Jos metsäneuvoja tekee tietyt asiat, niin hän luovuttaa sen korjuuesimiehelle tietyssä vaiheessa, että nämä rajapinnat, niitten kanssa siinä on yritetty kehittää juuri niitä. Se tulee meillä vastaan, kun me tästä eteenpäinkin kehitetään. Se on kymmenessä vuodessa oikeastaan aika paljonkin kehittynyt siitä, että eihän meillä ole ollut mahdollisuutta vielä 10 vuotta sitten kirjautua tuonne serverille mistään muualta kuin toimistolta. Se on suuri muutos. Tässä kun puhuu niin hoksaa itsekin tällaisia, että sehän on mitä suurimmassa määrin työn kehittämisen juttuja. Jos ei olisi määrätietoisesti hankittu etäyhteyksiä, niitä VPN-tunneleita mitä piti pystyä kirjautumaan, niin eihän sitä kukaan voisi niin tehdä ja antaahan se vapautta henkilöille suunnitella omaa ajankäyttöä. Jos on joku tarve joku päivä päästä kahdelta kotiin tekemään joku homma tai vastaanottaa joku lapsi koulusta niin sen voi aivan hyvin tehdä sitten ja tehdä vaikka sen kaksi tuntia sen jälkeen etänä töitä.”

TO6: “Ja sen takia emme ole asettaneet sellaisia tavoitteita, että jonkun on pakko tehdä. Jokuhan tykkää, kun sanoo. Että etsi viiskytä hehtaaria tuonne niin, joku ottaa sen niin. Että sehän on pikku homma ja lähtee. Jollekin sen voi sanoa, mutta kaikki ei tykkää siitä. Eikä sopeudu siihen, kun pistää oikein kovat vaatimukset, jotka tuntuu, että noita ei ole helppo saavuttaa. Niin se tukehtuu siihen vaatimustasoon. Menee työkyky. Mutta sitä ei ole tässä sen enempi testattu, koska tunnen porukani. Ja systeemi on luotu semmoseksi, että tavoitetaso on tiedossa kaikille. Ja kaikki tietävät ja tekevät tosissaan hommia. Ja nyt on tietysti vähän erilainen tilanne tällä hetkellä, kun nyt ei tiedä. Riittääkö mikään enää 2015 tulee. Että onko meillä asiakkaita ja niin edelleen, että tässä on nyt epävarmuuden aikoja odottamassa. Ja mitenkä kilpailijat, että kuinka paljon niillä on varaa panostaa markkinointiin meitä vastaan. Tommoset globaalit, suuret toimijat. Uupeeäm, Stora Enso ja Metsä Groupit on tuolla jotka. Jos ne laittaa euron per jokainen ostamansa puukuutio niin markkinointiin meitä vastaan. Niin ne ovat niskan päällä. **No. Onhan niitä toisaalta ollut koko ajan olemassa, ja ovat ottaneet väkeä pois sieltä.** Niin ne onkin. Mutta mää yksinkertaistin tämän, että. Enkä mää usko, että he edes haluavat meitä kaataa ja pois pelistä. Kyllä se on heillekin etu, että täällä on tämmönen työjuhla olemassa ja. Mutta lähinnä vaan. Se oli tarkoitus tuoda tässä ilmi, että on epävarmaa tämä. Ja että on epävarma ajanjakso tässä tulossa. Erittäin haasteellinen. Pitää pystyä muuttamaan työtapojaan ja pitäis pystyä myöskin kieltäytymään. Joo, että me emme tee tuollasta työtä ollenkaan. Ja jätetään se kilpailijan tehtäväksi. Ja se saa kaatua niiden kannattamattomien töitten kanssa. Että teemme tärkeämmät työt ja jätämme toisarvoiset työt joittenkin muiden hoidettavaksi. **Tai sen oman toiminnan kannalta toisarvoiset hommat.** Joo, niin kyllä. Tämä, tätä tarkoitin kyllä. **Kun asiakas ajattelee sen sillä tavalla, että** Joo,

kyllä ja se mikä on asiakkaan kannalta tärkeä niin hän on myöskin halukas sen ostamaan sen palvelun, että. Ja, ja silloin se ei ole mitään sanomaton tehtävä, kun se on toiselle tärkeä, tilaajalle tärkeä. Hänen etuansa ajetaan sitten, miten systeemin tarkoituksperät on. **Juu ja silloin, kun sanoo ei niin se on silloin asiakkaan etu. Että hänet ohjataan sinne, mistä saa sen tarkoituksenmukaisimman lopputuloksen.** Joo, kyllä. **Että ei sitä voi ajatella, että se on mitään kyykyttämistä.** Joo ja tuossa tullaan oikeastaan siihen, miten työtä on kehitetty ja miten siinä on onnistuttu. Niin se on sitä se kehittäminen, että tehdään tehokkaasti hyvää työtä. Elikkä se laatu on siinä ollu se tavote. Ja niin, että siitä. Ja sitten esimerkiksi puukaupallisella puolella ajatellaan, että puut menis sinne, joka niitä haluaa. Elikkä samasta työmaasta saattaa lähteä neljään suuntaan puut eri tilaajille. Ja siinä on onnistuttu hyvin, että metsänomistaja on kyllä saanut sitten siinä, vaarallista sanaa, että erittäin lopputuloksen sellaisessa.”

**TO9: “Työn kehittäminen. Onko sun aikana tehty jotain esimerkiksi virtaviivaistettu? Meillähän on ollu jo ennen mua tota niin, että kiinteistöpalvelut. Siihen on erikoistunut yksi kaveri. Ja kaikki arviot metsästä voi tehdä kuka vaan meistä. Mutta se varsinainen kaupparuljanssi tapahtuma ohjataan aina tälle yhdelle ja samalle henkilölle. Sitten korjuupalvelun pyörittäminen on semmone, mikä piti olla jo ennen mua kunnossa se asia. Mutta käytännössä se on ollut nyt niin, että kaikki on kumminkin säätänyt siihe sekaan tota niin. Mut se on nyt sitte otettu uurestaan tavallaan niin, että yks mies pyörittää ja on siihen erikoistunut. Ja tuota nyt meillä on tarkoitus nyt sitten. Ollaan kaks palaveria pidetty semmosella työryhmällä, joka niiku suunnittelee tämän organisaation tehtäviä uuteen malliin. Tämä on tällainen markkinointi-myynti ja toteutusportaati . Eli eli nyt, kun kaikki on saanut tehdä kaikkia, se on ihan ookoo, jos sä saat sen tarvittavan rahan siitä hommasta. Ja nyt kaikki ei oo siihen pystynyt ja nyt niille katotaan uudet toimenkuvat. **Tuossa jo mainitsit, että...asfaltille markkinointi** Kyllä, joo. Eli nyt on vaihtoehtoina se, että tota mä käyn niiku keskustelua siitä, mitä kukakin haluaisi tehdä. Ja millä fiiliksellä. Sitte ku on ilmoottanut sen asian niin. Sitten mä lyön niiku sen euromäärän, joka sun pitää hommata. Vieläkö susta tuntuu, että sä pystyt siihen? Sitten ei voi sanoa, että ei vainenkaan. **Milloin tää on valmis? (kehitystyö töiden uudelleen organisointi)** Tää pitäisi ny olla valmis toivon mukaan tos keväthankien (2014) korvalla. Sit mielummin ennen.**

## 5. POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ne työhyvinvointia koskevat asiat, jotka ovat tutkituissa metsänhoitoyhdistyksissä hyvin tällä hetkellä. Lisäksi piti selvittää syyt, miten tähän on päästy.

Työn voimavaroista johtaminen ja organisaation rakenne oli tutkituissa yhdistyksissä avointa ja vuorovaikutuksellista. Työtä tehtiin strategian mukaan tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työntekijöillä oli hallinnon sekä työyhteisön tuki. Työntekijöillä oli mahdollista kehittyä ja kouluttautua työssään. Työn hallinnan kokemus syntyi selvistä työtehtävistä ja työn tavoitteista.

Yksilön voimavaroista työntekijän itseluottamusta kasvatti itsenäinen asiantuntijatyö, johon sisältyi riittävästi haastetta ja vastuuta ja onnistuminen siinä yksilönä ja yhteisön jäsenenä. Tällä hetkellä yhdistyskenttää vellova muutos ja epävarmuus tulevasta ei ollut heikentänyt vastaajien uskoa tulevaisuuteen ja he olivat varsin luottavaisia. Yhteinen uhka oli päinvastoin saanut yhteisön jäsenet yrittämään vielä enemmän ajatuksella, että periksi ei anneta.

Työhön liittyvistä asenteista ja kokemuksista vastaajien sitoutuneisuus työhön ja organisaatioon oli voimakas. Vaihtuvuus on ollut alhaista ja sairastavuus on samaten ollut vähäistä. Työn tekemisen ilo ja merkityksellisyys korostuvat, koska työtä tehdään kelloa ja viikonpäivää katsomatta. Se on vaan niin kivaa.

Tulokset yksilön ja organisaation näkökulmasta hyvinvointiin ja terveyteen tehdyt investoinnit olivat tuottaneet tulosta. Tutkimuksessa mukana olleet yhdistykset olivat saaneet aikaan positiivisen virtauksen vastoinkäymisistä huolimatta.

Valittu tutkimusote ja tutkimustapa palvelivat tarkoituksenmukaisesti tutkimusongelmassa määriteltyä päämäärää ja tulokset ovat käyttökelpoisia toimeksiantajien kehittäessä edelleen metsänhoitoyhdistysten työhyvinvointia. Haastatteluista kertyi äänitettä noin 13 tuntia. Litterointi vei yllättävän paljon aikaa, koska kymmensormijärjestelmä ei ole hallussani. Opinnäytetyön laajuus on 15 opintopistettä ja se vastaa karkeasti arvioituna kymmentä työviikkoa. Työmäärältään opinnäytetyö ei täysin pysynyt näissä raameissa. Suunnitteluvaiheessa laatimani aikataulu oli puolestaan liian kireä ja työn valmis-

tuminen hieman myöhästyi. Tutkittava aihe ja sen käsitteet olivat itselleni entuudestaan tuntemattomia. Metsätalouden opintojen aikana työhyvinvointia sivuavia kursseja voidaan laskea olleen vain liiketalouden ja johtamisen kurssit, joiden laajuus on viisi opintopistettä. Näissä opinnoissa keskityttiin yrityksen strategiaan ja johtamiseen liittyviin asioihin.

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia varten olen kuvannut läpinäkyvyyden lisäämiseksi tarkasti käyttämäni menetelmät ja perustellut tekemäni valinnat. Lisätäkseen luotettavuutta olen esitellyt aineistoni ja kuvannut aineiston kohdat, johon päähavainnot kohdistuvat. Olen käyttänyt haastateltavien suoria lainauksia varmistamaan tuloksista tekemiäni tulkintoja. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole ennen tehty, joten en pystynyt testaamaan havaintojani. Aineistovalinta on onnistunut, koska olen sen avulla pystynyt vastaamaan tutkimusongelmaan. Valitsemani keskeiset käsitteet tämän tutkimuksen kannalta ovat avanneet tutkittavaa ilmiötä riittävän kattavasti. Tällä tutkimuksella ei voida yleistää, että löydetty ilmiö toimii suuremmassa joukossa. Tutkimuksessa on käytetty kahta aineistoa, Metsänomistajien liitto Länsi–Suomen työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia vuosilta 2010 ja 2013 sekä loppuvuodesta 2013 haastatteleamalla kerättyä työhyvinvointi teema-aineistoa. Vertailemalla viimeksi kerättyä aineistoa ja sen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä, voidaan aineisto yleistää sisäisesti koko aineistoa koskevaksi. (Ruusuvuori ym. 2010, 27–29.)

Mielenkiintoni metsänhoitoyhdistysten työhyvinvointia kohtaan on syntynyt monestakin syystä. Olen suorittanut molemmat pakolliset opintoihin liittyvät työharjoittelut metsänhoitoyhdistyksissä Pohjanmaalla sekä Varsinais-Suomessa. Lisäksi olen toiminut usean vuoden ajan ennen nykyisten opintojeni aloittamista maatalousyrittäjien edustajana terveystieteiden työterveyshuollon yhteistyöryhmässä. Tutustuin aiempien opintojen ohessa suomalaisesta työelämästä käsittelevään teokseen. Juha Siltalan (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia avasi silmiäni. Aloittaessani opinnäytetyön tekemisen maallikkona käsitykseni työhyvinvoinnista rajoittui johtamiseen, työsuojeluun, työaikoihin, työilmapiiriin ja työterveyshuoltoon. Vajaan parinkymmenen vuoden työkokemus maatalouden eri työtehtävissä ja yrittäjänä työurastani huolimatta itselläni ei ole milloinkaan ollut vielä toimivaa työterveyshuoltoa. Olen pohjakoulutukseltani agrobiologi ja valmistunut Mustialasta 1994.



Tämän tutkimuksen perusteella metsänhoitoyhdistysten työhyvinvointia voidaan tutkia lisää. Tätä tutkimusta varten on kerätty jonkin verran kvantitatiivista aineistoa yhdistysten koosta ja vastaajien työkokemuksesta ja toimenkuvista, taloudesta ja työhyvinvointiin liittyvien resurssien jakautumisesta. Tämän johdosta aineistosta nousi esiin vastaajien melko vähäinen tietoisuus työhyvinvointisuunnitelmasta. Tulevaisuutta ajatellen yhdistyksissä tulee edelleen tapahtumaan fuusioita. Silloin on perusteltua pohtia, tarvitaanko työhyvinvoinnin toteutumista varten enemmän suunnitelmallisuutta ja seurannaa? Tämän tutkimuksen myötä selvisi, että työhyvinvointiin kohdistuvien resurssien määrittäminen oli vaikeaa. Kysymystä (4.1.7 Paljonko käytetään euroja per henkilö työhyvinvoinnin edistämiseen vuositasolla?) ei ollut osattu laatia riittävän kattavasti ottaen samalla huomioon vastauksen moniulotteisuus. Haastateltavien oli tämän takia ollut vaikeuksia löytää vastauksia, ja niiden tarkka laskeminen käytössä olevien resurssien puitteissa olisi ollut liian työlästä. Osaan vastauksiin olisi vaatinut pohjalle tarkan kirjanpidon työajan seurannasta, ja sitä ei ollut pidetty kysymyksen asettelun vaatimalla tarkkuudella. Lisäksi vastaajien oli ollut vaikea määrittää sitä, mikä on työn kehittämistä ja mikä on työympäristön kehittämistä. Ajanmukaisten laitteiden ja ohjelmien käyttöönotto on näin jälkikäteen sanottuna samalla työn kuin työympäristön kehittämistä. Työympäristön kehittämistä on myös toimistotilojen korjaamista, uusien työtuolien ja työpöytien hankintaa.

Mikäli yhdistykset tulevat laatimaan tulevaisuudessa työhyvinvointisuunnitelmia, tulee niiden määrittää mitä mitataan ja miten mitataan. Tätä varten pitää yhdistyksessä käytettäviä kirjanpito- ja työajanseuranta ohjelmia synkronoida yhteen, jotta tarvittavat seurantatiedot ovat yksinkertaisesti kirjattavissa, mitattavissa ja analysoitavissa.

Tässä tutkimuksessa kysymysten asettelu ei ollut kaikin kohdin onnistunut ja sitä voisi parantaa seuraavassa tutkimuksessa. Yhdistyksissä tehdään paljon tietotyötä tietotekniikkaa hyväksikäyttäen. Tämän vuoksi olisi ollut perusteltua kysyä yhdistysten atk-tuesta ja sen käyttökokemuksista tarkemmin. Haastateluissa kuitenkin sivuttiin seuraavia tietotekniikkaan liittyviä asioita: *”Että kone oli ollut rikki kolme viikkoa! Kaikki sinä aikana tehdyt työt paperilla. Huh. Ala siinä sitten tekemään metsäsuunnitelmaa ynnä muuta jälkikäteen koneella.”* Toisessa tapauksessa oli kovalevy hajonnut. Puhelinsoiton päästä löytyi

atk-tuki, joka oli ostopalvelu. Tuki toi uuden koneen saman tien ja työt pääsivät jatkumaan vielä saman päivän aikana. Kolmannessa haastattelussa työntekijän sähköposti oli ollut rikki monta päivää. Asiakkaat eivät tavoittaneet sitä kautta ja sähköpostijumista muodostui monta ihan turhaa väärinkäsitystä ja ylimääräistä työtä.

Lisäksi pohdin luonnon merkitystä metsäalan ammattilaisille ja asiantuntijoille. Miten se vaikuttaa työssä jaksamiseen? Siitähän on jo tutkittua tietoa, että luonto toimii hyvinvoinnin lähteenä. Toimistonhoitajien asema nousi esiin työtehtävien kehittämisen myötä. Yhdessä yhdistyksessä toimistonhoitajan työtehtävät oli jaettu toimihenkilöiden kesken ja osittain ulkoistettu entisen jäätyä eläkkeelle. Kuinka monessa yhdistyksessä olisi mahdollisuuksia lisätä laskutus kokonaan toimihenkilöiden itsensä tehtäväksi? Palkanlaskenta ja kirjanpito voitaisiin jättää toimistonhoitajan tehtäväksi ja olisiko toimistonhoitajan mahdollista olla useamman yhdistyksen yhteinen?

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna Karisto.
- Anttonen, H. – Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2007. Työuupumuksesta työniloon. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? – Teoksessa Suutarinen, M. – Vesterinen, P-L. (toim.), 45–55. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kangastie, H. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen. Luento keväällä 2013. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Kivelä, T. 2013. Metsänhoitomaksun poistumisen vaikutukset Sallan metsänhoitoyhdistyksessä osoitteessa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052310517> 29.8.2013.
- Klemola, T. 2004. Taidon filosofia–filosofin taito. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Koskinen, J. 2013. Maa- ja metsätalousministerin Jari Koskisen puhe MTK:n metsävaltuuskunnan kokouksessa osoitteessa <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/puheet/puhe/fi.jsp?oid=381308> 11.4.2013.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy
- Mauno, S. – Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. – Teoksessa Kinnunen, U. – Feldt, T. – Mauno, S. (toim.), 142–165. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Mäkikangas, T – Feldt, T – Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin. – Teoksessa Kinnunen, U.– Feldt, T. – Mauno, S. (toim.), 56–94. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nätti, J. – Anttila, T. 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. – Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), 155–173. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. – Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), 7–22. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruusuvuori, J–Nikander, P–Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. – Teoksessa Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (toim.), 9–36. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino
- Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen–tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvatus 2/2013, 95–106.
- Saari, T – Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? – Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), 41–79. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Sainio, S. 2014. Työhyvinvointiin sijoitettu euro voi tuottaa 5-6 euroa takaisin yritykselle osoitteessa  
[http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194876361799/artikkeli/puheen\\_ahe+tyohyvinvointiin+sijoitettu+euro+voi+tuottaa+5+6+euroa+takaisin+yrietykselle.html](http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194876361799/artikkeli/puheen_ahe+tyohyvinvointiin+sijoitettu+euro+voi+tuottaa+5+6+euroa+takaisin+yrietykselle.html) 18.2.2014.
- Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Jyväskylä: Gummerus.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Kolmas painos. Keuruu: Otava
- Simola, A–Kinnunen, U. 2005. Organisaatio ja hyvinvointi. – Teoksessa Kinnunen, U. – Feldt, T. – Mauno, S. (toim.), 119–141. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Suni, J. 2014. Työpaikan hyvinvointipuu. Piirros. Salo

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi.– Teoksessa Suutarinen, M–Vesterinen, P-L. (toim.), 11–44. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Työterveyslaitos. 2013. Positiivinen psykologia osoitteessa

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/positiivinen\\_tyopsykologia/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx) 17.2.2014.

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Osoitteessa

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. 21.12. 2001.

Työturvallisuuskeskus. 2014. Työterveyshuolto osoitteessa

<http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoterveyshuolto1>. 4.3.2014.

Valtioneuvosto. Hallitusohjelma 2011. Osoitteessa

<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

20.2.2014.

Virtanen, P. – Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä–työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietopaikka

## LIITEET

### Liite 1 Työtyytyväisyyslomake

#### MHY:sten toimihenkilöiden työtyytyväisyyskysely 2013

##### 1. Metsänhoitoyhdistykseni

Alajärvi

##### 2. MHYn koko

1-3 toimihenkilöä

##### 3. Työurani pituus tähän mennessä

- 0-5 vuotta
- 5,1-10 vuotta
- 10,1-15 vuotta
- 15,1-20 vuotta
- 20,1-25 vuotta
- yli 25 vuotta

##### 4. Tehtäväni

- Toimistonhoitaja
- Metsätoimihenkilö
- muu, mikä

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = jokseenkin samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

##### 5. Työvälineet ja olosuhteet

	1	2	3	4
Työtilat ovat asianmukaiset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet ovat riittäviä tehdäkseni työni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 6. Kommentteja työvälineisiin ja olosuhteisiin

#### 7. Vuorovaikutus

	1	2	3	4
Työntekijöiden keskinäinen luottamus ja ryhmähenki on hyvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleinen työilmapiiri motivoi työssäjaksamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikeatkin asiat käsitellään avoimesti ja johdonmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työorganisaationi tasa-arvoiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku MHY:ssäni on hoidettu hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 8. Kommentteja vuorovaikutukseen

#### 9. Johtaminen

	1	2	3	4
MHY:n toiminnan tavoitteet ovat minulle tuttuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut toiminnan tavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni käy kanssani kehityskeskusteluja säännöllisin väliajoin väliajoin tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta sekä kannustaa niiden toteuttamiseen. Keskustelun keskeiset huomiot kirjataan muistiin molemmille osapuolille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi tukea työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti lähestyttävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kuuntelee minua työhöni liittyvissä asioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamushenkilöt kannustavat minua työssäni sitoutumalla yhdistykseen ja sen palveluihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 10. Kommentteja johtamiseen

**11. Työn sisältö**

	1	2	3	4
Nykyiset tehtäväni ovat mielekkäitä ja sopivan haastavia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen selviytyväni kiitettävästi annetuista töistä työajan puitteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini, työmäärään ja työnkulkuun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenkuvani on selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoa tuleva paine MHY-toimintaa kohtaan on parantanut työsuoritustani entisestään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Kommentteja työn sisältöön**  
**13. Palkkaus ja kehittyminen**

	1	2	3	4
Palkkaukseni on määräytynyt oikeudenmukaisesti ja vastaa työn vaativuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut etuudet palkan ohella motivoivat hyvään työhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tunnustusta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi koulutusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä, oppia ja edetä urallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani asiakaspalaute on hyödyllistä ja auttaa minua kehittymään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Kommentteja palkkaukseen ja kehittymiseen**



**15. Yleisiä kysymyksiä**

	1	2	3	4
Olen tyytyväinen työnantajaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meneillään oleva ulkoinen paine vahvistaa MHY-toimintaa entisestään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen entistä enemmän ahdistusta MHY:n tulevaisuuden ja oman työpaikkani pysyvyyden johdosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostan kaikkeni uudenmuotoisen MHY:n menestyksen eteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Mitä muuta työtyytyväisyyteen liittyvää haluaisit ottaa esille?**

## Liite 2 Teemahaastattelukysymykset

Eskolin_ tyhy_kysymykset_joulukuu_2013
<b>1. Yleiset</b>
1.1. Metsänhoitoyhdistykseni
1.2. MHY:n koko
1.2.1. 2-6 hlö
1.2.2. 7-15 hlö
1.2.3. yli 15 hlö
1.3. Työurani pituus tähän saakka metsäsektorilla
1.3.1. 0-5 vuotta
1.3.2. 5,1-10 vuotta
1.3.3. 10,1-15 vuotta
1.3.4. 15,1-20 vuotta
1.3.5. 20,1-25 vuotta
1.3.5. yli 25 vuotta

1.4. Tehtäväni
1.4.1. Toiminnanjohtaja
1.4.2. Metsätoimihenkilö
1.5. Onko yhdistyksessä laadittu työhyvinvointisuunnitelma osana organisaation strategiaa?
1.5.1. Kyllä
1.5.2. Ei
1.5.3. Jos vastasit kyllä, kuinka kauan sitä on käytetty ja miten se on kehittänyt yhdistyksen toimivuutta ja kannattavuutta?
1.6. Mitkä nykyiset asiat erityisesti tekevät hyvää mhy:n työhyvinvoinnille?
1.7. Paljonko käytetään euroja per henkilö työhyvinvoinnin edistämiseen vuositasolla? (TOJO)
1.7.1. Osaamisen kehittämiseen
1.7.2. Johtamisen kehittämiseen
1.7.3. Työn kehittämiseen
1.7.4. Työympäristön kehittämiseen
1.7.5. Työterveyshuoltoon
1.7.6. Virkistykseen

<b>2. Yhdistyksen talous</b>
2.1. Paljonko on tällä hetkellä metsänhoitomaksun osuus % liikevaihdosta
2.1.1. alle 10 %
2.1.2. alle 20 %
2.1.3. alle 30 %
2.1.4. alle 40 %
2.1.5. yli 40 %
2.2. Onko yhdistyksen taloudellinen tila vaikuttanut työhyvinvointiin?
2.2.1. Kyllä
2.2.2. Ei
2.2.3. Jos vastasit kyllä, miten taloudellinen tila on vaikuttanut?
2.3. Onko työntekijöillä budjetoitu tuottotavoite?
2.3.1. Kyllä
2.3.2. Ei
2.3.3. Jos vastasit kyllä, miten sitä seurataan?

2.3.4. Mikäli tuottotavoitteen jättäminen, mitkä ovat jatkotoimenpiteet?
2.4. Tietävätkö kollegat toistensa tuotot ja tavoitteet?
2.4.1. Kyllä
2.4.2. Ei
<b>3. Työterveyshuolto</b>
3.1. Miten työterveyshuolto on järjestetty ?
3.1.1. Terveyskeskus
3.1.2. Yksityinen
3.2. Onko kyse lakisääteisestä vai laajasta työterveyshuollosta?
3.3. Tehdäänkö työterveystarkastukset säännöllisesti?
3.3.1. Kyllä
3.3.2. Ei

3.4. Oletko tyytyväinen työterveyshuollon tuottamaan palveluun?
3.4.1. Kyllä
3.4.2. Ei
3.4.3. Jos vastasit kyllä, minkä takia olet tyytyväinen saamaasi palveluun?
<b>4. Sairauspoissaolot</b>
4.1. Tarvitaanko kolme päivää ja sitä lyhyemmistä sairauspoissaoloista lääkärintodistusta?
4.1.1. Kyllä
4.1.2. Ei
4.2. Seurataanko sairauspoissaolojen määrää?
4.2.1. Kyllä
4.2.2. Ei
4.2.3. Jos vastasit kyllä, miten sitä seurataan?
4.3. Onko sairauspoissaolojen määrä muuttunut viimeksi kuluneen kolmen vuoden aikana? TOJO
4.3.1. Lisääntynyt %
4.3.2. Vähentynyt %

4.3.3. Pysynyt samana
4.4. Varhaiseläkeelle jääminen TOJO
4.4.1. Lisääntynyt
4.4.2. Vähentynyt
4.4.3. Pysynyt samana
<b>5. Vaihtuvuus</b>
5.1. Vaihtaisitko työpaikkaa nyt, jos siihen olisi mahdollisuus ?
5.1.1. Kyllä
5.1.2. Ei
5.1.3. Jos vastasit kyllä, miksi vaihtaisit? Numeroi alla olevat 1-3 itsellesi tärkeysjärjestyksessä
Palkkaus
Paremmat muut etuudet ja kerro, mitä mielestäsi ovat parempia muita etuisuuksia
Ammatillinen kehittyminen
<b>6. Työaika ( TOJO vastaa sekä yhdistyksen että omasta puolestaan)</b>

6.2. Onko organisaatiossa käytössä työaikapankki tai työaikatili?
6.2.1. Kyllä
6.2.2. Ei
6.4. Sisältyykö yhdistyksessä käytössä olevaan joustavaan työaikaan myös nk. epäsosiaalista työaikaa (yö-, viikonloppu ja ilta)?
6.4.1. Kyllä
6.4.2. Ei
6.4.3. Jos vastasit kyllä, paljonko viikottaisesta työajasta teet / tehdään tunteina epäsosiaalisena työaikana?
6.5. Miten työaika tasataan ja miten tasausta seurataan?
<b>7. Tiedottaminen</b>
7.1. Miten yhdistyksen sisäinen tiedottaminen on järjestetty?
7.2. Oletko tyytyväinen sisäiseen tiedottamiseen?
7.2.1. Kyllä
7.2.2. Ei



7.2.3. Jos vastasit kyllä, missä on onnistuttu?

7.2.4. Jos vastasit ei, listaa epäkohdat ja kehittämisehdotuksesi

7.3. Miten yhdistyksen ulkoinen tiedottaminen on järjestetty (lehdet, uutiskirjeet, tiedotteet, myös sähköiset)?

7.4. Oletko tyytyväinen ulkoiseen tiedottamiseen?

7.4.1. Kyllä

7.4.2. Ei

7.4.3. Jos vastasit kyllä, kerro , missä on onnistuttu

7.4.4. Jos vastasit ei, listaa epäkohdat ja kehittämisehdotuksesi

## **8. Hallinto ja johtaminen**

8.1. Minkälainen rooli yhdistyksen hallituksella on työntekijän hyvinvoinnin kannalta?

8.2. Odotatko työntekijänä hallinnon tukea työllesi?

8.3. Miten esimiehesi johtaa ihmisiä?

8.4. Miten esimiehesi johtaa asioita?

**9. Vertaistuki**

9.1. Miten puretaan pahat tilanteet?

9.2. Mistä saa ammatillista tukea ja apua, jos sitä tarvitsee?

9.3. Tapaavatko toimihenkilöt riittävästi

a. oman yhdistyksen kesken

9.3.1. Kyllä

9.3.2. Ei

b. maakunnallisesti

9.3.3. Kyllä

9.3.4. Ei

c. tarvitaanko tapaamisia lainkaan?

9.3.5. Kyllä

9.3.6. Ei

9.4. Mm. Metsähallituksella on työntekijöillä käytössä sisäinen ja suljettu verkossa toimiva keskuste-

Iuforuumi Puukopu.

Olisiko mielestäsi vastaavanlaisella foorumilla tarvetta yhdistyksessä?

9.4.1. Kyllä

9.4.2. Ei

9.4.3. Jos vastasit kyllä. Riittäisikö foorumi oman yhdistyksen sisäiseksi vai laajemman esimerkiksi maakunnallisen alueen yhteiseksi?

## 10. Toiminnanjohtajille

10.1 Paljonko käytät aikaa henkilöstön kanssa tunteina per viikko

10.1.1. palavereihin

10.1.2. kehityskeskusteluihin

10.1.3. työn tavoitteiden suunnitteluun ja niiden seuraamiseen

10.2. Minkälainen käsitys itselläsi on työpaikan ilmapiiristä?

10.3. Mitä olet tehnyt saavuttaaksesi sen, että ilmapiiri on hyvä?

10.4. Miten olet huomioinut tyhyn johtamisessasi?

10.5. Miten työtä on kehitetty ja miten siinä on onnistuttu?

10.6. Työympäristön kehittäminen. Onko tehty jotakin?

10.6.1. Kyllä

10.6.2. Mitä on tehty?

10.6.3. Miten on onnistuttu?

10.6.4. Ei

10.6.5. Onko mahdollisuuksia kehittämiseen tulevaisuudessa?