Karelia-ammattikorkeakoulu
Metsätalousinsinööri (AMK)

Metsänhoitoyhdistys Kainuu ry:n fuusion jälkeisten toimintamallien kartoitus

Antti Lamminen
Elisa Oinas-Panuma

Opinnäytetyö, huhtikuu 2022

www.karelia.fi

Karelia AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2022
Metsätalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijät
Antti Lamminen
Elisa Oinas-Panuma

Nimeke
Metsänhoitoyhdistys Kainuu ry:n fuusion jälkeisten toimintamallien kartoitus

Toimeksiantaja
Metsänhoitoyhdistys Kainuu ry

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin, millainen alkuvuodesta 2022 fuusioituneen Metsänhoitoyhdistys Kainuun nykytilanne toimihenkilöiden mielestä on. Lisäksi työssä pyrittiin selvittämään, miten yhdistyksen toimihenkilöt kokevat fuusioitumisen, sen myötä tapahtuvan työtehtävien uudelleenjaottelun, työilmapiirin sekä oman työajan vaikutusmahdollisuudet. Samalla selvitettiin toimihenkilöitä haastattelemalla, millaisia tulevaisuuden kehityskohteita ja nykyisiä haasteita Mhy Kainuun toimintamalleissa tällä hetkellä heidän mielestään on.

Opinnäytetyön aineistona on käytetty tutkimukseen liittyviä sähköpostikeskusteluja, kirjallisia tietolähteitä, verkkoaineistoja sekä Mhy Kainuun palveluksessa olevien toimihenkilöiden haastatteluja, joita kertyi kaikkiaan 11. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen-eli laadullinen kyselytutkimus. Haastattelut olivat lajityypiltään puolistrukturoituja. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin.

Tutkimuksessa selvisi, että lähes kaikki toimihenkilöt yhdistyksessä ovat tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa työaikaan liittyen. Sisäiseen viestintään, tiedottamiseen sekä yhdistyksen asiakaskontaktoinnin standardeihin toivotaan vielä lisää kehitystyötä toimintatapojen yhdenmukaisuuden edistämiseksi. Tulevaisuuden trendit nähdään laajana ja monipuolisena kokonaisuutena, mutta yleisimmin mahdollista liiketoiminnan lisäkasvua nähdään muodostuvan luontoarvojen ympärille. Yleisesti opinnäytetyön lopputuloksena saatiin käyttökelpoinen arvio Mhy Kainuun nykyisestä tilanteesta sekä tietoa yhdistyksen toimihenkilöiden suhtautumisesta muuttuneeseen tilanteeseen liittyen, kehitysehdotuksineen.

Kieli	Sivuja 56
suomi	Liitteet 1
	Liitesivumäärä 2

Asiasanat
Metsänhoitoyhdistykset, fuusio, toimintamallit

THESIS
April 2022
Degree Programme in Forestry

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Authors
Antti Lamminen
Elisa Oinas-Panuma

Title
Forest Management Association Kainuu ry, Mapping of Operating Models after the Merger

Commissioned by
Forest Management Association Kainuu

Abstract
In this thesis, the employees´ opinion of the current situation was mapped out for Forest Management Association Kainuu, which merged in early 2022. In addition, the aim of the study was to find out how the employees in the association perceive the merger, the resulting redistribution the tasks, the work atmosphere and the possibilities of influencing their own working hours. At the same time, employees were interviewed to find out what kind of future development targets and current challenges they currently think there are in Mhy Kainuu´s operating models.

The material used in thesis is e-mail discussions related to the research, written information sources, online materials and interviews with employees of Mhy Kainuu, which totaled 11. The study was a qualitative interview. The interviews were semi-structured and they were transcribed and analyzed.

It was found out in the survey that almost all the employees in the associaton are satisfied with their own possibilities to influence their working hours. Further development work is expected on internal communication, information and the association´s customer contact standards to promote uniformity of operating methods. Future trends are seen as a broad and diverse, but the most common possible business growth is seen to be formed around growing environmental values in forestry business. In general, the final result of the thesis was a useful assessment of the current situation of Mhy Kainuu and information on the attitude of the association´s employees to the changed situation, together with development proposals.

Language
Finnish

Pages 56
Appendices 1
Pages of Appendices 2

Keywords
Forest management associations, merger, operating models

Sisältö

1 Johdanto 6
2 Metsänhoitoyhdistysten kehittyminen 2000-luvulla 7
2.1 Metsänhoitoyhdistysten kehitys lyhyesti 7
2.2 Metsänhoitoyhdistys Kainuun kehittyminen 2020 luvulla 8
3 Fuusio 9
3.1 Fuusioituminen yleisesti 9
3.2 Fuusioitumiseen suhtautuminen työntekijöiden näkökulmasta 11
3.3 Esimerkkejä fuusiosta metsänhoitoyhdistyksistä 11
4 Fuusioitunut Mhy Kainuu 12
4.1 Fuusioituneen metsänhoitoyhdistys Kainuun esittely 12
4.1.1 Mhy Kainuun ja Mhy Ylä-Kainuun yhtäläisyydet ennen fuusiota 14
4.1.2 Mhy Kainuun ja Mhy Ylä-Kainuun erot ennen fuusiota 14
4.2 Toimihenkilöt ja työtehtävien esittely 16
4.3 Myyjä-toteuttaja mallin tuomat muutokset 17
4.4 Mhy Kainuun fuusioitumisen tavoitteista 18
5 Organisaation psykologiset ilmiöt 19
5.1 Työyhteisön yleiset haasteet nykyaikana 19
5.2 Fuusion vaikutukset työyhteisöön 21
5.2.1 Työajan suunnittelun mahdollisuudet 22
5.2.2 Lähikoulutuksien tarpeellisuus 23
5.3 Toimihenkilöiden muutoshalukkuus fuusioon liittyen 23
5.4 Toiminnanjohtajan ja toimihenkilöiden vuorovaikutussuhteet 24
6 Tutkimuksen tavoitteet 24
6.1 Nykytilanteen kartoitus 24
6.2 Palveluiden kehittäminen 25
6.3 Haastatteluissa esille nousseet toimintamallien kehityskohteet 26
6.4 Tulevaisuuden näkymät yhdistyksessä 27
7 Tutkimus ja analyysimenetelmät 27
7.1 Aineiston keruu 27
7.2 Haastateltavat 28
7.3 Haastattelujen toteutus 29
7.4 Tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät 30
8 Tutkimuksen tuloksien yhteenveto 31
8.1 Kiire koetaan ongelmaksi, mutta oman ajankäyttöön koetaan kykenevän vaikuttamaan 31
8.2 Viestintään syytä panostaa 32
8.2.1 Ulkoinen viestintä 32
8.2.2 Sisäinen viestintä 33
8.3 Työpaikan ilmapiiri ei ole muuttunut 35
8.4 Asiakkaat ovat itseohjautuvia ja aktiivisia jäsenpalveluiden käyttäjiä 36
8.5 Taustatietoihin perustuen ei suuria eroja toimintatavoissa ja odotuksissa 37
8.6 Ainoa varma asia on muutos: toimihenkilöiden suhtautuminen työtehtävien uudelleen jaotteluun 38
8.7 Toivottujen toimintamallien kehittäminen 40
8.8 Tulevaisuuden kasvavat palvelukokonaisuudet 41
9 Johtopäätökset 42
9.1 Kuva yhdistyksestä 42
9.2 Haastatteluista nousseita ratkaisuja 44

10 Pohdinta 46
10.1 Metsänhoitoyhdistys Kainuun ongelmakohdat 46
10.2 Tutkimuksen haasteet ja onnistuminen 47
10.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus 49
10.4 Kehitysideat opinnäytetyön jatkoksi 50
Lähteet 52

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

1 Johdanto

Tavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää metsänhoitoyhdistys Kainuu ry, LKV:n sekä metsänhoitoyhdistys Ylä-Kainuun (myöhemmin Mhy Kainuu ja Mhy Ylä-Kainuu) toimintatapojen eroja ja yhtäläisyyksiä haastattelemalla toimihenkilöitä heidän työtehtävissään sekä toimintatavoistaan. Tarkoituksena oli saada tutkimustietoa yhdistyksen nykytilanteesta toimihenkilöiden kertomana sekä toimihenkilöiden kehittämisehdotuksia yhdistyksen toimintamallien ja -tapojen yhdistämiseksi ja uusien luomiseksi.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena oli, miten toimihenkilöt suhtautuvat kyseiseen uudistukseen ja millaisia ajatuksia, odotuksia haasteita ja mahdollisuuksia uudistukseen liittyy. Esille nousseita teemoja olivat toimihenkilöiden tarpeellinen määrä, lisääntyvän toimihenkilöiden vaikutus nouseviin palkkakustannuksiin, välimatkojen ja viestinnän vaikutus onnistumiseen, sekä mahdollisesti vähenevä paikallistuntemus työtehtävien uudelleen jaottelun myötä.

Mhy Kainuu ja Mhy Ylä-Kainuu fuusioituivat 1.1.2022 Metsänhoitoyhdistys Kainuu ry:ksi (Mhy Kainuu 2021a). Fuusioitumisen yleisenä päätavoitteena on saavuttaa synergiaetuja (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen, & Kupiainen 2015, 20). Metsänhoitoyhdistyksien (Mhy) tavoitteena on ollut fuusioida yhdistyksiä laajemmiksi kokonaisuuksiksi, jotta saadaan vähennettyä hallinnollista byrokratiaa ja parannetaan metsänomistajille tarjottavia palveluita ja edunvalvontaa (Mhy 2019).

Mhy Kainuulla on yllä mainittujen tavoitteiden lisäksi ollut tavoitteena jakaa työtehtäviä toimihenkilöiden omien kiinnostuksien mukaisesti toiminnan tehostamiseksi (Koskela 2021a; 2021b). Karkeasti tavoitteena olisi jakaa työtehtävät metsäasiantuntijoihin, jotka vastaavat asiakaspalvelusta, sekä työntoteuttajiin, jotka toteuttavat tilatut työt. Esimerkiksi työntoteuttajat vastaisivat taimikonhoidon toteutuksesta (Koskela 2021b).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusaineistona toimihenkilöiden haastatteluja niiltä toimihenkilöitä, jotka ovat olleet yhdistyksissä töissä jo ennen fuusiota. Haastatteluista saatiin tutkimusta hyödyntävää dataa molempien yhdistyksien toimintamallien pääsuuntauksista sekä toimihenkilöiden omista toimintatavoista. Haastattelujen pohjalta saatiin koostettua tutkimustietoa toimintamallien nykyisestä toimivuudesta ja kehityskohteista sekä toimihenkilöiden toiveista yhdistyksen suuntaan.

Toimintamallilla tarkoitetaan organisaation havainnollistusta yrityksen arvoista sekä siitä tavasta, jolla se aikoo palvella asiakkaitaan sekä sidosryhmiään (Campbell 2016). Metsänhoitoyhdistysten tapauksessa toimintamalleilla tarkoitetaan organisaation yleisiä ohjenuoria, joiden mukaisesti toimia esimerkiksi metsänhoitotoimenpiteitä toteutettaessa, työmaita välitettäessä metsureille, sekä asiakaskontaktointia tehtäessä. Tässä opinnäytetyössä toimintatavalla tarkoitettiin jokaisen toimihenkilön konkreettista tapaa toimia toimintamallien mukaisesti. Esimerkiksi sitä, kuinka toimihenkilö käyttää listahintoja.

2 Metsänhoitoyhdistysten kehittyminen 2000-luvulla

2.1 Metsänhoitoyhdistysten kehitys lyhyesti

”Metsänhoitoyhdistys on metsänomistajien yhteisö, jonka tarkoituksena on edistää jäsentensä harjoittaman metsätalouden kannattavuutta ja heidän metsätaloudelleen asettamiensa muiden tavoitteiden toteutumista, edistää taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävää metsien hoitoa ja käyttöä sekä valvoa jäsentensä etua” (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 2013/1090 1§). Vuonna 2001 perustettiin Metsänhoitoyhdistysten palvelu Oy (MHYP). MHYP perustettiin erityisesti metsänhoitoyhdistysten kehittämiseen, koska yhdistysten valtakunnallisten asioiden hoito oli Maa- ja Metsätaloustuottajain keskusliitolle (MTK) haasteellista. Lähes kaikki metsänhoitoyhdistykset liittyivät MHYP:n osakkaiksi. (Pirttinen 2006, 121.) Keskeisiä MHYP:n tehtäviä olivat yhdistyksen imagon

johtaminen, erilaisten tarvikkeiden yhteishankinta ja palveluiden itsenäistäminen. Ensimmäisenä aloitettiin toimistojen ilmeen kohentamisella ja graafisten ohjeiden luomisella. (Pirttinen 2006, 121.)

Vuonna 2015 suurin osa Metsänhoitoyhdistyksistä liittyivät MTK:n jäseniksi (MTK 2018). Samana vuonna myös automaattijäsenyys poistui lakimuutoksen myötä (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 2013/1090). Muutoksen taustalla oli parantaa metsäelinkeinon kilpailukykyä ja kannattavuutta sekä lisätä metsänomistajien edunvalvontaa ja valinnanvapautta metsäpalveluissa. Lakimuutoksen yhteydessä poistuivat myös aiemmin olleet Mhy:n liiketoiminnan rajoitukset. Sen seurauksena yhdistykset kykenivät tuottamaan jäsentensä haluamia metsätalouden ja puukaupan palveluita. Metsänhoitoyhdistykset kattavat nykyisin toimintansa yhdistyksiin kuuluvien metsänomistajien jäsenmaksuilla, sekä liiketoiminnan tuotoilla. (Maa- ja metsätalousministeriö, 2014)

Yksi käytetyistä keinoista vastata modernin yrityskentän kilpailuun liittyviin haasteisiin on fuusioituminen, joita metsänhoitoyhdistys kentässä on tapahtunut 2000-luvulla useita. Vuonna 1978 metsänhoitoyhdistyksiä oli 378 kappaletta (Pirttinen 2006,122). 2000-luvun alusta kahden tai useamman yhdistyksen välisiä fuusioita on toteutettu kaikkiaan 119. Vuoden 2021 alussa metsänhoitoyhdistyksiä oli 59 (Mhy 2019). Nykyisin Metsänhoitoyhdistyksiä on koko maassa 56 (Mhy 2022). Fuusioituneet yritykset pyrkivät saavuttamaan taloudellista hyötyä pitkällä aikavälillä yrittämällä hyödyntää toistensa käyttämätöntä kapasiteettia liiketoimintoihin liittyen. (Grupta & Gerchak 2002, 529).

2.2 Metsänhoitoyhdistys Kainuun kehittyminen 2020 luvulla

Metsänhoitoyhdistys Kainuu perustettiin vuonna 2007 Mhy Kajaanin seudun ja Mhy Kuhmon yhdistymisen myötä. Se toimi vuoden 2021 loppuun asti neljän kunnan alueella, joihin lukeutui Kajaani, Kuhmo, Ristijärvi ja Paltamo. (Mhy

Kainuu 2022.) 1.1.2022 MHY Kainuuseen fuusioitui Mhy Ylä-Kainuu eli Kainuun kunnista Suomussalmi ja Hyrynsalmi (Koskela 2021a).
Mhy Kainuun korjuupalvelu pyöri useita vuosia pelkästään operaatioesimiehen vastuulla. 15.3.2021 palkattiin toinen toimihenkilö avustamaan korjuupalvelua koskevia työtehtäviä (Mhy Kainuu 2021b). Uudistuksen tavoitteena oli jakaa vastuuta ja parantaa näin osaltaan korjuupalvelun toimivuutta. Samalla korjuun organisointi siirtyi pois aluevastaavilta (Koskela 2022c)

3 Fuusio

3.1 Fuusioituminen yleisesti

Koska markkinatalous on myös metsäalalla entistä hektisempää, täytyy myös metsänhoitoyhdistyksen yritystoiminnan osata aktiivisesti vastata toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja pyrkiä orgaanisen kasvun kehittämiseen. Orgaaninen kasvu tarkoittaa kykyä saavuttaa joko nykyisillä tai uusilla markkinoilla entistä laajempaa osuutta nykyisten tai uusien tuotteiden tai palveluiden avulla. Orgaaninen kasvu kypsillä markkinoilla vaatii, että markkinaosuutta on onnistuttava viemään kilpailijoilta. Kypsillä markkinoilla tarkoitetaan niitä vakiintuneita markkinaosioita, joilla on paljon jo olemassa olevia toimijoita. Orgaanisen kasvun onnistuttua on yritys, sen tarjoama palvelu tai tuote kilpailukykyinen. (Storbacka 2005, 25-31; Viitala & Jylhä 2007, 337–338.*)*. Metsänhoitotöiden palveluntarjoajia on todella paljon ja siksi metsänhoitoyhdistys Kainuun on äärimmäisen tärkeää olla perillä metsäalan kehityksestä. Mahdollisten tulevien täysin uusien palveluiden myynnin osalta on haastavaa saada orgaanista kasvua aikaan metsäalan kypsillä markkinoilla.

Yritysjärjestelyillä ja omistustoiminnan muutoksilla tarkoitetaan niitä keinoja, joiden avulla kyetään uudelleenjärjestelemään yrityksen toiminnan ja omistamisen rakennetta. *(Immonen. 2018, 17)* Koska metsäalan palveluntarjonta on Kainuussa hyvin kilpailtua, oli metsänhoitoyhdistyksen kannattavaa tarkastella

yritysjärjestelyjen kautta toiminnan tehostamista ja palveluntarjonnan kannattavuutta. (Koskela 2021a)

Lain elinkeinotulon verottamisesta (24.6.1968/360) mukaan yritysjärjestelyiksi määritellään viisi erilaista järjestelyä: sulautuminen, jakautuminen, liiketoimintasiirto, osakevaihto sekä eurooppayhtiön ja -osuuskunnan kotipaikan siirtotilanteet. Fuusioitumisen eli sulautumisen osapuolina ovat sulautuva yhtiö ja vastaanottava yhtiö (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624). Sulautuva yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön ja samalla yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle. Mahdolliset sulautuvan yhtiön osakkaat saavat puolestaan vastaanottavan yhtiön osakkeita sulautumisvastikkeena. (Suojanen, Lakari ym. 2011, 178) Tyypillisimpiä fuusioitumisen pääsuuntauksia on Osakeyhtiölain 16§:n toisen momentin mukaan kaksi:

1) yksi tai useampi sulautuva yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön (absorptiosulautuminen); taikka
2) vähintään kaksi sulautuvaa yhtiötä sulautuu perustamalla yhdessä vastaanottavan yhtiön (kombinaatiosulautuminen) (Osakeyhtiölaki 2006/624).

Fuusioitumisen avulla voidaan yksinkertaistaa yrityksen konsernirakennetta, saavuttaa synergiahyötyjä sekä säästää kustannuksissa hallintoon liittyvän työmäärän vähentyessä. (Iconics 2022; Koskela 2021a.) Metsänhoitoyhdistysten tapauksessa kyse ei ole yritysoston kautta tapahtuneista fuusioista, vaan neuvottelun kautta toteutuneista sulautumisprosesseista (Kukkeenmäki 2007, 15). Kun työntekijöiden osaaminen on paremmin kohdennettua, saadaan nostettua palvelun laatua sekä työn tehokkuutta (Koskela 2021a).

Metsänhoitoyhdistyksiä koskevien fuusioiden taustalla on tavoite turvata jatkossakin tasapuoliset, laadukkaat ja luotettavat palvelut jäsenilleen. Isommissa yhdistyksissä saadaan kuluja karsittua tehokkaammin ja toimintoja tehostettua mm. hallinnollisten menojen keventyessä. Myös laajempi toimihenkilöpohja tarjoaa enemmän mahdollisuuksia tuottaa erikoisosaamista vaativia palveluja

(esimerkiksi sukupolvenvaihdokset). Jäsenet hyötyvät fuusioista, kun entistä laajempi metsäasiantuntijuus on käytettävissä. (Mhy 2022.)

3.2 Fuusioitumiseen suhtautuminen työntekijöiden näkökulmasta

Eveliina Tannisen vuonna 2015 tekemän kandidaatin tutkielman: “Yritysfuusio henkilöstön työtyytyväisyyden näkökulmasta” tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että kyseisessä tapauksessa fuusion vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen oli positiivinen. Tutkielman mukaan haastateltavat kertoivat lisääntyneen tyytyväisyyden syiksi lisääntyneet etenemismahdollisuudet, palveluvalikoiman laajenemisen, vanhojen kaavojen rikkoutumisen sekä odotukset yrityksen aseman paranemisesta markkinoilla muutoksen myötä. (Tanninen 2015, 31.)

Positiivista suhtautumista Mhy Kainuun toimihenkilöiden asennoitumisesta kielii myös kaikille Mhy:n toimihenkilöille tehty hyvinvointikysely, jossa Mhy Kainuun työntekijöiden vastauksista nähtiin, että töitä oli nykyisellään liikaa. Intoa työntekijöillä on töihin liittyen, mutta työaika ei riitä. Kiire onkin yksi suurimmista yksittäisistä ongelmista, kun puhutaan työssäjaksamisesta (Kiviniemi, Toro, Juutinen & Sahi. 2001,123). Fuusion myötä tuleva työtehtävien uudelleen organisointi on siis tarpeellinen uudistus työhyvinvointikyselyn mukaan, mikäli se mahdollistaa työtehtävien kuormittavuuden vähenemisen. (työhyvinvointikysely, 2021).

3.3 Esimerkkejä fuusiosta metsänhoitoyhdistyksistä

Metsänhoitoyhdistys Koillismaa on fuusioitunut useita kertoja. Metsänhoitoyhdistys Koillismaa ry on muodostunut 1.1.2019 toteutuneessa fuusiossa, jossa entiset Kuusamon, Taivalkosken ja Pudasjärven metsänhoitoyhdistykset yhdistyivät. Toisessa sulautumisessa 1.8.2020 Metsänhoitoyhdistys Posio liittyi Mhy Koillismaahan. (Mhy Koillismaa 2022.) Syynä sulautumiselle oli toiminnanjohtaja Antti Härkösen mukaan tavoite parantaa metsänomistajien edunvalvontaa. Fuusio on koettu onnistuneeksi, koska työtehtävien uudelleen järjestelyn myötä

on poistunut päällekkäisyyttä työtehtävissä, mikä puolestaan on lisännyt työn tehokkuutta. Myös toimihenkilöiden urakehitykseen on fuusion myötä ollut mahdollisuus panostaa. Voidaan sanoa fuusion olleen myös taloudellisesti kannattavaa, vaikkakin vuosia ei voi suoraan verrata toisiinsa puumarkkinatilanteen ja mahdollisten luonnonkatastrofien vuoksi. (Härkönen 2022)

Metsänhoitoyhdistys Kainuun kanssa yhtä aikaa fuusioitui myös metsänhoitoyhdistys Kangasniemi-Pieksämäki ja Etelä-Savo. Fuusioitunut metsänhoitoyhdistys Etelä-Savo kattaa lähes koko maakunnan ja on Suomen suurimpia metsänhoitoyhdistyksiä niin vuosittaisten hakkuiden määrissä, liikevaihdossa, kuin toimihenkilöiden määrällä tarkasteltuna (Kaihlanen 2020). Yhdistyksen toimialue kattaa Enonkosken, Hirvensalmen, Joutsan (pois lukien Leivonmäki), Juvan, Kangasniemen, Mikkelin (poislukien Ristiinan ja Suomenniemen), Savonlinnan, Sulkavan, Pertunmaan, Pieksämäen, Puumalan ja Rantasalmen kuntien alueet. Toimialueen metsäpinta-ala on 742 000 hehtaaria (ha) ja metsänomistajien määrä on 19 200. (Metsänhoitoyhdistys Etelä-Savo 2022.) Näin ollen Mhy Etelä-Savolla on jäseniä neljä kertaa enemmän kuin fuusioituneessa Mhy Kainuussa ja metsäpinta-ala on yli kaksi kertaa suurempi kuin Mhy Kainuulla. (Mhy Etelä-Savo; Koskela 2022; Heikkinen 2022). ”Rakennekehityksen tarkoituksena on turvata tulevaisuudessakin metsänomistajille laajat paikalliset metsäpalvelut ja huolehtia metsänomistajien edunvalvonnasta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä”, totesi Etelä-Savon toiminnanjohtaja Maaseudun Tulevaisuuden haastattelussa syyskuussa 2020 (Kaihlanen 2020).

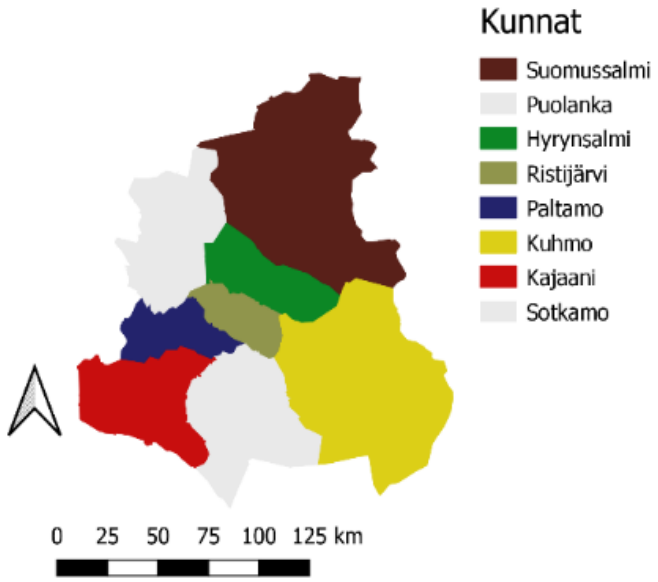
4 Fuusioitunut Mhy Kainuu

4.1 Fuusioituneen metsänhoitoyhdistys Kainuun esittely

Metsänhoitoyhdistys Kainuu ja Ylä-Kainuu yhdistyivät absorptiosulautumisessa, jossa molempien yhdistyksien varat ja velat sulautuvat yhteen ja toinen yhdistys

lakkaa olemasta. Tässä tapauksessa siis Mhy Ylä-Kainuu poistui kokonaan ja Mhy Kainuu laajeni Mhy Ylä-Kainuun alueelle. (Mhy 2022; Koskela 2021a).

Fuusioituneen Mhy Kainuun toiminnanjohtajana jatkaa heinäkuun 2022 loppuun Mhy Kainuun toiminnanjohtaja Marko Koskela. (Koskela 2022d) Maantieteellisenä toimialueena on fuusion myötä koko Kainuu, lukuun ottamatta Sotkamoa ja Puolankaa (kuva 1). Mhy Sotkamo toimii omana yhdistyksenään Sotkamon kunnan alueella ja Puolanka kuuluu Mhy Rokua-Paljakkaan. (Mhy Sotkamo; Mhy Rokua-Paljakka)



Kuva 1: Metsänhoitoyhdistys Kainuun fuusion myötä laajentunut toimialue. Harmaalla olevat Sotkamo ja Puolanka eivät kuulu Mhy Kainuuseen.

Fuusioituneen Mhy Kainuun toimihenkilömäärä oli 22 toimihenkilöä. Fuusion myötä oli tarkoitus laajentaa ja parantaa palveluntarjontaa esimerkiksi tieosaamisessa, mikäli oja- ja tieasiantuntijat kykenevät keskittymään siihen enemmän eli työtehtävien uudelleen organisointi onnistuu. (Koskela 2022a.)

4.1.1 Mhy Kainuun ja Mhy Ylä-Kainuun yhtäläisyydet ennen fuusiota

Mhy Kainuun ja Mhy Ylä-Kainuun palveluntarjonta oli samankaltainen ennen fuusiota. Molemmissa yhdistyksissä tarjottiin kaikkialla koko metsänhoitoketjun palveluita aina maanmuokkauksesta ja metsänuudistamisesta taimikonhoitoihin, lannoituksiin ja hakkuisiin. Myös puukaupan kilpailutus, ja veroneuvonta olivat osa tarjontaa (Koskela 2022a; Heikkinen 2022).

Palvelun tarjonnan lisäksi yhteistä yhdistyksillä oli työntekijöiden koulutustausta. Molemmissa yhdistyksissä työskentelee metsätalousinsinöörejä, pois lukien toimistonhoitajat. (Koskela 2022a; Heikkinen 2022) Tilojen keskikoko oli molempien yhdistyksien osalta samansuuruinen, joten fuusion myötä tilojen keskikoko ei muuttunut. (Koskela 2022a; Heikkinen 2022)

4.1.2 Mhy Kainuun ja Mhy Ylä-Kainuun erot ennen fuusiota

Yksi merkittävä ero yhdistysten välillä oli jäsenmaksujen eroavaisuus. Metsänhoitoyhdistys Kainuulla oli tasahintainen vuosittainen jäsenmaksu kaikille jäsenille, kun taas Ylä-Kainuussa jäsenmaksut oli porrastettu pinta-alojen mukaisesti. Fuusion myötä jäsenmaksu muuttuu koko nykyisen metsänhoitoyhdistys Kainuun alueella metsäpinta-alan mukaisesti porrastettuun jäsenmaksuun. (Koskela 2021d.) Tarkemmin jäsenmaksu portaikko on esitelty taulukossa 1.

Metsätilan pinta-ala, ha	MHY:n jäsenmaksu, €	MHY:n edunvalvonta-maksu, €	Jäsenmaksu yhteensä, €/v
1-19,99	33	17	50
20-99,99	83	17	100
≥100	133	17	150

Taulukko 1. Metsäpinta-alan mukaan jaoteltu jäsenmaksuportaikko vuodelle 2022.

Toinen huomattava eroavaisuus on ollut korjuupalvelun (KOPA) puuttuminen Ylä-Kainuusta ennen fuusiota. Mhy Kainuulla on ollut operaatioesimies ja korjuuvastaava jo pidempään. Korjuupalvelu on vastannut hakkuista ja hinnoitellut ne, jolloin metsäasiantuntijat ovat keskittyneet vastaamaan kilpailutuksesta ja asiakaspalvelusta (Koskela 2022c). Mhy Ylä-Kainuun korjuumäärä ja liikevaihto olivat kolmanneksen entisen Mhy Kainuun liikevaihdosta (Koskela 2022a; Heikkinen 2022).

Mhy Kainuun valtuutettuja vuosille 2021–2024 valittiin edellisissä jäsenvaaleissa 25 valtuutettua, sekä 3 varavaltuutettua (Mhy Kainuu 2021). Mhy Ylä-Kainuussa puolestaan valittujen valtuutettujen määrä on sama, mutta varavaltuutettuja valittiin 5 (Heikkinen 2022). Mhy Kainuulla toimi vakituisessa työsuhteessa toimihenkilöitä vuoden 2021 lopussa toiminnanjohtajan ja toimistonhoitajan lisäksi 14. Ylä-Kainuussa puolestaan toimihenkilöitä oli viisi toiminnanjohtajan ja toimistonhoitajan lisäksi.

Toimihenkilöiden virkistäytymisen osalta erona on ollut virkistäytymistä varten annettu liikuntaseteli. Mhy Kainuun puolella liikuntaseteli on annettu automaattisesti työntekijälle käytettäväksi huolimatta siitä, aikoiko toimihenkilö sitä hyödyntää tai ei. Mhy Ylä-Kainuussa liikuntaseteliä ei ole annetti automaattisesti, vaan sovitulla rahasummalla ostetun liikuntapalvelun on voinut liittää matkalaskulle, jolloin korvaus on tullut toteuman mukaisesti (Koskela 2022b).

Mhy Kainuun ja Ylä-Kainuun eroja palvelualueen, työntoteuttajien ja jäsenmäärän osalta on esitelty tarkemmin taulukossa 2. Kuten taulukosta 2 nähdään, oli Mhy Ylä-Kainuu metsäpinta-alaltaan puolet Mhy Kainuun pinta-alasta. Vaikka Mhy Ylä-Kainuu oli paljon pienempi, kuin Mhy Kainuu, jäseniä/toimihenkilö tarkasteltuna havaittiin, että Ylä-Kainuun puolella jäseniä per toimihenkilö oli 317, kun taas Kainuun puolella vastaava luki oli 200. Toimihenkilöiksi tässä laskelmassa luettiin myös ne metsäasiantuntijat, joilla ei ollut varsinaista omaa vastuualuetta.

	Kainuu	**Ylä-Kainuu**
Jäsenmäärä, hlö	2790	1900
Jäsenten metsäpinta-ala, ha	207 000	100 000
Keskimääräinen tilakoko, ha	65	68
toimihenkilöt, hlö	14	5
metsurit, hlö	9	7
Koneyrittäjät (KOPA)	4	3

Taulukko 2. Vertailtuna työntoteuttajien määrää suhteessa jäsenmäärään ja palvelualueeseen. Tilanne vuoden 2021 lopussa (Koskela 2022a; Heikkinen 2022).

4.2 Toimihenkilöt ja työtehtävien esittely

Taulukossa 4 on esiteltynä organisaatio rakennetta työntekijöiden mukaisesti ennen fuusiota. Fuusion myötä Mhy Ylä-Kainuun toiminnanjohtaja jäi eläkkeelle, palkattiin Ylä-Kainuun alueelle yksi uusi työntekijä metsäasiantuntijaksi sekä pestattiin korjuuvastaava. Ennen fuusiota Mhy Kainuun toimihenkilöt eli aluevastaavat ovat vastanneet omalla toimialueellaan kaikesta, niin maanmuokkauksesta, puunkorjuusta kuin kokonaisvaltaisesta metsäneuvonnastakin.

Kuten taulukosta 3 nähdään, Mhy Kainuun ja Mhy Ylä-Kainuun erona on ollut se, että Mhy Kainuulla oli jo ennen fuusiota erikseen korjuuvastaava. Ylä-Kainuuseen korjuuvastaavan pesti otettiin käyttöön vasta fuusion yhteydessä. Ylä-Kainuussa oli ennen fuusiota tieasiantuntija, mutta oja-asiat hoitivat alueneuvojat itse omalla vastuualueellaan (Koskela 2022b).

Toiminnanjohtajan tehtävänä on johtaa yhdistystä ja vastata toiminnasta hallitukselle. Operaatioesimies vastaa KOPA:sta yhdessä korjuuvastaavien kanssa. LKV-asiantuntijat vastaavat kiinteistönvälityksestä ja sukupolvenvaihdosasioista. Kaupanvahvistajat kaupanvahvistuksesta. Tieasiantuntijan tehtävä on vastata tiehankkeista ja niiden toteutuksesta. (Koskela 2022d)

Mhy Kainuu		Mhy Ylä-Kainuu	
1	Toiminnanjohtaja	1	Toiminnanjohtaja
1	Toimistonhoitaja	1	Toimistonhoitaja
1	Operaatioesimies	1	Metsäasiantuntija, tieasiat
1	Korjuuvastaava	4	Metsäasiantuntija, aluevastaava
1	Atk-tuki, metsäneuvoja		
2	Metsäasiantuntija, oja- ja tieasiat		
8	Metsäasiantuntija, aluevastaava		
1	LKV-asiantuntija		

Taulukko 3. Mhy kainuun ja Mhy Ylä-Kainuun toimihenkilöiden määrä ja työtehtävät ennen fuusiota.

4.3 Myyjä-toteuttaja mallin tuomat muutokset

Myyjä-toteuttaja mallin ideana on, että yhdistyksessä on erikseen toimihenkilö, joka vastaa asiakaspalvelusta, sekä toimihenkilö, joka vastaa toteuttamisesta. (Koskela,2021b). Esimerkiksi myyjä myy taimikonhoitopalvelun asiakkaalle, toteuttaja huolehtii, että metsuri tekee työn sovitusti ja vastaa näin työn toteuttamisesta. Toteuttajan tehtävänä on myös huolehtia, että mahdolliset kestävän metsätalouden tuet (kemera) tulee haettua kohteelle, mikäli kemera-tuen vaatimat ehdot täyttyvät. Myyjä puolestaan vastaa tiedottamisesta asiakkaan

suuntaan ja näin toteuttajalla on parempi työrauha toteuttaa työtehtävät keskeytymättä.

Metsänhoitoyhdistys Kainuulla, toisinkuin monella muulla yhdistyksellä, ei ole erikseen metsänhoitoesimiestä. Tällainen myyjä- toteuttaja malli puolestaan keventää toimihenkilöiden työnmäärä ja voisi näin osaltaan poistaa varsinaisen metsänhoitoesimiehen tarpeen.

TOIMIHENKILÖ ENNEN	MYYJÄ	TOTEUTTAJA
Vastasi oman toimialueensa kaikista puukauppaa, metsänhoitoon ja neuvontaan liittyvistä työtehtävistä	puunmyyntisuunnitelmat, metsänkäyttöilmoitukset, metsänhoitotöiden tarjonta asiakkaalle, leimikoiden kilpailutus, valtakirja- ja korjuupalvelukaupat	metsänhoitotöiden toteutus, laskutus ja kemerat maanmuokkausten, istutusten, taimikonhoitojen ja ennakkoraivausten organisointi, metsurien esimies

Taulukko 4: Työtehtävien vertailu ennen fuusiota ja myyjä-toteuttaja - mallissa.

4.4 Mhy Kainuun fuusioitumisen tavoitteista

Metsänhoitoyhdistys Kainuun suurin tavoite fuusion myötä on parantaa jäsenpalveluita (Koskela 2021a). Monipuoliset jäsenpalvelut mahdollistavat kustomoidun asiakkaan tarpeisiin sopivan ja laadukkaan palvelun. Tarkoituksena on tarjota mahdollisimman laajasti ja tasapuolisesti jäsenpalveluita koko metsänhoitoyhdistys Kainuun toimialueella. Erityisesti toimihenkilöiden osallistuminen koulutuksiin ja sitä myötä ammatillisen ja metsäisen osaamisen kehittyminen on suotavaa, jotta toimihenkilöt ovat perillä mahdollisista tulevista muutoksista metsänhoitoon, sertifiointeihin ja tulevaisuuden asiakaspalvelumahdollisuuksiin liittyen. Koska aiemmalla työmallilla ei toimihenkilöillä ole ollut resursseja osallistua kaikkiin koulutuksiin, toivotaan, että työtehtävien uudelleen jaottelu mahdollistaa itsensä kehittämisen koulutuksien avulla paremmin. (Koskela 2021b)

Toinen päätavoite on asiakaspalvelun kehittäminen ja asiakaskokemuksen parantaminen. Lähtökohtana toiminnalle on, että asiakasta palvellaan mahdollisimman hyvin. Tavoitteena onkin tulevaisuudessa kehittää organisaatiota mahdollisimman laadukkaan ja yksilöidyn asiakaspalvelun kautta. Haasteena on tulevaisuudessa erikoistumisen ja mahdollisten uusien toimihenkilöiden palkkauksen myötä nousevat palkkakustannukset. Mahdollisesti uusia toimihenkilöitä palkkaamalla ja työtehtäviä uudelleen organisoimalla kiire saadaan vähenemään. Samalla se tulee kuitenkin näkymään palkkakustannuksissa, joten työn tuottavuuden tulee olla entistä tehokkaampaa.

5 Organisaation psykologiset ilmiöt

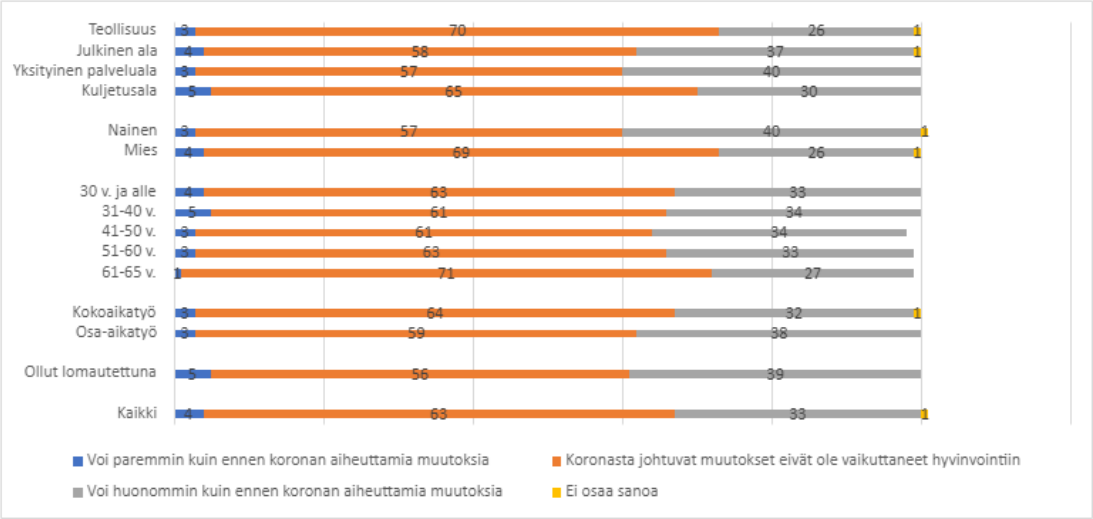
5.1 Työyhteisön yleiset haasteet nykyaikana

Nykyaikaisessa työelämässä työhyvinvoinnin merkitys on vahvasti korostunut, ja siitä huolehtiminen voidaan nähdä eräänlaisena Suomen kaltaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvojen heijastumana (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski, 2015, 38). Eräs nykyaikaisen työyhteisön suurimmista haasteista liittyykin työyhteisövalmentaja ja mentori Pirkko Tavailan mukaan etätyön aiheuttaman luottamustilan saavuttamiseen organisaatioissa. Kun työt sähköistyvät ja siirtyvät ainakin jossakin määrin toimistolta kotiin, korostuu luottamuksen rakentaminen työyhteisössä, koska henkilöstön valvonta on vaikeampaa. Luottamusta rakennetaan hänen mukaansa parhaiten jokapäiväisellä, suoraselkäisellä toiminnalla työyhteisön sisällä. Tavailan mukaan työntekijät kaipaavat nykyaikaisessa työyhteisössä myös hyvin monesti aktiivista palautetta sekä selkeitä linjauksia työtehtäviin sekä vastuihin liittyen omilta esimiehiltään. (Kankainen 2021.)

Ihmistuntemus sekä jokaisen henkilön kohtaaminen yksilönä on omiaan viemään työyhteisöä eteenpäin nykyisessä työelämässä, jossa työtehtävien ja ammattien vaihtuvuus on suurta. Jos organisaatiossa vallitsee hyvä yhteishenki, on vaihtuvuus todennäköisesti pienempää, poissaolot vähenevät sekä tehokkuus mahdollisesti kasvaa. Vuorovaikutuksen olisi hyvä olla mahdollisimman avointa työtehtävistä riippumatta. Tavailan mukaan nykyisessä työkulttuurissa myös esimiehet haluavat tulla kuulluksi työntekijöiden toimesta. (Kankainen 2021.) Ihanteellisessa työyhteisössä työntekijät voivatkin vaikuttaa yhteisön toimintaan ja kokevat tulevansa kuulluksi. Ideaalisessa tilanteessa työntekijät ovat aidosti halukkaita kehittämään organisaation toimintaa (Kuhalampi, 2012, 9).

Tämänpäiväisessä 2020-luvun työelämässä “viestitulva” on Tavailan mukaan kasvava ongelma, johon organisaatioiden olisi erityisen järkevää puuttua. Erilaisia viestikanavia on kasvavassa määrin ja jokaiseen viestikanavaan ilmaantuu informaatiota lähes kaaosmaisesti. Nykyisten organisaatioiden suurena haasteena onkin sopia “pelisäännöt” viestinnälle, mikä käytännössä tarkoittaa viestien parempaa kohdentamista organisaation sisällä sekä sopimista siitä, mitä viestintävälineitä pääasiassa käytetään. (Kankainen 2021.) Mhy Kainuun osalta viestitulvaa helpottamaan on otettu käyttöön Microsoft Teams. (Koskela 2021a) Uutena toimintamallina onkin, että keskustelu ja toimihenkilöitä koskevat tiedostot olisivat saatavilla sähköpostin sijaan Teamsissa. Tällöin viestitulva sähköpostissa kevenisi ja tärkeät sähköpostit eivät huku tietotulvaan.

Eräs uusimmista haasteista liittyen työyhteisöön ja sen hyvinvointiin on loppuvuodesta 2019 alkanut covid-19-pandemia (World Health Organization 2022). Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö (SAK) suoritti maaliskuussa 2021 tutkimuksen, jonka pohjalta kartoitettiin laajasti eri aloilla toimivien henkilöiden hyvinvointia covid-19 viruksen aikaisella työelämäjaksolla. Tutkimustulokset on syytä ottaa huomioon nykyaikaista työyhteisöä tarkastettaessa, sillä 4 % työntekijöistä koki voivansa paremmin ennen koronan aiheuttamia muutoksia, mutta 33 % koki voivansa huonommin kuin ennen koronan aiheuttamia muutoksia. Tarkastelussa tässä tutkimuksessa on työhyvinvoinnin osalta taustalla Korona-pandemian välilliset vaikutukset Mhy Kainuun työntekijöiden työtyytyväisyyteen.



Kuvio 1. Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön vuonna 2021 teettämän kyselytutkimuksen tulokset liittyen työntekijöiden henkiseen hyvin vointiin (SAK 2021).

5.2 Fuusion vaikutukset työyhteisöön

Organisaatioiden uudelleenjärjestelyissä on viisasta huomioida myös sen psykologiset vaikutukset henkilöstöön. Jokaisessa työyhteisössä tulee ennemmin tai myöhemmin vastaan isojakin muutoksia. Ihmisen luontaisen turvallisuuden kaipuun takia kaikkia muutoksia usein vastustetaan. Ihmiselle tulee luontaisesti mieleen kysymyksiä, kuten “Miten minun käy?”, “Miksi muutos on tehtävä?” sekä “Mihin olemme organisaationa menossa?”. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 6.)

Lapin ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijat teettivät vuonna 2019 kyselyn, jossa kysyttiin 23 matkailualan työntekijältä fuusion vaikutusta työilmapiiriin. Työntekijöistä 67 prosenttia ei olleet kokeneet fuusion vaikuttaneen työilmapiiriin negatiivisesti. Kuitenkin tässä kyselyssä 33 prosenttia henkilöistä kokivat fuusion vaikutuksen työilmapiiriin negatiivisena (Katainen, Ronkainen, 9(17) Lievonen & Karppinen 2019). Tästä syystä varsinkin muutosten alussa on erittäin

tärkeää kiinnittää huomiota työyhteisön hyvinvointiin. Missä työntekijät viettävät lounastaukonsa ja käyvätkö työntekijät syömässä yksin vai yhdessä? Ovatko kahvitauot yhteisiä taukoja, vai jokaisen omia hengähdystaukoja haluamaansa aikaan?

Kaikenlaiset muutokset työpaikoilla ja työsuhteissa vaikuttavat merkittävästi työpaikan ilmapiiriin ja toimintaan. Mhy Kainuun toimihenkilöt toimivan ennen pienempien yhdistysten toimialueella ja siksi fuusio ja laajentunut toimialue voivat aiheuttaa epäselvyyksiä. Toimihenkilöt voivat olla odottavalla kannalla, mitä muutokset tuovat tullessaan erityisesti niiden toimihenkilöiden osalta, joiden työtehtävien on tarkoitus muuttua. Siksi tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa oli, millaisia odotuksia toimihenkilöillä on muutoksen myötä niin omien työtehtävien osalta, että koko yhdistyksen toiminnan osalta.

5.2.1 Työajan suunnittelun mahdollisuudet

Työajan käyttöön liittyvistä teemoista nostettiin esille oman työajan suunnittelun mahdollisuudet sekä tyytyväisyys työilmapiiriin. Suunnittelun mahdollisuuksissa tarkasteltiin teemaa toimihenkilön mahdollisuuksista vaikuttaa työntekoon ajallisesti. Onko taukoja mahdollista pitää, silloin kun toimihenkilö haluaa? Ovatko toimihenkilöt tyytyväisiä tietynlaiseen vapauteen, vai tulisiko sitä ohjata tai seurata tarkemmin.

Työilmapiirin osalta tarkasteltiin toimihenkilön kokemuksia työilmapiirin nykytilanteesta verrattuna työilmapiiriin ennen fuusiota. Onko toimistojen sisäinen työilmapiiri säilynyt samalaisena, vai onko mahdolliset työtehtävien muutokset aiheuttaneet muutoksia toimihenkilöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa? Onko muutos ollut positiivinen vai negatiivinen, mikäli muutoksia on havaittu? Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, onko yleinen työilmapiiri muuttunut fuusion myötä, kun uusia toimihenkilöitä on palkattu, sekä koko yhdistyksen toimihenkilökenttä laajentunut.

5.2.2 Lähikoulutuksien tarpeellisuus

Työhyvinvointia tarkasteltavana teemana nousi virkistäytymispäivien ja lähikoulutusten määrä ja tarve. Virkistäytymispäiviä ei juuri ole ollut Koronaviruksen vuoksi ja siksi haastattelujen avulla selvitettiin, onko virkistäytymispäiville kiinnostusta. Lähikoulutukset ja palaverit ovat pääosin siirtyneet Microsoft-Teamsiin ja olennaista tutkimuksen osalta olikin selvittää, onko lähikoulutuksille tarvetta, vai ovatko toimihenkilöt tyytyväisiä etäkoulutuksiin ja palavereihin.

Nykyisellään palavereita on ollut noin kahden viikon välein Teamsissa, aamukahvin yhteydessä. Aamukahvilla jaetaan yleensä tietoa ajankohtaisista asioista, kysellään toimistojen kuulumiset sekä muut mielessä olevat keskustelua vaativat asiat, kuten taimitilanne. Tutkimuksessa päästiin selvittämään, ovatko nämä ”Teams-aamukahvit” koettu onnistuneiksi ja pitäisikö niitä olla useammin vai harvemmin.

5.3 Toimihenkilöiden muutoshalukkuus fuusioon liittyen

.

Tässä tutkimuksessa fuusion osalta nousi psykologisesti tarkasteltuna esille kaksi teemaa: muutoshalukkuus ja uusien toimintamallien noudattaminen. Kun toimihenkilöt ovat saaneet toimia pitkään omalla tyylillään tiettyjen toimintamallien rajoissa, voivat uudet toimintamallit aiheuttaa sekaannuksia, siten niiden noudattaminen ei välttämättä tapahdu heti, kuten korjuupalvelun siirtyminen pelkästään korjuuvastaavien työnkuvaksi tai Teamsin käyttöön liittyvät uudistukset.

Fuusio uudistuksena sekä toimintatapojen uudelleen jaottelua analysoitiin vertailemalla myönteistä ja kielteistä suhtautumista niiden haastatteluun osallistuneiden toimihenkilöiden keskuudessa, jotka ovat vastaavan nähneet toisessa työpaikassa, sekä niiden keskuudessa, jotka eivät. Suhtautumista tarkasteltiin myös toimihenkilöiden työvuosien määrän, iän ja sukupuolen kautta. Samaa

teemaa käsiteltäessä tarkasteltiin myös koulutustarvetta esille nousseiden toimintamallien ja -tapojen omaksumiseen liittyen, jotta ne olisivat yhtenäiset.

5.4 Toiminnanjohtajan ja toimihenkilöiden vuorovaikutussuhteet

Organisaation psykologisiin ilmiöihin liittyy toiminnanjohtajan ja hallituksen toimintamalleja. Kuten Kiviniemi ym. (2001) analysoivat, ovat vuorovaikutussuhteiden niin henkilöstön ja hallituksen, kuin pelkän henkilöstön kesken tärkeä tekijä henkilöstön hyvän osaamisen, sekä sosiaalisen tuen näkökulmasta (Kiviniemi, ym. 2001, 123). Vuorovaikutussuhteisiin vaikuttaa merkittävästi viestintä. Tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa oli, miten viestintä toimihenkilöiden kesken, sekä esimiehen ja toimihenkilön, että mahdollisten muiden sidosryhmien, (kuten korjuuyrittäjät ja metsurit) kanssa toimii. Lisäksi vuorovaikutussuhteita tarkasteltiin työilmapiirin kautta.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten toimihenkilöt kokevat johtamiseen, ja toimihenkilöille tiedottamiseen niin toiminnanjohtajan, kuin hallituksenkin suunnalta. Millaisia kehityskohteita ja toiveita johtamiseen liittyen toimihenkilöillä on, vai ovatko he täysin tyytyväisiä nykytilanteeseen. Johtamista tarkasteltiin erityisesti viestinnän näkökulmasta, ollaanko johdolta tulevaan viestintään tyytyväisiä.

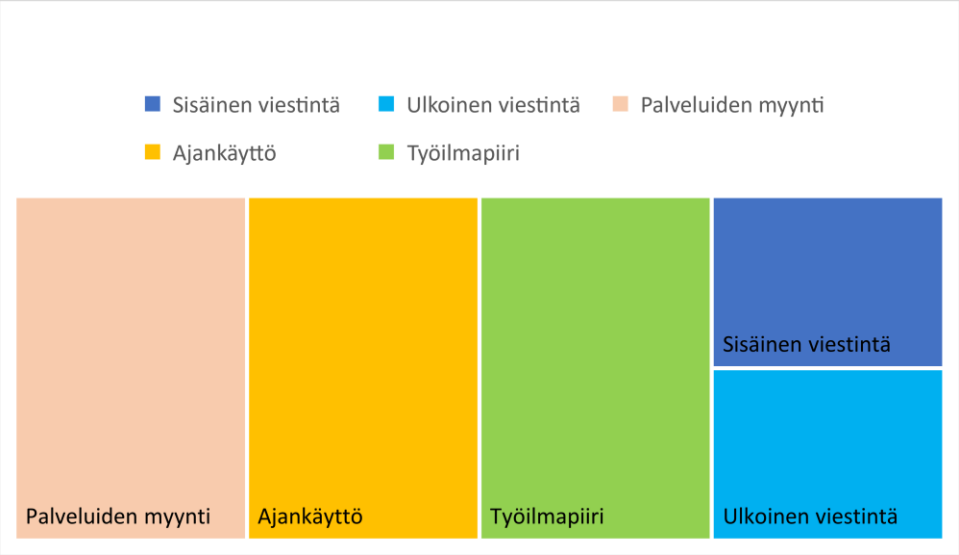
6 Tutkimuksen tavoitteet

6.1 Nykytilanteen kartoitus

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli kartoittaa fuusioituneen Mhy Kainuun toimihenkilöiden toimintamalleja, heidän mielipiteitään fuusioon ja yhdistyksen toimintaan liittyen sekä mahdollisia esiin nousevia kehityskohteita toiminnan eri

osa-alueilla puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkimuksen lopputulemana saadaan koostettua toimihenkilöiden mietteitä Mhy Kainuun toiminnasta.

Haastattelussa jaoteltiin kysymykset aihealueittain työpäivän ajankäyttöön, viestintään työpaikan ilmapiiri sekä jäsenpalveluihin ja niiden myyntiin (kuvio 2). Viestintä jaoteltiin analysointi vaiheessa vielä ulkoiseen viestintään, eli yhdistyksen viestintään asiakkaiden suuntaan sekä sisäiseen viestintään eli yhdistyksen toimihenkilöiden keskinäiseen viestintään ja viestitään urakoitsijoiden ja sidosryhmien suuntaan.



Kuvio 2. Kysymysten jaottelu tarkasteltaviin aihealueisiin.

6.2 Palveluiden kehittäminen

Metsänhoitoyhdistys Kainuu tarjoaa puukaupallisia palveluita, metsänhoitotöitä, metsäsuunnittelua, tila-arvioita sekä verotusapua. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää, jääkö jokin palvelu vähemmälle markkinoinnille tai toimihenkilöiltä kokonaan mainitsematta. Lisäksi kartoitettiin, jääkö jokin palvelu kokonaan mainitsematta tai koetaan turhaksi Mhy Kainuun palveluntarjonnassa. Taulukossa 5 on esiteltynä kaikki haastatteluissa mainitut Mhy Kainuun tarjonnassa olevat palvelut.

PUUKAUPALLISET PALVELUT	METSÄNHOITOTYÖT	MUUTA
Puunmyyntiarvio, Puunmyynti-suunnitelma, leimaus/ Puukaupan toimeksianto, valtakirjakauppa, Pystykaupan kilpailutus	Metsänviljely, siemenet maanmuokkaus, taimet+istutus istutusvälineet taimikon varhaishoito, taimikonhoito, NMH (kemera-tuet) Terveyslannoitus	Metsäsuunnitelma Tila-arvio Veroneuvonta tuhoarviot omaisuudenhoito-palvelut kiinteistövälitys oja-ja tie-palvelut

Taulukko 5. Metsäsiantuntijoiden haastatteluissa mainitsemat palvelut ja tuotteet.

6.3 Haastatteluissa esille nousseet toimintamallien kehityskohteet

Toimintamallien osalta tutkimuksessa kysyttiin suoraan, onko yhdistyksellä jokin toimintamalli, johon tarvittaisiin lisää koulutusta. Haastateltavat saivat kertoa vapaasti joko henkilökohtaisista tai selvästi kaikkia toimihenkilöitä koskevista koulutustarpeista. Toimintamalleja sivuttiin myös kysymällä listahintojen toimivuudesta käytännön arjessa sekä palveluiden myyntiin liittyvissä kysymyksissä.

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut selvittää kaikkia mahdollisia toimintatapoja ja malleja, vaan juuri olennaisimmat toimintamallit, jotka mahdollistavat tasapuolisen kohtelun ja mutkattoman palvelun asiakkaiden suuntaan. Erityisesti kysymys, onko jokin toimintamalli, mikä tarvitsee koulutusta, herätti keskustelua aiheesta ja oli selvästi tarpeellinen. Näistä vastauksista saatiin selvästi koostettua toimintamalleihin liittyviä koulutustarpeita.

6.4 Tulevaisuuden näkymät yhdistyksessä

Tavoitteena oli saada selville toimihenkilöiden mietteitä tulevaisuuden tavoitteista. Toisena tavoitteena oli tarkoitus selvittää, mitä mieltä toimihenkilöt ovat fuusion tuomista organisaatiomuutoksista sekä työtehtävien uudelleen jaottelusta. Kyselyssä kysyttiin suoraan, kokeeko toimihenkilö uudelleen jaottelun positiivisena vai negatiivisena toimena parantaa yhdistyksen toimintaa. Haastattelussa kysyttiin myös toimihenkilöiltä sitä, kuluuko heidän mielestään johonkin työtehtävään liikaa aikaa heidän arjessaan. Tällä kysymyksellä haastattelussa pyritään löytämään mahdollisia yhteneväisiä vastauksia, joita voitaisiin tulkita mahdollisiksi hidasteiksi yhdistyksessä. Lisäksi haastatteluissa pyritään kartoittamaan mahdollisia työtehtäviä, joihin toimihenkilöillä ei tunnu riittävän tarpeeksi aikaa paneutua.

Tutkimuksen yhtenä kysymysteemana on lisäksi tulevaisuuden megatrendit. Toimihenkilöiltä kysyttiin heidän mielipiteitään siitä, millaisten työlajien he kokevat kasvavan metsäpalvelusektorilla tulevaisuudessa. Tavoitteena oli, että haastateltavat kertoisivat mahdollisimman laajasti omista visioistaan, joista voidaan aineiston analyysivaiheessa jalostaa kehityskelpoisia ideoita yhdistyksen tulevaisuutta ajatellen.

7 Tutkimus ja analyysimenetelmät

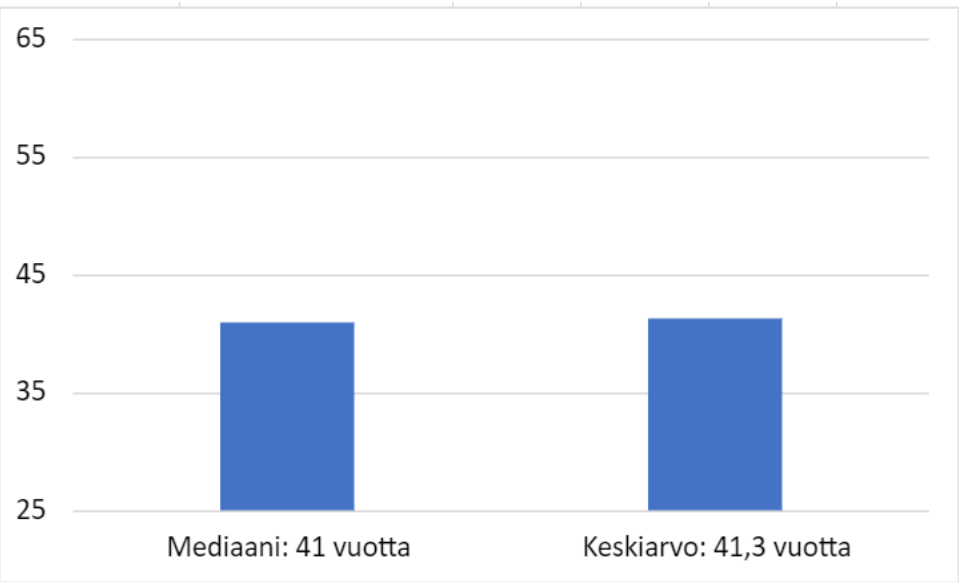
7.1 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistona käytettiin haastatteluja, jotka toteutettiin helmi-maaliskuun aikana. Käytössä oli haastattelurunko (liite 1), ja lisäksi haastattelijat esittivät tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujoukko rajautui toimihenkilöihin, jotka olivat työskennelleet vakituisessa työsuhteessa ennen fuusioitumista.

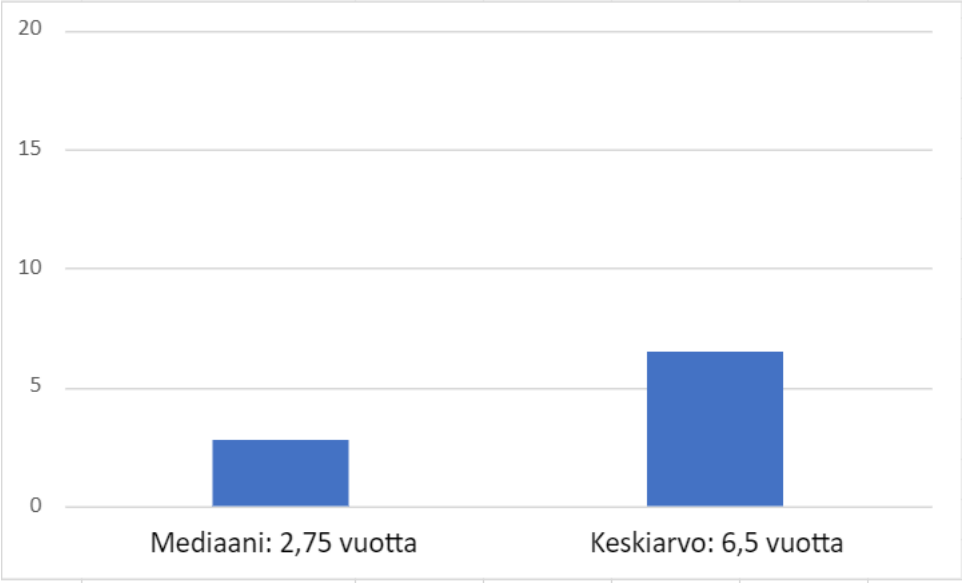
Haastattelut suoritettiin Microsoft Teams sovelluksen avulla sekä Kuhmon toimiston toimihenkilöiden osalta paikan päällä. Haastatteluun oli varattu aikaa 1h henkilöä kohti mutta todellisuudessa ne kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastettuluissa kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman neutraalisti ja samalla tavalla vastaajasta riippumatta. Kuitenkin haastatteluissa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä vastausrungon tukena, mikäli se oli tutkimuksen kannalta perusteltua, jotta saataisiin syvällisempää vastausmateriaalia johtopäätösten tueksi.

7.2 Haastateltavat

Tutkimukseen osallistui 11 Mhy Kainuun toimihenkilöitä yhdistyksen eri toimipisteiltä. Jokaiselta toimipisteeltä oli vähintään yksi haastateltava, joten vastausjoukko edustaa hyvin yhdistyksen toimihenkilöiden ryhmää. Haastateltavat työskentelivät pääosin metsäasiantuntijoina, mutta vastaajia löytyi myös muista tehtävistä yhdistyksessä. Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi tässä opinnäytetyössä ei yksilöidä vastaajia tarkemmin.



Kuvio 3. Haastateltavien mediaani ja keskiarvo keski-ikä.



Kuvio 4. Vastaajien mediaani ja keskiarvo kokemus työvuosissa Mhy Kainuun ja/tai Mhy Ylä-Kainuun palveluksessa.

Haastateltavia oli iältään ja työkokemukseltaan moninainen joukko. Kuten kuviosta 4 voidaan havaita, oli työkokemus Mhy Kainuussa ja/tai Ylä-Kainuussa mediaanina mitattuna melko matala, joka kielii työntekijöiden vaihtuvuudesta. Kuitenkin haastattelijoiden joukossa oli myös vähintään 10 vuotta Mhy Kainuun tai Mhy Ylä-Kainuun palveluksessa olleita. Iän osalta mediaani ja keskiarvo vastasivat enemmän toisiaan. Haastateltavien iät olivat hieman yli 20 ikävuodesta aina lähes 60 ikävuoteen saakka.

7.3 Haastattelujen toteutus

Tutkimusmetodiksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidun haastattelun suurin etu tässä tutkimuksessa on sen mahdollisuus joustaa haastateltavien mukaan, sekä se, että haastattelijoilla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä kesken haastattelun. Esimerkiksi kysymysten järjestystä voidaan muuttaa, jotta se on mahdollisimman luontevaa haastateltavalle. (Oppariapu 2022.) Lisäksi sen avulla haastattelijoilla on mahdollista saada kattavammin tietoa esimerkiksi organisaation toimintatavoista.

Kuten Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 kirjassa täsmennettiin: “Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus näyttäytyy tuloksineen täsmällisenä, kvalitatiivista voitaisiin pitää syvälle menevänä ja runsaana.” (Raine ym. 2018, 21).

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon. Tutkimusaineiston pääpaino oli nykytilanteen kartoituksessa, jota tässä tutkimuksessa analysoitiin siten että laajasta, litteroidusta haastattelumateriaalista pyrittiin löytämään ydinasiat jokaisen vastaajan kohdalla jokaiseen kysymysteemaan. Kysymysteemoille luotiin erillinen Word-tiedosto, johon koostettiin jokaisen haastateltavan ydinpointit. Analyysia varten tehtiin myös useita ajatuskarttoja jokaisesta kysymysteemasta, jotta kaikkien vastausten ydinasiat saatiin varmasti koostettua järkevästi.

7.4 Tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä teemoittelua. Tutkimuksessa ei painotettu määrää, montako kertaa jokin teema, esimerkiksi sisäinen viestintä mainittiin, vaan tarkasteltiin vastauksista haastattelun jäsennyksen mukaisia teemoja. Kirjassa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 todetaan ”Tutkija voi lähteä teemoittamaan ainestoa myös omien kysymystensä kautta. Silloin keskeiseksi nousee se, mitä informantit kunkin teeman kohdalla puhuvat, jolloin tutkijan tehtäväksi ei tule teemojen etsiminen aineistosta vaan informanttien antamien merkityksien löytäminen.” (Aaltola ym. 2018, 60)

Haastatteluissa esiin nousseiden vastausten pohjalta saatiin koottua kattava yhteenveto tutkimustuloksista jokaiseen kysymysteemaan liittyen. Monissa kysymysteemoissa, esimerkiksi kysyttäessä palvelukokonaisuuksista, joiden kasvuun toimihenkilöt uskovat tulevaisuudessa, pyrittiin raportoimaan vastauksista mahdollisimman laajasti. Tämän tyyppisissä kysymyksissä vastausten yhteneväisyyttä tärkeämpää oli saada mahdollisimman paljon tietoa toimihenkilöiden mietteistä metsänhoitoyhdistys Kainuun päättäville henkilöille. Suoria

lainauksia pyrittiin välttämään koska tämäntyyppisissä tutkimuksissa riski haastateltavan tunnistamiseksi kasvaa (Kyngäs 2011, 140).
Kun tutkimuksessa käytiin haastateltavien henkilöiden vastauksia läpi, pyrittiin löytämään yhdenmukaisuuksia esimerkiksi yhdistyksen ongelmiin ja kehityskohteisiin liittyen.

8 Tutkimuksen tuloksien yhteenveto

8.1 Kiire koetaan ongelmaksi, mutta oman ajankäyttöön koetaan kykenevän vaikuttamaan

Toimihenkilöiden haastatteluissa kävi ilmi, että miltei jokainen arvosti vapaan työajan tuomia mahdollisuuksia. Haastatteluissa käy ilmi, että vapaa työaika luo tyytyväisyyttä, koska työn ja arjen yhdistäminen on näin ollen sulavampaa. Haastatteluissa tosin mainittiin, että vaikka työaika onkin vapaata, niin käytännön arjessa työpäivän rytmiä määrittävät asiakastapaamiset, joiden aikataulut sovitaan asiakkaiden ehdoilla. Moni haastateltava mainitsi myös iltatyöt sekä vapautena, että haasteena.

Toimihenkilöiden haastatteluissa nousi esille, että metsäpalveluiden markkinointi koettiin yhdistyksen tulevaisuuden kannalta hyvin merkitykselliseksi asiaksi. Asiakaskontaktointi ja metsäpalveluiden markkinointi, oli kuitenkin ensimmäinen asia, josta työpanosta karsittiin, jotta saataisiin muut työtehtävät järkevästi toteutettua.

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä yhdistyksen siirtyminen myyjä- toteuttaja malliin voisi olla keino saada merkittävästi lisää resursseja asiakaskontaktoinnin puolelle. Tämä parantaisi asiakaspalvelua ja vastaisi metsäsektorin kiristyneeseen kilpailuun asiakkaiden hankkimiseen liittyen.

Esiin nousi myös ajatuksia, että voisi olla järkevää, jos joku yksittäinen henkilö yhdistyksestä ottaisi vetovastuuta asiakaskontaktointiin liittyen. Asiakaskontaktoinnista vastaavan henkilön ansiosta myös tällekin saralle saataisiin erikoistumista ja tästä voisi seurata tehokkuuden lisääntymistä. Ongelmana tosin epäiltiin kustannusten liiallista nousemista, etenkin jos asiakaskontaktoinnin ohessa joudutaan tekemään liian paljon “laskuttamatonta työtä” eli erilaista asiakasneuvontaa sekä metsäliiketoimintaan liittymättömiä keskusteluja.

8.2 Viestintään syytä panostaa

Toimihenkilöiden haastatteluissa nousi viestinnän osalta esille yksi teema: viestinnässä on vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia, mutta kehitystä positiiviseen suuntaan on tapahtunut. Erityisesti yhdistyksen ulkoinen viestintä on parantunut, mutta säännöllisyyttä sekä toiminnan parempaa organisointia toivottiin lisättävän entisestään. Lehtimainoksia voisi olla tiheämmin, koska erityisesti iäkkäämmät jäsenet lukevat paperisia lehtiä.

Haastatteluissa todettiin viestinnän olevan koko ajan tärkeämmässä ja tärkeämmässä roolissa. Erityisesti etämetsänomistajien lisääntyvän määrän vuoksi ulkoiseen viestintään on syytä panostaa koulutuksien ja toiminnan järjestelmällisyyden osalta. Julkaisuja, sosiaalisen median postauksia sekä suoraa asiakasmainontaa ei haastattelujen perusteella voi olla liikaa. Kuitenkaan toimihenkilöiden omaa kiinnostusta sosiaalisen median päivittämiseen ei noussut esille.

8.2.1 Ulkoinen viestintä

Vain muutama toimihenkilö mainitsi sosiaalisen median viestinnän kehittämisen tarpeen. Sosiaalisen median kehitystä on tapahtunut viimeisen vuoden aikana muun muassa Mhy Kainuun Instagram-tilin luomisen myötä. Sosiaalisen media potentiaali ei kuitenkaan ole täysin käytössä, ja esimerkiksi markkinointistrategian tarpeesta tuli mainintoja haastatteluissa. Sosiaalisen median

säännöllisempi päivittäminen parantaa näkyvyyttä ja lisää yhdistyksen tunnettuutta erityisesti nuorten ihmisten sekä etämetsänomistajien keskuudessa.

Ulkoisen viestinnän osalta OmaMetsä oli selvästi vähiten käytetty kanava, vaikka toimintamallina yhtenä asiakaskontaktoinnin kanavana se on ollut jo jonkin aikaa. Suurimpana syynä tähän mainittiin sen uutuus. Toimihenkilöt eivät ole kokeneet OmaMetsän opettelua toistaiseksi vielä kannattavaksi, koska sovellus ei ollut täysin valmis. Toisena syynä mainittiin kiire. Toimihenkilöillä ei ole yksinkertaisesti ollut aikaa tutustua OmaMetsän mahdollisuuksiin ja osallistua kaikkiin koulutuksiin.

Asiakaskontaktoinnin osalta haastatteluissa nousivat selkeästi esille perinteisistä kanavista puhelin ja sähköposti. Haastatteluissa nousi esiin myös Teamsin sekä vastaavien palveluiden mahdollistamat etä-videopuhelut. Joissakin tapauksissa etämetsänomistaja voitaisiin viedä maastokäynnille metsään videopuhelun välityksellä eikä hänen tarvitsisi poistua kotoaan, jos esimerkiksi kodin ja metsäpalstan välinen matka on suuri.

8.2.2 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän osalta toiminta koettiin parantuneeksi niin Ylä-Kainuun, kuin Kainuun puolella. Suuri osa haastateltavista mainitsi sähköpostien liiallisen määrän, erityisesti niiden sähköpostien osalta, jotka tulevat koko Mhy kentälle ja jaetaan uudelleen Mhy Kainuun sisäisesti. Erityisesti toiveena oli sähköposteista tehtävä viikkokooste, jotka osa haastateltavista kokivat selkeämmiksi, kuin useat erilliset, viikon aikana lähetettävät infosähköpostit. Tällöin myöskään asiakkailta tulleet sähköpostit eivät huku viestitulvaan, eikä sähköpostissa tarvitse koko ajan roikkua etsimässä tietoa. Muutamat haastateltavista toimihenkilöistä mainitsivat Teams-sovelluksen laajemman käyttöönoton tuomat mahdollisuudet. He näkivät, että jos Teams saataisiin entistä laajempaan käyttöön työntekijöiden keskuudessa, toisi se joustavuutta sekä ajallista tehokkuutta yhdistyksen sisäiseen viestintään.

Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että etäyhteydellä suoritettavat palaverit olisivat tarkoitettu lähinnä yhdeksi työkaluksi yhdistyksen sisäisen viestinnän kehittämiseen eikä varsinaisesti tarkoitukseksi korvata fyysisiä palavereja kokonaan. Vaikka Teams sekä sen kaltaiset viestintäpalvelut nähtiin yhdistyksen sisäistä viestintää eteenpäin vievänä toimena, huomattavasti suurempi osa vastaajista alleviivasi fyysisten palavereiden tärkeyttä. Monien haastateltavien mielestä Teams-kokoukset ovat lähinnä koronaviruksen aiheuttama pakollinen toimenpide, ja pandemian hellittäessä fyysisistä palavereista olisi tärkeää pitää kiinni etäpalavereiden vierellä. Fyysisten palavereiden eduiksi nousivat erityisesti työyhteisön yhteishengen parantaminen, hiljaisen tiedon välittyminen etäkokouksia paremmin, sekä uusiin kollegoihin tutustuminen henkilöstön vaihtuessa.

Sisäinen viestintä:	**puhelin-soitto**	**teksti-viesti**	**sähkö-posti**	**What-sApp**	**TEAMS**	**muu, mikä**
Muut toimihenkilöt	x	x	x	x	(x)	kahvihuonekes-kustelut
Esimies	x	x	x	x	(x)	kahvihuonekes-kustelut
Korjuuyrittäjät	x	x	x			
Maanmuokkausura-koitsijat	x	x	x			
Metsurit	x	x				

Taulukko 6. Viestintäkanavat sisäisessä viestinnässä eri osapuolille toimihenkilön näkökulmasta.

Taulukosta 6 nähdään haastatteluissa mainitut toimihenkilöiden sisäisessä viestinnässä käytössä olevat kanavat eri sidosryhmien välillä ja toimihenkilöiden keskinäisessä kommunikoinnissa. Vastausten perusteella havaittiin hyvin, ettei kahvihuonekeskusteluja parempaa kommunikointi yhteyttä toimihenkilöiden välillä juuri ole ja siksi niiden toteutumisesta tulee jatkossakin huolehtia. Kahvihuonekeskusteluita tai kasvokkaisia palavereita ei mainittu haastattelijoiden toimesta esimerkkinä viestinnästä, vaan melkein jokainen haastateltava totesi kommunikoivansa työpaikallaan eniten kasvokkain.

8.3 Työpaikan ilmapiiri ei ole muuttunut

Haastatteluissa kävi ilmi, että fuusion aiheuttamat muutokset eivät ole juurikaan vaikuttaneet yhdistyksen työilmapiiriin. Kuitenkin esiin nousi huomio henkilöstön tiedotuksen merkityksestä ilmapiiriin kehitykseen. Huomion mukaan henkilöstön kattava informoiminen on keskeisessä asemassa ilmapiiriin liittyen, koska mahdollinen vallitseva epätietoisuus on omiaan muodostamaan ilmapiirin heikkenemistä työyhteisöissä.

Lähes jokaisella toimihenkilöllä oli kiinnostusta yhdistyksen pienimuotoiseen virkistäytymistoimintaan liittyen. Koko yhdistyksen kattavat yhteiset tapaamiset saivat laajaa kannatusta, “kunhan korona ajasta päästään”. Toiveet yhteisten tapaamisten määrästä vaihtelivat haastateltavien mukaan 1-4 kertaan kalenterivuodessa. Haastatteluista kävi ilmi, että yhdistysten etätapaamiset ovat nykyisessä koronavirus tilanteessa oikea ratkaisu, mutta toiveita läsnä tapahtuvaan vuorovaikutukseen tuli ilmi runsaasti. Yli kaksi vuotta kestäneen koronapandemian takia yhdistyksessä on paljon toimihenkilöitä, jotka eivät ole koskaan nähneet toisiaan. Tämän takia tarve fyysisiin tapaamisiin nousi monissa haastatteluissa selkeästi esiin. Hiljaisen tiedon merkitys nousi myös esille, fyysisessä tapaamisessa esimerkiksi kahvipöydän ääressä tiedot vaihtuvat huomattavasti kätevämmin kuin etäkeskusteluissa.

Haastatteluissa tuli ilmi toimihenkilöiden positiivinen suhtautuminen esihenkilöihin. Esihenkilöt koettiin työyhteisössä helposti lähestyttäviksi. Osa haastateltavista kuitenkin peräänkuulutti vielä selkeämpää, jämäkämpää sekä aktiivisempaa viestintää heiltä aina kun se on mahdollista. Selkeä ja johdonmukainen ylhäältä alaspäin kulkeva viestintä koettiin tärkeäksi etenkin äskettäin tapahtuneen organisaatiomuutoksen takia. Haastatteluissa kävi ilmi, että mitä selkeämpää sekä johdonmukaisempaa organisaation viestintä varsinkin käynnissä olevassa muutostilanteessa on, niin sitä vähemmän epävarmuutta toimihenkilöillä olisi liittyen omiin sekä organisaation tulevaisuuden näkymiin. Epävarmuus

omista työtehtävistä ja yhdistyksen yhteisistä toimintamalleista tulevaisuudessa on haastateltavien mukaan suurin tekijä uhkaamaan yhdistyksen tällä hetkellä hyväksi koettua ilmapiiriä.

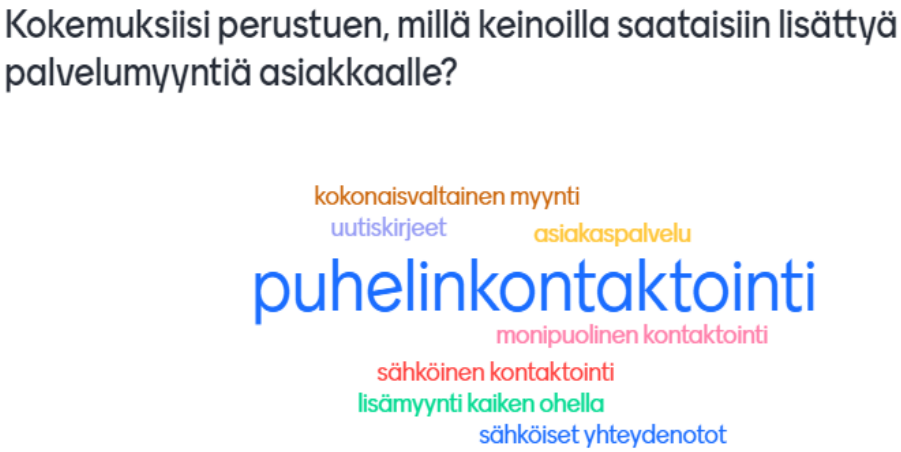
8.4 Asiakkaat ovat itseohjautuvia ja aktiivisia jäsenpalveluiden käyttäjiä

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurinta osaa vastaajista lähestyivät metsänomistajat itse. Entisen Mhy Kainuun ja Mhy Ylä-Kainuun suunnalta palveluiden markkinointi asiakkaiden suuntaan ei siis ollut kovin aktiivista. Suurimmaksi syyksi asiakasmarkkinoinnin vähäisyyteen vastaajat kertoivat ajanpuutteen. Toisena syynä mainittiin täysimääräisesti työn riittämisen nykyisellääkin, koska alueella olevat metsänomistajat ovat aktiivisia yhdistyksen suuntaan. Vastaajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että potentiaalia palveluiden markkinointipuolella olisi lisää.

Kun tutkimuksessa kysyttiin toimihenkilöiden omia ehdotuksia keinoista palveluiden myynnin lisäämiseksi, saatiin ehdotukseksi seuraavia asioita:

- Päivitetyn metsäsuunnitelman avulla erilaisten hoitotoimenpiteiden myynti on helpompaa, koska ne voidaan perustella asiakkaalle entistä paremmin.
- Pyritään myymään mahdollisimman selkeitä ja suuria kokonaisuuksia, tämä parantaisi vastaajien mukaan kannattavuutta ja asiakaskokemusta.
- Kaiken muun palvelun ohessa tehtävää kokonaisvaltaista myyntityötä, esimerkiksi asiakkaan kysyessä neuvoa johonkin yksittäiseen asiaan, neuvotaan häntä kyseisessä asiassa mutta pyritään myös selvittämään hänen mahdolliset muut palvelutarpeensa. Näin toimiessa voidaan saada aikaiseksi lisämyyntiä yhdistykselle.
- Suora puhelinkontaktointi jäsenille vähintään kerran vuodessa.
- Oman markkinointihenkisyyden parantaminen ja työajan parempi kohdentaminen markkinointiin.

Kuvioon 5 koostettiin sanapilveen yksittäisiä keinoja yllä olevasta tarkemmasta listauksesta, millä yhteydenottoja asiakkaiden suuntaan voitaisiin parantaa. Kuten kuviosta nähdään, ylivoimaisesti eniten mainintoja tuli puhelinkontaktoinnista. Puhelinkontaktointiin liittyen nousi esiin myös ehdotus siitä, että yhdistyksessä olisi päätoimisemmin tätä suorittava toimihenkilö. Tarve asiakaskontaktoijan erikoistumiseen johtuu vastaajien mukaan ajanpuutteesta, joka rajoittaa myynnin edistämistä yhdistyksessä.



Kuvio 5. Mentimeter sivuston kautta tehty sanapilvi-kuvio. Kuvassa on haastatteluissa esiin nousseita yksittäisiä teemoja. Mitä suurempi sana on, sitä yleisemmin se on tullut haastattelutilanteessa ilmi.

8.5 Taustatietoihin perustuen ei suuria eroja toimintatavoissa ja odotuksissa

Miesten ja naisten välillä ei ollut havaittavissa tutkimuksen eri teemoissa juuri eroja. Ainoa eroavuus tutkimuksen tavoitteita tarkastellessa havaittiin liittyen Teamsin käyttöön. Naiset ovat omaksuneet Teamsin miehiä paremmin käyttöön toimihenkilöiden välisessä viestinnässä. Teams on otettu käyttöön viime syksynä, joten toimintamallina Teamsin käyttöön voisi siis olla aiheellista järjestää koulutusta. Teamsin käyttöä tutkittaessa työkokemuksella, toimipisteillä, yhdistyksellä tai iällä ei ollut merkitystä.

Tulevaisuuden näkymien osalta eroja nousi yksittäisissä vastauksissa. Melkein jokainen vastaaja kertoi omia, muista poikkeavia vastauksia tulevaisuuden kehityskohteisiin ja koulutustarpeisiin toimintamallien osalta. Myös tulevaisuuden yhdistyksen toimintaan ja erityisesti lisääntyviin palvelukokonaisuuksiin liittyen ilmeni yksittäisen vastausten välillä eroja.

Työkokemuksella tai toimipisteellä ei ollut vaikutusta, millaisia vastauksia vastaajat antoivat. Myöskään iän tai sukupuolen perusteella ei tässä tutkimuksessa kyetä tekemään johtopäätöksiä edellä mainituista segmenteistä eroavaisuuksiin vaikuttavina tekijöitä vastauksissa. Mhy Kainuu koettiin työllistäjänä ja työpaikkana samanlaiseksi niin Ylä-Kainuun kuin Kainuunkin puolelta. Työilmapiiri koettiin hyväksi kaikkialla, eikä siihen ollut havaittavissa suuria eroja eri toimipisteiden välillä. Kehuja työilmapiiristä annettiin Kuhmossa ja Ylä-Kainuussa, mutta ne rajoittuivat toimipisteen sisäisen ilmapiirin kehuiksi, ei niinkään koko yhdistyksen ilmapiiriin. Kuitenkin työilmapiiriä heikentäviä tekijöitä mainittiin omien ja toisten työtehtävien epäselvyyden, uusien toimihenkilöiden palkkaamisen, sekä liian nopean muutostahdin vuoksi. Erityisesti tiedottaminen koettiin työilmapiiriä parantavana tekijänä ja sitä ei voine tämän tutkimuksen johtopäätösten mukaan liikaa painottaa.

8.6 Ainoa varma asia on muutos: toimihenkilöiden suhtautuminen työtehtävien uudelleen jaotteluun

Lähes kaikki haastateltavat toimihenkilöt pitivät työtehtävien uudelleenjaottelua järkevänä ajatuksena nykyisessä metsäpalvelumarkkinoiden tilanteessa. Erityisen suuret odotukset olivat toimihenkilöillä, joiden työtehtävät ovat muuttumassa. Heidän osaltaan tunnelma oli toiveikas siitä syystä, että toimihenkilöt kokevat työtehtävien uudelleenjaottelun parhaimmillaan tekevän kalenterista enemmän tilaa itselle mieluisille työtehtäville. Haastateltavat mainitsivat myös, että uudelleenjaottelu parhaimmillaan vähentää työpäivän kiirettä ja epävarmuutta, kun oma palvelurepertuaari kapenee ja spesifioituu. Etenkin syvällisempää osaamista vaativat työtehtävät olisivat haastateltavien mukaan järkevä

kohdistaa entistä paremmin. Ydinajatuksena nousi esiin metsäpalvelusektorin verrattain laajan palvelurepertuaarin erikoistaminen. Tällöin toimihenkilöiden työpäivistä ei menisi niin paljoa aikaa asioiden selvittelyyn ja varmistamiseen vaan toiminta on tehokkaampaa, kun asiaan vihkiytynyt toimihenkilö vastaisi omasta erikoisosaamisalastaan.

Haastatteluiden kriittisimmät kommentit työtehtävien uudelleenjaotteluun liittyivät sen viemiseen suunnitteluasteelta elävään elämään. Muuttuvaan toimintamalliin kohdistuva kritiikki liittyi epäilyksiin siitä, kuinka teoriassa järkevä malli toimii käytännössä. Epäilyksiä liittyi esimerkiksi siihen, viekö pidentyneistä matkoista johtuvat matkakorvaukset sekä aikahävikki merkittävästi kannattavuutta toiminnalta, jos toteuttajan vastuulla oleva maantieteellinen alue kasvaa merkittävästi. Lisäksi esiin nostettiin paikallistuntemuksen mahdollinen heikentyminen, jos myyjä- toteuttaja mallista johtuva maantieteellinen vastuualue kasvaa.

Lisäksi pohdintaa heräsi siitä, onko kannattavaa lisätä toimihenkilömäärää vai keskittyä alueiden yhdistämiseen. Suuremmat alueet ja sitä myötä eri työtehtävä kokonaisuudet ovat ehkä kustannustehokkaampia hallita, mutta parantuuko fuusion tavoitteiden mukainen palvelun laatu sen myötä. Myös metsäalan työtehtävien kausiluonteisuutta toivottiin huomioitavan työtehtävien uudelleen jaottelussa. Esimerkiksi Kuhmon toimiston alueen osalta moni vastaaja pohti, voisiko koko alue olla yhtenäinen ja työtehtävät spesifimmin jaoteltuja toimihenkilöiden kesken. Ongelmaksi kuitenkin herää nimenomaisesti pitkät välimatkat, jotka vievät helposti erityisesti pienikatteisista töistä kannattavuuden.

Pohdintaa herätti myös, mitä esimerkiksi tulevaisuudessa suuren osan ajastaan metsäsuunnitelmia tekevät toimihenkilöt tekisivät talvikaudella, jotta työkalenteri saataisiin heillekin täyteen. Metsäalan kausiluonteisuuden huomioiminen on hyvin tärkeää, kun suunnitellaan työtehtävien uudelleenjaottelua.

8.7 Toivottujen toimintamallien kehittäminen

Tässä tutkimuksessa selvitettiin suoraan mihin toimintamalleihin tarvittaisiin lisää koulutusta sekä yleisesti, että vastaajalle itselleen. Tarkoituksena ei ollut listata kaikkia toimintamalleja, mitä toimihenkilöt noudattavat, vaan paneutua niihin toimintamalleihin, jotka mainitaan koulutuspuutteen vuoksi.

Erityisen merkittäväksi toimintamallin kehittämiskohteeksi mainittiin asiakaskorttien ajan tasalla pito, ja samanlainen tyyli merkata tietoja jotta

1) asiakkaalle viestiminen on helppoa ja mutkatonta toimihenkilöiden toimesta
2) Mhy:n asiakasviestintä kohdistuu paremmin
3) jäsenmaksut ja muut laskut kohdistuvat paremmin.

Asiakaskorteista näkee asiakkaan yhteystiedot, mahdollisen yhteyshenkilön, tilatiedot, sekä muita asiakaskontaktoinnin kannalta välttämättömiä tietoja. Mikäli nämä tiedot eivät ole jostain syystä ajan tasalla, voi siitä aiheutua asiakkaalle turhaa mielipahaa, kun esimerkiksi jäsenmaksu tulee toistamiseen, vaikka yhdistyksestä on erottu jo edellisvuonna. Ajantasaiset asiakaskortit mahdollistavat toisaalta myös sujuvan ja mutkattoman yhteyden pidon, kun metsäasiantuntija näkee kätevästi kaikki tarvittavat tiedot. Ajantasaisuus on myös välttämätöntä, jotta tiedot siirtyvät ongelmitta eri järjestelmien välillä.

Toinen merkittävä ja eniten mainittu toimintamalli oli Teamsin käyttö. Sähköpostitulva on tänä päivänä niin valtaisa, että asiakassähköpostit ja tärkeät tiedotteet hukkuvat turhien sähköpostien massaan. Valtaisan viestitulvan takia Teamsin käytön oppiminen olisi erittäin tärkeää.

Toimintamallina sähköposteihin liittyen nousi esille samanlainen tyyli viestiä asiakkaille. Allekirjoitukset saisivat olla kaikilla samantyyliset, eikä niin, että jokaisella on fontit ja asettelut eri tyylillä. Tällöin viestit näyttävät paitsi visuaalisesti hyvältä, antaisivat ne myös siistin kuvan metsänhoitoyhdistyksestä. Fontteihin voisi panostaa myös viestinnän osalta esimerkiksi sosiaalisen median

postauksissa, jotta ne olisivat esteettisesti kauniita ja näin kiinnittäisivät huomiota paremmin.
Yleisesti siis tarvetta olisi Teamsin perusteelliselle käyttökoulutukselle sekä tarvitseville sähköpostikoulutusta. Sosiaalisen median osalta koulutusta tulee tarjota niille työntekijöille, jotka sitä käyttävät.

Kolmas mainittu toimintamalli on tiedostojen tallentaminen. Osa tallentaa sopimukset ja tärkeät paperit sähköisesti koneelle ja osa paperisesti kansioihin, osa puolestaan SilvaPro-järjestelmään. Yhteisesti tulisi sopia, mistä tiedostot löytyvät, jotta sairastapauksen sattuessa ne olisivat helposti löydettävissä. Paperityöt eivät varmasti ole kaikkien toimihenkilöiden lempipuuhaa, mutta yhdenmukaistamalla tätä toimintamallia olisi helpompaa tarvittaessa tuurata toista toimihenkilöä. Lisäksi myyjä- toteuttaja mallissa on erityisen tärkeää, että sekä myyjä että toteuttaja tietävät ja voivat nopeasti tarkistaa, mitä asiakkaan kanssa on sovittu.

Toimintamalleista jo käytössä olevat listahinnat koettiin toimivaksi hinnoittelun tueksi, mutta pelkkää listahintahinnoittelua ei kannatettu erilaisten muuttuvien tilanteiden ja tilakokonaisuuksien vuoksi. Toimintatapana tietynlainen harkinnanvarainen hinnoittelun vapaus koettiin tarpeelliseksi järkevän hinnoittelun mahdollistamiseksi. Toivetta tuli myös toiseen suuntaan, siten että listahinnat tulisi teroittaa kaikkien käyttöön niin että niitä myös noudatettaisiin, jolloin vältyttäisiin erilaiselta hinnoittelulta samanlaisesta työstä.

8.8 Tulevaisuuden kasvavat palvelukokonaisuudet

Tutkimuksessa yhtenä kysymyksenä pyrittiin kartoittamaan toimihenkilöiden näkemyksiä tulevaisuudessa potentiaalisesti kasvaviin metsäpalveluihin sekä palvelukokonaisuuksiin. Haastatteluissa heiltä kysyttiin: “Onko yhdistyksellä joitakin palveluita/palvelukokonaisuuksia, joiden kasvuun uskot tulevaisuudessa?”

Toimihenkilöiden vastaukset olivat hyvin moninaisia, eikä mikään tietty työlaji noussut selkeästi yli muiden. Monipuolisista vastauksista nähdään hyvin metsäpalvelusektorin palvelutarjonnan moninaisuus sekä tulevaisuuden trendien vaikea ennakointi. Vaikka vastausten yhtenevyydessä mikään tietty työlaji ei noussutkaan kirkkaasti esiin yli muiden, nähtiin muutaman vastaajan kohdalla yhteneviä mielipiteitä siitä, että erilaiset luontoarvoihin sekä päästökompensaatioihin liittyvät työlajit voisivat saada tilaa markkinalla tulevaisuudessa entistä enemmän.

Pientä yhtenevyyttä oli myös havaittavissa metsälannoitusten sekä tiehankkeiden potentiaalisesta lisääntymisestä metsäpalvelumarkkinoilla. Suomen metsätiestön kunto on heikentynyt, kolmasosa metsäteistä olisi perusparannuksen tarpeessa (Lammi 2020). Kainuun metsänhoitoyhdistyksellä olisi joidenkin haastateltavien mukaan mahdollinen markkinarako ryhtyä entistä ponnekkaammin hoitamaan alueen tieasioita.

Muita, yksittäisiä näkemyksiä tulevaisuudessa mahdollisesti kasvaviin palvelukokonaisuuksiin olivat: Monipuoliset neuvontapalvelut etämetsänomistajille, omaisuuden hallintapalvelut, ennakkoraivaukset ja erikoistuneet metsuripalvelut, energiapuun korjuu, puunkorjuu, sukupolvenvaihdokset, kiinteistönvälitys ja niitä varten tehtävät tila-arviot.

9 Johtopäätökset

9.1 Kuva yhdistyksestä

Kuten yllä olevassa kappaleesta esitettiin, vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä työpäivän ajankäyttöön liittyen. Metsänhoitoyhdistyksissä on käytössä vapamuotoinen työaika, mikä tarjoaa joustoa päivittäiseen ja viikottaiseen työaikaan. (Yksityismetsätalouden työnantajat & Meto – metsäalan asiantuntijat). Vapaamuotoinen työaika tarjoaa mahdollisuuksia olla keskellä päivää esimerkiksi

hetkellisesti poissa töistä ja korvata se illalla tai seuraavana päivänä. Tällainen vapaus on epäilemättä omiaan motivoimaan toimihenkilöitä tekemään pidempää päivää esimerkiksi istutuskaudella, kun metsäalan työt ovat kiireisimmillään ja tekemään kevyempää päivää, kun sille on aikaa. Positiivista suhtautumista puolsi myös kakkien haastetavien myönteinen suhtautuminen omaan työaikaan vaikuttamiseen, kuten luvussa 8.1. esiteltiin. Kuitenkin kiire vaivasi haastateltavia, huolimatta oman työajan vaikutusmahdollisuuksista.

Viestintään, asiakaskontaktointiin sekä tiedottamiseen olisi selvästi tarvetta kehitellä lisää ratkaisuja, mikäli markkinointia halutaan kehittää. Ehdotuksena haastatteluissa tuli esimerkiksi asiakaskontaktointiin erillisesti palkattava toimihenkilö. Kappaleessa 8.4 mainittiin myös lisämyynti keinona parantaa myyntiä ja tulosta. kuitenkin on hyvä pohtia, arvostavatko mahdolliset asiakkaat useamman toimihenkilön yhteydenottoa, vai arvostavatko he enemmän yhden toimihenkilön kontaktointia. Lisämyynti kuitenkin saattaisi olla parempi hoitaa vastuutoimihenkilön kautta, erillisen myyntiin erikoistuneen toimihenkilön sijaan. Lisäksi on syytä pohtia, toisiko erillinen myyjä-markkinoija niin paljon lisäarvoa, että siihen liittyvät palkkakustannukset maksaisivat itsensä takaisin.

Erilaisille koulutuksille olisi tarvetta ja myös lähikokouksia toivottiin Teams-aamukahvien rinnalle esimerkiksi neljä kertaa vuodessa. Kuten taulukosta 6 voidaan havaita, toimihenkilöt mainitsivat itse kahvihuonekeskustelut tärkeäksi viestintäkanavaksi, vaikka haastattelijat eivät sitä itse tuoneet erikseen esille. Useampi vastaaja sanoi livepalavereiden olevan antoisampia, koska keskustelua syntyy etäpalavereihin verrattuna paljon enemmän. Kuitenkin etäpalavereille nähtiin olevan oma paikkansa myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen ainoa selkeä eroavaisuus vastaajien toimintatavoissa liittyikin Teamsin käyttöön. Keskimäärin tutkimukseen vastanneet naiset käyttivät Teamsia enemmän ja olivat havainneet sen moninaiset mahdollisuudet viestintävälineenä verrattuna sähköpostiin miehiä useammassa tapauksessa. Kuitenkin myös yksittäiset mies vastaajat kehuivat Teamsia ja sanoivat käyttävänsä sitä varsinkin tulevaisuudessa nykyistä enemmän.

Lähes kaikki vastaajat olivat samoilla linjoilla siitä, että työtehtävien uudelleen jaottelu kuulostaa toimivalta ratkaisulta ainakin teorian tasolla. Käytännön tasolla suurin osa uskoi uuteen myyjä- toteuttaja malliin sekä työtehtävien uudelleenkohdentamiseen. Pieni osa vastaajista suhtautui uudistuksiin epäilevästi, mutta sanoivat kuitenkin että “aika näyttää uudistusten toimivuuden” eli täysin jyrkällä kannalla epäilevät vastaajat eivät kuitenkaan olleet.

Toteuttaja voidaan nähdä kulueränä ja rasitteena jo valmiiksi tiukassa taloustilanteessa ja siksi aiheuttaa vastaajissa vastustusta. Kuitenkin toteuttajan tarpeellisuudesta kielii vastaajien ehdotukset uuden toimihenkilön palkkaamisesta asiakasvastaavaksi myymään ja markkinoimaan yhdistystä metsänomistajille. Vastausten perusteella asiantuntijat karsivat jo entuudestaan ensimmäisenä markkinoinnista, joten toteuttaja mahdollistaisi toimihenkilöiden paremman keskittymisen oman vastuualueensa asiakkaille palveluiden myyntiin.

Toimintamalleihin toivottiin ohjeiden yhdenmukaisuutta ja selkeyttä. Jokainen vastaaja antoi ainakin yhden esimerkin toimintamalleista, joihin olisi syytä panostaa tai kehittää. Useampi toimihenkilö mainitsi lisäksi tilanteita, joissa toimintamallien epäselvyys koettiin ongelmaksi ja lisänneen stressiä samalla heikentäen työssäjaksamista. Erityisesti pinnalle nousi työntekijöiden erilainen tapa hinnoitella mm taimikonhoitopalveluita, sekä sopimusten tallentaminen

9.2 Haastatteluista nousseita ratkaisuja

Yhdenmukaistamalla yhdistyksen toimintamalleja fuusion tavoitteiden mukaisesti saataisiin paitsi yhdenmukaistettua asiakkaiden palvelua, myös helpotettua sijaisten toimintaa toimihenkilöiden sairastuessa tai ollessa lomalla. Yhdenmukaistettujen toimintamallien avulla uusien toimihenkilöiden arki yhdistyksessä helpottuisi, kun toimintamalleihin liittyvät ohjeet olisivat selkeät, ja ihannetilanteessa neuvoa kysyttäessä kollegoidenkin ohjeet olisivat selkeässä linjassa. Erityisesti harjoittelijoiden näkökulmasta olisi tärkeää, että ohjeistukset ovat

selkeät, jotta aikaa ei turhaan kulu oikean toimintatavan löytämiseen ja mahdollisten virheiden korjaamiseen, vaan työt tulevat tehtyä kerralla oikein.

Esimerkiksi tiedostojen tallentaminen samalla tavalla tai kaikkien toimihenkilöiden tiedossa olevaan pilvipalveluun tai kansioon on tärkeää, koska toimihenkilön täytyy sietää tietynlaista keskeneräisyyttä. On tärkeää, että tieto on siirrettävissä sujuvasti toiselle toimihenkilölle. Tällöin vältytään mahdollisilta sopimusrikkomuksilta tai väärinkäsityksiltä ja kyetään palvelemaan asiakasta mahdollisimman hyvin. On hyvin tavanomaista, että esimerkiksi valtakirjakaupalla sovittu hakkuu päästäänkin toteuttamaan vasta kolmen vuoden päästä huonojen korjuuolosuhteiden vuoksi. Tästä syystä yhteinen toimintamalli kirjallisista asioiden sopimisesta sekä sopimusten säilyttäminen kaikkien alueella toimivien toimihenkilöiden saavutettavissa olisi tärkeää. Lisäksi yhteiset toimintamallit keventävät työtaakkaa vähentämällä turhaa stressiä, eikä aikaa siten kulu sopimusten etsimiseen.

Toimintamallien epäselvyydestä ei voi syyttää pelkästään toimihenkilöitä. Haastatteluissa tuli ilmi Metsänhoitoyhdistys Kainuun toiminnanjohtajanpestin suuri vaihtuvuus. Toiminnanjohtaja on vaihtunut useasti, eivätkä johtamistavat ole välttämättä säilyneet samana jokaisella toiminnanjohtajalla. Metsänhoitoyhdistyksen toiminnan kehittymisen kannalta olisi eduksi, jos toiminnanjohtaja säilyisi samana useamman vuoden. Erityisen haastavaa työntekijöiden kannalta on noudattaa niitä toimintamalleja, joiden pysyvyydestä ei ole varmuutta, kuten erilaiset tietotekniset järjestelmät. Ei ole varmaa, että Teams tulee säilymään Mhy Kainuun viestintäkanavana, ja siksi sen opetteluun saattaa olla vaikeuksia löytää motivaatiota. Erityisesti näin, jos seuraava toiminnanjohtaja ei koe Teamsia hyödylliseksi.

10 Pohdinta

10.1 Metsänhoitoyhdistys Kainuun ongelmakohdat

Toimintamallien ongelmia selittää osaltaan toiminnanjohtajien suuri vaihtuvuus. Mhy Kainuulla on vaihtunut toiminnanjohtaja useasti viime vuosien aikana. Kun ohjeistukset ovat epäselviä, on vaikea myös ottaa ohjeistuksia vastaan ja noudattaa niitä. Haastatteluissa tuli ilmi, miten johdolta toivotaan jämäkämpää ohjeistusta. Ohjeistusten noudattaminen ei onnistu, jos selkeä viesti ei tule ylhäältä alaspäin. Myöskään auktoriteettia on vaikea haalia, jos lähtökohtaisesti työntekijät odottavat esimiehen käyvän vuoden verran työpestissä, ja lähtevänsä sitten seuraavaan työpaikkaan.

Toisaalta haastatteluissa mainittiin myös yhdistyksen liian nopea muutostahti. Skeptisyys muutokseen johtunee edellä mainitusta toiminnanjohtajan suuresta vaihtuvuudesta ja sitä myötä vähäisestä auktoriteetista ja tietynlaisesta sekavuudesta. Metsänhoitoyhdistys Kainuun kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota siihen, miksi vaihtuvuus on niin suurta. Onko yhdistyksellä työilmapiirin sisällä jokin psykologinen ongelma, vai onko Mhy Kainuulla yksinkertaisesti huonoa tuuria toiminnanjohtajan vaihtuvuuden vuoksi?

Toimihenkilöiden kannalta vaihtuvuus luo paljon haasteita, eikä motivoi myöskään työntekijöitä kehittämään yhdistyksen toimintaa esimerkiksi sosiaalisen median ja markkinoinnin osalta. Tuotetta, johon ei itsekään oikein usko, on todella vaikea myydä. Toiminnanjohtajan tai työntekijän rekrytoiminen ei myöskään ole ilmaista, eikä perehdyttäminen tai kouluttaminen tapahdu käden käänteessä. Yhdistyksen kannalta olisi todella hyvä panostaa pysyvyyteen niin toimihenkilöiden, kuin toiminnanjohtajankin osalta.

Mikäli metsänhoitoyhdistys Kainuun toiminnanjohtajan suuressa vaihtuvuudessa on kyse sisäisestä ongelmasta, olisi sitä syytä tarkastella ja kehittää.

Erityisesti, mikäli mahdollinen ongelma näkyy myös ulospäin, ei se luo Metsänhoitoyhdistys Kainuusta hyvää kuvaa työnantajana eikä palveluntuottajana. Asiakkaat eivät tällöin fuusion tavoitteista huolimatta saa ansaitsemaansa palvelua ilman toimihenkilöiden henkilökohtaista palveluasennetta.

Mhy Ylä-Kainuu etuna informaation kulussa oli haastattelun pohjalta sen pienuus. Haastatteluissa ilmeni, että toimihenkilöt saivat tarvittaessa nopeasti tietoa yhdistyksen tilanteesta esimerkiksi taloustilanteesta. Nyt kun fuusioituminen on tapahtunut, on metsänhoitoyhdistys Kainuun tärkeää pohtia, miten se viestii työntekijöilleen, jotta he eivät koe olevansa pimennossa ja pahimmassa tapauksessa koe fuusiota huonoksi ratkaisuksi.

10.2 Tutkimuksen haasteet ja onnistuminen

Suurimpana haasteena tässä tutkimuksessa oli haastateltavien kiinnostus osallistua tutkimukseen, sekä haastattelukysymyksien mahdollisimman helppo ymmärrettävyys. Haastateltavia saatiin riittävästi tutkimuksellisesti järkevän kokoiseen otantajoukkoon ja haastateltavat olivat motivoituneita vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin.

Kysymykset olivat myös pääosin ymmärrettäviä ja niihin oli helppoa vastata. Yksittäisiä kertoja haastateltaville tarkennettiin kysymystä ymmärrettävämmäksi. Kysymysten jaottelu aihealueisiin oli selkeä ja antoi vastaajalle riittävät mahdollisuudet esittää tarkentavia kysymyksiä ja kertoa riittävän laajasti ja perustellusti oman mielipiteensä vastausten liikaa rönsyilemättä ohi aiheen. Haastateltavia olisi voitu myös informoida entistä paremmin etukäteen kysymyksistä ja lisätä kyselyn loppuun jonkinlainen sana on vapaa- kohta, jossa toimihenkilöt olisivat voineet vielä kertoa, mikäli yhdistyksen toiminnassa on jotakin mielen päällä.

Haastattelujen litterointi ja analysointi sujui hyvin, vaikka vastausten puristaminen analysoitavaan muotoon laajasta haastattelumateriaalista veikin oman

aikansa. Haasteita tuotti laajan litteroidun aineiston pääpointtien ja teemojen löytäminen sekä erivastauksista yhtäläisyyksien löytyminen. Jokainen vastaus oli erilainen ja näin pienellä otannalla yhtäläisyyksien vetäminen tuloksiin oli haasteellista.

Teams oli toimiva haastattelualusta, eikä varakeinoihin, kuten puhelimella äänittämiseen tarvinnut turvautua kertaakaan. Kuitenkin live-haastattelut olisivat olleet haastattelijoiden kannalta mielekkäämpiä, koska silloin haastatteluissa olisi nähnyt eleitä ja ilmeitä paremmin. Lisäksi live-haastatteluissa olisi voinut tulla enemmän keskustelua ja laajempia vastauksia.

Ajankäyttö tutkimuksellisessa mielessä onnistui hyvin. Haastattelut kyettiin tekemään tavoitteiden mukaisesti helmi-maaliskuun aikana, eikä yksikään haastattelu venynyt yli tuntiin. Haastatteluaikoja olisi voinut tiivistää lisää, jolloin aikaa tutkimustulosten analysointiin olisi ollut enemmän. Toisaalta liian monta haastattelua perättäisinä päivinä olisi saattanut johtaa haastattelijoiden väsymiseen, eikä haastattelukysymyksiä olisi välttämättä esitelty samalla tavalla.

Opinnäytetyön tavoite; Mhy Kainuun nykytilanteen kartoitus toimihenkilöiden haastattelujen avulla onnistui tavoitteiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa saatiin paljon kirjallista materiaalia toimihenkilöiden mielipiteistä liittyen fuusioitumiseen, työtehtävien uudelleenjaotteluun, työilmapiiriin ja sen mahdollisiin muutoksiin sekä ajatuksia tulevaisuuden kehityskohteista ja tämänhetkisistä toimintamallien koulutustarpeista yhdistyksessä.

Tämän tutkimuksen aihepiiri oli niin laaja, että paljon mahdollisia selvityskohteita jäi opinnäytetyön ulkopuolelle. Niitä on mahdollista selvittää tulevaisuudessa lisää, jos siihen yhdistyksessä koetaan tarvetta. Tässä tutkimuksessa olisi voitu valita yhdeksi teemaksi myös johtaminen yhdistyksessä. Toimihenkilöillä oli paljon mietteitä johtamisesta viestinnän osalta ja koska toiminnanjohtajan vaihtuvuus on ollut suurta, olisi ollut hyvä kartoittaa millaista johtamista toimihenkilöt kaipaavat yhdistyksen toiminnan kehittämiseksi ja työpaikan viihtyvyyden parantumiseksi.

Koska työ oli tyyliltään laadullinen tutkimus, vastausten analysointi oli pääosin kirjallista sekä pohtivaa. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin laajojen haastatteluaineistojen ydinasiat, ja niitä pyrittiin tulkitsemaan ja löytämään yhdenmukaisuuksia. Kirjallisia lähdeaineistoja olisi voinut olla enemmän, koska aihepiiristä varmasti olisi löytynyt enemmän tutkimustietoja.

10.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Koska metsänhoitoyhdistys Kainuussa työskentelee vain parikymmentä metsäasiantuntijaa eri toimipisteillä, oli äärimmäisen tärkeää, ettei haastateltavaa kyetä tunnistamaan opinnäytetyöstä vastausten perusteella. Näin toimittaessa tutkimukseen saatiin varmasti rehellisiä vastauksia ja luottamus haastattelijoiden ja haastateltavan välillä säilyi. Henkilöiden nimiä, eikä yksittäisen vastaajan toimipistettä tai muuta tunnistusta helpottavaa tietoa esitetty tuloksia analysoitaessa. Haastatteluita ja yksittäisiä vastauksia analysoitaessa jaoteltiin vastaukset aihealueisiin, jotta vastauksia käsiteltiin neutraalisti suosimatta mitään yksittäistä kommenttia tai haastattelua.
Lisäksi analysoidessa tuloksia vastaukset teemoiteltiin kokonaisuuksiksi, jottei myöskään yksittäistä vastausta saada tuloksia koostaessa kokonaisuudessaan selville.

Haastattelujoukkoon kuuluu ainakin yksi vastaaja jokaisesta toimipisteestä, joten vastaajajoukko oli maantieteellisesti tarkasteltuna kattava. Sukupuolijakauma oli tasainen: vastaajissa oli 5 naista ja 6 miestä. Vastaajajoukko oli hyvin edustettuna myös ikäjakauman sekä työkokemuksen perusteella.
Alun perin toiveissa oli saada haastateltua kaikki toimihenkilöt, mutta lopullinen toteuma oli puolet toimihenkilöistä. Mitä enemmän haastateltavia olisi tutkimukseen saatu, sitä kattavampi haastatteluaineisto olisi saatu analysoitavaksi. Kuitenkin nykyiset vastaukset tukivat sen verran kattavasti toisiaan, että analyysiä voidaan pitää luotettavana. Tämän otannan perusteella iän, työkokemuksen, toimipisteen tai aiempien työpaikkojen määrällä ei havaittu juurikaan

yhdenmukaisuuksia vastauksiin liittyen. Suuremmalla otannalla eroja olisi voinut syntyä huomattavasti enemmän ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta se olisi ollut erittäin hyvä asia.

10.4 Kehitysideat opinnäytetyön jatkoksi

Tutkimusta ja sen tuloksia hyödyntäen voisi olla aiheellista tehdä kirjallinen tietopaketti toimintamalleista ja kirjalliset ohjeet hyväksi koetuista toimintatavoista. Tämä helpottaisi esimerkiksi uusien toimihenkilöiden, harjoittelijoiden ja sijaisten perehdyttämistä työhön. Metsänhoitoyhdistys Kainuun olisi hyvä selvittää myös, miksi toiminnanjohtajan vaihtuvuus on niin suurta, ja mitä asialle voisi tehdä. Työntekijöiden kannalta jatkuva muutos ei ole hyvä, eikä paranna työntekijöiden työhyvinvointia.

Tulevaisuudessa, mahdollisesti muutaman vuoden kuluttua fuusiosta, voisi olla aiheellista tehdä vastaavanlainen kysely fuusioituneen Mhy Kainuun asiakkaille, jotta saataisiin selville heidän tyytyväisyytensä esimerkiksi palvelun tasoon. Erityisesti kyselyssä voisi painottaa uudistuneen yhdistyksen kokoa ja mietteitä jäsenmaksun muuttumisesta pinta-alakohtaiseksi. Lisäksi saataisiin selville, onko fuusion päätavoite; jäsenistön edunvalvonta ja palveluiden parantuminen, saavutettu.

Mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi myös muutaman vuoden päästä tehtävä selvitys: “Miten fuusion myötä työtehtävien uudelleen organisointi on onnistunut toimihenkilöiden mielestä.” Tätä tutkimusta tehdessä työntekijät pitivät muutosta positiivisena ja siksi olisi hyvä selvittää, muuttuuko toimihenkilöiden mielipide, kun muutos saadaan voimaan.

Kaikkien toimihenkilöiden sitoutuminen Metsänhoitoyhdistys Kainuuseen on eriarvoisen tärkeää, joten Metsänhoitoyhdistys Kainuun kannattaakin keksiä ratkaisua, miten se säilyy jatkossa mielekkäänä työpaikkana niin työtehtävien, työilmapiirin, viestinnän, kuin toimintamallienkin osalta. Oikea-aikaista ja

toimihenkilöiden työn kannalta välttämätöntä viestintää, sekä jäsenpalveluiden laadusta huolehtimalla fuusion tavoitteiden mukaisesti tähän päämäärään on varmasti mahdollista päästä. Avointa keskustelua ja toimihenkilöiden osallistamista ratkaisujen keksimiseksi voisi olla hyvä lisätä, jotteivat toimihenkilöt koe olevansa ulkopuolisia yhdistyksen uudistumisen myötä.

Lähteet

Aaltola, J., Collin, K., Eskola, J., Heikkinen, H., Herkama,S., Hänninen, V., Ilmonen, K., Kiviniemi, K., Laajalahti, A., Laine, T., Lilja,N., Metsämuuranen, J., Moilanen, P., Niikko, A., Paloniemi, S., Rajala, R., Räihä, P., Suoranta, J. & Valli. R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus

Campbell, A. 2016. Operational excellence society.https://opexsociety.org/body-of-knowledge/operating-model/ 22.1.2022

Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen J. & Kupiainen O.J. 2015. Fuusiot henki löstön näkökulmasta. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/158205/fuusio-opas_light_LOPULLINEN_06112015.pdf. 15.1.2022.

Heikkinen, M. 2022. MHY Kainuulle tehtävän opinnäytetyön taustatietoja MHY Ylä-Kainuusta. Elisa.Oinas-Panuma@mhy.fi. 10.1.2022.

Härkönen, A. 2022. Muutama kysymys tietoperustaksi MHY Kainuulle tehtävää opinnäytetyötä varten. Elisa.Oinas-Panuma@edu.karelia.fi. 13.1.2022.

Iconics. 2022. Fuusio. https://www.iconics.fi/fuusio 14.1.2022.

Immonen, R. 2018. Yritysjärjestelyt. Helsinki: Alma Talent

Kaihlanen, J. 2020.Etelä-Savossa suunnitellaan metsänhoitoyhdistysten fuusiota – liki maakunnan laajuinen yhdistys vahvistaisi asemaansa maan suurimpien kärjessä. Maaseudun tulevaisuus 17.9.2020. https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/metsa/artikkeli-1.1193711 20.1.2022.

Kankainen,S. 2021. Työyhteisön kehittäminen ja etätyö: johtamisen viisi haastetta. https://hyplus.helsinki.fi/tyoyhteison-kehittaminen-ja-etatyo-johtamisen-viisi-haastetta/

Katainen, H., Ronkainen, A., Lievonen O. & Karppinen J. 2019. https://www.lapinamk.fi/blogs/Yritysfuusio-ei-nay-tyotekijoiden-tyoolosuhteissa/zfxfbtt4/bd2f2a3d-82e1-449b-b5b8-c74060ce924e 22.1.2022

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: ihmisistä on kysymys. https://www.booky.fi/tuote/juhani_kauhanen/henkilostojohtaminen_suomessa_1960_2015_ihmisista_on/9789526063485

Kiviniemi, M., Toro, J., Juutinen, H. & Sahi, A. 2001. Päätöksentekijänä Metsänhoitoyhdistyksessä. Helsinki: Gummerus

Koskela, M. 2021a. Tiedote. Elisa.Oinas-Panuma@mhy.fi. 27.9.2021.

Koskela, M. 2021b.Pohdittavaksi. Elisa.Oinas-Panuma@mhy.fi. 10.11.2021.

Koskela, M. 2021c. Työtyytyväisyyskysely 2021. Elisa.Oinas-Panuma@mhy.fi 22.12.2021.

Koskela, M. 2021d. Vuoden 2022 jäsenmaksut. Elisa.Oinas-Panuma@mhy.fi 20.12.2021.

Koskela, M. 2022a. Opinnäytetyöhön taustatietoja MHY Kainuusta ennen fuusiota. Elisa.Oinas-Panuma@mhy.fi. 10.1.2022.

Koskela, M. 2022b. Tiedote 5. Elisa.Oinas-Panuma@mhy.fi. 12.4.2022.

Koskela, M. 2022c. Opparin hiontaa. Elisa.Oinas-Panuma@mhy.fi 25.4.2022.
Kuhalampi,T. 2012. Tavoitteena toimiva työyhteisö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveyalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö, ylempi ammattikorkea-koulututkinto. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46494/Kuhalampi_Tanja.pdf?sequence=1.
Kukkeenmäki, J. 2007. Organisaatiomuutoksella kilpailukykyä. Vaasan Yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro Gradu. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2126/osuva_2425.pdf?sequence=1
Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki., Kääriäinen M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. https://www.researchgate.net/publication/261723764_
Laki elinkeinotulon verottamisesta (24.6.1968/360)
Laki metsänhoitoyhdistyksistä 534/1998.
Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta (1090/2013) https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980534?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=mets%C3%A4nhoitoyhdistys#a20.12.2013-1090
Lammi, M. 2020. Metsäteiden merkitys ja kunto suomessa. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123853/LammiMika.pdf?sequence=2
Maa-ja metsätalousministeriö (MMM). 2014. Tiedote Metsälakien kokonaisuudistus voimaan vuoden alusta. 2.1.2014 https://mmm.fi/-/nya-totalreformerade-skogslagar-i-kraft-vid-arsskiftet 13.1.2022
Metsänhoitoyhdistys. 2019. Metsänhoitoyhdistysten fuusiot. 1.1.2019 https://www.mhy.fi/uutiset/metsanhoitoyhdistysten-fuusiot 15.1.2022
Metsänhoitoyhdistys. 2022 https://www.mhy.fi/uutiset/metsanhoitoyhdistysten-fuusiot-mhy-etela-savo-mhy-kainuu-ja-mhy-loimijoki-laajentuivat 11.1.2022
Metsänhoitoyhdistys Kainuu. 2021a. https://www.mhy.fi/node/22534 27.12.2021
Metsänhoitoyhdistys Kainuu. 2021b. https://www.mhy.fi/kainuu/uutiset/vahvistusta-mhy-kainuun-toimihenkiloihin 17.3.2022
Metsänhoitoyhdistys Kainuu. 2022 https://www.mhy.fi/kainuu/esittely 6.1.2022
Metsänhoitoyhdistys Rokua-Paljakka. 2022 https://www.mhy.fi/rokua-paljakka 15.3.2022
Metsänhoitoyhdistys Sotkamo. 2022. https://www.mhy.fi/sotkamo 17.3.2022
MTK. 2018. MTK:n historia https://www.mtk.fi/-/mtk-historia 24.1.2022
Oppariapu. 2022. Haastattelut. https://oppariapu.wordpress.com/menetelmat/haastattelut/ 14.1.2022
Osakeyhtiölaki 624/2006
Pirttinen, K. 2006. Metsänomistajan asialla. Jyväskylä: Kari Pirttinen KY

Raine,V., Aarnos,E., Eskola, J., Hakala, J.T., Heikkinen, H,L,T., Kiviniemi,K., Lätti, J., Niikko, A., Perkkilä,P., Ropo, E., Saarela, M., Saloviita,T., Syrjälä, L., Valli, R., Wallin,A., Vastamäki,J,. Vilkka, H.,Virtanen, S. & Åhlberg, M. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PSkustannus.

SAK. 2021. Korona-ajan työ- Tutkimus koronapandemian vaikutuksista SAK:lai silla aloilla. https://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/korona-ajan-tyo-tutkimus-koronapandemian-vaikutuksista-saklaisilla-aloilla

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Suojanen, K., Lakari, T., Savolainen. M. & Sirainen, A. 2011.Yritysoikeus ja yritystoiminnan muutostilanteiden juridiikka. Juva:Bookwell Oy

Tanninen,E . 2015. Yritysfuusio henkilöstön työtyytyväisyyden näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Kanditaatin tutkielma. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/103466/Kandidaatintutkielma%20Eveliina%20Tanninen.pdf?sequence=2&isAllowed=y 13.1.2022

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Muutos-Työhyvinvointi muutoksessa. https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc

Viitala, R & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoimin nan perusta. Helsinki: Edita.

World Health Organization regional office for Europe. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov 29.3.2022

Yksityismetsätalouden työnantajat & Meto – Metsäalan Asiantuntijat. Työehtosopimus 1.3.2022-29.2.2024. https://www.luva.fi/wp-con tent/uploads/2022/03/Hbb220303ee1-YT_-METO-TES-2022_2024-lopullinen.pdf

Haastattelurunko

1.Taustatiedot

-Ikä?
-Sukupuoli?
-Koulutustaustasi?
-Kummassa yhdistyksessä työskentelit ennen fuusiota?
-Kuinka kauan olet työskennellyt MHY Kainuun/ MHY Ylä-Kainuun palveluksessa?
-Mitä palveluita myit/toteutit ennen fuusiota? Muuttuivatko työtehtäväsi fuusion myötä?

2.Työpäivän ajankäyttö

-Koetko sinulla olevan riittävät mahdollisuudet vaikuttaa työaikasi ajankäyttöön?
-Koetko työtehtävien uudelleen jaottelun/organisoinnin parantavana toimena kehittää yhdistyksen toimintaa?

3.Viestintä

-Mitä kanavia käytät asiakaskontaktointiin?
(-puhelinsoitot, WhatsApp, Sähköposti, Teams, OmaMetsä, jne.)
-Miten viestit/mitä kanavia käytät muiden toimihenkilöiden kanssa viestimiseen?
-Oletko tyytyväinen viestintään yhdistyksessä, miten viestintää voisi mielestäsi kehittää?

4.Työpaikan ilmapiiri

-Oletko huomannut eroa työilmapiirissä fuusioitumisen jälkeen? Jos olet, onko työilmapiirin muutos ollut pääosin positiivinen vai negatiivinen?
-Haluaisitko olla tekemisissä koko yhdistyksen toimihenkilöiden tai valtuuston kanssa nykyistä enemmän (esimerkkinä erilaiset konseptit liittyen työyhteisön virkistäytymiseen)?

5. Jäsenpalvelut ja niiden myynti

-Mitä jäsenpalveluita tarjoat jäsenille?
-Onko mielestäsi yhdistyksen nykyinen ohjeistus palveluiden hinnoitteluun liittyen (ohjeelliset listahinnat) toimiva käytännön arjessa?
-Mihin työtehtävään haluaisit käyttää enemmän resursseja (esim. työaikaa)?
-Mihin työtehtävään haluaisit käyttää nykyistä vähemmän resursseja (esim. työaikaa)?
-Markkinoitko aktiivisesti palveluita, vai pyytävätkö metsänomistajat niitä itse?
-Kokemuksiisi perustuen, millä keinoilla saataisiin lisättyä palveluiden myyntiä asiakkaalle?
-Onko yhdistyksellä joitakin palveluita/palvelukokonaisuuksia, joiden kasvuun uskot tulevaisuudessa?
-Onko yhdistyksellä jokin toimintamalli/toimintatapa, johon haluaisit lisää selvennystä/koulutusta MHY-Kainuun puolelta?