



TYÖSKENTELYILMAPIIRI METSÄNTUTKIMUSLAITOKSESSA 1989

*Kaija Kanninen
Aarne Reunala
Risto Häkkinen*





METSÄNTUTKIMUSLAITOS

Osoite: Unioninkatu 40 A
00170 Helsinki

Puhelin: (90) 857 051

Telekopio: (90) 625 308

Ylijohtaja: Eljas Pohtila

Metsäntutkimuslaitos on maa- ja metsätalousministeriön alainen vuonna 1917 perustettu valtion tutkimuslaitos. Sen päätehtävänä on Suomen metsätaloutta sekä metsävarojen ja metsien tarkoituksenmukaista käyttöä edistävä tutkimus. Metsäntutkimustyötä tehdään lähes 800 hengen voimin yhdeksällä tutkimusosastolla ja kymmenellä tutkimus- ja koeasemalla. Tutkimus- ja koetoimintaa varten laitoksella on hallinnassaan valtionmetsiä yhteensä n. 150 000 hehtaaria, jotka on jaettu 17 tutkimusalueeseen ja joihin sisältyy kaksi kansallis- ja viisi luonnonpuistoa. Kenttäkokeita on käynnissä maan kaikissa osissa.

Kannen kuvat: Erkki Oksanen
Teijo Nikkanen

Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 359

**TYÖSKENTELEYILMAPIIRI
METSÄNTUTKIMUSLAITOKSESSA
1989**

Kaija Kanninen, Aarne Reunala & Risto Häkkinen

Helsinki 1990

Tätä julkaisua jakaa:
Metsäntutkimuslaitos
Tutkija Kaija Kanninen
Metsäteknologian tutkimusosasto
Unioninkatu 40 A, 00170 Helsinki
puh. (90) 857 05344

ISSN: 0358-4283
ISBN: 951-40-1113-9

HAKAPAINO OY, HELSINKI 1990

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työyhteisön kehittämisen kannalta merkittäviä tekijöitä Metsäntutkimuslaitoksessa. Keskeisenä ongelmana oli selvittää, miten vakinaisuunteinen henkilöstö koee Metlan toiminnan ja oman toimintansa Metlassa.

Aineisto kerättiin postikyselynä vuonna 1989. Organisaation koko vakinaisuuntoista henkilöstöä koskeneeseen kyselyyn vastasi 611 metlalaista. Vastausprosentti oli siten 76.

Kysely toi esiin runsaasti laitoksen kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. Koko maan työpaikkoihin verrattuna Metlassa korostuvat työn itsenäisyys, kehittävyys, arvostus ja mielenkiintoisuus. Nämä työn ominaisuudet sisältyvät pääasiassa johdon ja tutkijoiden työhön. Muiden työ on enemmän tavallista suomalaista puurtamista.

Heikkoutena Metlassa ovat epäselvyydet työtehtävissä, huonohkot esimies-alaisuus suhteet, sekä kireämpi ja ahdistavampi ilmapiiri. Näissä suhteissa Metlan toimintayksikköjen välillä on huomattavia eroja. Muut organisaation puutteet tulevat näkyviin lähinnä kolmella tavalla; epäselvillä esimies-suhteilla, hallinnon ja tutkimuksen välisenä kuiluna ja tiedonkulun heikkoutena.

Henkilöstöryhmittäisistä ongelmista keskeisimpiä ovat metsätutkimuksen suorittaneiden tutkijoiden kokemat ahdistavat työtilanteet ja vaikeudet esimiestensä kanssa. Hallinto- ja toimisto- samoin kuin kenttähenkilöstöä vaivaa työn yksitoikkoisuus ja laboratoriohenkilöstön huolena on työsuhteen epävarmuus.

Tutkimuksen tuloksia alettiin hyödyntää välittömästi tulosten käsittelyn jälkeen järjestämällä niiden pohjalta toimintayksikkö- ja henkilöstöryhmäkohtaisia keskustelutilaisuuksia. Ne ovat olleet perustana entistä avoimempiin kehittämiskeskusteluihin, joita on jatkettu useissa yksiköissä.

ALKUSANAT

Tämä henkilöstökysely on toteutettu osana METLAn vuonna 1988 hyväksyttyä kehittämissuunnitelmaa. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa työskentelyilmapiiriä METLAssa, sen eri yksiköissä ja työntekijäryhmissä.

Työ on tehty METLAn sisäisenä työnä, mistä on omat haittansa mutta myös hyötynsä. Etuna koimme erityisesti sen, että tutkimus ei tällä tavoin toteutettuna jää ulkopuoliseksi, paperinmakuiseksi tilaustyöksi.

Kysely oli haastava ja innostava toteuttaa. Työskentelyilmapiiri on mielestämme erittäin tärkeä ja liian vähälle huomiolle jäänyt asia. Tästä saimme kyselyn kuluessa runsaasti myönteistä palautetta. METLAssa on paljon ihmisiä, joilla on voimakas halu kehittää laitosta, omaa toimintayksikköään ja omaa työtään.

Tutkimus on yhteistyön tulos. Asiallisesta sisällöstä vastaavat Kaija Kanninen ja Aarne Reunala. Teksti on kirjoitettu yhteistyössä kommentoiden ja korjaten. Risto Häkkinen huolehti erityisesti tilastollisesta tietojenkäsittelystä. Hilka Granlund huolehti laajan aineiston tallennuksesta. Ritva Parviainen piirsi johdanto-osan kuvat. Anna-Kaisa Korhonen laati suurimman osan tuloksia esittävistä kuvista ja auttoi julkaisun viimeistelemisessä. Yhteistyömme oli antoisaa. Sen ilmapiiriä kuvaavat vaikkapa Kaija Kannisen erilaisissa lappusissaan lähettämät auringot. Tämän toivomme sopivan METLAankin: Aurinko paistaa. Älkää antako ilmapiirivaikeuksien masentaa; vaikeudet osoittavat tietä parempaan.

Haluamme vielä lopuksi korostaa, että tämäkin julkaisu on vain paperia. Työpaikan ilmapiiri muodostuu monista asioista, joiden kehittämiseen pelkkä lukeminen ei riitä. Ensi sijassa tarvitaan enemmän ja avoimempaa keskustelua esimiesten ja alaisten välillä ja työtovereiden kesken. Tämän tutkimuksen eräs hyöty on jo ollut siinä, että sen perusteella toimintayksiköissä on järjestetty entistä avoimempia kehittämiskeskusteluja.

Helsingissä, toukokuussa 1990

Kaija Kanninen

Aarne Reunala

Risto Häkkinen

SISÄLLYS

Sivu

TIIVISTELMÄ

ALKUSANAT

ASETELMAT JA KUVAT

6

LYHENTEET

9

1. TYÖSKENTELYILMAPIIRI

11

11. Ihmisen ja työn vuorovaikutus

11

12. Työskentelyilmapiiri. Mikä se on ja mikä siihen vaikuttaa?

13

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

19

3. TULOSTEN LUOTETTAVUUS

22

4. TULOSTEN ESITTÄMINEN

25

5. TYÖSKENTELYILMAPIIRI METLASSA

28

51. Käsitukset METLAsa

28

52. Esimiehen toiminta

42

53. Työpaikan ihmissuhteet

58

54. Tyytyväisyys työhön

68

55. Työn kuormittavuus

83

56. Tilat ja laitteet

90

57. METLAA koskevien tietojen saanti

99

58. Vertailut aikaisempiin kyselyihin

100

6. VERTAILU METSÄHALLITUKSEEN JA KOKO MAAN TYÖPAIKKOKSIIN

104

61. Metsähallitus

104

62. Maan kaikki työpaikat

104

7. TULOSTEN TARKASTELU JA SUOSITUKSET

115

KIRJALLISUUS

124

LIITTEET

125

Liite 1. Lähetekirje ja kyselylomake

125

Liite 2. Korrelaatiomatriisi

136

Liite 3. Kommunaliteetit

139

Liite 4. Rotatoitu faktorilatausmatriisi ja ominaisarvot

140

Liite 5. Muuttujan "Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä"
(kys. 45) suurimmat korrelaatiot

141

Liite 6. Toimintayksiköiden ilmapiirit faktoripisteillä
esitettyinä

142

ASETELMAT AIHEPIIREITTÄIN

Sivu

METLA	Asetelma 1. Henkilöstön käsitykset METLAsa.	31
	Asetelma 2. Faktorin "Tuloksellinen METLA" lataukset.	32
Esimies	Asetelma 3. Henkilöstön käsitykset esimiehen toiminnasta.	45
	Asetelma 4. Faktorin "Keskusteleva esimies" lataukset.	46
Ihmissuhteet	Asetelma 5. Henkilöstön käsitykset työpaikan ihmissuhteista.	61
	Asetelma 6. Faktorin "Hyvät ihmissuhteet" lataukset.	62
Työtyytyväisyys	Asetelma 7. Henkilöstön käsitykset työtyytyväisyydestä.	70
	Asetelma 8. Faktorin "Mielenkiintoinen työ" lataukset.	71
Kuormittavuus	Asetelma 9. Henkilöstön käsitykset työn kuormittavuudesta.	84
	Asetelma 10. Faktorin "Työn kuormittavuus" lataukset.	84
Tilat & laitteet	Asetelma 11. Henkilöstön käsitykset tiloista ja laitteista.	92
	Asetelma 12. Faktorin "Tilat ja laitteet" lataukset.	92
Vertailut	Asetelma 13. Henkilöstökyselyn 1989 vertailu henkilöstöpoliittisen toimikunnan (HEPO) kyselyyn vuonna 1979.	102
	Asetelma 14. Hallinto- ja tutkimusalue toimiston (HTH ja HTT) vastaukset vuosina 1989 ja 1984 (HALKO).	103
	Asetelma 15. METLAn vertailu metsähallituksen 1986 henkilöstökyselyyn.	106
	Asetelma 16. METLAn vertailu koko maan työpaikkoihin (KELA) vuonna 1985.	107

KUVAT AIHEPIIREITTÄIN

Tausta	Kuva 1. Ihmisen toiminta ja sen säätely työssä.	12
	Kuva 2. Työn, stressin ja terveyden välinen yhteys.	14
	Kuva 3. Ristiriidan ratkaisumallit.	17
METLA	Kuva 4. Faktorin "Tuloksellinen METLA" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.	33
	Kuva 5. METLA toimii suunnitelmallisesti ja tehokkaasti.	34
	Kuva 6. METLAn tutkimukset ovat korkeatasoisia.	35
	Kuva 7. Pitkän tähtäimen suunnittelu on hyvin hoidettu METLAssa.	36
	Kuva 8. Tunnen olevani arvostetun työyhteisön jäsen.	37
	Kuva 9. METLA tiedottaa tehokkaasti toiminnastaan.	38
	Kuva 10. METLAn toiminnassa tuhlataan varoja.	39
	Kuva 11. METLAssa arvostetaan riittävästi henkilökunnan ammattitaitoa.	40
	Kuva 12. METLAssa erilaiset säännöt ja ohjeet rajoittavat häiritsevästi tuloksellista toimintaa.	41

Esimies	Kuva 13.	Faktorin "Keskusteleva esimies" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.	47	
	Kuva 14.	Esimieheni on valmis keskustelemaan ja perustelevaan tekemiään ratkaisuja.	48	
	Kuva 15.	Esimieheni keskustelee avoimesti kaikista, myös vaikeista asioista.	49	
	Kuva 16.	Esimieheni toiminta on tasapuolista kaikkia alaisia kohtaan.	50	
	Kuva 17.	Toimintayksikössäni esimiehen ja työntekijöiden välit ovat lämpimät.	51	
	Kuva 18.	Esimieheni ei kykene suunnittelemaan ja järjestämään asioita niin, että työt sujuisivat.	52	
	Kuva 19.	Toimintayksikössäni ristiriidat ratkaistaan niin, että niitä voidaan pitää loppuun käsiteltyinä.	53	
	Kuva 20.	Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti.	54	
	Kuva 21.	Toimintayksikköni toimii tehokkaasti.	55	
	Kuva 22.	Toimintayksikössäni valvotaan toiminnan tuloksia eikä niiden suoritustapaa.	56	
	Kuva 23.	Toimintayksikössäni kiinnitetään mahdollisimman vähän huomiota muutoseikkojen ja sääntöjen noudattamiseen.	57	
	Ihmissuhteet	Kuva 24.	Faktorin "Hyvät ihmissuhteet" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.	63
		Kuva 25.	Työtoveriini välillä vallitsee lämpimät ihmissuhteet.	64
Kuva 26.		Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä.	65	
Kuva 27.		Selän takana puhuminen on jokapäiväistä toimintayksikössäni.	66	
Kuva 28.		Työtoverini hoitavat vastuuntuntoisesti heille annetut tehtävät.	67	
Työtyytyväisyys	Kuva 29.	Faktorin "Mielenkiintoinen työ" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.	72	
	Kuva 30.	Tehtäväni ovat haastavia ja vaativia.	73	
	Kuva 31.	Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnottomuus.	74	
	Kuva 32.	Voin vaikuttaa tarpeeksi työtäni koskevaan päätöksentekoon.	75	
	Kuva 33.	METLAssa on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen.	76	
	Kuva 34.	Työni on riittävän itsenäistä.	77	
	Kuva 35.	Työhöni liittyvästä koulutuksesta on huolehdittu riittävästi.	78	
	Kuva 36.	Olen tyytyväinen työhöni METLAn palveluksessa.	79	
	Kuva 37.	Ihmiset toimintayksikössäni ovat tyytyväisiä työhönsä ja toimintaansa.	80	
	Kuva 38.	Olen viimeisen vuoden aikana harkinnut vakavasti työpaikan vaihdosta, koska en viihdy nykyisessä työssäni.	81	
	Kuva 39.	Mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä työtehtäviisi kuuluu.	82	

Kuormittavuus	Kuva 40. Faktorin "Työn kuormittavuus" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.	85
	Kuva 41. Liian suuri hermopaine.	86
	Kuva 42. Kiire tai kireä aikataulu.	87
	Kuva 43. Liian suuri vastuu.	88
	Kuva 44. Koneen tai muiden työolojen määräämä työtahti.	89
Tilat & laitteet	Kuva 45. Faktorin "Tilat ja laitteet" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.	93
	Kuva 46. Konttorikoneet ja laitteet ovat nykyaikaisia.	94
	Kuva 47. Toimintayksikköni kalusto on asiallista ja ajanmukaista.	95
	Kuva 48. Toimintayksikköni työtilat ovat hyvät.	96
	Kuva 49. Toimintayksikkössäni on ATK-laitteita riittävästi.	97
	Kuva 50. Tutkimus- ja mittalaitteet eivät ole ajanmukaisia.	98
Tiedon saanti	Kuva 51. METLAA koskevien tietojen saanti eri tietolähteistä.	99
Vertailut	Kuva 52. Voin vaikuttaa työtahtiini.	108
	Kuva 53. Voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu.	108
	Kuva 54. Voin oppia uutta ja kehittää itseäni.	109
	Kuva 55. Voin saada tunnustusta ja arvontoa.	109
	Kuva 56. Voin luottaa työsuhteeni jatkuvuuteen.	110
	Kuva 57. Voin käyttää kykyjäni ja taipumuksiani.	110
	Kuva 58. Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnottomuus.	111
	Kuva 59. Liian suuri hermopaine.	111
	Kuva 60. Koneen tai muiden työolojen määräämä työtahti.	112
	Kuva 61. Työpaikan kireä ilmapiiri.	112
	Kuva 62. Tilanteita, joista et koe selviytyväsi.	113
Kuva 63. Työ tuntuu sinusta itsestäsi turhalta ja merkityksettömältä.	113	
Kuva 64. Huonot suhteet esimiehen ja alaisten välillä.	114	
Kuva 65. Työtehtävien epäselvyys.	114	

LYHENTEET

Toimintayksiköt	ARI	Metsänarvioimisen tutkimusosasto, metsäninventoinnin tutkimussuunta	
	ARP	Metsänarvioimisen tutkimusosasto, puuntuotoksen tutkimussuunta	
	EKK	Metsäekonomian tutkimusosasto, kansantaloudellisen metsäekonomian tutkimussuunta	
	EKL	Metsäekonomian tutkimusosasto, liiketaloudellisen metsäekonomian tutkimussuunta	
	H-A	Hoitoalue	
	HTH	Hallintotoimisto	
	HTT	Tutkimusalue toimisto	
	JAL	Metsänjalostuksen tutkimusosasto	
	KLA	Keskuslaboratorio	
	MAA	Maantutkimusosasto	
	MAT	Matemaattinen osasto	
	MHO	Metsänhoidon tutkimusosasto	
	MSE	Metsänsuojelun tutkimusosasto, metsäeläintieteen tutkimussuunta	
	MSP	Metsänsuojelun tutkimusosasto, metsäpatologian tutkimussuunta	
	SUO	Suontutkimusosasto	
	TEP	Metsäteknologian tutkimusosasto, puuntutkimussuunta	
	TET	Metsäteknologian tutkimusosasto, metsätyötieteen tutkimussuunta	
	TIE	Tiedotus	
	Toimipaikat	JOE	Joensuu
		KAN	Kannus
KOL		Kolari	
MET		Metsätalo	
MUH		Muhos	
MUU		Muu toimipaikka	
PAR		Parkano	
PIT		Pitäjänmäki	
PUN		Punkaharju	
ROI		Rovaniemi	
SJK		Suonenjoki	
TIK	Tikkurila		
Henkilöstöryhmät	ATK	ATK-henkilöstö (esim. atk-suunnittelija, ohjelmoija, operaattori, atk-kirjoittaja)	
	AVUST	Tutkimustyötä avustava henkilöstö (esim. tutkimusavustaja, tutkimusmestari, tutkimusvirkailija, tutkimusapulainen)	
	JOHTO	Johto (ylijohtaja, tutkimusjohtaja, hallintojohtaja, professori, tutkimusaseman johtaja, toimintayksikön päällikkö)	
	KENTTÄ	Kenttähenkilöstö (esim. metsätalousinsinööri, metsätalousteknikko, työnjohtaja, kenttämestari)	
	KIINT	Kiinteistöhenkilöstö (esim. rakennusmestari, ylivirastomestari, vahtimestari, talonmies, laitosmies, emäntä, laitospulainen, siivooja)	

- LABOR Laboratoriohenkilöstö (esim. laboratorioteknikko, laboratoriomestari, laborantti, laboratorioapulainen)
- MUU Muu henkilöstö (esim. luonnonsuojeluvartija, metsänvartija, kansallispuistonvalvoja, työnopastaja, tutkimusmetsuri)
- TST-HAL Hallinto- ja toimistohenkilöstö (esim. lakimies, tiedotuspäällikkö, puunkorjuupäällikkö, kamreeri, aluemetsänhoitaja, toimistometsänhoitaja, metsätalouden tarkastaja, kirjastonhoitaja, toimittaja, työsuunnittelija, sihteerit, pääkirjanpitäjä, kassanhoitaja, kartanpiirtäjä, toimistovirkailija, toimistoapulainen, varastomestari)
- TUT-MH Tutkijat, metsätutkinto (MH, MMK, MML, MMT)
- TUT-MUU Tutkijat, muu tutkinto (muu akateeminen tutkinto)

1. TYÖSKENTELYILMAPIIRI

11. Ihmisen ja työn vuorovaikutus

Hyvinvointi

Ihmisen psyykkinen hyvinvointi on nykyaikaisen työsuojelun ja työolojen kehittämisen keskeinen tavoite. Kehittyneessä organisaatiossa se ei ole tavoitteellisesta toiminnasta irrallaan oleva sivuseikka, vaan samalla tasolla taloudellisten ja tuotannollisten tavoitteiden kanssa.

Vielä kymmenkunta vuotta sitten yrityskonsulttien toimeksiannoissa painottuivat organisoinnissa ilmenevien heikkouksien ja työn tehokkuuteen vaikuttavien tekijöiden korjaaminen. Näillä toimenpiteillä ei kuitenkaan päästy toivottuihin tuloksiin. Tänä päivänä työpaikkoja pyritään kehittämään ja uudistamaan ihmistä koskevan tiedon pohjalta.

Työ on merkityksellistä ihmiselle monessa muussakin mielessä kuin pelkästään toimeentulon lähteenä. Nykyisessä työyhteiskunnassa se on suuressa määrin myös sosiaalisten suhteiden ja arvostuksen tukipylväs (Purola 1983, Karisto 1987).

Työtä ohjaavat tavoitteet

Ihmisen käyttäytymistä suuntaavat inhimillisten perustavoitteiden lisäksi eri tilanteisiin liittyvät konkreettiset tavoitteet. Työssä ne ovat työlle asetetut päämäärät. Tavoitteisiin pyrkiessään ihminen käyttää henkisiä toimintojaan, havaintoja, ajattelua, muistia, oppimista ja tunteita. Näiden lisäksi ihmisen toimintaan vaikuttaa käsitys omasta itsestä ja kokemusten muokkaama persoonallisuus. Ihmisen ja työn välistä vuorovaikutusta säätelevät siten toisaalta ihmiselle yleensä ominaiset piirteet ja toisaalta kunkin henkilökohtaiset ominaisuudet. Työyhteisössä sitä luonnollisesti ohjaavat lisäksi työ, työvälitteet, työmenetelmät, työnjako ja työpaikan organisaatio (Kalimo & Lindström 1988).

Inhimilliset perustavoitteet

Työyhteisöä kehitettäessä ja epäkohtien syitä puntaroidessa on tärkeää tutkia itse työn lisäksi sitä, miten yleiset inhimilliset perustavoitteet voivat toteutua työyhteisössä. Näitä työelämänkin kannalta tärkeitä perustavoitteita ovat pyrkimys

- ympäristön hallintaan,
- saada hyväksyntää, arvostusta ja rakkautta
- mielekkyyteen.

Voidakseen hallita ympäristöään ihminen tarvitsee tietoa siitä ja pyrkii säätelemään sitä. Työelämässä tämä merkitsee oman työtehtävän liittämistä koko tuotantoprosessiin ja mahdollisuutta osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

"Esimiesten tulisi motivoida alaisiaan kertomalla heille ainakin pääpiirteittäin tutkimuksen aihe ja se, että mihin sillä pyritään."

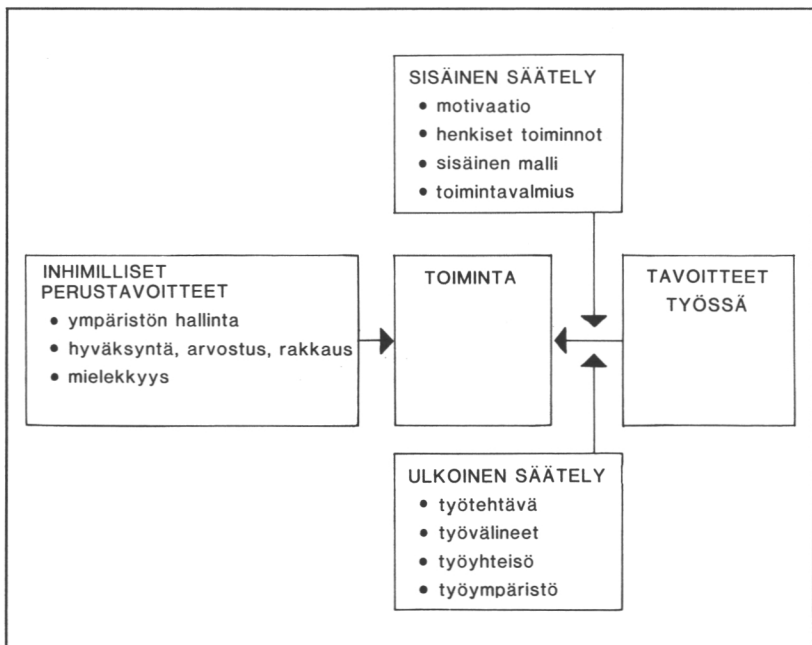
(Nämä laatikkotekstit ovat metlalaisten kyselyn yhteydessä ilmaistavia mielipiteitä.)

Ihmisellä on varhaisesta lapsuudesta saakka pyrkimys saada hyväksyntää, ympäristön myönteistä palautetta omasta itsestään ja toiminnastaan. Työelämässä tämä merkitsee kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

Hyvinvoinnin kannalta myös arvostuksen saaminen on merkityksellistä. Jokainen tarvitsee arvostusta ihmisenä, silloinkin kun työsuoritukset saattavat aiheuttaa arvostelua.

Ihmisen toiminnan tulee olla mielekästä ja merkityksellistä sekä ympäristön että oman sisäistetyn arvomaailman kannalta. Ihminen toimii tietyllä tavalla vain niin kauan, kun hän näkee sen johtavan haluttuun tulokseen. Muussa tapauksessa toiminta vähitellen muuttuu tai lakkaa kokonaan (Kalimo & Lindström 1988).

Usein ajatellaan, että työssä ollaan vain työn tekemistä varten ja että inhimillisten perustarpeiden tyydyttäminen kuuluu työn ulkopuoliseen yksityiselämään. Työssä käyvä ihminen viettää kuitenkin lähes puolet valvellaoloajastaan työssä, joten ei ole merkityksetöntä, millaisissa olosuhteissa hän joutuu työskentelemään. On todettu, että ihminen, jolla ei työssään ole riittävästi mahdollisuuksia inhimilliseen kanssakäymiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ei pysty niihin vapaa-aikanakaan (Waris 1986).



Kuva 1. Ihmisen toiminta ja sen säätely työssä.

Inhimillisten perustarpeiden huomioonottaminen ei tietenkään tarkoita sitä, että asiat olisivat silloin kunnossa, kun ihmiset voivat hääriillä työpaikoillaan pääasiassa omia sosiaalisia tarpeitaan tyydyttäen. Tärkeää sen sijaan on, että työntekijöillä on mahdollisuus keskustella keskenään työhön liittyvistä asioista ja saada neuvoja sekä tukea toisiltaan. Tutkimusten mukaan nimenomaan esimieheltä tai työtovereilta saatu sosiaalinen tuki on eräs tärkeimmistä voimavaroista työelämän stressin hallinnassa. Toisaalta taas huonot, tulehtuneet tai puhumattomuuteen lukkiutuneet ihmissuhteet voivat olla jatkuva pahanolon ja ahdistuksen lähde kaikille työyhteisön jäsenille (Leskinen 1987).

"Kaljaukot pois."

**Tasapainon ja
ristiriidan
vaikutukset**

Hyvinvointi työelämässä riippuu ennen kaikkea siitä, missä määrin työntekijä kokee omien edellytystensä ja työtä koskevien odotustensa olevan tasapainossa työn asettamien vaatimusten ja sen antamien mahdollisuuksien kanssa. Tasapaino ja siitä seuraava myönteinen kehitys johtavat tyytyväisyyteen, itseluottamuksen kasvamiseen ja persoonallisuuden kehittymiseen ja myös työsuoritusten paranemiseen.

Ristiriita ja siitä johtuva kielteinen kehitys aiheuttavat rasittumista, stressiä ja haitallisia muutoksia minäkuvassa, käyttäytymisessä ja elämäntavoissa. Työssä muutokset näkyvät heikentyneen työsuorituksen lisäksi sosiaalisina vaikeuksina, työstä poissaoloina sekä psyykkisinä ja fyysisinä sairauksina (Kalimo 1987). Stressille tyypilliset pettymyksen, ahdistuneisuuden ja masentuneisuuden tunteet saavat aikaan autonomisessa hermostossa ja sisäeritysjärjestelmässä tapahtumaketjuja, joiden vaikutukset ulottuvat koko elimistöön fyysisinä kipuina ja muina vaivoina (Elliot & Eisdorfer 1982).

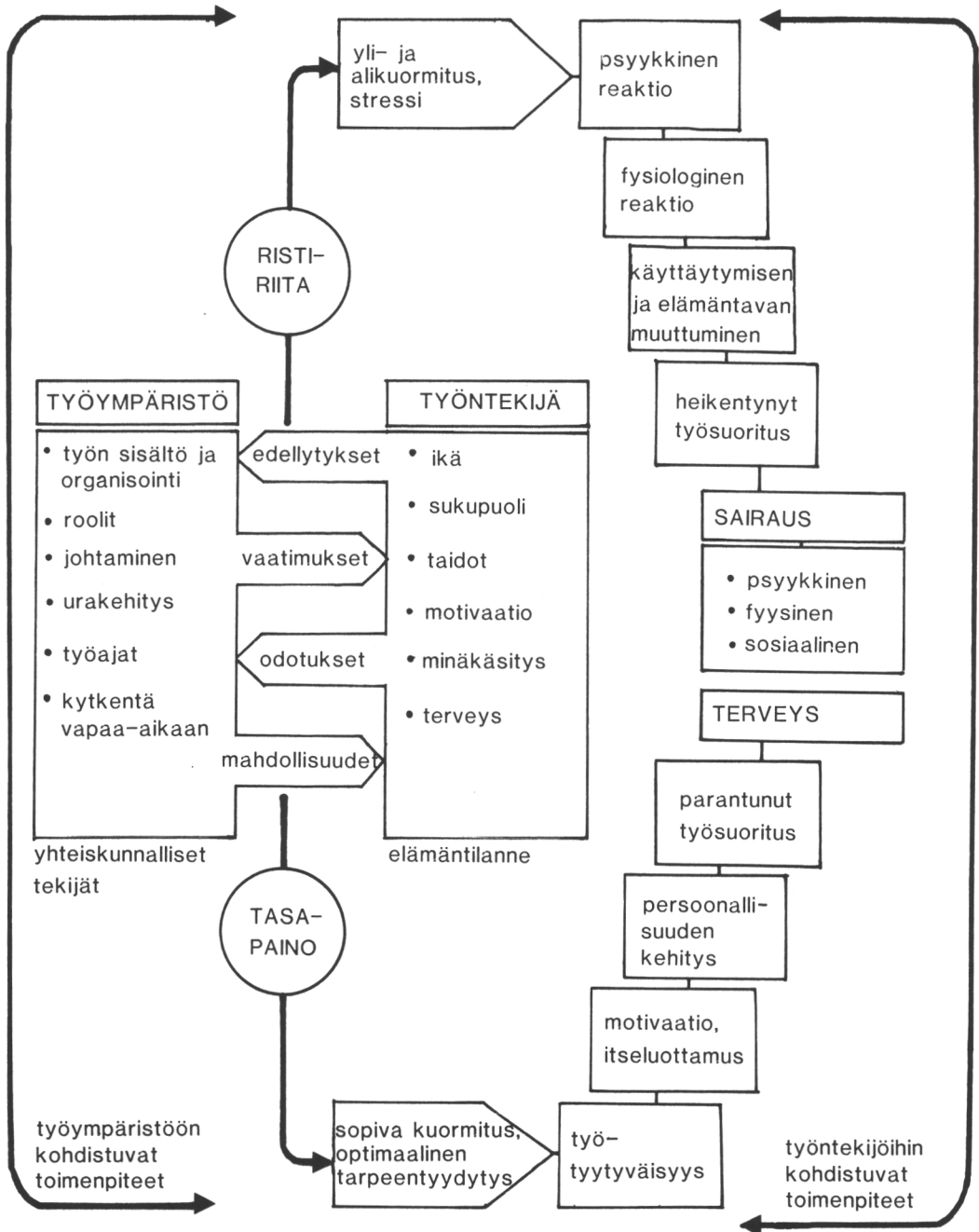
*"Tutkijoiden pitäisi
enemmän olla esimie-
henä kiinnostunut
kenttätyöstä ja antaa
palautetta, sekä posi-
tiivista että negatiivis-
ta."*

12. Työskentelyilmapiiri. Mikä se on ja mikä siihen vaikuttaa?

**Henkilö-
kohtainen
kokemus
asioista**

Työskentelyilmapiiri on työntekijän henkilökohtainen kokemus siitä, millaiseksi hän kokee päivittäisen työympäristönsä. Se on ihmisen ja työn välisen vuorovaikutuksen tulos, eikä erillinen asia, johon suoraan vaikuttamalla voitaisiin parantaa työyhteisön tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Se on ikäänkuin hedelmä, joka ottaa kasvamisensa tarvitsemansa energian ympäristöstään ja palauttaa sen toisessa muodossa takaisin.

Hyvä työskentelyilmapiiri edistää henkilöstön fyysisistä ja psyykkistä terveyttä ja on tärkeä edellytys korkealle työmotivaatiolle ja työn tuloksellisuudelle. Se on siten sekä organisaation menestymisen että henkilöstön hyvinvoinnin kulmakivi.



Kuva 2. Työn, stressin ja terveyden välinen yhteys (Kalimo 1985).

**Ihmisen ja työn
vuorovaikutuk-
sen tulos**

Työskentelyilmapiiri ei muodostu yksinomaan sosiaalisista suhteista esimiesten, alaisten ja työtovereiden välillä. Siihen vaikuttavat myös työntekijän oma persoonallisuus, se missä määrin hän kokee saaneensa aikaan oman arvomaailmansa kannalta merkityksellisiä asioita ja millaiset konkreettiset työskentelyolosuhteet työpaikalla vallitsevat.

Työn ulkoiset puitteet ovat tärkeitä niin yksittäisten työntekijöiden kuin koko työyhteisönkin toimintakyvyn ja viihtyvyyden kannalta. Riittävän väljät, valoisat ja rauhalliset työtilat mahdollistavat häiriöttömän työskentelyn, mikä on merkityksellistä erityisesti keskittymistä vaativassa tutkimustyössä. Asialliset ja ajanmukaiset koneet sekä tutkimuslaitteet puolestaan takaavat toiminnalle kilpailukykyiset toimintaedellytykset.

**Työn sisältö ja
organisointi**

Työn sisältö ja organisointi ovat tärkeitä työtyytyväisyyden, henkisen hyvinvoinnin samoin kuin ammatissa kehittymisen kannalta. Ihmiset ikävystyvät ja kyllästyvät helposti, jos työtehtävät ovat yksipuolisia ja kapea-alaisia. Tällaisesta työstä puuttuvat vapaus ja itsemääräämisoikeus, jotka ovat olennaisia henkisen hyvinvoinnin kannalta.

Työtyytyväisyyden kannalta on keskeistä, että työntekijät voivat ainakin jossain määrin vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksenteköön. Henkistä hyvinvointia edistävä työ on lisäksi sopivan itsenäistä, vaativaa ja haasteellista. Siinä on mahdollista oppia uutta, kehittää itseään sekä saada tunnustusta ja arvontoa.

*"Toimistohenkilökun-
nalle enemmän toimi-
valtaa omaa työtänsä
kohtaan."*

**Ali- ja yli-
kuormittuminen**

Työn tekeminen, sen edellyttämä havaitseminen, muistaminen, ajatteleminen, tarkkaavaisuus ja päätöksenteko kuormittavat ihmistä psyykkisesti. Jos kuormitus on laadullisesti tai määrällisesti ali- tai ylikuormittavaa, se voi voimakkaana tai pitkään jatkuessaan heikentää työntekijän hyvinvointia ja olla osasyynä psyykkisten ja psykosomaattisten sairauksien syntyyn.

Työn määrällisen ylikuormituksen, kiireen, on tutkimuksissa havaittu johtuvan enemmänkin työtehtävien heikosta organisoinnista ja suunnittelun puutteesta kuin henkilöstövajauksesta. Laadullista ylikuormitusta puolestaan esiintyy tehtävissä, jotka ovat liian vaikeita työntekijän tietoihin, taitoihin tai kykyihin nähden. Lievän laadullisen ylikuormituksen on kuitenkin todettu olevan vain hyväksi ihmisen kehittymisen kannalta, sillä hyvissä työskentelyolosuhteissa ihminen kasvaa tehtäviensä mukana (Kalimo 1987).

*"Liikaa henkilöstöä.
Joka toisella mitättö-
män vähän tehtäviä ja
töitä."*

Johtamistyyli

Tutkimuslaitoksissa, joissa pyritään korkeatasoiisiin, uutta tietoa tuottaviin tutkimuksiin, työn organisointi ja johtamistyyli ovat keskeisiä työntekijöiden luovuuden kehittämisessä ja sen edellyttämän henkisen vapauden säilyttämisessä. Johto vaikuttaa ratkaisevasti työskentelyilmapiiriin myös siksi, että se voi vaikuttaa lähes kaikkiin työyhteisön asioihin: työn

sisältöön, tehtäväjakoon, varojen käyttöön, palautteen antamiseen, kouluttamiseen ja yleensä asioiden suunnitteluun ja organisointiin.

Tutkimusten mukaan henkilöstön psyykkisen toimintakyvyn taso on korkein sellaisissa työpaikoissa, joissa johtamista pidetään onnistuneena. Tällaisissa työpaikoissa myös työskentelyilmapiiri ja työoverisuhteet koetaan hyviksi. Toisaalta psyykkisiä oireita on todettu esiintyvän eniten silloin, kun johtaminen on heikointa.

"Ylijohtajaa, tutkimusjohtajaa ja hallintojohtajaa ei näe koskaan tutustumassa toimintayksiköihin ja niissä ilmeneviin ongelmiin."

Psyykkisen toimintakyvyn perustana on suuressa määrin ihmisten työssään kokeama aikaansaamisen tunne, joka on yhteydessä sekä henkiseen hyvinvointiin että työtyytyväisyyteen. Aikaansaamisen tunne riippuu ratkaisevasti esimiehen antamasta palautteesta (Kalimo ym. 1989).

**Esimiehet
voivat edistää
hyvinvointia**

Esimiehet voivat edistää työpaikan ilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia

- antamalla työlle selkeät tavoitteet, joissa on hyödynnetty alaisten osaaminen,
- jakamalla työtehtävät oikein ja tasapuolisesti,
- määrittelemällä selkeästi vastualueet ja valtuudet,
- huolehtimalla tiedonkulusta,
- suhtautumalla avoimesti ja tukea antaen alaisiinsa,
- antamalla rehellistä, oikeudenmukaista ja rakentavaa palautetta,
- edistämällä yhteistyötä,
- tunnustamalla työhön ja työoloihin liittyvät ongelmat ja ryhtymällä toimenpiteisiin niiden ratkaisemiseksi.

Ihmisten psyykkinen hyvinvointi on vahvasti yhteydessä työpaikan ilmapiiriin ja sosiaalisiin kontakteihin. Ihmissuhteiden toimivuus on jo sinänsä monissa organisaatioissa lähes välttämätön ehto töiden sujumiselle. Mitä abstraktimpaa ja uutta luovempaa työ on, sitä suurempi merkitys on hyvin toimivilla ihmissuhteilla.

"Kauttaaltaan MET-LAssa huonohkot ihmissuhteet. Riitoja."

**Työpaikan
ihmissuhteet**

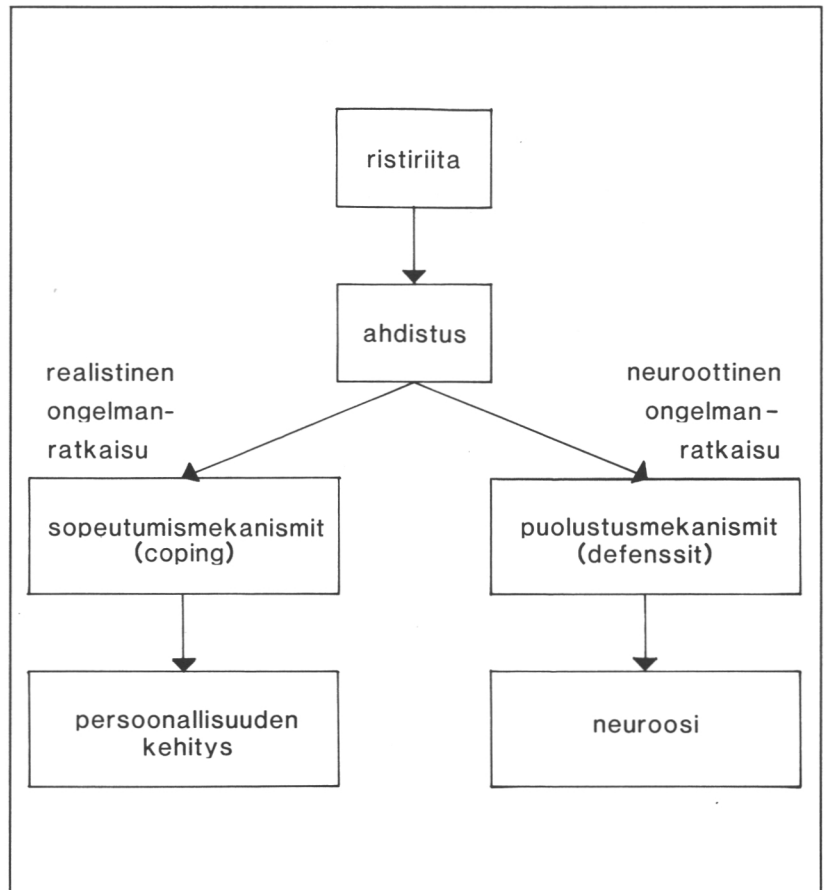
Työyhteisön hyvälle ihmissuhteille on ominaista tietynlainen yhteisyyden kokeminen, todellinen tasa-arvo, keskinäinen luottamus ja avoimuus. Näistä kaksi viimeksi mainittua ovat avainasemassa. Luottamukselliset suhteet tekevät mahdolliseksi kielteistenkin tunteiden ilmaisemisen ja käsittelemisen. Vaikeista asioista voidaan puhua eikä ristiriitoja tarvitse tukahduttaa vaikenemalla. Toisaalta avoimuus asioiden käsittelyssä ja keskusteluissa estää jo ennakolta pahojen ongelmien syntymisen.

Ihmissuhteiden tulehtuminen johtuu yleisimmin johtamistavasta ja erilaisista organisaation toiminnan häiriöistä. Alkusyinä voivat olla

epäselvä työn- ja vastuunjako, puutteellinen viestintä ja epämääräiset tavoitteet (Leskinen 1987).

**Ristiriitihin
suhtautuminen**

Ristiriidoista syntyvä ahdistus on eräs ihmisen tärkeimmistä suojakeinoista ja käytöksen ohjaajista. Se on impulssi muutokseen ja ristiriitojen ratkaisuun niin ihmissuhdevaikeuksissa kuin muissakin ongelmissa. Avoin ja rehellinen syiden tarkastelu johtaa realistiseen ongelmanratkaisuun. Aktiivinen, olosuhteita muuttamaan pyrkivä ja ongelmia ratkaiseva elämänsäsenne kasvattaa ja kehittää ihmistä myös ammatillisesti. Sen sijaan vaikeuksien kieltäminen, niiden syiden projisointi oman toiminnan ulkopuolelle tai turvautuminen muuhun ahdistusta lieventävään puolustusmekanismiin ehkäisee neuroottisesti ongelmien ratkaisua ja kehitystä (Olkinuora 1982).



Kuva 3. Ristiriidan ratkaisumallit (Ottoson 1983).

Häiriöiden ilmeneminen

Huonot ihmissuhteet ja työskentelyilmapiirin häiriöt näkyvät työyhteisössä yleisenä viihtymättömyytenä, aiheettomina pelkoina, henkilöstön vaihtuvuutena, työn laadun heikkoutena ja ennen pitkää myös sairastavuutena. Työyhteisön terveyden järkkyminen näkyy myös henkisenä väkivaltana, jossa käytetty "asearsenaali" on lähes rajaton. Tutuimmillaan se lienee "huumorina" esitettyä nälvimistä ja herjaamista yhteisissä tilaisuuksissa kuten kahvitauoilla.

"Meidän työpisteen suurin ongelma on työnjohdon ja meidän työntekijöiden välinen luottamuspuula."

Häiriöiden synty

Häiriöiden syntyyn vaikuttavat monet työyhteisön asiat, joista keskeisimpiä ovat seuraavat (Lindström 1987):

- **fyysisen työympäristön rauhattomuus**, ahtaus, veto ja muut viihtyvyyteen vaikuttavat tekijät,
- **työn sisältö ja organisointi**, yksitoikkoisuus, tapahtumaköyhyys, kapea-alaisuus, kiire, omaa työtä koskevan säätelymahdollisuuden niukkuus, eristyneisyys,
- **työroolit ja sosiaaliset suhteet**, työntekijään kohdistuvien odotusten epäselvyys ja ristiriitaisuus, työntekijän tavoitteiden ja tehtävän vaatimusten yhteensopimattomuus, ihmissuhteiden ristiriidat,
- **työtilanteen hallittavuus**, ammatilliseen kehittymiseen liittyvät perehdyttämisen puutteet, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien vähäisyys ja etenemismahdollisuuksien puute, tiedonkulun puutteet, tehtävien, ajankäytön ja muutosten ennakoimattomuus ja työsuhteen epävarmuus,
- **organisaatioon liittyvät haittatekijät**, organisaation jäykkä rakenne, sääntöjen ja määräysten runsaus, vähän henkistä liikkumavaraa ja vähän tukea antava johtamisjärjestelmä.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Suunnittelu

Metsäekonomian tutkimusosastolla tehtiin elokuussa 1988 suppea työskentelyilmapiirikysely osana osaston toiminnan kehittämistä. Kun myös koko METLAssa oli vireillä toiminnan kehittäminen kesäkuussa 1988 hyväksytyyn kehittämisohjelman mukaisesti, pyysi METLAn toiminnan kehittämisryhmä 28.10.1988 Kaija Kannista (TET) ja Aarne Reunalaa (EKK) suunnittelemaan koko laitoksen työskentelyilmapiirikyselyä.

Kyselyn toteuttamissuunnitelma hyväksyttiin toiminnan kehittämisryhmässä 21.12.1988 ja kyselylomakkeet lähetettiin henkilökunnalle 9.1.1989 viikkoa aikaisemmin virkaansa astuneen yliohtaja Eljas Pohtilan allekirjoittaman kirjeen saattamana.

Lomake

Kyselylomakkeen (Liite 1, s. 125) suunnittelussa käytettiin hyväksi muita vastaavia kyselyjä sekä työoloja ja niiden kehittämistä koskevaa kirjallisuutta. Lomake noudattelee pääpiirtein vastaavien muiden kyselyiden lomakkeita METLAn sovellettuina. Aluksi ovat vastausohjeet, sen jälkeen kysymykset ryhmiteltyinä METLAA, toimintayksikköä ja omaa työtä koskeviin kysymyksiin ja lopuksi taustatietokysymykset vastaajan tehtävästä, toimipaikan sijainnista ja toimintayksiköstä, sukupuolesta, palvelusajasta ja palvelussuhteesta. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi vastaajan nimeä ei kysytty.

"Kysely edustaa tyyppillistä metsäntutkimuksen tasoa. Jo v. -85 jopa hallintokin on pystynyt parempaan."

Vertailun mahdollistamiseksi osa kysymyksistä oli samoja kuin metsähallituksen kyselyssä 1986 ja Kansaneläkelaitoksen maan kaikkia työpaikkoja koskeneessa kyselyssä 1985 (Kalimo ym. 1989). Kysymyksiä oli kaikkiaan 105, ja niiden lisäksi lomakkeessa oli tilaa vapaamuotoisille mielipiteille.

Kysely koko henkilöstölle

Tammikuussa 1989 METLAssa työskenteli 802 henkilöä sijoitettuna 17 tutkimusosastoon, -suuntaan ja toimistoon, 8 tutkimusasemalle ja 17 tutkimusalueelle. Kysely päätettiin lähettää koko vakinaisluonteiselle henkilökunnalle ilman otantaa, jotta kaikista eri yksiköistä saataisiin riittävästi vastauksia.

"Kysely oli mielenkiintoinen. Toivottavasti tuloksista seuraa jotain."

Tiedot luottamuksellisia

Henkilöstökyselyssä saadaan luotettavia tuloksia vain, jos vastaajat luottavat siihen, että tiedot eivät joudu asiaankuulumattomille ja että niitä todella käytetään hyväksi laitoksen toiminnan kehittämisessä. Tähän kiinnitettiin kyselyn toteutuksessa paljon huomiota.

Lähetekirjeessä korostettiin sitä, että yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule kenenkään muun kuin tutkijoiden tietoon ja että tulokset julkaistaan tilastollisina yhteenvetoina. Lisäksi mainittiin, että tuloksia käytetään hyväksi johdon koulutusohjelmassa ja lopullinen tutkimusraportti toimitetaan kaikkiin toimintayksiköihin.

"Kysymyksiin 102-108 vastaamisen jälkeen kysely ei enää ole luottamuksellinen."

Lomakkeet toimitettiin yksiköiden sihteerille, jotka jakoivat ne edelleen työntekijöille. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi vastaaja palautti täyttämänsä lomakkeen nimettömänä suljetussa kuoressa postitse tai sisäpostissa suoraan Kaija Kanniselle.

Vastausten nimettömyyden takia uusintakyselyä ei voitu tehdä niille, jotka eivät olleet vastanneet. Tämän asemesta Pikapostissa julkaistiin tammikuun lopulla väliaikatiedotus kyselyn etenemisestä ja muistutus vastaamattomille kyselyajan päättymisestä kuun vaihteessa.

Tietojenkäsittelyn tietosuojasta huolehdittiin monin tavoin. Vastauslomakkeet säilytettiin lukitussa tilassa, tallennuksen hoiti yksi matemaattisen osaston työntekijä ja keskustietokoneessa aineisto suojattiin hälytysjärjestelmällä, jotta se ei vahingossakaan joutuisi asiaankuulumattomien käsiin.

"Vastausvaihtoehdot ovat niin monimielisiä, että EOS on useimpien ainoa mahdollinen vaihtoehto, eikä se kai sano mitään. Tutkimusyhteisössä tuntuu oudolta esittää kysymyksiä, joiden vastausten toivottu ominaisuus on perustelemattomuus. Samalla tekijät ottavat uskalletusti ylipapillisen roolin esittäessään vastauksista tulkinnat, joita kukaan ei pysty millään lailla kontrolloimaan."

Tietojen luottamuksellisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota sen takia, että osa työntekijöistä pelkäsi henkilöllisyytensä paljastuvan taustatietojen perusteella. Taustatietoja tarvittiin ja käytettiin tutkimuksessa yksinomaan erilaisten ryhmävertailujen tekemistä varten.

Tulosten hyödyntäminen

Lomakkeiden lähettämisen jälkeen tutkijoille esitettiin melko runsaasti epäilyjä siitä, ettei vastauksista ole mitään hyötyä ja että tulokset hautautuvat METLAN byrokraatiaan samalla tavalla kuin aikaisemmat selvitykset. Jälkikäteen onkin selvinnyt, että samantapaisia työskentelyilmapiiriin liittyviä asioita on kyselty kolme kertaa 1970-luvun lopun jälkeen:

- henkilöstöpoliittisen toimikunnan kysely virka- ja työsuhteisille toimihenkilöille (Turtiainen 1979, konekirjoite),
- johdon seminaarissa vuonna 1984 tehty kysely (Business Consulting ROPE 1984, konekirjoite),
- hallinnon tietojenkäsittelyn kehittämissuunnitelmaa laadittaessa tehty kysely hallinto- ja toimistohenkilökunnalle (kysely 1984, konekirjoiteita kyselyn tuloksista, itse HALKO-projekti julkaistu 1985

METLAn tiedonantona 203, mutta siinä ei esitetä henkilöstökyselyn tuloksia).

Jotta tämän kyselyn tulokset hyödynnettäisiin mahdollisimman laajasti, tulosten käyttösuunnitelmaa täsmennettiin keväällä 1989. Alustavat tulokset esitettiin laitoksen johdon koulutuspäivillä 13.4.1989. Samanaikaisesti ne julkaistiin koko henkilöstön tietoon Pikapostissa. Lopullinen tutkimusraportti päätettiin julkaista Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja -sarjassa, jotta se tulisi kaikkien halukkaiden tietoon. Lisäksi sovittiin, että jokaisessa toimintayksikössä järjestetään tilaisuus, jossa esitetään yksikön tulokset yksityiskohtaisesti ja keskustellaan niihin liittyvistä asioista.

**Kehitys-
keskustelut
yksiköissä**

Tilaisuudet toimintayksiköissä käynnistyivät nopeasti, sillä monet yksiköt pyysivät omien tuloksiansa esittelyä jo aineiston käsittelyvaiheessa, Suomenjoen tutkimusaseman vs. johtaja jopa jo aineiston keruuvaiheessa. Vuonna 1989 järjestettiin Kaija Kannisen johdolla 20 henkilöstökeskustelua yksiköissä. Tilaisuudet jatkuvat vuonna 1990.

Yksikkötilaisuudet kestivät puolesta päivästä päivään. Ensin niissä esiteltiin yleisiä työskentelyilmapiiriin, työn tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työpsykologian pohjalta. Sen jälkeen paneuduttiin yksityiskohtaisesti yksikön tuloksiin. Tätä varten oli tulostettu erikseen kunkin yksikön vastausten jakaumat ja niiden vertailu METLAn keskimääriin tuloksiin.

Käydyissä keskusteluissa onnistuttiin yleensä käsittelemään yksikön toiminnan kannalta ongelmallisia asioita. Eräissä yksiköissä, joiden tuloksissa ei ilmennyt erityisiä ongelmia, keskustelu oli varsin vähäistä. Toisaalta taas niissä yksiköissä, joissa järjestettiin koko päivän kestävä kehittämistilaisuus, voitiin myös käyttää ryhmätyöskentelyä, mikä sekä vilkastutti että syvensi käytyjä keskusteluja.

3. TULOSTEN LUOTETTAVUUS

76% vastasi

Kyselyn hyödyllisyyttä ja tietojen luottamuksellisuutta epäiltiin jonkin verran, mutta pääasiassa henkilökunnan suhtautuminen oli myönteistä ja jopa innostunutta. Vastausajan kuluessa tammikuun loppuun mennessä vastasi 611 henkilöä eli 76% METLAn 802 hengen pysyväisluonteisesta henkilöstöstä. Vastausprosentti on korkea, sillä tämän tyyppisiin tiedusteluihin vastaa yleensä alle puolet henkilöstöstä. METLAn kyselyssä 1979 vastausprosentti oli 61%.

"Tällainen kysely tulisi ottaa pysyväksi käytännöksi."

Vastaajat
yksiköittäin

Toimintayksiköittäin vastaajien lukumäärät olivat seuraavat:

<u>Yksikkö</u>	<u>Vastaajia</u>	<u>Henkilöstö</u>	<u>Vastaus %</u>
ARI	22	29	76
ARP	27	21	128
EKK	23	28	82
EKL	23	25	92
HTH+TIE	23	48	48
HTT	19	17	106
JAL	47	69	68
MAA+KLA	33	32	103
MAT	23	27	85
MHO	44	76	58
MSE	15	17	88
MSP	21	23	91
SUO	38	60	63
TEP	13	17	76
TET	16	26	62
Tutk.as.	114	132	86
Hoitoal.+ muu	77	155	50
Yhteensä	578	802	72

Toimintayksiköihin kuuluviksi on laskettu keskusyksikössä toimivien lisäksi myös ne henkilöt, jotka ovat tutkimusasemilla osaston alaisuudessa.

Tiedotuksessa ja keskuslaboratoriossa vastaajia oli alle kymmenen, joten niiden osalta tulokset on vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi yhdistetty HTH:on ja MAA:han. 33 vastaajaa ei halunnut ilmaista toimintayksikköään, joten yksikkökohtaiset tulokset perustuvat 578 vastaukseen (72%).

Vastausprosentit on laskettu METLAn henkilöstötilaston perusteella. Kyselyyn on kuitenkin vastannut myös METLAssa ulkopuolisella

rahoituksella työskenteleviä vakinaisuusluontoisia henkilöitä. Tämä selittää vastausprosentin nousemisen kolmessa toimintayksikössä yli 100%:n.

Vastausprosentteissa on melkoista vaihtelua. Useissa yksiköissä henkilöstö vastasi lähes kokonaisuudessaan, joissakin taas huomattava osa jätti vastaamatta. Etenkin näiden yksiköiden kohdalla (HTH+TIE, hoitoalueet, MHO, TET, SUO ja JAL) tulosten tulkinnassa on noudatettava muita suurempaa varovaisuutta. HTH:n vastaukset kuvaavat lähinnä hallinto- ja toimistohenkilökunnan käsityksiä.

**Vastaajat
toimipaikoittain**

Toimipaikoittain vastaukset jakautuivat seuraavasti:

<u>Toimipaikka</u>	<u>Vastaajia</u>	<u>Henkilöstö</u>	<u>Vastaus %</u>
Metsätalo	70	110	64
Pitäjänmäki	93	101	92
Tikkurila	115	135	85
Keskusyks. yht	278	346	80
Parkano	13	29	45
Kolari	26	31	84
Muhos	30	37	81
Rovaniemi	64	80	80
Suonenjoki	42	40	105
Joensuu	30	36	83
Kannus	20	20	100
Punkaharju	30	28	107
Muu	64	155	41
Yhteensä	597	802	74

Toimipaikkakohtaiset vastausprosentit on laskettu METLAn henkilötietojen mukaan. Vastausprosentin nouseminen yli 100%:n johtuu METLAssa ulkopuolisella rahoituksella työskentelevien vakinaisuusluonteisten henkilöiden osallistumisesta kyselyyn.

Vastausaktiivisuudeltaan heikoimmat toimipaikat olivat hoito- ja kokeilualueet (= muu), Parkano ja Metsätalo. Tiedustelujen perusteella Parkanon vastausaktiiviteettia laskivat kyselyn liika henkilökohtaisuus ja epäselvyys lähimmästä esimiehestä - samat seikat, jotka tulivat esille muistakin yksiköistä - sekä lisäksi kyllästyminen kyselyihin. Vastausten ja suullisen tiedon perusteella Parkanossa ollaan yleensä tyytyväisiä työhön ja METLAn, joten alhainen vastausprosentti ei näytä heijastavan erityisiä ongelmia työoloissa tai ilmapiirissä.

*"Esimies-alaisuudet
METLAssa erittäin
epäselvät, erityisesti
tutkimusasemilla."*

**Kuka on
lähin
esimies?**

Tässä yhteydessä on myös viitattava erääseen tulosten tulkintaan vaikuttavaan seikkaan, nimittäin työskentelyilmapiirin kannalta tärkeän esimies-käsitteen sisältöön. Lomakkeen vastausohjeissa korostettiin sitä,

että esimiehellä tarkoitetaan lähintä esimiestä. Koska METLAssa on useita hierarkiatasoja (ylijohtaja - professori - tutkija - avustava henkilöstö - työntekijät), niin esimiestä koskevat vastaukset kuvaavat esimiesalaisyhteistä yleensä eri toimintayksiköissä. Vastaukset eivät siten kohdistu ainoastaan professoriin tai tutkimusaseman johtajaan.

Tutkimusasemilla oli erityisenä ongelmana esimiessuhteiden epäselvyys. Kyselyn tekijöille tuli asemilta useita puhelinsoittoja, joissa vastaaja totesi olevan epäselvää oliko hänen lähin esimiehensä tutkimusasemalla vai keskusyksikön tutkimusosastossa.

4. TULOSTEN ESITTÄMINEN

Ilmapiirin osatekijät

Tutkimuksen olennainen ongelma on työskentelyilmapiirin ja siihen vaikuttavien tekijöiden esittäminen selkeällä ja havainnollisella tavalla. Lomakkeessa aihepiiri jaettiin kolmeen kokonaisuuteen: koko METLAA, toimintayksikköä ja omaa työtä koskeviin asioihin. Aineistoa faktorianalyysillä käsiteltäessä muuttujista muodostui kuusi erillistä työskentelyilmapiiriin vaikuttavaa tekijää:

- Käsitukset METLAsa
- Esimiehen toiminta
- Työpaikan ihmissuhteet
- Tyytyväisyys työhön
- Työn kuormittavuus
- Tilat ja laitteet.

Tätä jakoa kuuteen asiakokonaisuuteen käytetään seuraavassa perustana työskentelyilmapiirin kuvauksessa. Kuvaukseen tehdään vastausten prosenttijakaumien ja faktoripisteiden avulla.

Prosenttijakaumat

Lomakkeen muuttujat olivat asenneväittämiä, joissa vastaajaa pyydettiin ympyröimään yksi viidestä (kysymykset 1-69) tai neljästä (kysymykset 70-101) vaihtoehdosta. Korrelaatioiden laskennassa ja faktorianalyysissä käytettiin muuttujia sellaisinaan, mutta asetelmissa prosenttijakaumat esitetään tiivistettynä kahteen luokkaan:

<u>Lomakkeessa</u>	<u>Prosenttijakaumissa</u>
Täysin samaa mieltä } Jokseenkin samaa mieltä }	Samaa mieltä
En osaa sanoa } Jokseenkin eri mieltä } Täysin eri mieltä }	
Ei lainkaan } Jonkin verran }	Ei lainkaan
Melko paljon } Hyvin paljon }	Paljon

"En osaa sanoa" ja "Jonkin verran" vastanneiden osuutta ei kuvauksissa esitetä.

Asetelmat

Koska kysymykset olivat sekä myönteisinä että kielteisinä väittäminä, niin esimerkiksi "Eri mieltä" tai "Ei lainkaan" -vastaus merkitsee

- myönteisen väittämän kohdalla kielteistä suhtautumista asiaan
- kielteisen väittämän kohdalla myönteistä suhtautumista asiaan.

Muuttujien tarkastelun helpottamiseksi vastaukset esitetään asetelmissa suhtautumistavan mukaan. Esitettävät luvut osoittavat siten, kuinka monta

prosenttia vastanneista näkee asian myönteisenä (My %) tai kielteisenä (Ki %). Vastaukset esitetään aihepiireittäin myönteisyysjärjestyksessä. Asetelmiin on lisäksi laskettu eräänlaisena myönteisyysindeksinä myönteisten ja kielteisten vastausprosenttien erotus.

Asetelmasta 1 (s. 31) nähdään esimerkiksi, että myönteisen väittämän 18 "METLA tutkii ajankohtaisia ongelmia" kanssa oli eri mieltä 20% vastanneista. Heidän mielestään METLA ei tutki ajankohtaisia ongelmia.

Väittämä 6 "METLAn toiminnassa tuhlataan varoja" puolestaan oli kielteisessä muodossa, joten eri mieltä -vastaukset (25%) merkitsevät myönteistä kannanottoa eli vastaajien mielestä varoja ei tuhlata.

Kuvat

Osasta muuttujia on piirretty kuvat, joiden avulla voidaan vertailla yksityiskohtaisemmin eri henkilöstöryhmien ja yksiköiden vastauksia. Piirrettäviksi valittiin ne muuttujat, jotka kuvaavat faktorien keskeistä sisältöä. Kuvat esitetään muuttujien faktorilatausten mukaisessa suuruusjärjestyksessä. Kuvia on lisäksi eräistä kiinnostavista muuttujista, jotka eivät saaneet latauksia faktoriratkaisussa.

Faktori-analyysi

Yksittäisten muuttujien prosenttijakaumat antavat hajanaisen kuvan työskentelyilmapiiristä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Keskeisten ilmiin vaikuttavien tekijöiden jäsentämiseksi kyselyn muuttujajoukko tiivistettiin peräkkäisillä faktorianalyysillä kuudeksi faktoriksi, jotka tiivistetyksi kuvaavat koko muuttujajoukon perusulottuvuuksia.

Lopullinen faktoriratkaisu perustuu 58 muuttujaan. Sellaiset muuttujat karsittiin pois, jotka eivät selvästi korreloineet muiden muuttujien kanssa eivätkä saaneet selviä latauksia faktoreilla. Saatu faktorikuvaus on selkeä sekä latauksiltaan että tulkinnaltaan. Kuusi faktoria selittää 49% analyysiin otettujen muuttujien vaihtelusta.

Faktorianalyysin perustana olevat muuttujien korrelaatiot, kommunaliteetit (= kunkin muuttujan ja faktorien yhteiskorrelaatiokertoimien neliöt), rotatoidut faktorilataukset (= muuttujien ja faktorien väliset korrelaatiokertoimet) ja rotatoidujen faktorien ominaisarvot (= faktorin selittämän vaihtelun suuruus) esitetään liitteissä 2-4. Faktorien tulkinta eli faktorien sisällön kuvaus esitetään luvuissa 51-56 tulosten esittämisen yhteydessä.

Faktori-pisteet

Faktorit ovat muuttujajoukon perusulottuvuuksia. Ne ovat eräänlaisia tiivistettyjä muuttujia, joille voidaan laskea oma arvo jokaiselle havainnointoyksikölle. Tällaista laskennallista arvoa kutsutaan faktoripistemääräksi. Faktoripisteet on standardoitu siten, että niiden keskiarvo = 0 ja hajonta = 100. Faktoripisteiden keskiarvo voidaan laskea halutuille ryhmille ja siten saadaan havainnollinen ja ytimekäs vertailu eri ryhmien välisille eroille.

Yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin lasketut faktoripisteiden keskiarvot esitetään kuvina kunkin työskentelyilmapiirin osatekijän kuvauksen yhteydessä luvuissa 51-56.

**Yksiköiden
profiilit**

Lisäksi jokaista toimintayksikköä varten on tehty oma ilmapiiriprofiili faktoripisteiden keskiarvopylväiden avulla. Nämä kuvat, jotka antavat yleissilmäyksen yksikön vahvuuksista ja heikkouksista METLAn keskitasoon verrattuna, ovat liitteessä 6.

Kommentit

Lomakkeiden mukana saatiin runsaasti vapaamuotoisia, nasevia kuvauksia METLAn ongelmista ja kehittämistarpeista. Niitä on käytetty laatikkoteksteinä havainnollistamaan ja monipuolistamaan tekstin antamaa kuvaa työstä METLAssa ja sen eri yksiköissä.

*"Hajautettu METLA
on tehoton ja resurs-
seja tuhlaava."*

5. TYÖSKENTELYILMAPIIRI METLASSA

51. Käsitukset METLAsa

Korkeatasoista työtä

Koko METLAN toimintaa koskevat käsitukset (asetelma 1) ovat sekä myönteisiä että kriittisiä. Myönteisenä nähdään etenkin laitoksen työn tulokset. Enemmistö mielipiteensä ilmaiseista pitää

- tutkimusaiheita ajankohtaisina (68%),
- julkaisuja hyvin toimitettuina (61%),
- laitosta kansainvälisesti arvostettuna (55%),
- sen antamia lausuntoja luotettavina (49%),
- yhteyksiä käytäntöön hyvinä (47%) ja
- tutkimuksia korkeatasoisina (43%).

"Yleisesti ottaen asiat luistavat kohtalaisen hyvin."

Tuloksellisuus heikkoa

Sen sijaan laitoksen sisäisessä toiminnassa nähdään paljon parantamisen tarvetta. Lähes kaikkien (87%) mielestä yksiköiden välistä yhteistyötä pitäisi parantaa, sen lisäksi noin puolet tai enemmistö on sitä mieltä, että

- tieto kulkee epävirallisia kanavia pitkin (69%),
- byrokratiaa on liikaa (62%, 48%, 46%),
- tiedotustoiminta on tehotonta (53%),
- henkilöstön ammattitaitoa ei arvosteta (51%),
- ristiriitoja ei osata käyttää hyväksi (50%),
- toiminnassa tuhlataan varoja (48%),
- toiminta on suunnittelematonta ja tehotonta (47%, 43%).

Käsitukset menevät ristiin koskien METLAN roolia metsäpolitiikassa ja metsätalouden kehittämisenä samoin kuin kansainvälisen yhteistyön riittävyttä ja yhteistyötä muiden tutkimuslaitosten kanssa.

"METLA on tupeloita täynnä."

Hyvä käsitys METLAsa

Faktoripisteiden keskiarvot (kuva 4) antavat mahdollisuuden vertailla yksityiskohtaisemmin METLAN vahvuuksia ja heikkouksia. Muita myönteisemmin METLAN toiminnan näkevät TEP, hoitoalueet, MAA ja tutkimusasemista KOL, MUH ja KAN. Tämä koskee niin suunnitelmallisuutta, tehokkuutta, tutkimusten tasoa, työyhteisön arvostusta kuin hallinnon toimivuuttakin.

Myönteiset yksityiskohdat

Yllä mainittujen kokonaisuudessaan muita myönteisempien yksiköiden lisäksi on yksiköitä, joissa ollaan keskimääräistä tyytyväisempiä johonkin METLAN toiminnan yksityiskohtaan (kuvat 5-12):

- TET ja PUN arvostavat METLAN suunnitelmallisuutta ja tehoa,
- PAR arvostaa tutkimusten tasoa,
- TET ja PAR kokevat työyhteisön arvostettuna,

- ARI ja PUN arvostavat METLAN pitkäntähtäimen suunnittelua,
- MSP ja PAR ovat tyytyväisempiä tiedotustoimintaan,
- HTH ja ARI eivät koe byrokratiaa yhtä häiritsevänä kuin muut.

Kriittisimmät

Kriittisimpiä METLAN suhteen ovat yhteiskuntatieteellisesti painottuneet yksiköt EKK ja EKL, sekä niiden lisäksi MAT ja MSE. Muuttujatarkastelussa erottuvat vielä seuraavat yksityiskohdat:

- SUO ja ROI epäilevät METLAN suunnittelua ja toiminnan tehokkuutta,
- ARI, ARP, MHO ja ROI arvostelevat tutkimusten tasoa,
- ARP, HTT ja SUO arvostelevat METLAN pitkäntähtäimen suunnittelua,
- ARP, HTH ja HTT eivät koe työyhteisöä arvostettuna
- TET, HTH ja PUN arvostelevat METLAN tiedotusta,
- SUO, TET, HTT, ARP, MHO, JOE, ROI kokevat byrokratian erityisen häiritsevänä.

"Hallintotoimistossa ei palveluhenkeä, osastojen ja tutkijoiden tanssittava HT:n pillin mukaan."

Byrokratia ei haittaa hallintotoimistoa

Huomiota kiinnittää HTH:n henkilöstöä vaivaava arvostuksen puute (kuvat 8, 11), ja samalla se, että HTH:ssa moititaan byrokratiaa, sääntöjä ja ohjeita selvästi vähemmän kuin muissa yksiköissä (kuva 12). Tässä suhteessa näyttää olevan ristivetoa HTH:n ja muiden yksiköiden välillä.

*"Kellokortit hiiteen."
Tutkija*

Johto arvostelee tehottomuutta, nauttii arvostuksesta

METLAN johto on hyvin kriittistä laitoksen toiminnan suhteen. Peräti 71% johdosta pitää laitoksen toimintaa tehottomana ja heikosti suunniteltuna (kuvat 5 ja 7). Koko henkilöstöstä suunnittelua ja tehokkuutta moittii noin 45%.

Johto kokee kaikkein myönteisimmin työyhteisön saaman arvostuksen (kuva 8) sekä sen, miten METLAssa arvostetaan henkilökunnan ammattitaitoa (kuva 11). Nämä viittaavat johdon ja muun henkilöstön väliseen kuiluun: muu henkilöstö ei saa samassa määrin arvostusta osakseen kuin johto.

"Jokaisen työntekijän tulisi noudattaa työ-aikaa, joten toiveeni on kellokorttijärjestelmän toteuttaminen pikaisesti."

Toimistohenkilö

Tutkijat arvostelevat tutkimusten tasoa

Tutkijat ovat lähes joka suhteessa kriittisimpiä: he arvostelevat eniten METLAN suunnittelua, tehottomuutta, byrokratiaa ja tiedotustoimintaa ja antavat lisäksi tutkimusten tasolle, eli omalle työlleen, kaikkein heikoimman arvosanan (kuva 6). Työyhteisönsä arvostusta he pitävät kaikkein alhaisimpana (kuva 8).

Avustava henkilöstö arvostaa

Erityisen myönteisenä METLAN toiminnan ja arvostuksen kokevat laboratorio-, kiinteistö- ja muu henkilöstö (tutkimusmetsurit ja metsänvartijat ym.).

Kenttähenkilöstö moittii tehoa

Kenttähenkilöstö (metsätalousinsinöörit, -tekniikot ja työnjohtajat) arvostelee METLAN toimintaa suunnittelemattomuudesta ja tehottomuudesta muuta avustavaa henkilöstöä voimakkaammin (kuvat 5, 7, 10, 9, 12).

"Osa tutkijoista pitäisi vaihtaa 'selkäranksiin'."

Kenttätoimihenkilö

Asetelma 1. Henkilöstön käsitykset METLAsa.

No	Kysymys	My %	Ki %	My-Ki
18	METLA tutkii ajankohtaisia ongelmia	68	20	48
19	METLAn julkaisut ovat hyvin toimitettuja	61	14	47
11	METLA on kansainvälisesti arvostettu tutkimuslaitos	55	15	40
16	METLAn antamat lausunnot ovat luotettavia	49	23	26
14	METLalla on hyvät yhteydet käytännön metsätalouteen	47	28	19
12	Tunnen olevani arvostetun työyhteisön jäsen	43	40	3
17	METLAn tutkimukset ovat korkeatasoisia	43	29	14
13	METLAn rooli metsäpolitiikassa on vahva	36	34	2
4	METLA on riittävän aloitteellinen Suomen metsätalouden kehittämisessä	34	34	0
3	METLAssa erilaiset säännöt ja ohjeet rajoittavat häiritsevästi tuloksellista toimintaa	32	46	-14
22	METLalla on riittävästi kansainvälistä yhteistyötä	32	29	3
15	METLA tiedottaa tehokkaasti toiminnastaan	31	53	-22
20	METLAssa arvostetaan riittävästi henkilökunnan ammattitaitoa	31	51	-20
1	METLA toimii suunnitelmallisesti ja tehokkaasti	29	47	-18
6	METLAn toiminnassa tuhlataan varoja	25	48	-23
25	Liit säännöt ja virkatien noudattaminen haittaavat tuloksellista työskentelyä	22	62	-40
2	Pitkääntähtäimen suunnittelu on hyvin hoidettu METLAssa	21	43	-22
23	Päätöksenteko METLAssa tapahtuu enemmän muodollisten seikkojen kuin asiantuntemuksen perusteella	19	48	-29
21	METLA hoitaa hyvin yhteistyön muiden tutkimuslaitosten kanssa	17	32	-15
10	METLAssa ristiriidat hyväksytään ja niitä käytetään tuloksellisesti hyväksi	14	50	-36
24	METLAssa tieto kulkee usein epävirallisia kanavia pitkin	13	69	-56
5	METLAn eri toimintayksiköiden välistä yhteistyötä pitäisi parantaa	3	87	-84

My % tarkoittaa myönteisesti ja Ki % kielteisesti suhtautuneiden osuutta. Esimerkiksi kysymykseen 6 "Metlan toiminnassa tuhlataan varoja" 25% suhtautuu myönteisesti eli heidän mielestään varoja ei tuhlaata. 48%:n mielestä tuhlausta tapahtuu. My-Ki on myönteisten ja kielteisten vastausten erotus.

Asetelma 2. Faktorin "Tuloksellinen METLA" lataukset.

No	Kysymys	Lataus
1	METLA toimii suunnitelmallisesti ja tehokkaasti	0,75
17	METLAn tutkimukset ovat korkeatasoisia	0,74
2	Pitkääntähtäimen suunnittelu on hyvin hoidettu METLAssa	0,71
11	METLA on kansainvälisesti arvostettu tutkimuslaitos	0,69
13	METLAn rooli metsäpolitiikassa on vahva	0,67
4	METLA on riittävän aloitteellinen Suomen metsätalouden kehittämisessä	0,63
12	Tunnen olevani arvostetun työyhteisön jäsen	0,58
18	METLA tutkii ajankohtaisia ongelmia	0,56
21	METLA hoitaa hyvin yhteistyön muiden tutkimuslaitosten kanssa	0,56
16	METLAn antamat lausunnot ovat luotettavia	0,52
22	METLalla on riittävästi kansainvälistä yhteistyötä	0,52
15	METLA tiedottaa tehokkaasti toiminnastaan	0,49
14	METLalla on hyvät yhteydet käytännön metsä- talouteen	0,48
6	METLAn toiminnassa tuhlataan varoja	-0,47
23	Päätöksenteko METLAssa tapahtuu enemmän muodollisten seikkojen kuin asiantuntemuksen perusteella	-0,47
50	Esimieheni ei kykene suunnittelemaan ja järjestämään asioita niin, että työt sujuisivat	-0,29

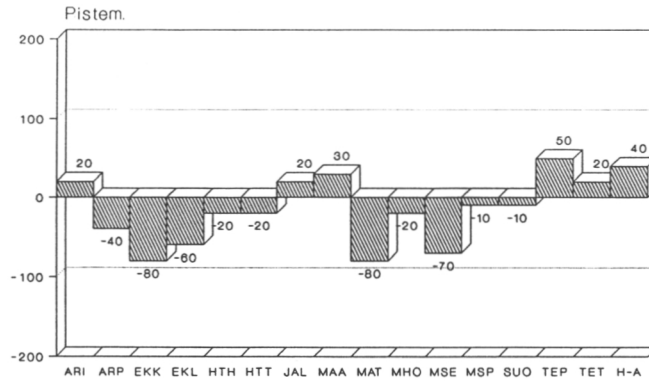
Faktorin tulkinta

Faktori kuvaa henkilökunnan käsityksiä METLAn toiminnasta. Myönteiset käsitykset kuvaavat METLAA hyvin toimivana ja tuloksellisena tutkimuslaitoksena. Toiminta nähdään suunnitelmallisena ja tehokkaana, tutkimukset korkeatasoisina ja ajankohtaisina, kansallinen ja kansainvälinen tutkimusyhteistyö hyvin toimivana, toiminta metsäpolitiikan asiantuntijaelimenä aktiivisena, tiedotustoiminta tehokkaana ja yhteydet käytäntöön riittävinä. Työntekijä kokee toimivansa arvostetussa työyhteisössä.

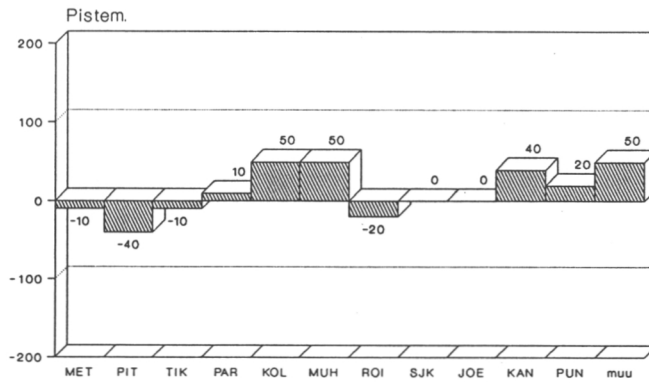
Faktorin kääntöpuoli kuvaa heikosti toimivaa METLAA: toiminta on kaikin puolin epämääräistä ja tehotonta. Tutkimusten taso on heikko, tutkimuksellinen sen enempää kuin käytännön yhteistyökään ei pelaa.

TULOSELLINEN METLA

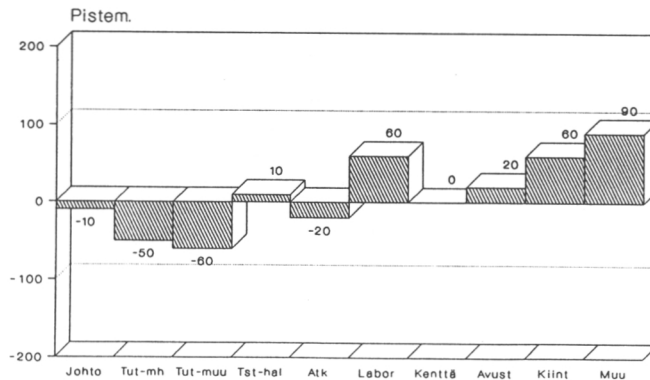
Faktoripisteet yksiköittäin



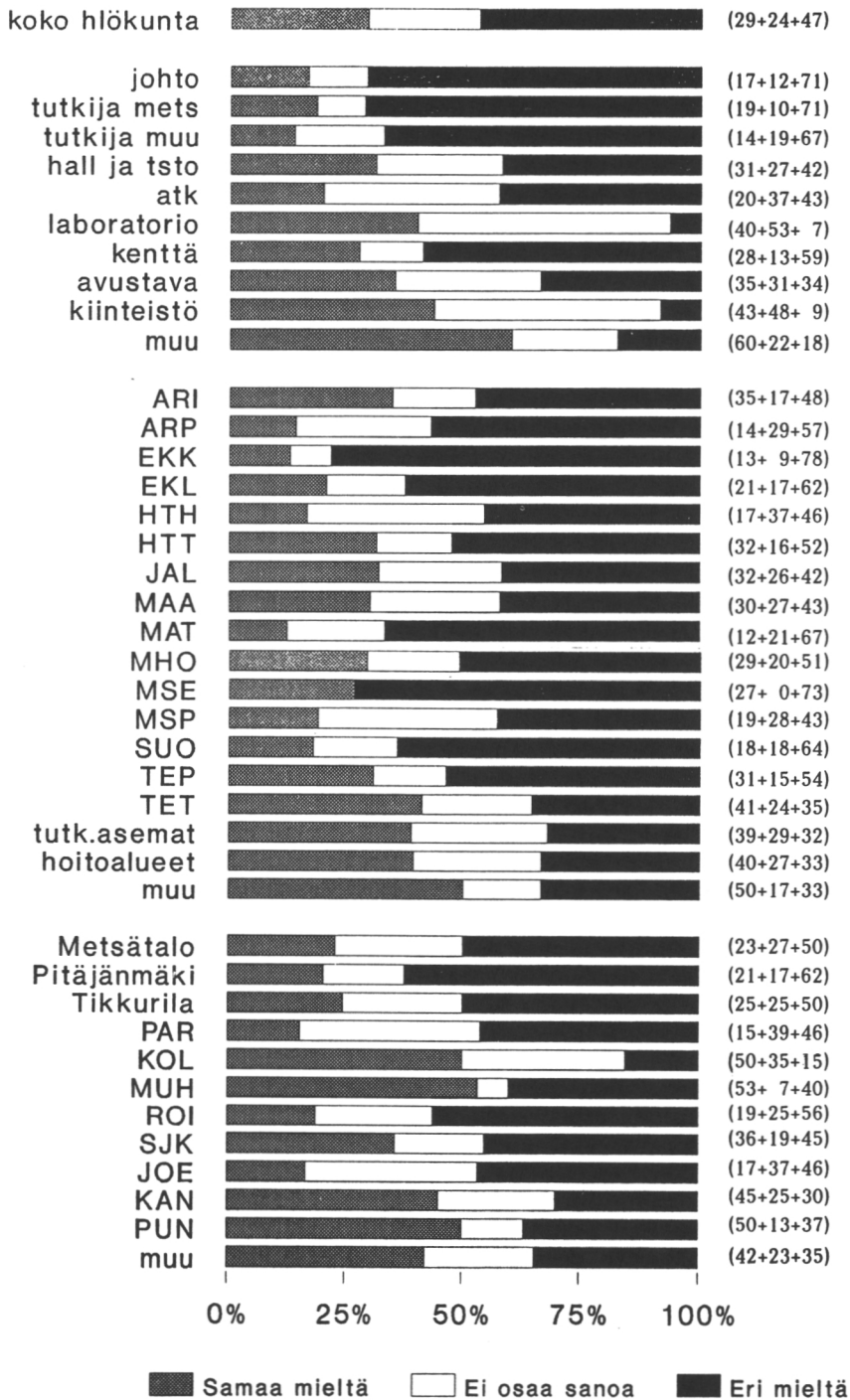
Faktoripisteet toimipaikoittain



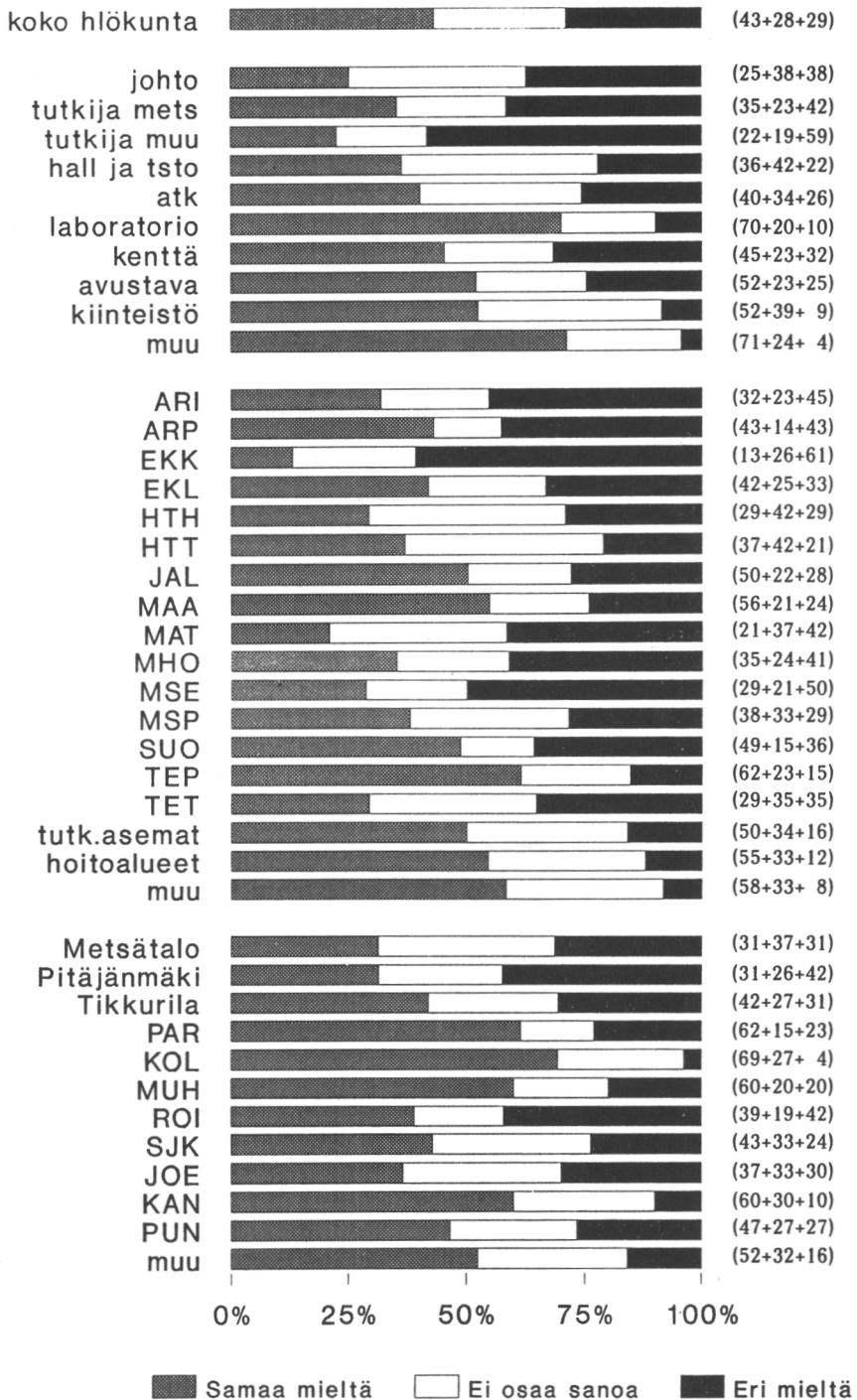
Faktoripisteet tehtäväryhmittäin



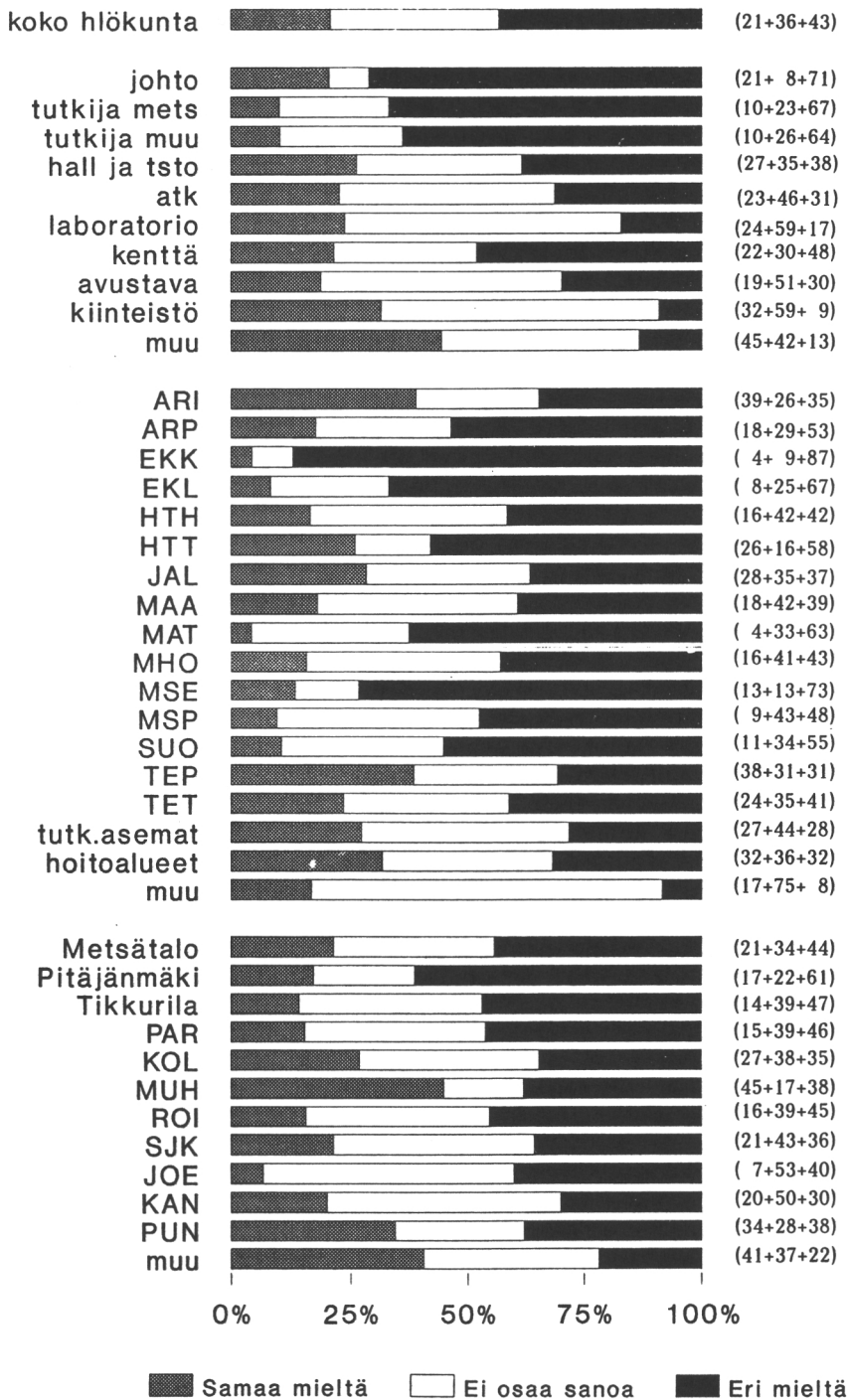
Kuva 4. Faktorin "Tuloksellinen METLA" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.



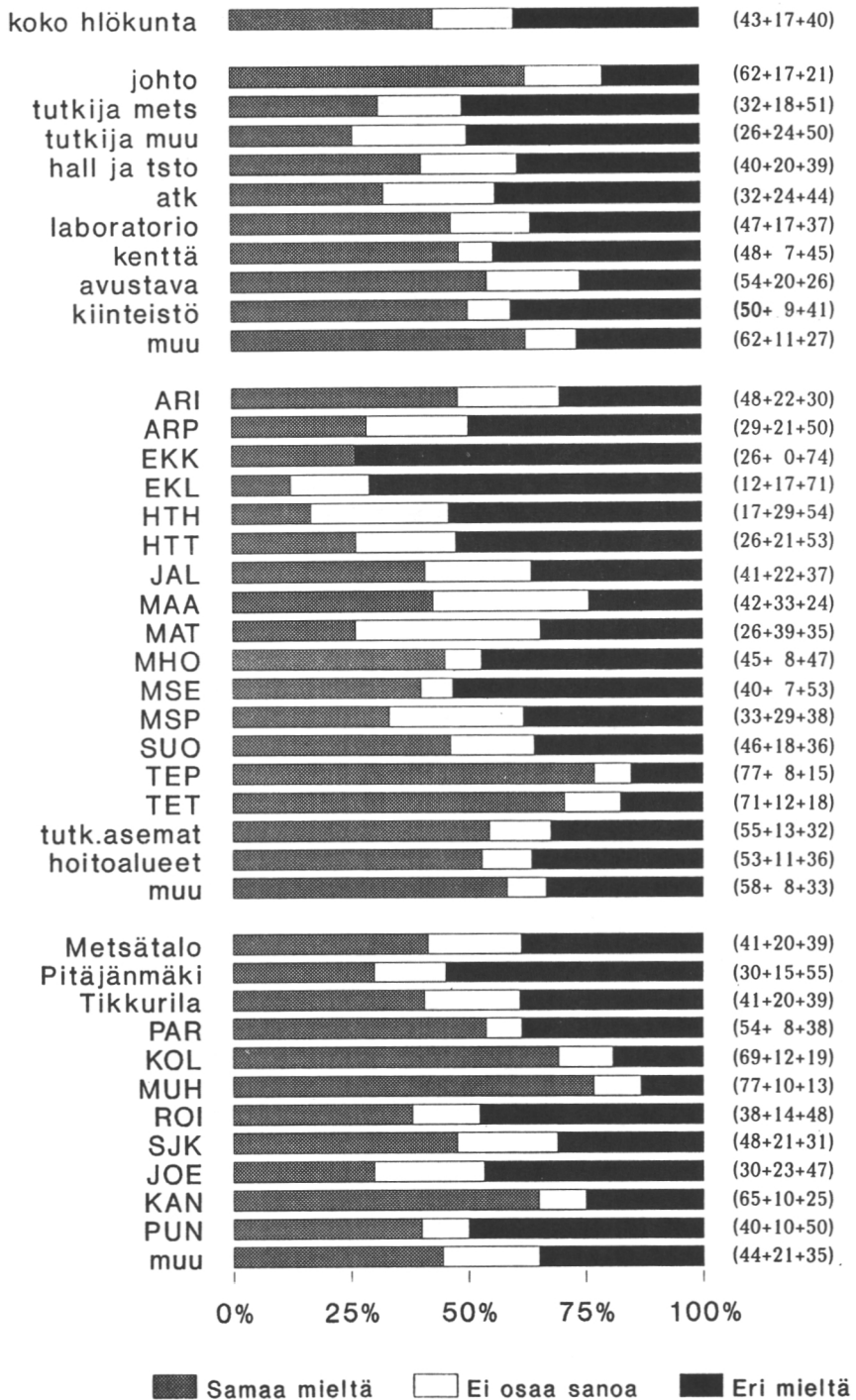
Kuva 5. METLA toimii suunnitelmallisesti ja tehokkaasti.



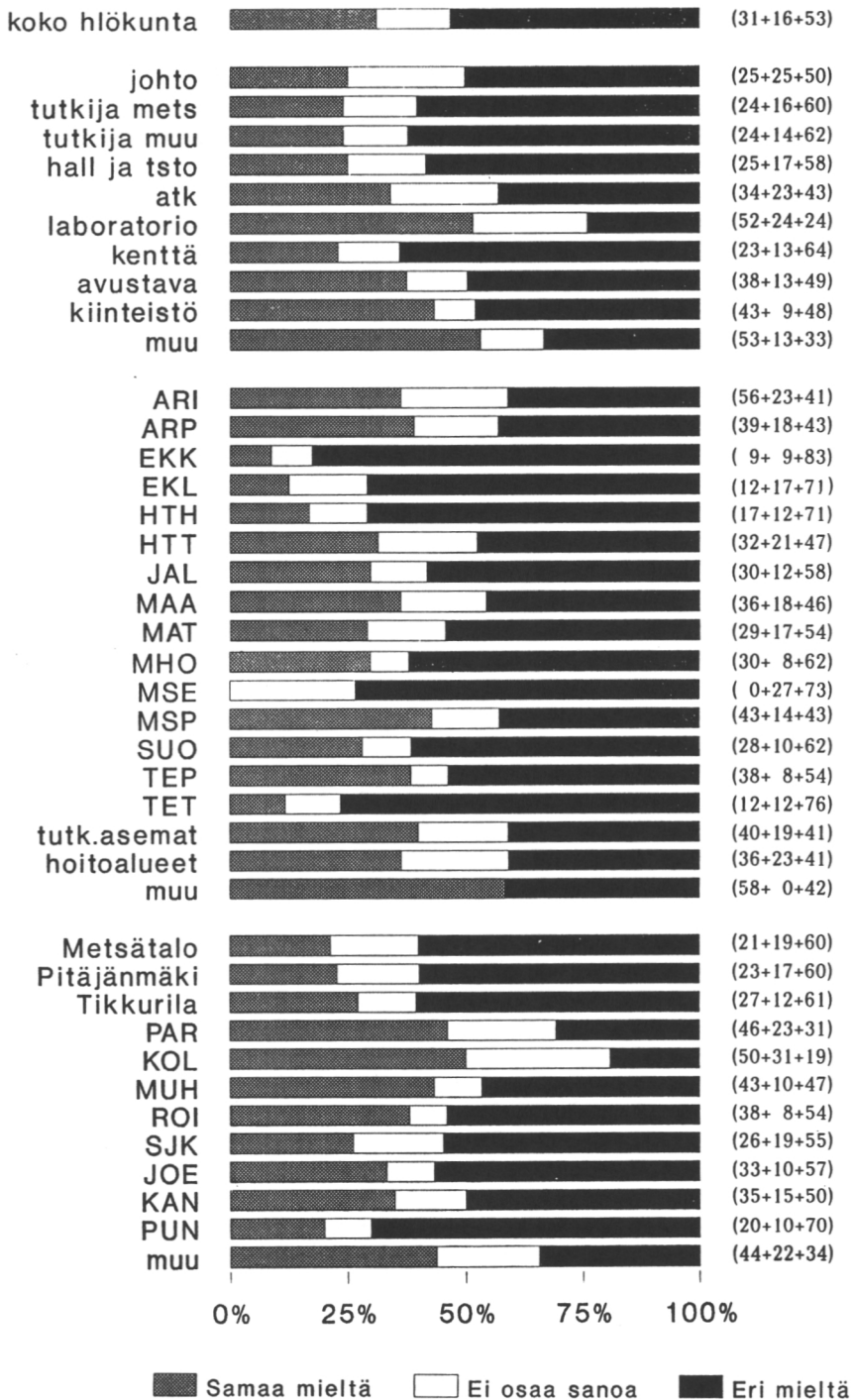
Kuva 6. METLAN tutkimukset ovat korkeatasoisia.



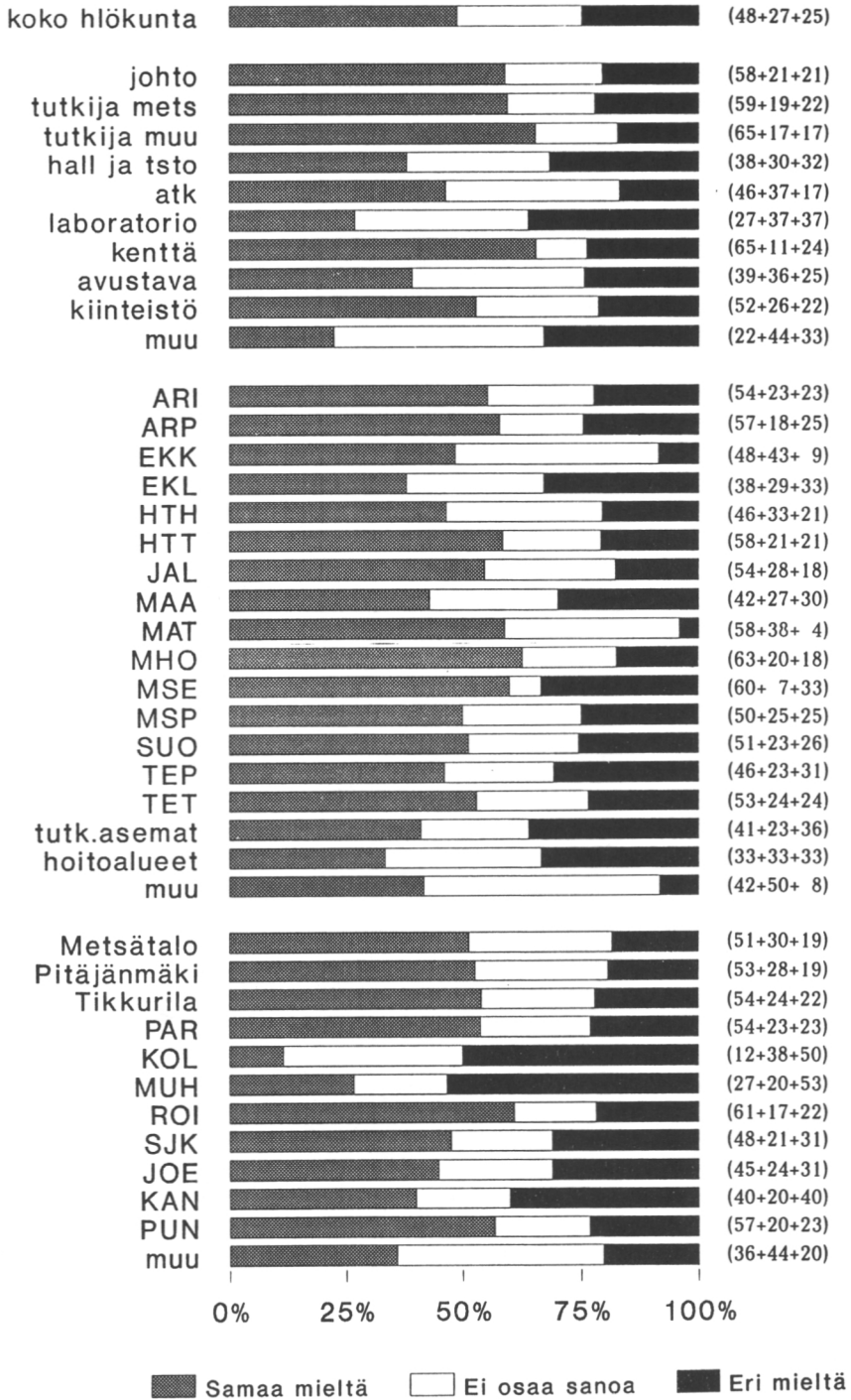
Kuva 7. Pitkätähmämen suunnittelu on hyvin hoidettu METLAssa.



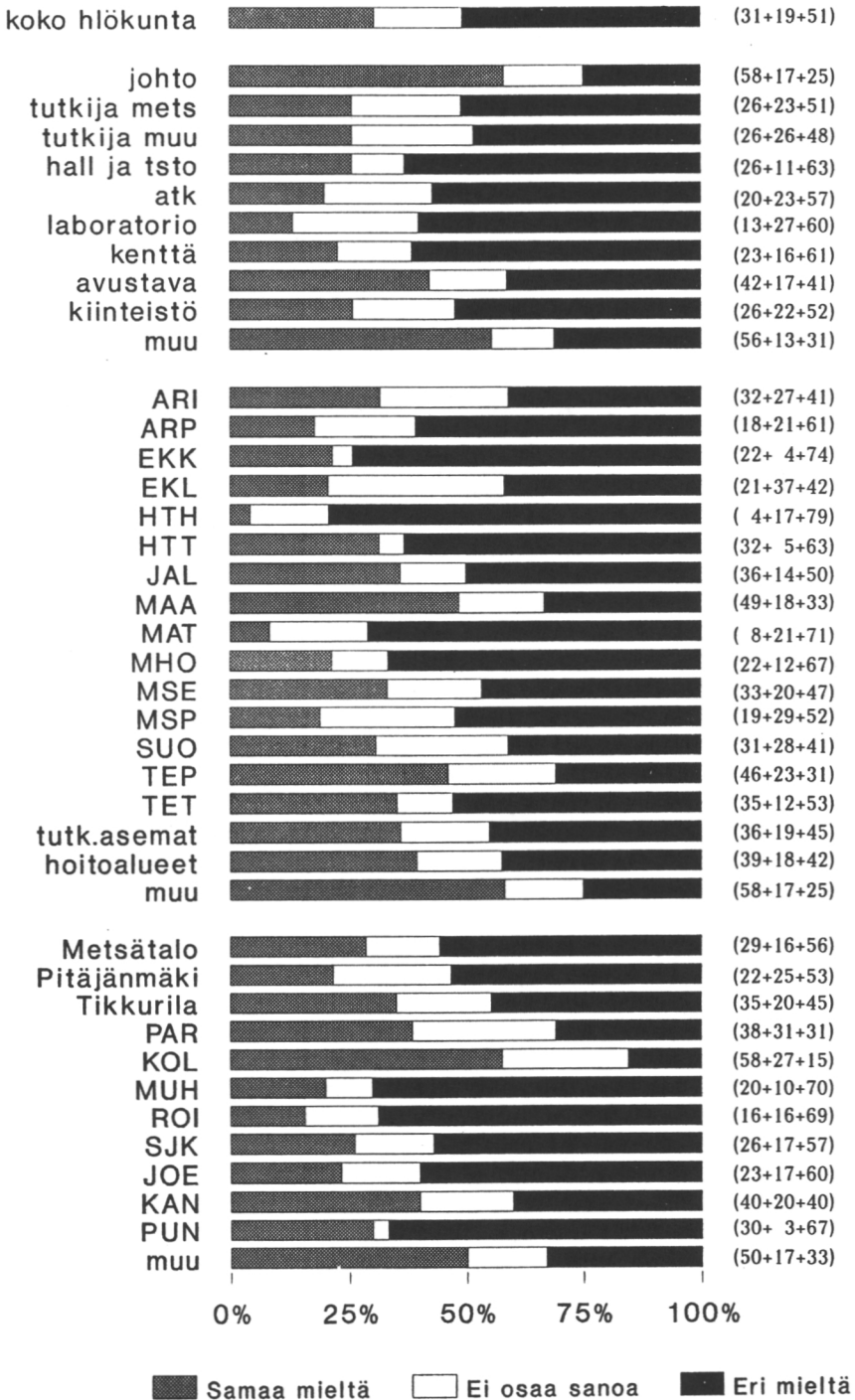
Kuva 8. Tunnan olevani arvostetun työyhteisön jäsen.



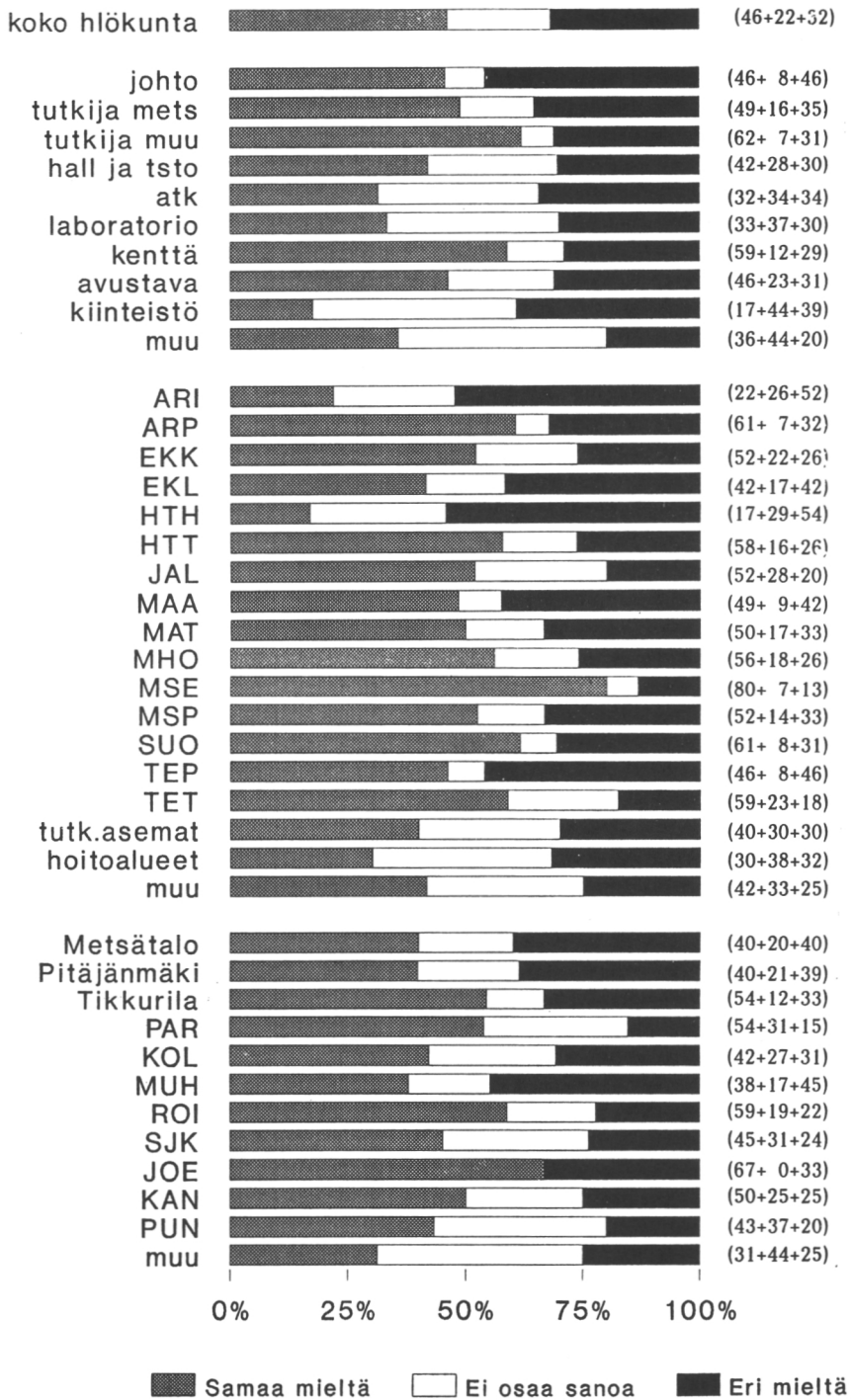
Kuva 9. METLA tiedottaa tehokkaasti toiminnastaan.



Kuva 10. METLAn toiminnassa tuhlataan varoja.



Kuva 11. METLAssa arvostetaan riittävästi henkilökunnan ammattitaitoa.



Kuva 12. METLAssa erilaiset säännöt ja ohjeet rajoittavat häiritsevästi tuloksellista toimintaa.

52. Esimiehen toiminta

Yli puolet tyytyväisiä esimiehen toimintaan

Esimies-alaisuudet ovat keskeisiä työskentelyilmapiirin kannalta. Tätä koskeviin kysymyksiin annettiin pääasiassa myönteisiä vastauksia (asetelma 3). Vastaajien enemmistö oli sitä mieltä, että

- vastaajalla itsellään ei ole ongelmia esimiehen kanssa (77%),
- esimies arvostaa oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä (61%, 55%, 48%),
- esimies-alaisuudet ovat hyvät ja lämpimät (60%, 51%),
- esimies hoitaa hyvin töiden suunnittelun (59%),
- perustelee ratkaisut (58%),
- seuraa riittävästi työn tuloksia (55%),
- tukee ja rohkaisee alaisia (55%, 47%),
- keskustelee avoimesti (50%),
- on tasapuolinen kaikkia kohtaan (50%),
- valvoo työn tuloksia eikä niiden suoritustapaa (48%).

"Ongelmallisista asioista ei voi keskustella ollenkaan, johtuen siitä, että esimies käy huutamaan."

Keskustelua ja tunnustusta kaivataan

Suurimpana puutteena johtamisessa koettiin se, että esimies ei ole tarpeeksi kiinnostunut alaisen tekemästä työstä. Noin puolet vastanneista oli sitä mieltä, että esimies

- ei keskustele työn tavoitteista ja tuloksista (45%),
- eikä juuri anna tunnustusta hyvin tehdystä työstä (44%).

Toinen puoli vastaajista oli näissä suhteissa tyytyväisiä.

Yksiköiden toiminta tehotonta

Toimintayksikön toiminnassa nähtiin eniten parantamisen varaa. Puolet tai enemmistö vastanneista oli sitä mieltä, että

- muotoseikkoja noudatetaan tarpeettoman paljon (52%),
- ristiriitoja ei kyetä ratkaisemaan (43%),
- toiminnan parantamiseen ei panosteta (42%),
- toimintayksikkö toimii tehottomasti (42%).

"Sisäinen koulutus olematonta, tutkijoiden esimiestaidot olemattomia, työskentelyn tehokkuus olematonta, ei päämäärää, ei edes liikettä."

Toimistohenkilö

Hyvät esimiessuhteet

Faktoripisteiden keskiarvot (kuva 13) antavat kuvan esimiehen toiminnasta eri yksiköissä ja tehtäväryhmissä. Korkea faktoripistemäärä kuvaa avoimesti keskustelevaa, alaisia tukevaa ja tasapuolista esimiestä, ja tähän liittyy työn hyvä sujuminen yksikössä: selän takana ei puhuta, ristiriidat ratkotaan ja ilmapiiri on hyvä. Korkeimmat faktoripisteet esimiehen toiminnan osalta antoivat ARP, MSE, KOL, PAR, MUH, ROI.

**Myönteiset
erityispiirteet**

Muuttujien (kuvat 14-23) tarkastelussa löytyy lisäksi seuraavia keskitasoa myönteisempiä yksityiskohtia:

- SUO ja TET arvostavat esimiehen keskusteluvalmiutta,
- MAA, TEP, TET ja MSP ovat tyytyväisiä esimiehen tasapuolisuuteen,
- HTT, MAA, SUO, TEP, TET ja KAN pitävät esimiehen ja työntekijöiden välejä lämpiminä,
- TET, MAA, TEP, SUO, SJK ja JOE arvostavat esimiehen kykyä suunnitella,
- MAT, MSP ja TEP pitävät ristiriitojen ratkaisua tehokkaana,
- MAT, MAA, SUO ja KAN pitävät henkilöstöasioiden hoitoa oikeudenmukaisena,
- MAA ja KAN arvioivat toimintansa erityisen tehokkaaksi,
- SUO, MAT ja TET keskittyvät työn tuloksiin eikä muutoseikkoihin.

"Liiallista ylivaltaa, oman arvon ja aseman pönkitystä alaisten kustannuksella."

**Ongelmallisimmat
esimiessuhteet**

METLAn ongelmallisimmat yksiköt esimies-alaisuus-suhteiden kannalta ovat faktoripisteillä mitattuna EKL, EKK, JAL, ARI ja PUN. Matala faktoripistemäärä merkitsee sitä, että esimiehen ei koeta keskusteleavan avoimesti, häneltä ei saada tarpeeksi tukea ja tunnustusta eikä hänen toimintaansa pidetä tasapuolisena. Esimiehen ja alaisten suhteita ja yksikön ilmapiiriä pidetään suhteellisen heikkoina.

Esimiehen toimintaan liittyviä pulmia on vähäisemmässä määrin myös kolmessa muussa yksikössä (kuvat 14-23). HTH:ssa esimiehen valmiutta keskusteluun ja välejä työntekijöihin ei pidetä kovin hyvinä, töiden järjestelyä ja henkilöstöasioiden hoitoa arvostellaan. MHO:ssa on ratkaisemattomia ristiriitoja, esimiehen ja alaisten välit eivät ole erityisen lämpimät ja henkilöstöasioiden hoitaminen koetaan epäoikeudenmukaisena.

JOE saa eniten arvostelua byrokratiasta (kuva 23), lisäksi siellä korostuvat ristiriidat, heikohko oikeudenmukaisuus henkilöstöasioissa ja lämmön puute esimies-alaisuus-suhteissa.

**Johto näkee
esimiestoiminnan
myönteisempänä**

Johto antoi esimies-alaisuus-suhteista huomattavasti myönteisemmän kuvan kuin alaiset. Johto näkee esimies-alaisuus-suhteet lämpimämpinä (kuva 17), pitää ristiriitojen käsittelyä tehokkaampana (kuva 19), henkilöstöasioiden hoitoa oikeudenmukaisempana (kuva 20) ja muutoseikkoihin pitäytymistä vähäisempänä (kuvat 22, 23) kuin alaiset. Tässä näyttää olevan selvä kommunikaatoristiriita METLAn johdon ja alaisten välillä: esimiestoiminta nähdään kovin eri tavoin riippuen siitä, mistä suunnasta sitä katsotaan.

"Yli-ikäiset osastonsuhteet heti eläkkeelle."

**Mh-tutkijoilla
esimiesongelmia**

Henkilöstöstä tyytymättömmimpiä esimiehen toimintaan ovat metsätutkinnon suorittaneet tutkijat, sen sijaan muun tutkinnon suorittaneiden tutkijoiden esimies-suhteet ovat METLAn keskitasoa. Muuttujien tarkastelu ei anna lisävalaistusta siihen, mistä ero johtuu. Muun tutkinnon suorittaneet antavat kauttaaltaan myönteisempiä, METLAn keskitason mukaisia vastauksia.

*"Kun esimies ei edes
sen vertaa
kykene liittymään yh-
teisöön
että kukaan viitsisi
syödä hänen kanssaan
pitää yksinäisyyttä
paikata
suurilla teoilla."*

**Laboratorio-
henkilöstö
tyytyväisin**

Laboratoriohenkilöstöllä on myönteisin käsitys esimiehen toiminnasta. Lähes samassa määrin tyytyväisiä esimiestoimintaan ovat ATK-, avustava ja muu henkilöstö. Kiinteistöhenkilöstö on muuten keskitasoa, mutta ristiriitojen ratkaisusta (kuva 19) se antaa erityisen myönteisen arvion.

**Kenttähenkilöstö
purnaa**

Kenttähenkilöstöllä on melkoisesti hampaankolossa, vaikka se ei tule näkyviin faktoripisteissä. Heitä rasittaa erityisesti esimiehen keskustelemattomuus (kuva 14), kyvyttömyys suunnitella (kuva 18), ristiriidat (kuva 19), epäoikeudenmukaisuudet henkilöstöasioissa (kuva 20), muutoseikojen noudattaminen (kuva 23) ja viileät välit esimieheen (kuva 17).

*"Tiukka tulosjohtami-
nen käyttöön myös
tutkijoille."
Kenttätoimihenkilö*

*"On mahdotonta yhdistää
tähän yhteisöön käsitteitä
avoin tiedonkulku
luottamus
kunnioitus
jäsenten välinen vuorovaikutus
erilaisten mielipiteiden esiintuonti
kuuntelu ja suvaitseminen.*

*Tuloksena on lapsilauma
joka tumput suorassa odottaa
mitä isä aurinkoinen
seuraavaksi keksii."*

Asetelma 3. Henkilöstön käsitykset esimiehen toiminnasta.

No	Kysymys	My %	Ki %	My-Ki
40	Minulla on ongelmalliset välit esimieheni kanssa	77	15	62
9	Esimiehelläni on riittävästi toimivaltaa tehtäviensä suorittamiseksi	69	16	53
56	Esimieheni pitää siitä, että ihmiset toimivat omin neuvoin	61	20	41
78	Huonot suhteet esimiehen ja alaisten välillä	60	14	46
50	Esimieheni ei kykene suunnittelemaan ja järjestämään asioita niin, että työt sujuisivat	59	24	35
47	Esimieheni on valmis keskustelemaan ja perustelevaan tekemiään ratkaisuja	58	31	27
53	Esimieheni seuraa riittävästi työtavoitteiden saavuttamista	55	26	29
58	Esimieheni haluaa, että kaikki asiat tuodaan hänen tarkistettavakseen	55	30	25
66	Saan työssäni tarpeeksi tukea esimiehelläni	55	32	23
42	Toimintayksikössäni esimiehen ja työntekijöiden välit ovat lämpimät	51	32	19
49	Esimieheni toiminta on tasapuolista kaikkia alaisia kohtaan	50	31	19
51	Esimieheni keskustelee avoimesti kaikista, myös vaikeista asioista	50	37	13
55	Toimintayksikössäni valvotaan toiminnan tuloksia eikä niiden suoritustapaa	48	24	24
35	Esimieheni rohkaisee alaisiaan kehittämään uusia ideoita	47	36	11
46	Esimiehelläni on tapana keskustella kanssani työni tavoitteista ja tuloksista	46	45	1
39	Hyvin tehdystä työstä esimies ei juuri anna tunnustusta	44	44	0
33	Toimintayksikköni toimii tehokkaasti	42	42	0
32	Toimintayksikössäni panostetaan jatkuvasti parantamaan suorituksia	38	42	-4
48	Toimintayksikössäni ristiriidat ratkaistaan yhteistyössä niin, että niitä voidaan pitää loppuun käsiteltyinä	36	43	-7
57	Toimintayksikössäni kiinnitetään mahdollisimman vähän huomiota muutoseikkojen ja sääntöjen noudattamiseen	28	52	-24

My % tarkoittaa myönteisesti ja Ki % kielteisesti suhtautuneiden osuutta. Esimerkiksi kysymykseen 40 "Minulla on ongelmalliset välit esimieheni kanssa" 77% suhtautuu myönteisesti eli heillä ei ole ongelmia. 15% kokee ongelmia esimiehuhteessaan. My-Ki on myönteisten ja kielteisten vastausten erotus.

Asetelma 4. Faktorin "Keskusteleva esimies" lataukset.

No	Kysymys	Lataus
47	Esimieheni on valmis keskustelemaan ja perustelevaan tekemiään ratkaisuja	0,81
51	Esimieheni keskustelee avoimesti kaikista, myös vaikeista asioista	0,78
66	Saan työssäni tarpeeksi tukea esimieheltäni	0,77
35	Esimieheni rohkaisee alaisiaan kehittämään uusia ideoita	0,74
46	Esimiehelläni on tapana keskustella kanssani työni tavoitteista ja tuloksista	0,74
49	Esimieheni toiminta on tasapuolista kaikkia alaisia kohtaan	0,70
78	Huonot suhteet esimiehen ja alaisten välillä	0,70
40	Minulla on ongelmalliset välit esimieheni kanssa	-0,70
42	Toimintayksikössäni esimiehen ja työntekijöiden välit ovat lämpimät	0,66
39	Hyvin tehdystä työstä esimies ei juuri anna tunnustusta	-0,65
50	Esimieheni ei kykene suunnittelemaan ja järjestämään asioita niin, että työt sujuisivat	-0,64
48	Toimintayksikössäni ristiriidat ratkaistaan niin, että niitä voidaan pitää loppuun käsiteltyinä	0,52
56	Esimieheni pitää siitä, että ihmiset toimivat omin neuvoin	0,50
43	Toimintayksikössäni otetaan huomioon ihmisten tunteet ja inhimilliset tekijät	0,46
54	Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti	0,44
45	Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä	0,43
77	Työpaikan kireä ilmapiiri	0,38
41	Selän takana puhuminen on jokapäiväistä toimintayksikössäni	-0,35
87	Mahdollisuus saada tunnustusta ja arvonantoa	-0,33
72	Tunne, että olet työssäsi tarkkailun alaisena	0,32
62	Voin vaikuttaa tarpeeksi työtäni koskevaan päätöksentekoon	0,28
37	Toimintayksikössäni ihmiset eivät luota riittävästi toisiinsa	-0,28

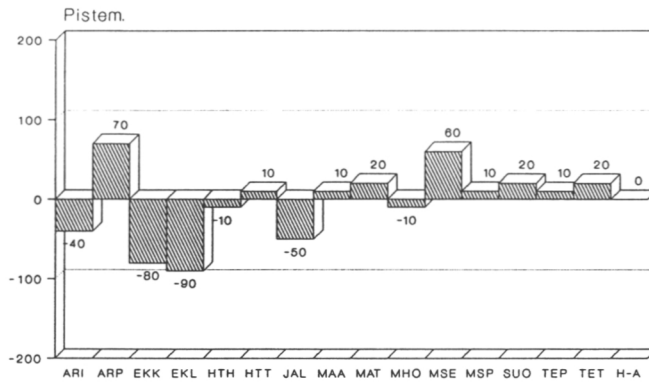
Faktorin tulkinta

Faktori kuvaa esimiehen toimintaa. Myönteisenä faktori esittää alaistensa kanssa avoimesti keskustelevaa esimiestä, joka tukee ja rohkaisee alaisiaan, on tasapuolinen ja oikeudenmukainen ja arvostaa alaistensa oma-aloitteisuutta. Esimiehen toiminta heijastuu koko yksikön hyvänä ilmapiirinä: selän takana ei puhuta ja ristiriidat ratkaistaan tehokkaasti.

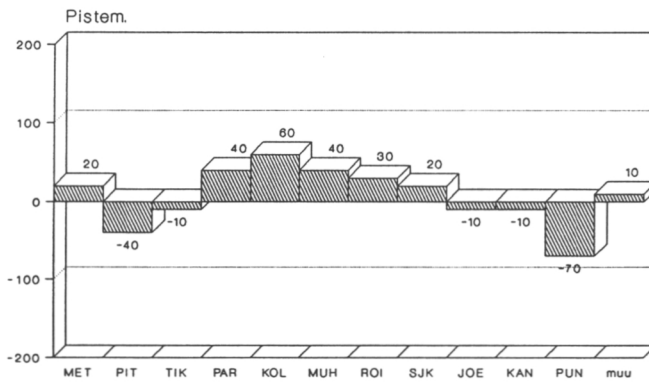
Faktorin kääntöpuolena on tilanne, jossa esimies ei ota alaisiaan riittävästi huomioon eikä ole tasapuolinen, seurauksena ongelmallisia ihmissuhteita, epäluottamusta, ristiriitoja ja yleensä huono ilmapiiri.

KESKUSTELEVA ESIMIES

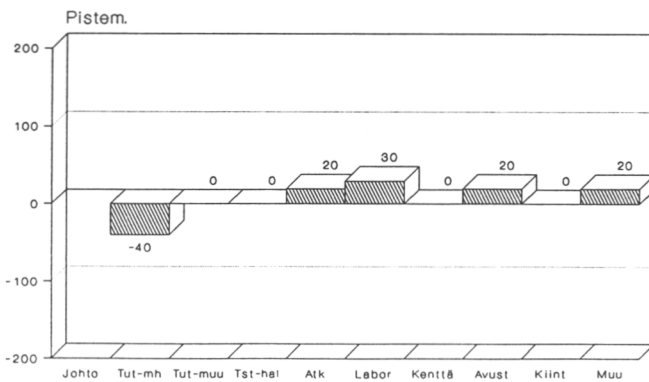
Faktoripisteet yksiköittäin



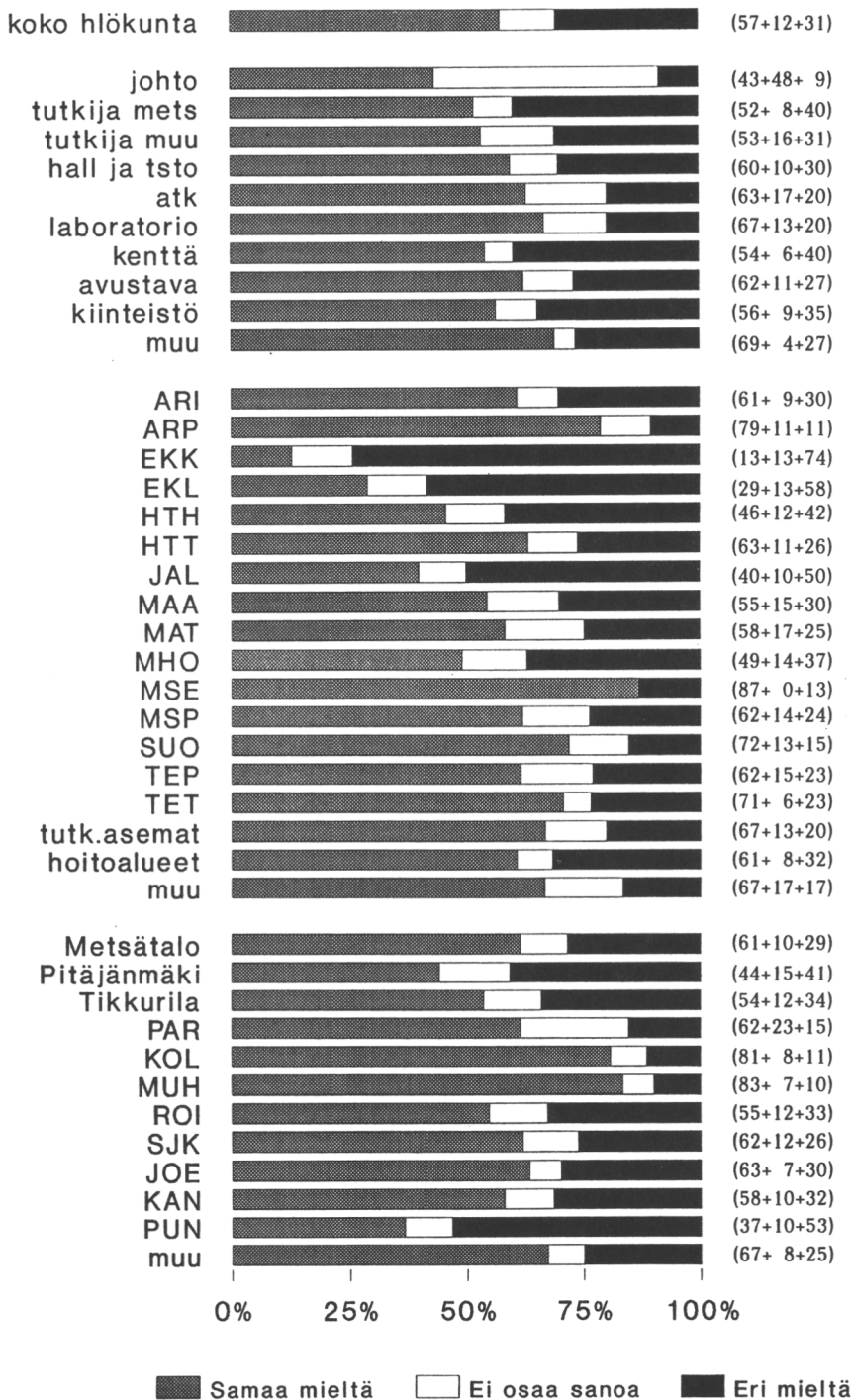
Faktoripisteet toimipaikoittain



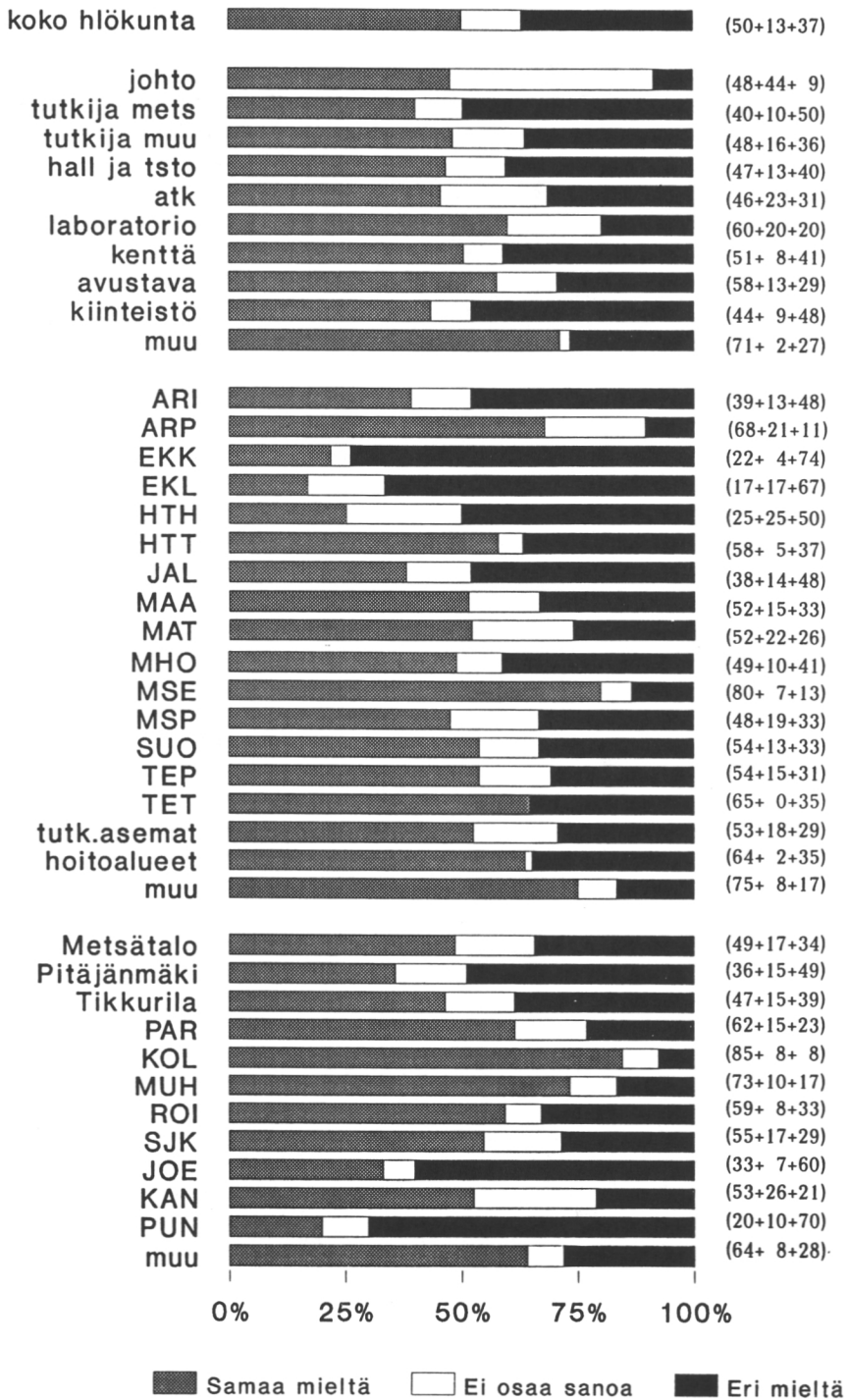
Faktoripisteet tehtäväryhmittäin



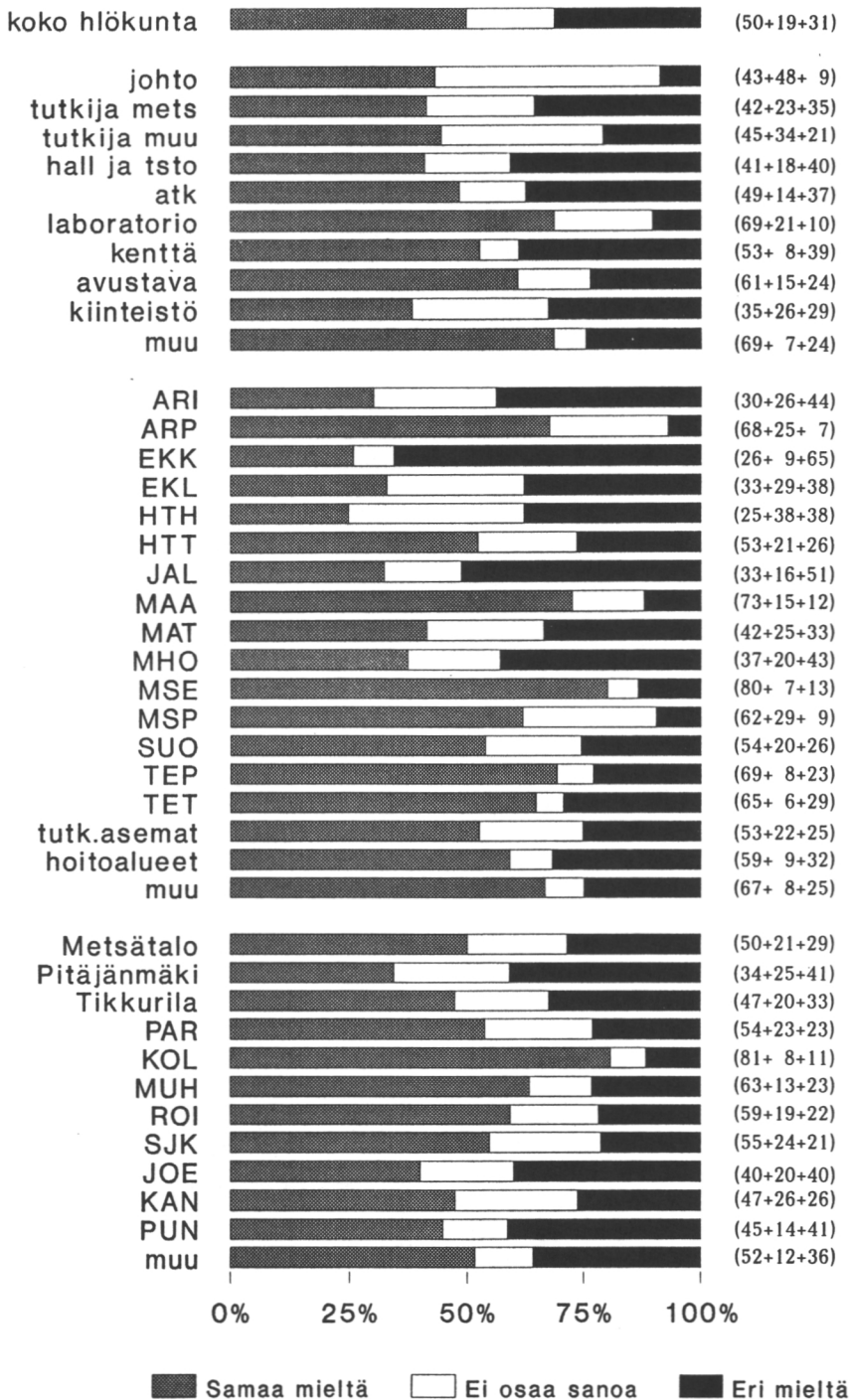
Kuva 13. Faktorin "Keskusteleva esimies" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.



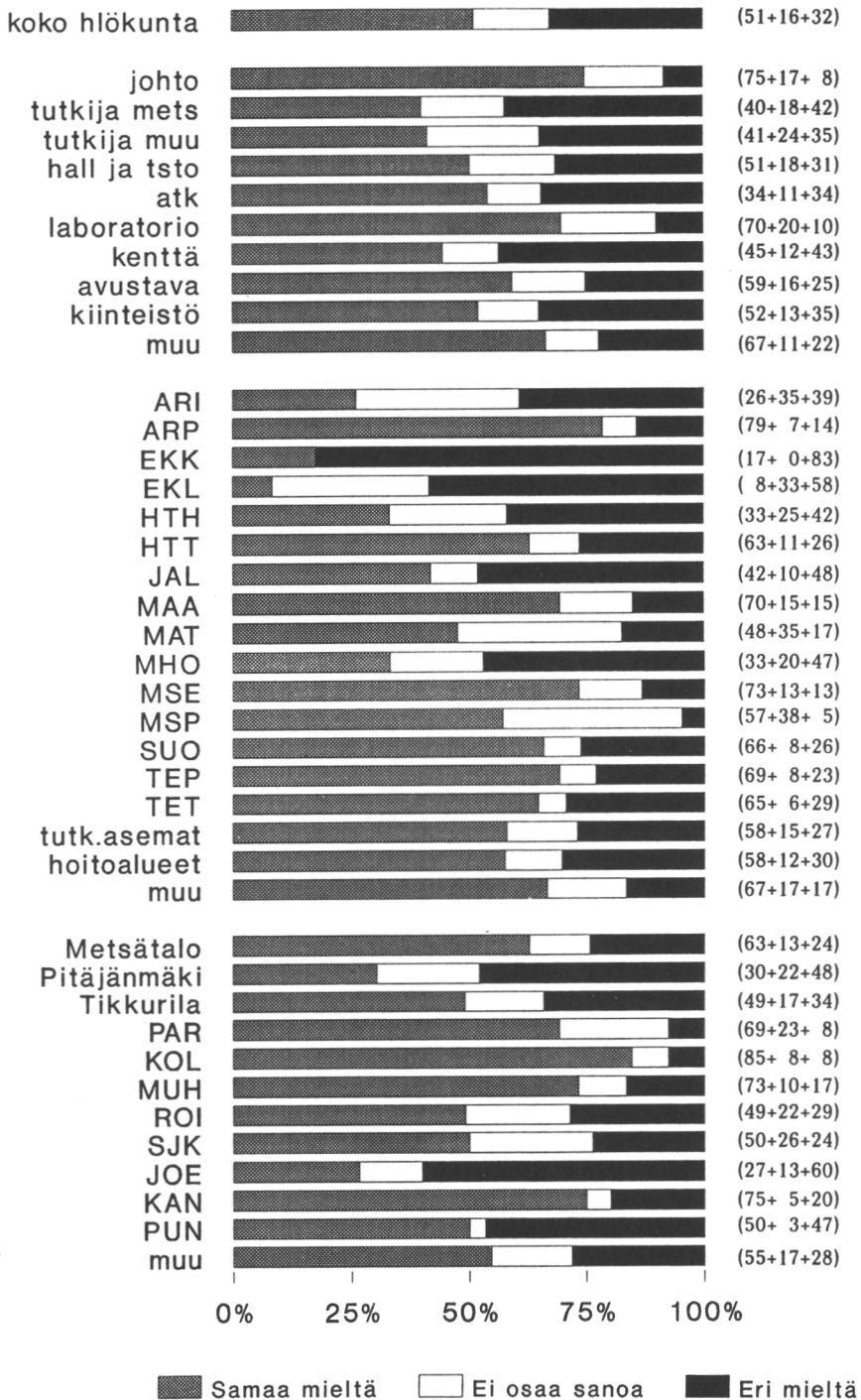
Kuva 14. Esimieheni on valmis keskustelemaan ja perustelemaan tekemiään ratkaisuja.



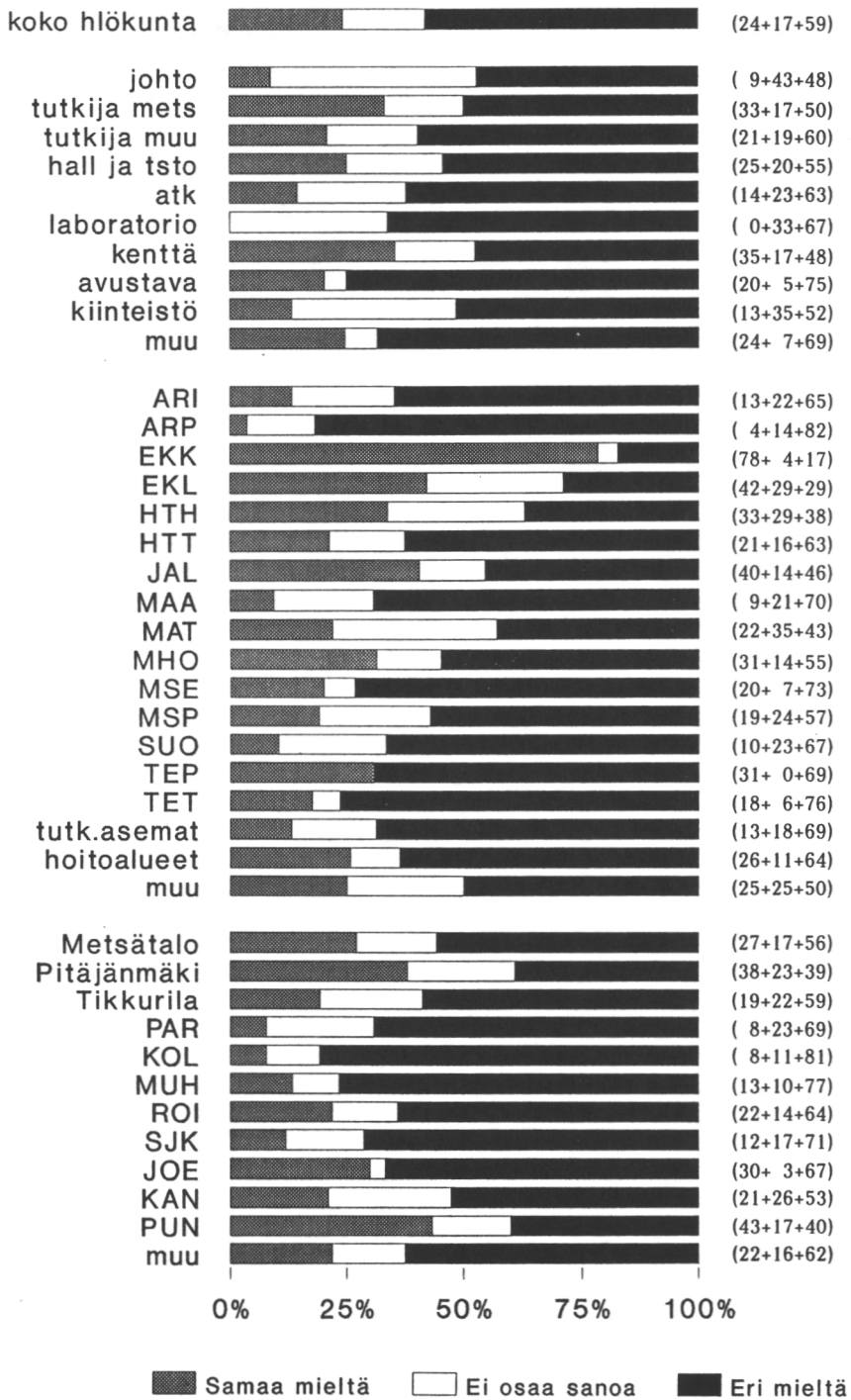
Kuva 15. Esimieheni keskustelee avoimesti kaikista, myös vaikeista asioista.



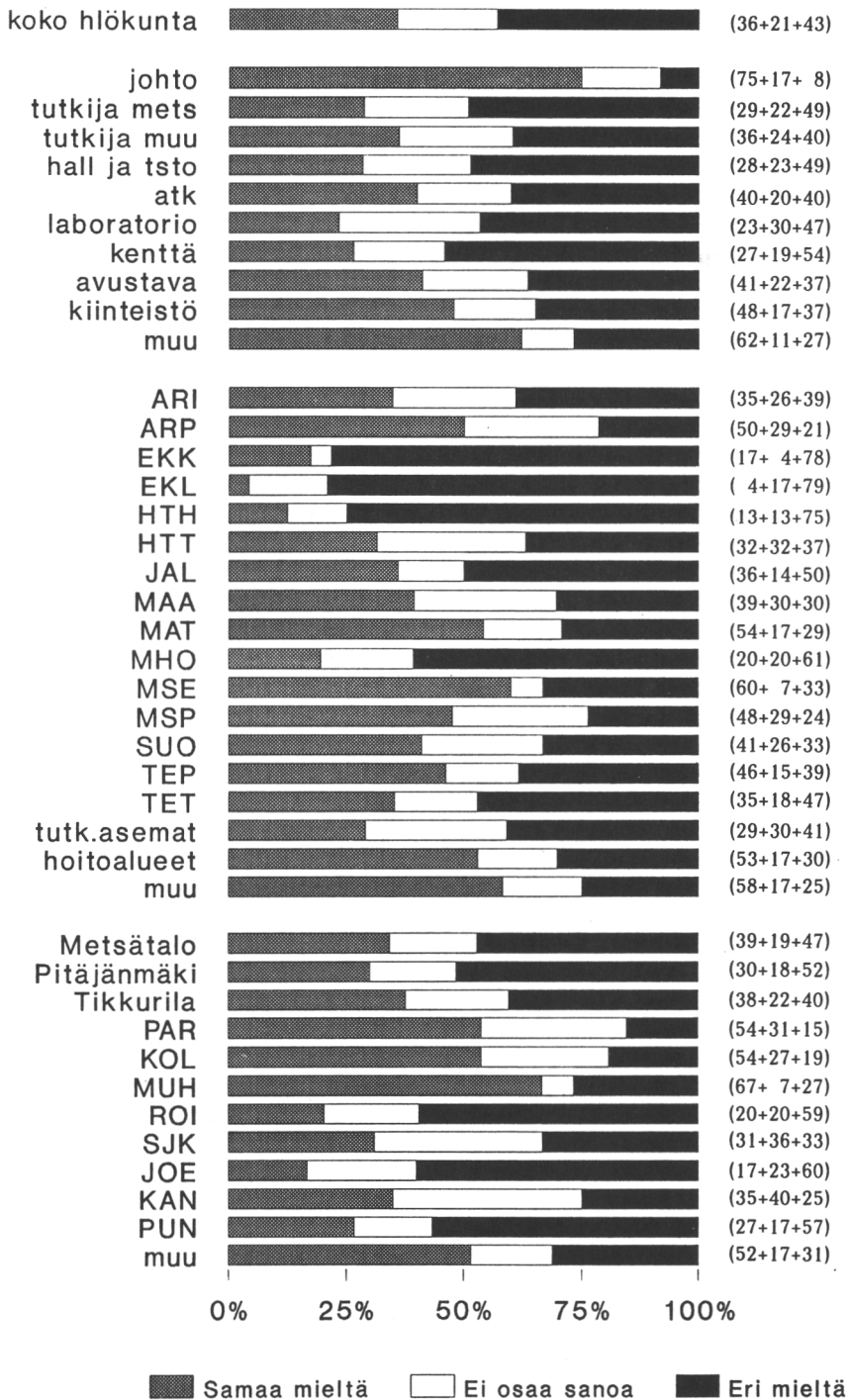
Kuva 16. Esimiehieni toiminta on tasapuolista kaikkia alaisia kohtaan.



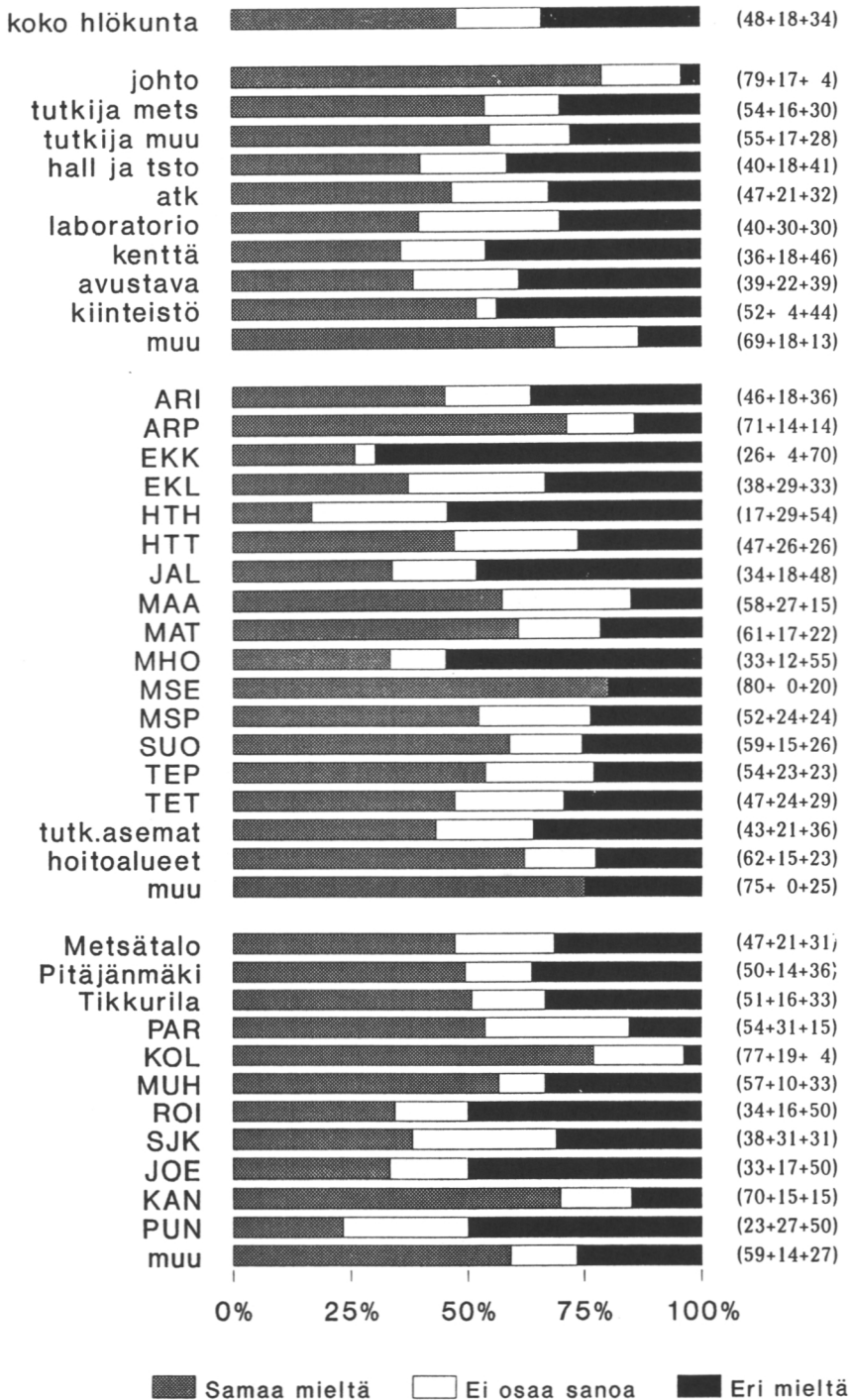
Kuva 17. Toimintayksikössäni esimiehen ja työntekijöiden välit ovat lämpimät.



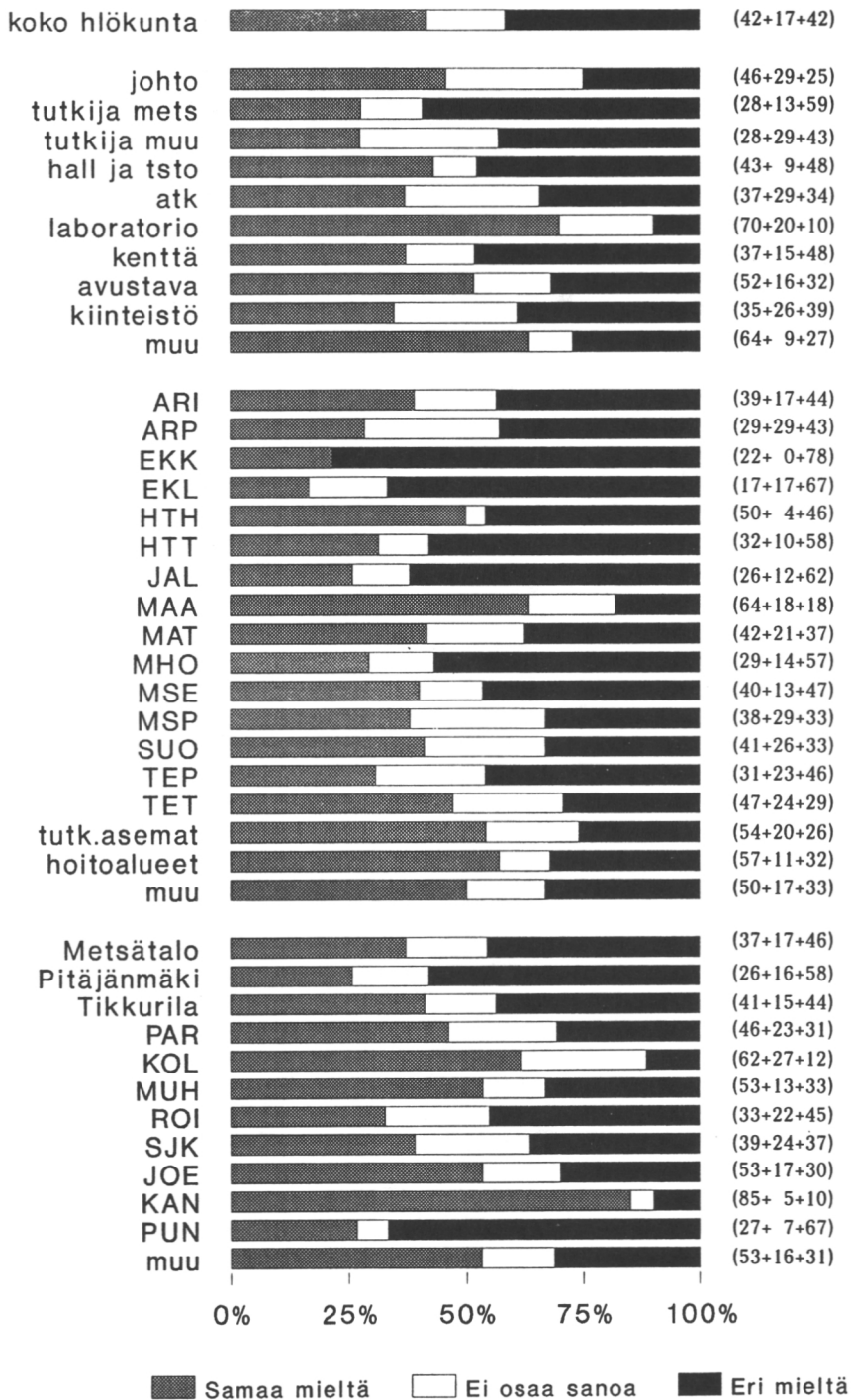
Kuva 18. Esimieheni ei kykene suunnittelemaan ja järjestämään asioita niin, että työt sujuisivat.



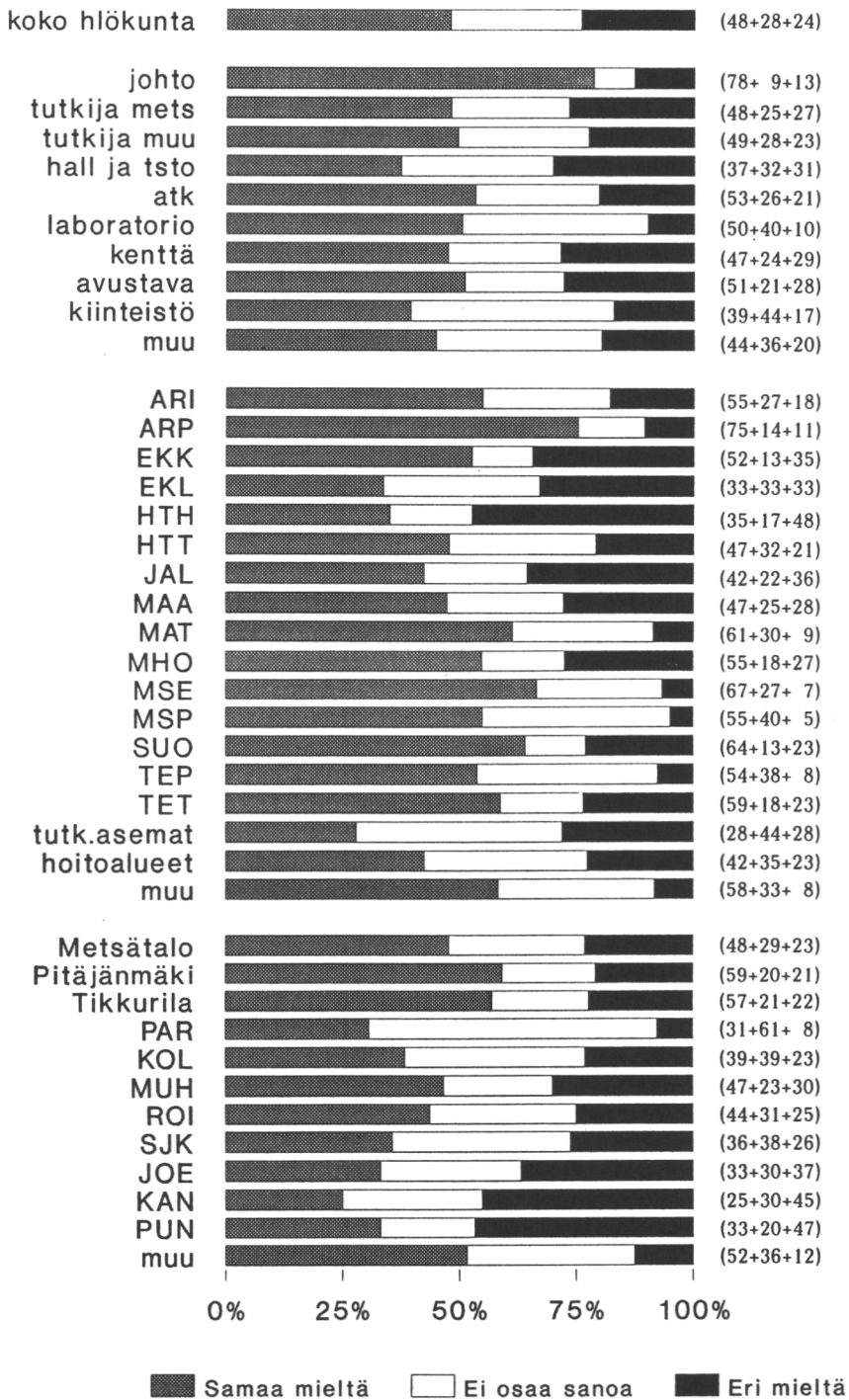
Kuva 19. Toimintayksikössäni ristiriidat ratkaistaan niin, että niitä voidaan pitää loppuun käsiteltyinä.



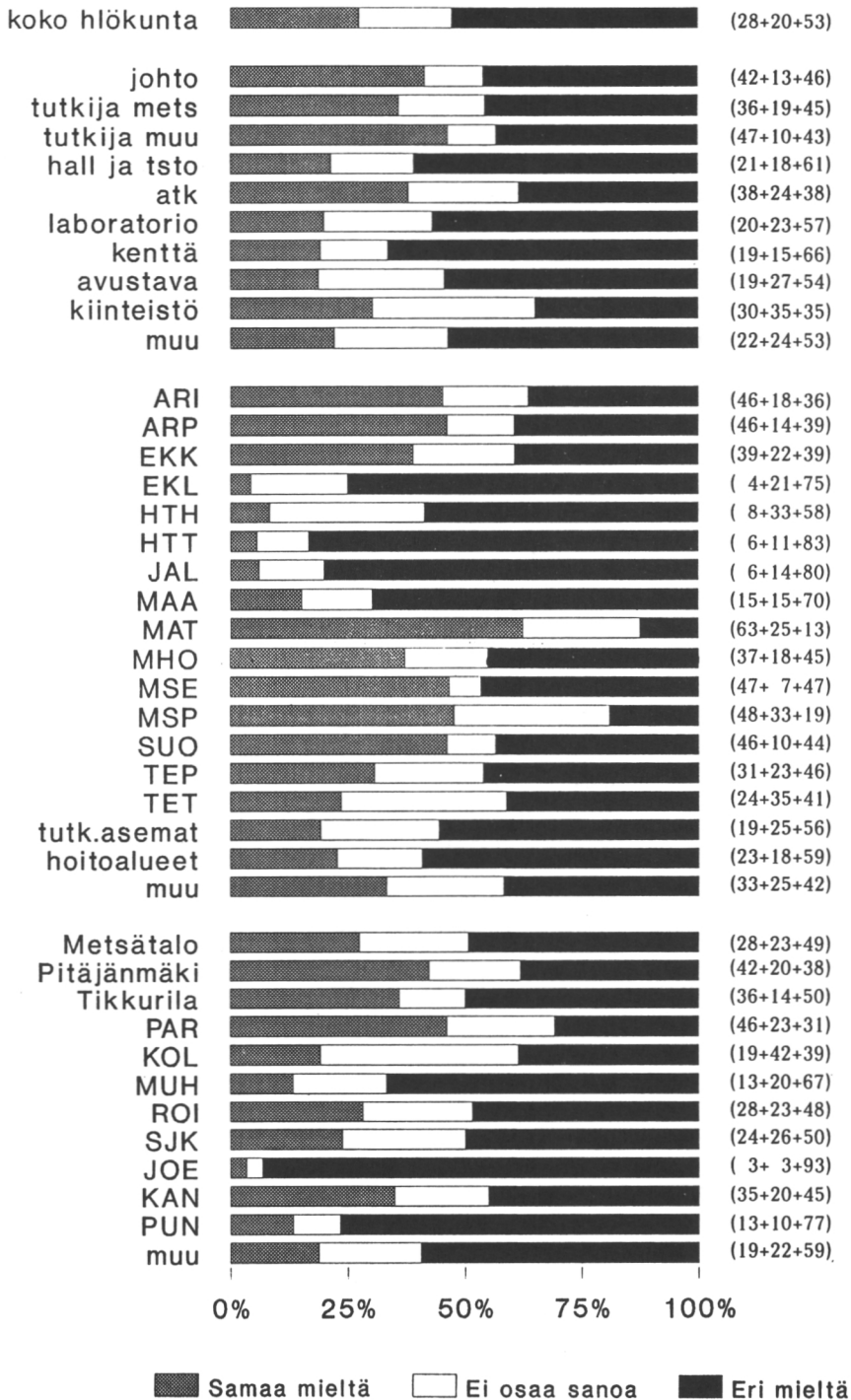
Kuva 20. Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti.



Kuva 21. Toimintayksikköni toimii tehokkaasti.



Kuva 22. Toimintayksikössäni valvotaan toiminnan tuloksia eikä niiden suoritustapaa.



Kuva 23. Toimintayksikössäni kiinnitetään mahdollisimman vähän huomiota muutoseikojen ja sääntöjen noudattamiseen.

53. Työpaikan ihmisuhteet

Enemmistön mielestä hyvä ilmapiiri

Hyvä työskentelyilmapiiri muodostuu monista erilaisista asioista, mutta helpoiten se havaitaan ihmissuhteiden laadusta ja toimivuudesta. METLAssa 58% henkilöstöstä pitää toimintayksikön ilmapiiriä hyvänä, 31% huonona (asetelma 5).

Hyvän ilmapiirin osatekijät

Hyvään ilmapiiriin vaikuttavat henkilöstökyselyyn annettujen vastausten mukaan ennen kaikkea seuraavat asiat:

- esimiehen ja työntekijöiden välillä ja työtovereiden kesken vallitsevat lämpimät ihmisuhteet,
- ristiriidat ratkaistaan yhteistyössä,
- selän takana ei puhuta,
- ihmiset ovat tyytyväisiä työhönsä,
- ihmisten tunteet otetaan huomioon,
- ihmiset luottavat toisiinsa,
- henkilöasiat hoidetaan oikeudenmukaisesti,
- yksikkö toimii tehokkaasti ja toiminnan kehittämiseen panostetaan jatkuvasti,
- esimies keskustelee avoimesti kaikista asioista,
- esimies on tasapuolinen, suunnittelee työt hyvin, rohkaisee ja tukee alaisia ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä,
- työtoverit ovat vastuuntuntoisia ja avuliaita.

"Ei kukaan yritä mitään rakentavaa. Eihän siitä saisi kuin jalkakampin.

Klikeissä ollaan kyllä rohkeita ja klikkejä on ettei laskutaito riitä."

Nämä piirteet korreloivat voimakkaimmin kysymykseen "Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä" (liite 5). METLAn henkilöstön käsitykset hyvään ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä vastaavat hyvin muissa ilmapiiritutkimuksissa saatuja tuloksia.

Yksikössä, jossa on hyvä ilmapiiri, ihmisuhteet ovat lämpimät ja suorat, asiat hoidetaan oikeudenmukaisesti, toiminta on tehokasta ja esimies- ja työtoverisuhteet ovat kunnossa.

"Työpaikkana METLA on aivan mielenkiintoinen. Ihmissuhteisiin pitäisi saada lisää inhimillisyyttä ja jonkinlaista lämpöä ja ymmärrystä toisia työtovereita kohtaan."

Työtoverisuhteet pääasiassa hyvät

Työtoverisuhteet ovat METLAssa pääasiassa hyvät. Työtoverit

- antavat apua tarvittaessa (87%),
- hoitavat työnsä vastuuntuntoisesti (77%),
- suhteet työtovereitten välillä ovat lämpimät (55%) ja
- ihmiset luottavat toisiinsa (46%).

Hyviin työtoverisuhteisiin - mutta myös esimies-alaisuuteen - liittyy se, että

- ilmapiiri toimintayksikössä on hyvä (58%, 50%),
- siellä otetaan huomioon ihmisten tunteet (48%),
- henkilöstöasiat hoidetaan oikeudenmukaisesti (48%).

Ongelma: selän takana puhuminen

Noin kolmasosa vastanneista kokee työtoverisuhteet ja ilmapiirin huonoina. Suunnilleen kolmasosa valitti myös esimies-alaisuuden heikkoutta. Selän takana puhumisen yleisyys on huolestuttava oire ihmissuhteiden avoimuuden puutteesta METLAssa: 46% piti selän takana puhumista jokapäiväisenä toimintayksikössään.

"METLA on täynnä kähmintää, juonittelua, juoruilua, leimamista ym. työmotivaatiota romuttavaa puuhailua."

Selvät erot yksiköiden välillä

Korkea faktoripistemäärä kuvaa henkilökunnan lämpimiä ja luottamuksellisia suhteita. Selän takana puhumista ei esiinny, ristiriidat sovitellaan ja henkilöstöasiat hoidetaan oikeudenmukaisesti. Ilmapiiri on hyvä.

Faktoripisteiden keskiarvoilla mitattuna (kuva 24) ihmissuhteiden toimivuuden ja ilmapiirin vaihtelu on melko suurta METLAn eri yksiköiden välillä. Ilmapiiriltään hyvät yksiköt erottuvat selvästi heikommista. Vain muutammat yksiköt jäävät keskiryhmään.

"Hankalat naispuoliset työtoverit käyttävät enemmän valtaa METLAssa kuin mitä heille kuuluisi. Pari ihmistä saattaa myrkyttää koko muuten mukavan yksikön ilmapiirin."

Ongelmayksiköt

Ongelmatonta yksikköä ei olekaan, mutta työskentelyilmapiiriltään selvästi muita heikompina erottuvat ROI, HTH, EKK ja MHO. Näiden lisäksi SJK ja JOE saivat keskimääräistä huonomman arvioinnin.

Yksityiskohtina erottuvat (kuvat 25-28) lisäksi

- EKL, JAL ja PUN arvioivat työskentelyilmapiirin suhteellisen heikoksi,
- JAL, TET ja PUN pitävät selän takana puhumista tavallisena,
- EKL arvioi työtoverien vastuuntuntoisuuden melko heikoksi.

Johto pitää ilmapiiriä parempana kuin alaiset

Eri henkilöstöryhmistä johto arvioi työpaikan ihmissuhteet ja ilmapiirin kaikkein parhaimmaksi. Johto näkee ilmapiirin parempana (kuva 26), selän takana puhumisen vähäisempänä (kuva 27) ja työtoverien vastuuntuntoisuuden korkeampana (kuva 28) kuin alaiset.

Ero on samantapainen kuin esimies-alaisuuden arvioinnissakin: sama asia nähdään kovin eri tavalla riippuen siitä, katsotaanko sitä ylhäältä vai alhaalta päin.

Kenttä ja kiinteistö: Laboratorio- ja muu henkilöstö arvioi työskentelyilmapiirin jonkin verran huonot ihmissuhteet keskimääräistä paremmaksi. Selvästi keskiarvon heikommalle puolelle jäivät kiinteistö- ja kenttähenkilöstö.

"Ihmisiä palkitaan lähinnä poliittisten ansioiden perusteella. Sellaiset, jotka hilluvat päätyökseen politiikassa nostavat palkan korotuksia ja hoitavat heille kuuluvat tehtävät miten sattuu. Tämä aiheuttaa katkeruutta sellaisten työntekijöiden keskuudessa, jotka ovat tulleet tänne tekemään tunnollisesti työnsä. Esimiehet eivät neuvottele alaistensa kanssa heidän tehtävistään, vaan asioita hoidetaan illanistujaisissa yms. Tehtävät ovat erittäin epätasaisesti jakautuneet, toiset joutuvat tekemään huomattavasti suuremman työtaakan, kun toisten aika riittää kahvitupaneuvotteluihin mielin määrin."

Asetelma 5. Henkilöstön käsitykset työpaikan ihmissuhteista.

No	Kysymys	My %	Ki %	My-Ki
44	Saan työtovereiltani apua aina tarvitsessani	87	9	78
84	Mahdollisuus olla yhteydessä työtovereihin	80	1	79
34	Työtoverini hoitavat vastuuntuntoisesti heille annetut tehtävät	77	11	66
45	Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä	58	31	27
38	Työtovereitteni välillä vallitsee lämpimät ihmissuhteet	55	30	25
77	Työpaikan kireä ilmapiiri	50	18	32
43	Toimintayksikössäni otetaan huomioon ihmisten tunteet ja inhimilliset tekijät	48	36	12
54	Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti	48	34	14
37	Toimintayksikössäni ihmiset eivät luota riittävästi toisiinsa	46	36	10
41	Selän takana puhuminen on jokapäiväistä toimintayksikössäni	36	46	-10

My % tarkoittaa myönteisesti ja **Ki %** kielteisesti suhtautuneiden osuutta. Esimerkiksi kysymykseen 44 "Saan työtovereiltani apua aina tarvitsessani" 87% suhtautuu myönteisesti eli he saavat tarvitsessaan apua. 9% ei saa työtovereiltaan apua. **My-Ki** on myönteisten ja kielteisten vastausten erotus.

Asetelma 6. Faktorin "Hyvät ihmissuhteet" lataukset.

No	Kysymys	Lataus
38	Työtovereitteni välillä vallitsee lämpimät ihmissuhteet	0,74
45	Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä	0,72
37	Toimintayksikköni ihmiset eivät luota riittävästi toisiinsa	-0,68
77	Työpaikan kireä ilmapiiri	0,63
41	Selän takana puhuminen on jokapäiväistä toimintayksikössäni	-0,63
43	Toimintayksikössäni otetaan huomioon ihmisten tunteet ja inhimilliset tekijät	0,55
48	Toimintayksikössäni ristiriidat ratkaistaan niin, että niitä voidaan pitää loppuun käsiteltyinä	0,52
54	Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti	0,50
34	Työtoverini hoitavat vastuuntuntoisesti heille annetut tehtävät	0,48
42	Toimintayksikössäni esimiehen ja työntekijöiden välit ovat lämpimät	0,43
78	Huonot suhteet esimiehen ja alaisten välillä	0,28
16	METLAn antamat lausunnot ovat luotettavia	0,26
28	Tutkimus- ja mittalaitteet eivät ole ajanmukaisia	-0,26

Faktorin tulkinta

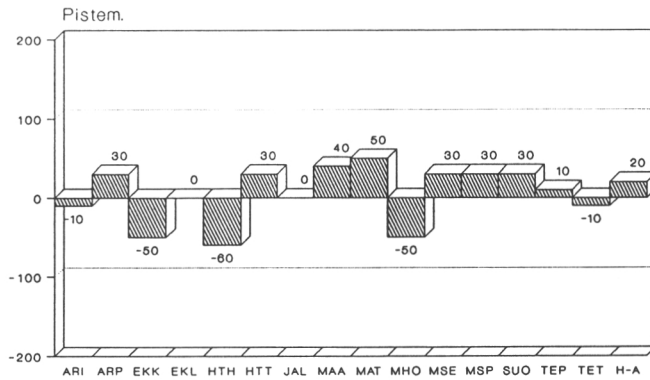
Faktori kuvaa työpaikan ihmissuhteita. Myönteisessä tapauksessa työtoverien, myös esimiehen ja työntekijöiden, välit ovat lämpimät ja luottamukselliset, selän takana puhumista ei esiinny ja ristiriidat kyetään tehokkaasti ratkaisemaan. Henkilöstöasiat hoidetaan oikeudenmukaisesti. Tällaisessa tilanteessa työpaikan ilmapiiri on erityisen vapautunut ja hyvä. Hyvään ilmapiiriin liittyy jossain määrin kaksi erillistä piirrettä: METLAn lausunnot pidetään luotettavina ja tutkimus- ja mittalaitteet ovat ajanmukaisia.

Faktorin kielteisenä puolena ovat työpaikan huonot ihmissuhteet ja huono ja kireä ilmapiiri.

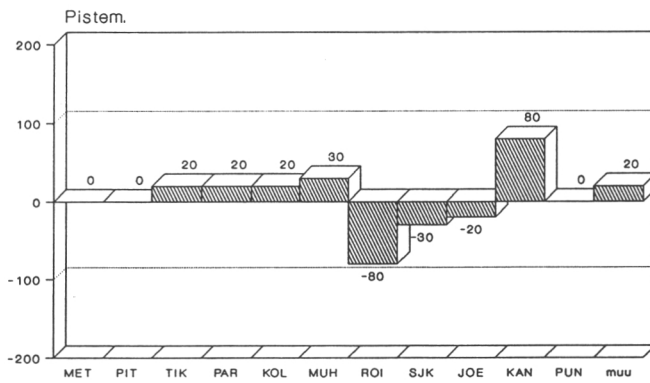
Latausten perusteella työpaikan ihmissuhteet ovat tärkein tekijä työilmapiirin kannalta. Monet työilmapiirimuuttajat saivat latauksia myös ensimmäisellä esimies-faktorilla, mikä osoittaa esimiehen erityistä asemaa työpaikan ihmissuhteiden ja työilmapiirin kehittämisessä.

HYVÄT IHMISSUHTEET

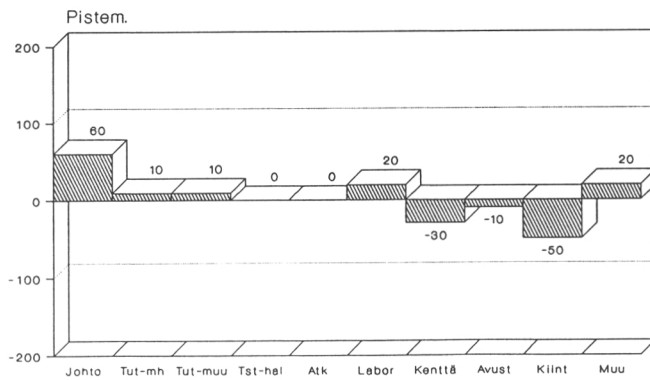
Faktoripisteet yksiköittäin



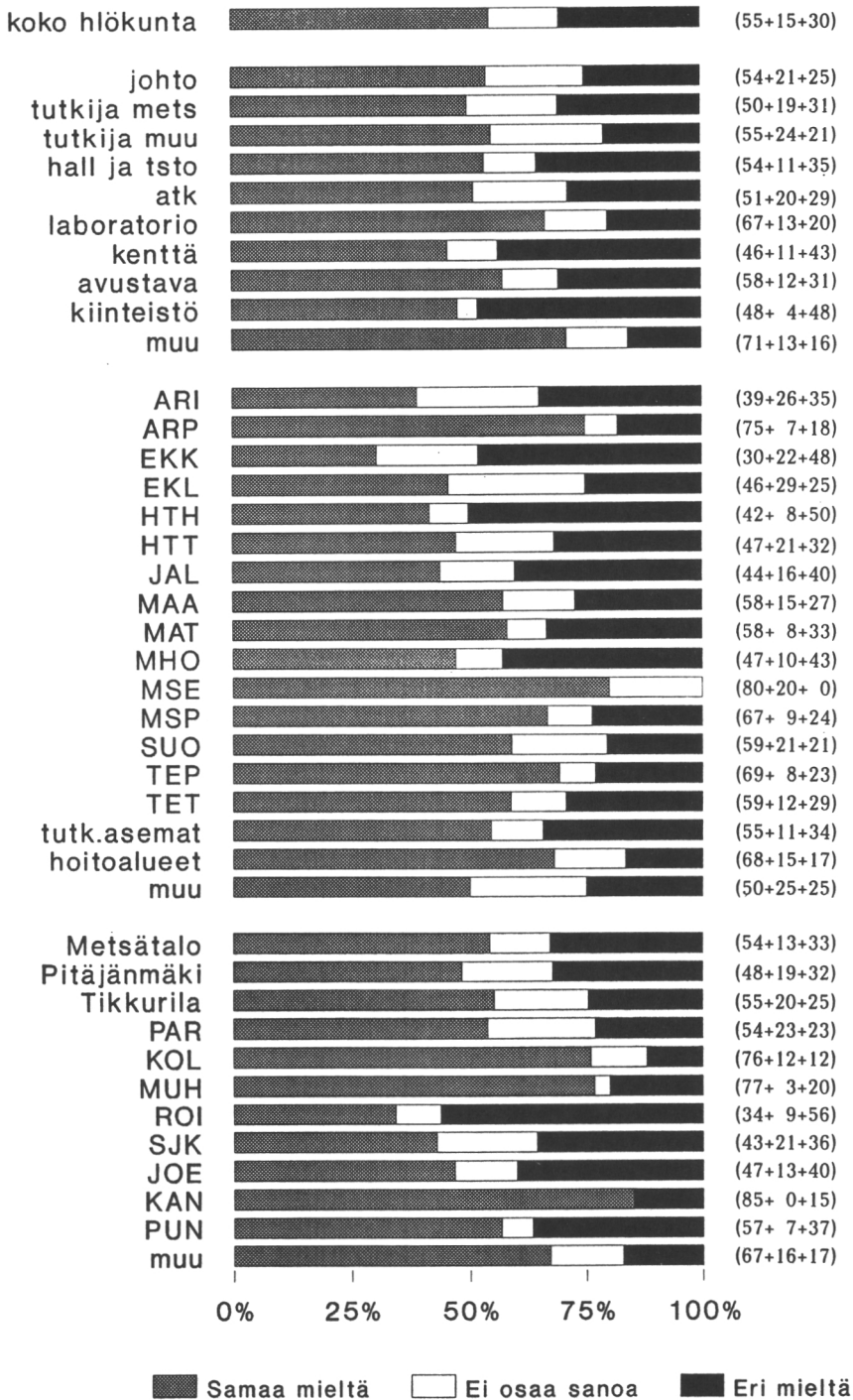
Faktoripisteet toimipaikoittain



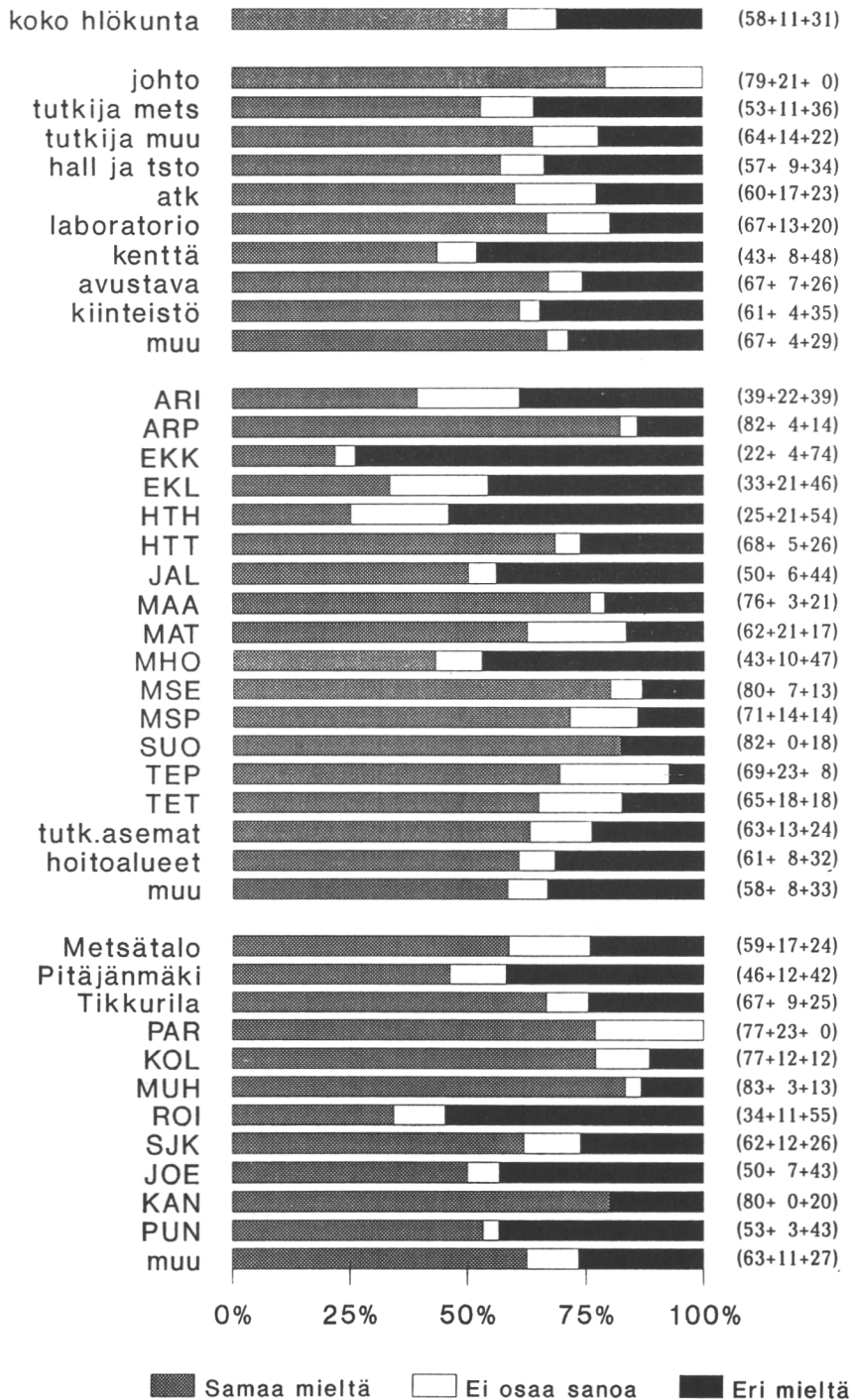
Faktoripisteet tehtäväryhmittäin



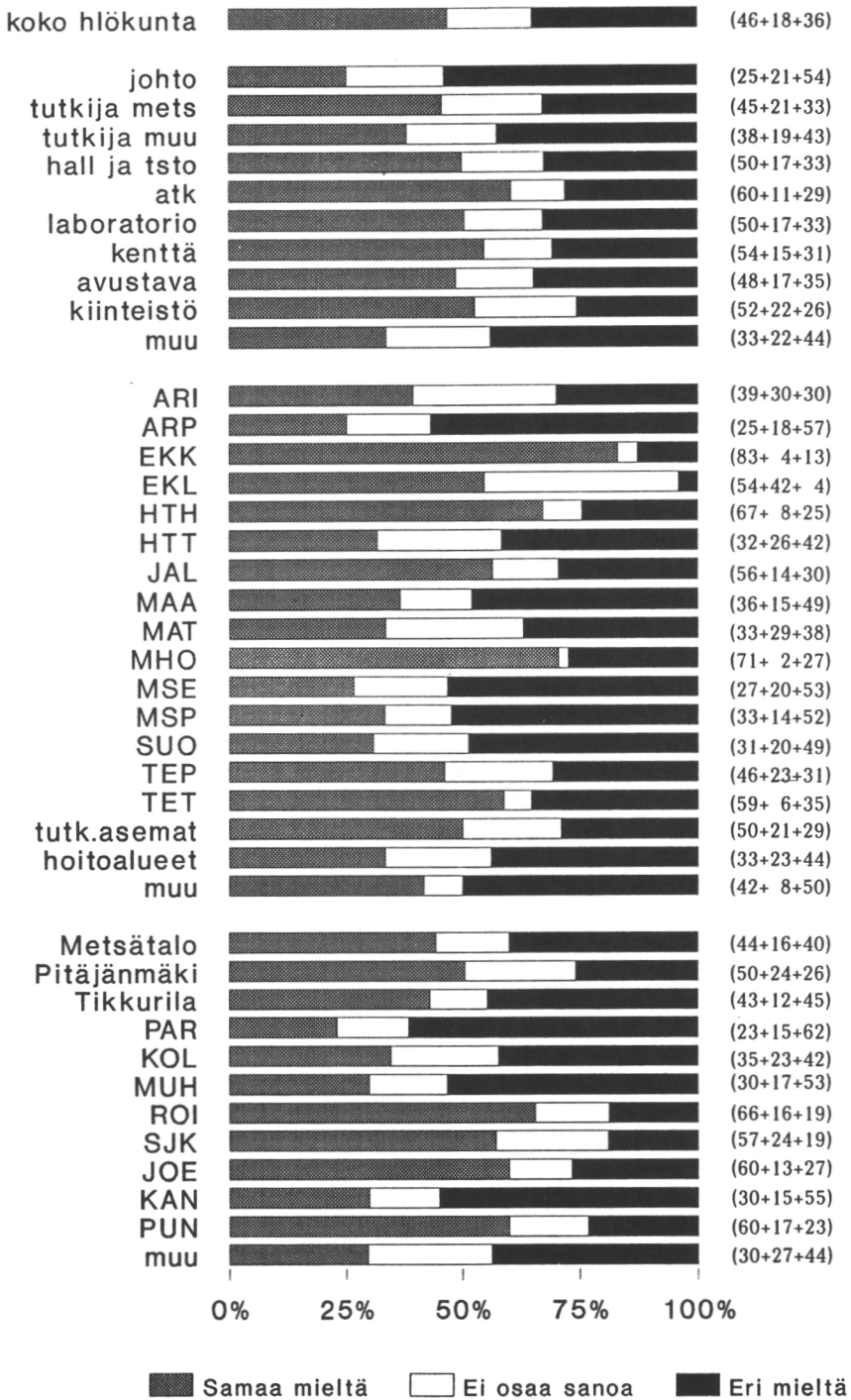
Kuva 24. Faktorin "Hyvät ihmissuhteet" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.



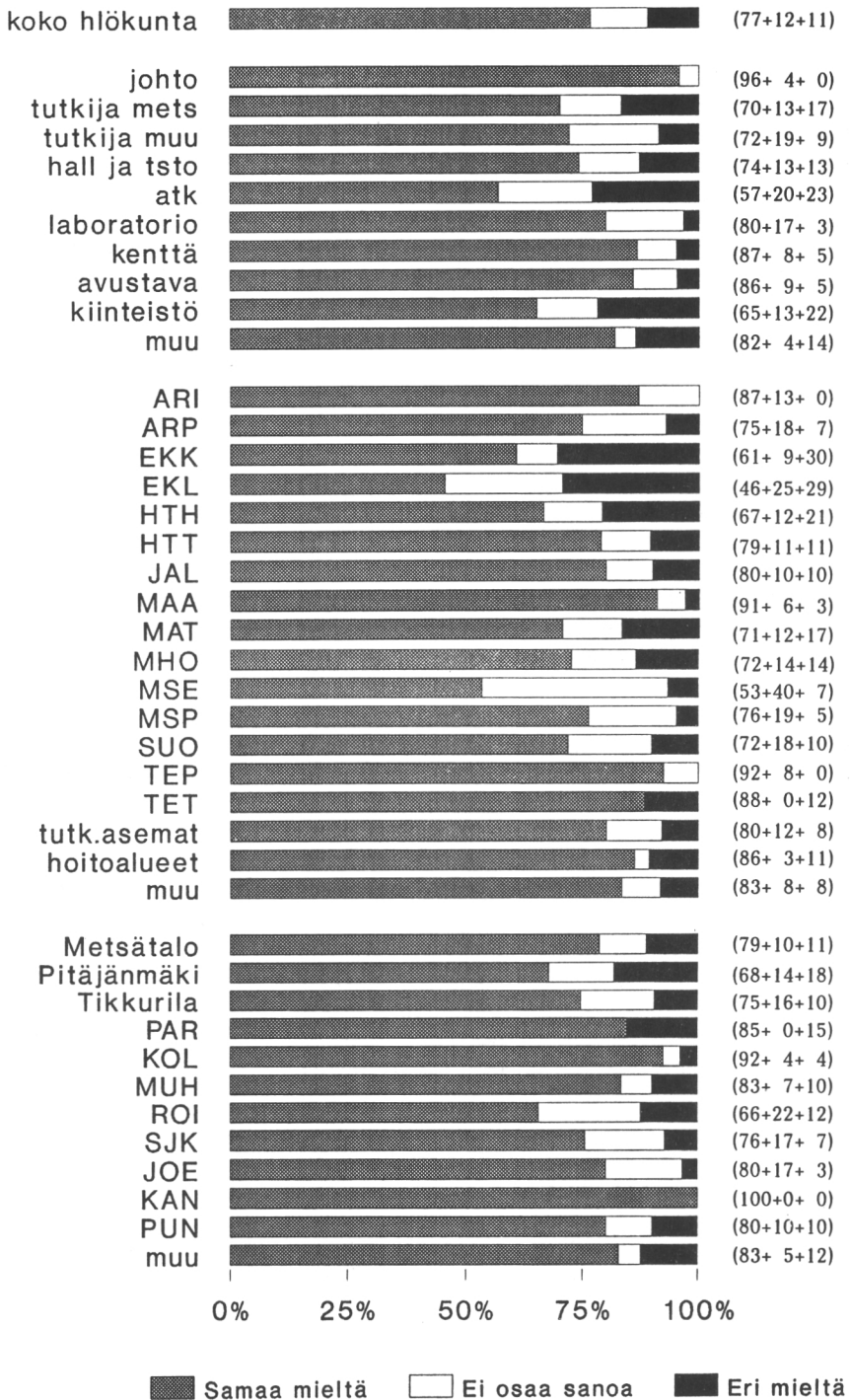
Kuva 25. Työtovereitteni välillä vallitsee lämpimät ihmissuhteet.



Kuva 26. Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä.



Kuva 27. Selän takana puhuminen on jokapäiväistä toimintayksikössäni.



Kuva 28. Työtoverini hoitavat vastuuntuntoisesti heille annetut tehtävät.

54. Tyytyväisyys työhön

Kaksi kolmesta viihtyy työssään

METLAn henkilöstön enemmistön mielestä työ on (asetelma 7)

- riittävän itsenäistä (90%),
- haastavaa ja vaativaa (71%),
- selkeästi määriteltyä (64%),
- vaihtelevaa ja kehittävää (53%, 48%)
- työhön perehdyttäminen on ollut riittävää (63%).

"Kiva paikka tehdä töitä."

Niinpä noin kaksi kolmasosaa sanoo olevansa tyytyväinen työhönsä (71%), viihtyy työssään (65%) ja kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi (60%).

Tyytymättömiä viidesosa

Työhönsä tyytymättömiä METLAssa on noin viidesosa henkilöstöstä Neljäsosa on jopa vakavasti harkinnut työpaikan vaihdosta viihtymättömyyden takia.

Vastaaajien arvio työtovereiden tyytyväisyydestä on vielä heikompi: 36% arvioi ihmisten toimintayksikössä olevan tyytymättömiä työhönsä ja toimintaansa.

Heikot etenemismahdollisuudet

Työhön liittyviä puutteita koettiin ennen kaikkea siinä, että

- etenemismahdollisuudet METLAssa ovat heikot (60%),
- työhön liittyvästä koulutuksesta ei ole huolehdittu riittävästi (46%),
- palkka on heikonlainen (45%).

Johdolla ja tutkijoilla antoisin työ

Selvimmät erot faktoripisteiden keskiarvoissa (kuva 29) ovat työntekijäryhmien välillä: johdon ja tutkijoiden työ on paljon kiinnostavampaa, vapaampaa, kehittävämpää ja arvostetumpaa kuin muiden ryhmien työt. Kuilu ryhmien välillä on huomattava. Ainoastaan ATK- ja muu henkilöstö ovat keskivaiheilla.

"Tavallinen työntekijä unohtetaan hyvin usein. Esimerkiksi Pihkapostissa ei mainita tavallisen työntekijän merkkipäiviä tai perhetapahtumia. Tavallista työntekijää ei arvosteta."

Hallinto- ja toimistotyö epäitsenäistä

Työn itsenäisyyden puutetta korostavat kaikkein eniten hallinto- ja toimistohenkilöstö ja yksiköistä HTT (kuva 34).

Toiseen suuntaan poikkeavat muu ja kenttähenkilöstö: ne ovat selvästi muita tyytyväisempiä työhön liittyvään koulutukseen (kuva 35).

Kiinnostavinta työtä

Erot yksiköiden välillä ovat vähäisemmät kuin työntekijäryhmien välillä. Oma työ koetaan kaikin puolin antoisimpana EKK:ssa ja PAR:ssa, mutta monessa muussakin yksikössä työtä pidetään keskimääräistä mielenkiintoisempaan: näitä ovat ARI, EKL, MSE, MSP, TEP ja TET.

Yksittäisiä myönteisiä piirteitä (kuvat 30-39) työstä löytyy muissakin yksiköissä:

- MAT, MUH ja muu yksikkö arvostavat tehtävien haastavuutta ja vaativuutta,
- ARP ja MAT ovat tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiin työtä koskevassa päätöksenteossa,
- SUO arvostaa uralla etenemismahdollisuuksia,
- MUH, KOL, KAN ja muu yksikkö ovat tyytyväisiä työhön liittyvään koulutukseen,
- SUO, KOL, MUH, KAN ja muu yksikkö ovat erityisen tyytyväisiä työhönsä, työpaikan vaihdosta ei ole harkittu,
- HTT, SUO ja MHO pitävät vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviin hyvinä.

"Suhteellisen hyvä työpaikka, antaa hyvän ponnahduslautan eteenpäin!"

Tylsintä työtä

Yksitoikkoisimmat rutiinityöt näyttävät kasautuvan hallintoon: HTT ja HTH antavat heikot pisteet työn mielenkiintoisuudesta. Samaan joukkoon kuuluvat myös JAL ja ARP sekä tutkimusasemista KAN ja PUN.

Työhön liittyviä yksityiskohtia valittavat lisäksi:

- MHO, TEP ja JOE töiden vähäistä haastavuutta,
- MAT töiden yksitoikkoisuutta,
- EKL ja MUH vaikutusmahdollisuuksien puutetta työtä koskevassa päätöksenteossa,
- MUH huonoja uralla etenemismahdollisuuksia,
- HTT työn itsenäisyyden puutetta,
- EKK, EKL, MAT, MHO, ROI ja JOE työhön liittyvän koulutuksen puutetta,
- EKL, EKK, MHO ja ROI yleensä tyytymättömyyttä työhön.

"Hallintojohto vähät välittänyt naistyöntekijöiden asemasta ja etenemismahdollisuudesta."

Asetelma 7. Henkilöstön käsitykset työtyytyväisyydestä.

No	Kysymys	My %	Ki %	My-Ki
63	Työni on riittävän itsenäistä	90	8	82
7	Olen riittävästi perillä siitä, miten toimintani liittyy METLAn tavoitteisiin	71	16	55
68	Olen tyytyväinen työhöni METLAn palveluksessa	71	21	50
61	Tehtäväni ovat haastavia ja vaativia	70	21	49
69	Olen viimeisen vuoden aikana harkinnut vakavasti työpaikan vaihdosta, koska en viihdy nykyisessä työssäni	65	26	39
59	Minut on perehdytetty työhöni riittävästi	64	29	35
60	Työtehtäväni on määritelty selkeästi	64	31	33
62	Voin vaikuttaa tarpeeksi työtäni koskevaan päätöksentekoon	63	28	35
74	Työ tuntuu Sinusta itsestäsi turhalta ja merkityksettömältä	60	10	50
85	Mahdollisuus käyttää kykyjäsi ja taipumuksiasi	55	4	51
73	Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnostomuus	53	13	40
86	Oppia uutta ja kehittää itseäsi	48	8	40
67	Työhöni liittyvästä koulutuksesta on huolehdittu riittävästi	41	46	-5
36	Ihmiset toimintayksikössäni ovat tyytyväisiä työhönsä ja toimintaansa	40	36	4
64	Palkkani on sopivassa suhteessa muiden vastaavassa työssä olevien palkkoihin	40	45	-5
65	Merkittävä osa tiedoistani ja taidoistani jää METLAssa hyödyntämättä	37	36	1
82	Mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviä kuuluu	36	17	19
88	Mahdollisuus saada kohtuullinen toimeentulo	34	18	16
87	Mahdollisuus saada tunnustusta ja arvontoa	25	19	6
8	METLAssa on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen	23	60	-37

My % tarkoittaa myönteisesti ja **Ki %** kielteisesti suhtautuneiden osuutta. Esimerkiksi kysymykseen 63 "Työni on riittävän itsenäistä" 90% suhtautuu myönteisesti eli he kokevat työnsä riittävän itsenäiseksi. 8%lla työ ei ole riittävän itsenäistä. **My-Ki** on myönteisten ja kielteisten vastausten erotus.

Asetelma 8. Faktorin "Mielenkiintoinen työ" lataukset.

No	Kysymys	Lataus
85	Mahdollisuus käyttää kykyjäsi ja taipumuksiasi	-0,76
61	Tehtäväni ovat haastavia ja vaativia	0,73
73	Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnottomuus	0,73
86	Mahdollisuus oppia uutta ja kehittää itseäsi	-0,70
62	Voin vaikuttaa tarpeeksi työtäni koskevaan päätöksentekoon	0,59
87	Mahdollisuus saada tunnustusta ja arvontoa	-0,58
65	Merkittävä osa tiedoistani ja taidoistani jää METLAssa hyödyntämättä	-0,57
74	Työ tuntuu Sinusta itsestäsi turhalta ja merkityksettömältä	0,55
64	Palkkani on sopivassa suhteessa muiden vastaavassa työssä olevien palkkoihin	0,54
8	METLAssa on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen	0,51
88	Mahdollisuus saada kohtuullinen toimeentulo	-0,44
54	Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti	0,26

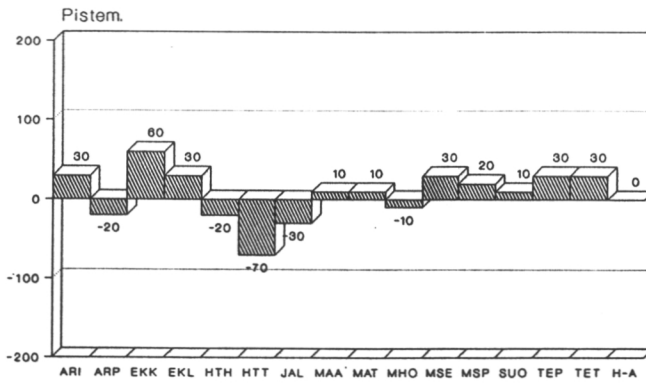
Faktorin tulkinta

Faktori kuvaa työn laatua. Myönteisenä työ on mielenkiintoista, haastavaa ja vaativaa, se antaa mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä. Työ on riittävän vapaata ja työn kokemista merkityksellisenä vahvistaa myös ulkopuolelta tuleva tunnustus ja arvontato. Työtyytyväisyyteen liittyy tyytyväisyys palkkaan ja uralla etenemismahdollisuuksiin.

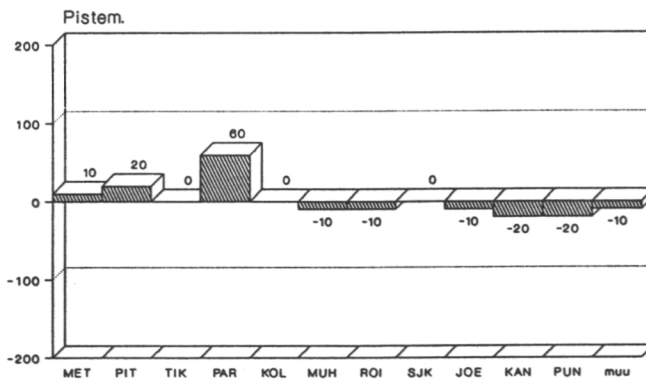
Kielteisenä faktori kuvaa yksitoikkoista, rutiininomaista työtä, joka ei tarjoa kehittymismahdollisuuksia eikä arvostusta. Itsestäkin se tuntuu turhalta ja merkityksettömältä. Palkka tuntuu kehnolta, etenemismahdollisuuksia METLAssa ei ole.

MIELENKIINTOINEN TYÖ

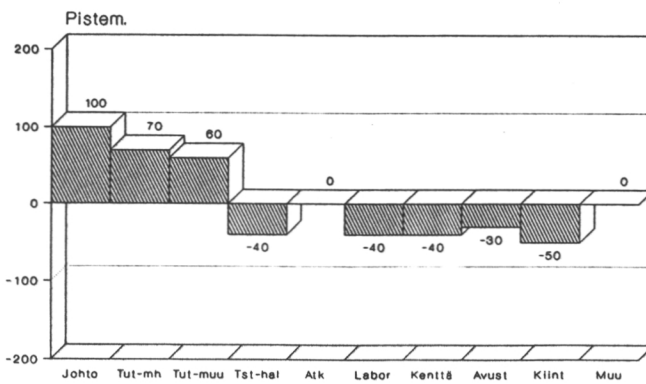
Faktoripisteet yksiköittäin



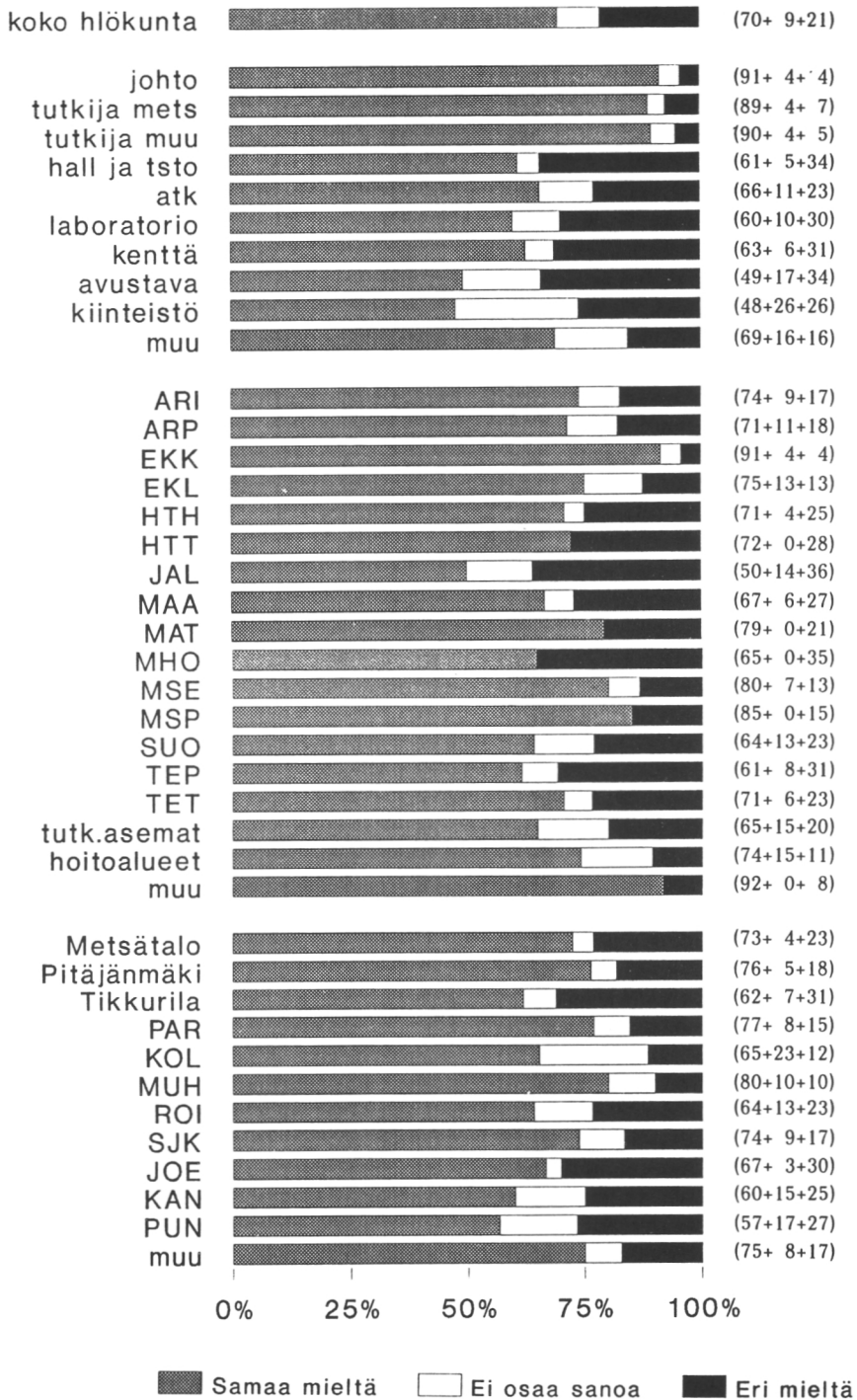
Faktoripisteet toimipaikoittain



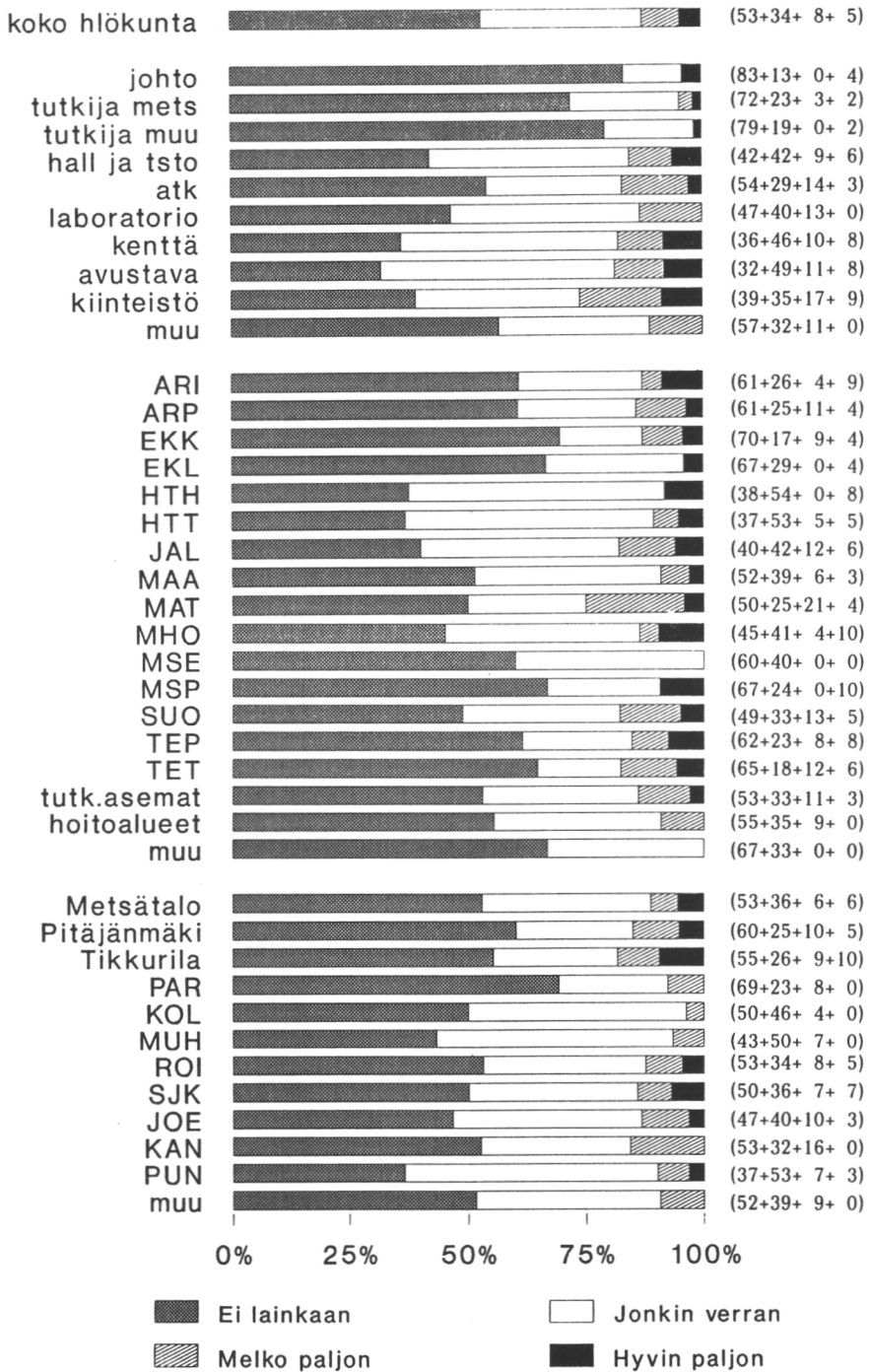
Faktoripisteet tehtäväryhmittäin



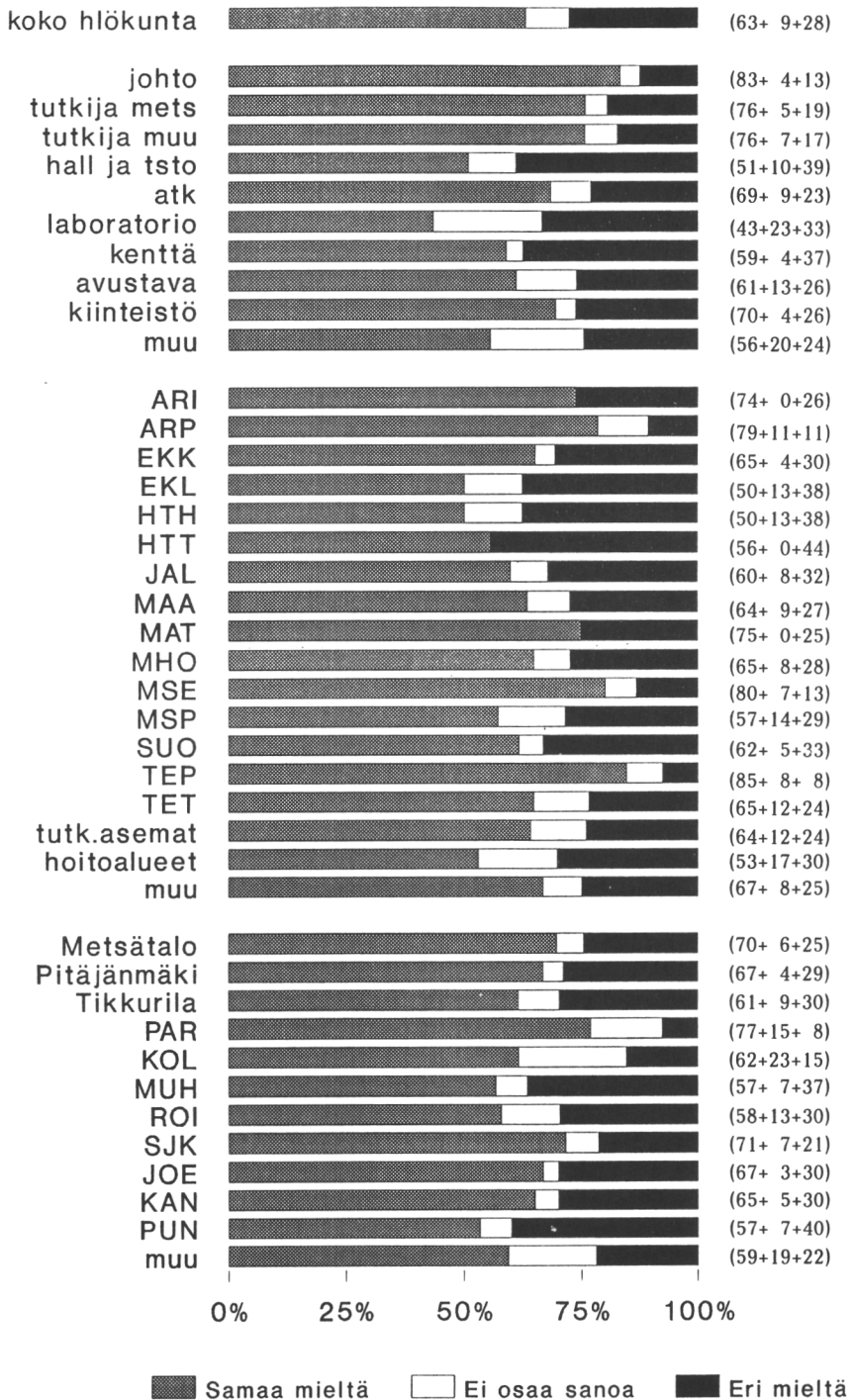
Kuva 29. Faktorin "Mielenkiintoinen työ" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.



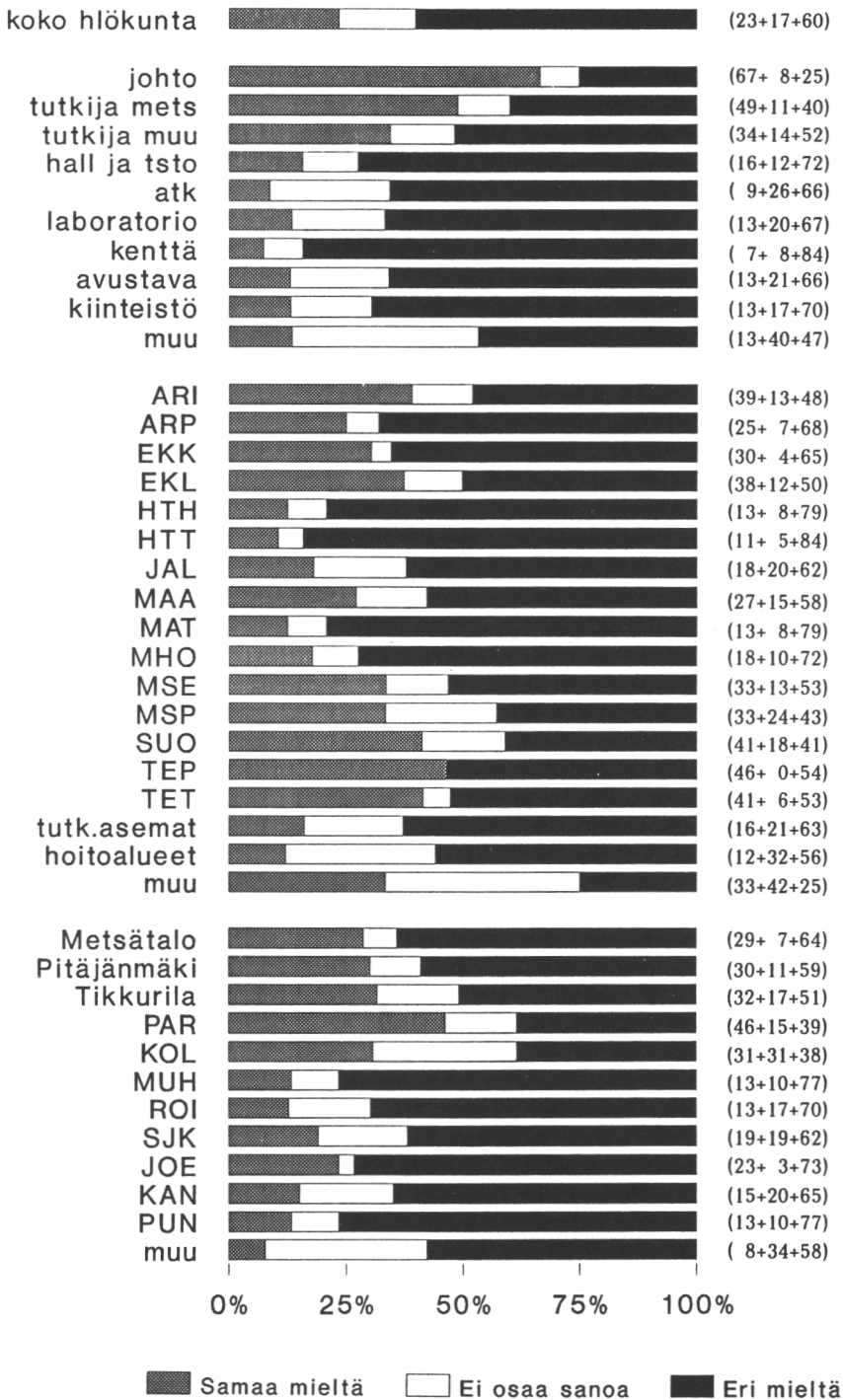
Kuva 30. Tehtäväni ovat haastavia ja vaativia.



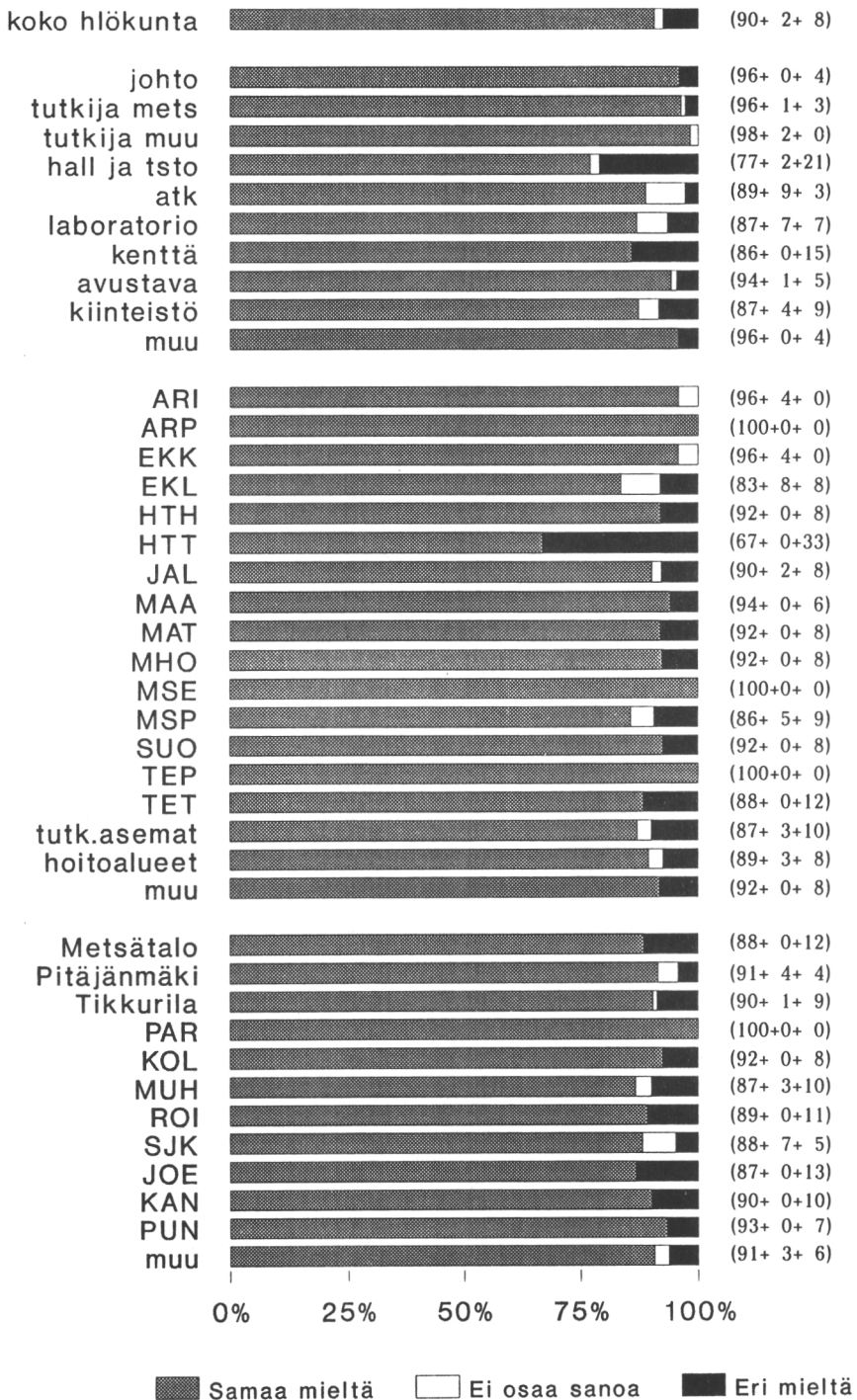
Kuva 31. Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnostomuus.



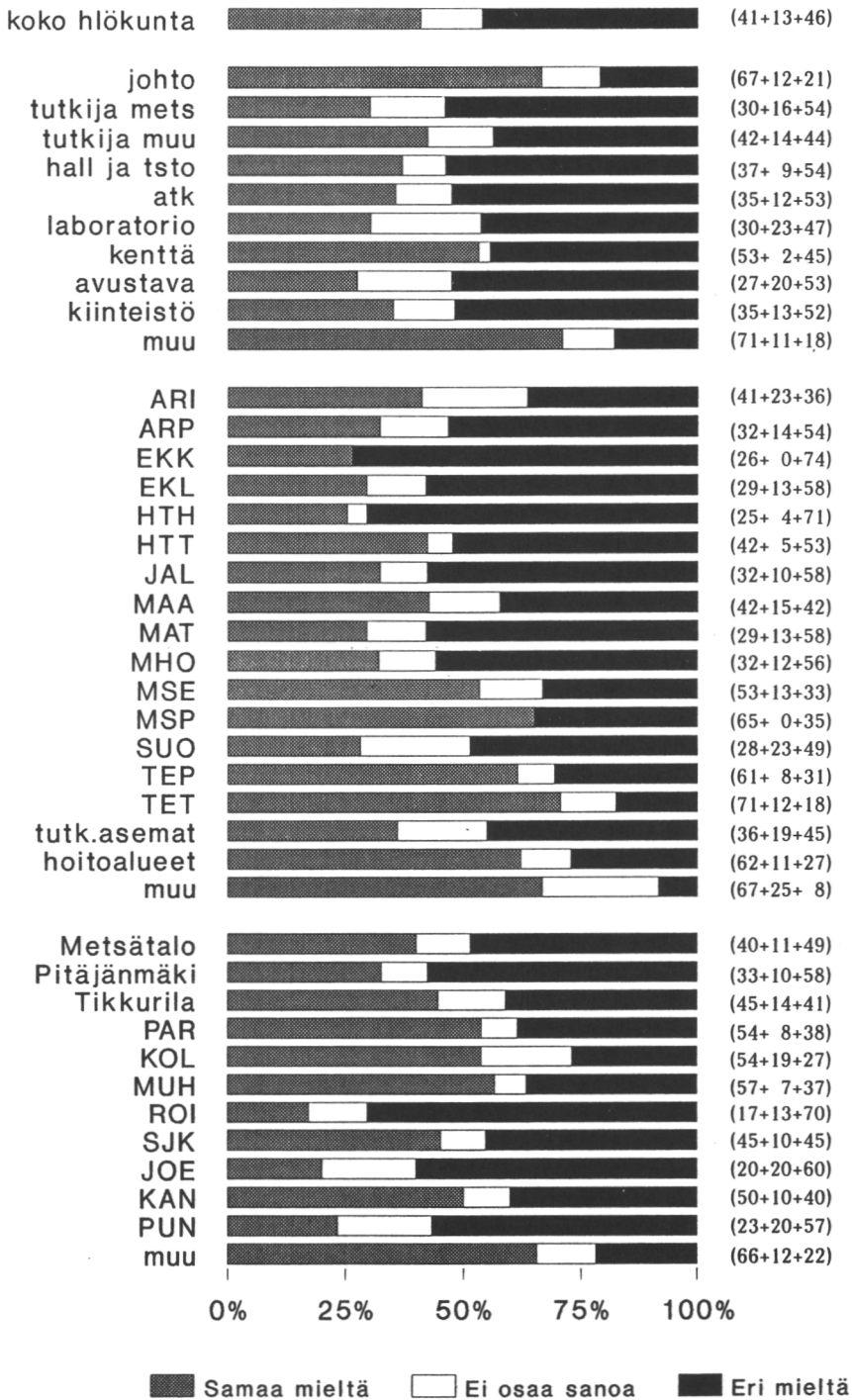
Kuva 32. Voin vaikuttaa tarpeeksi työtäni koskevaan päätöksentekoon.



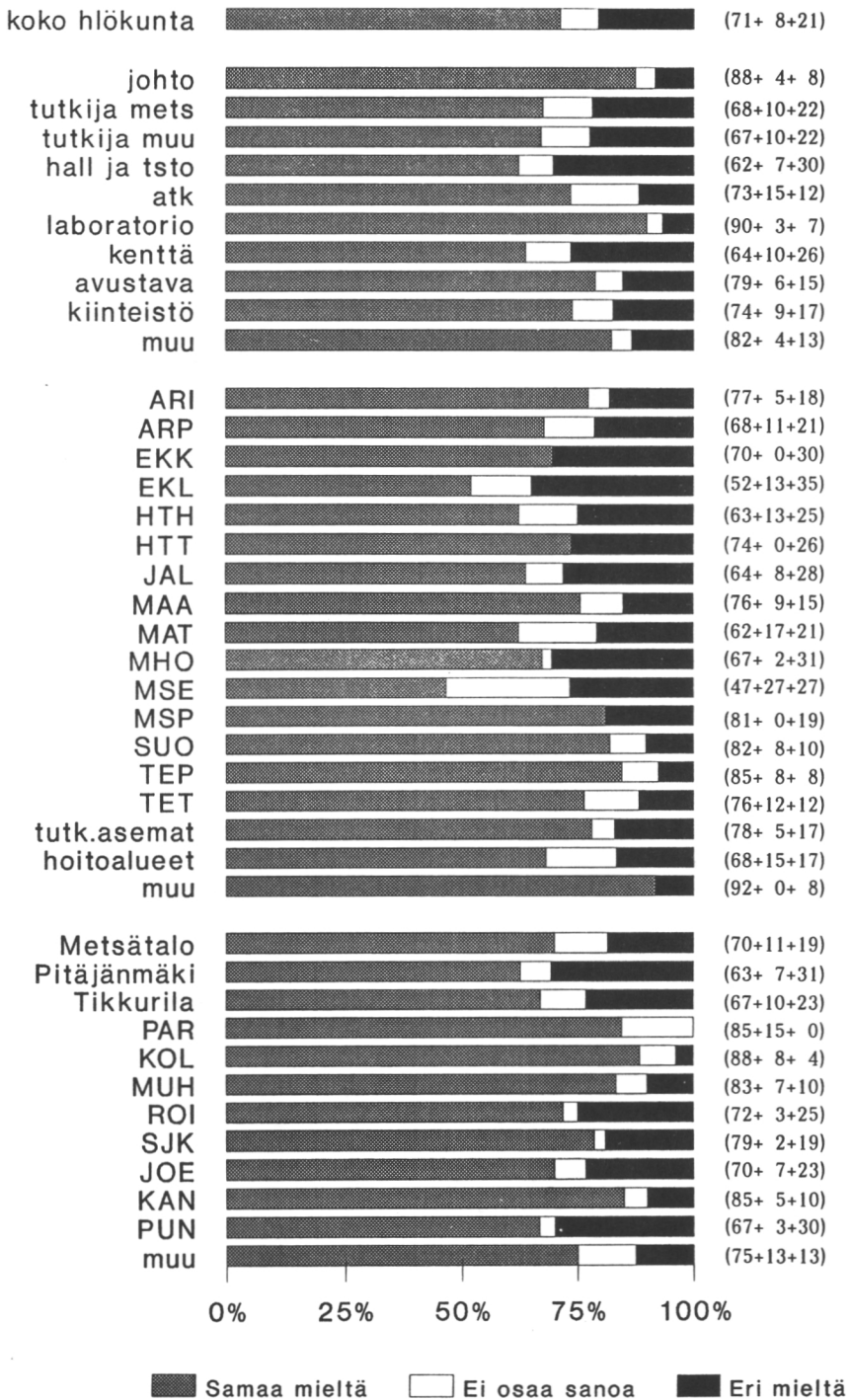
Kuva 33. METLAssa on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen.



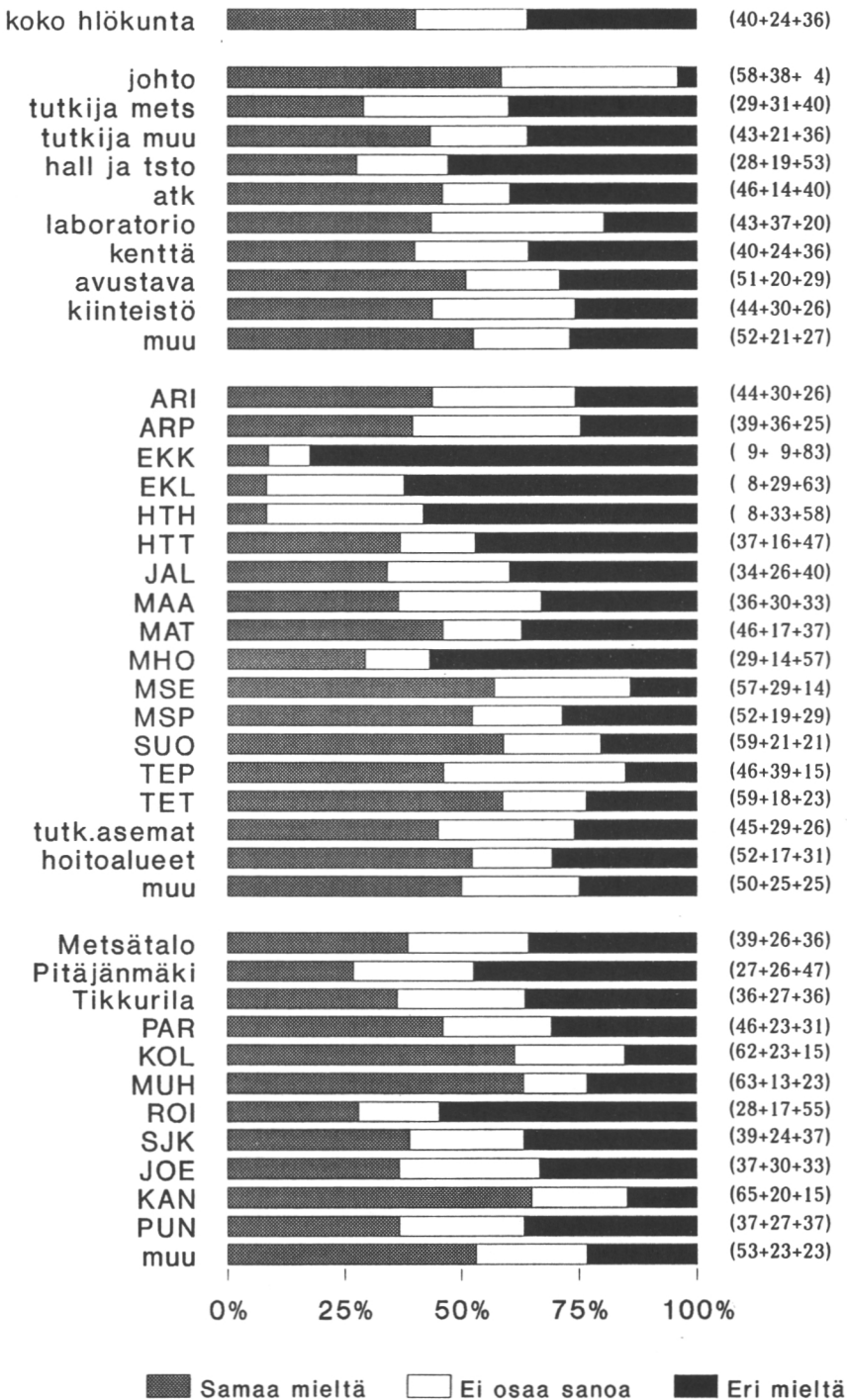
Kuva 34. Työni on riittävän itsenäistä.



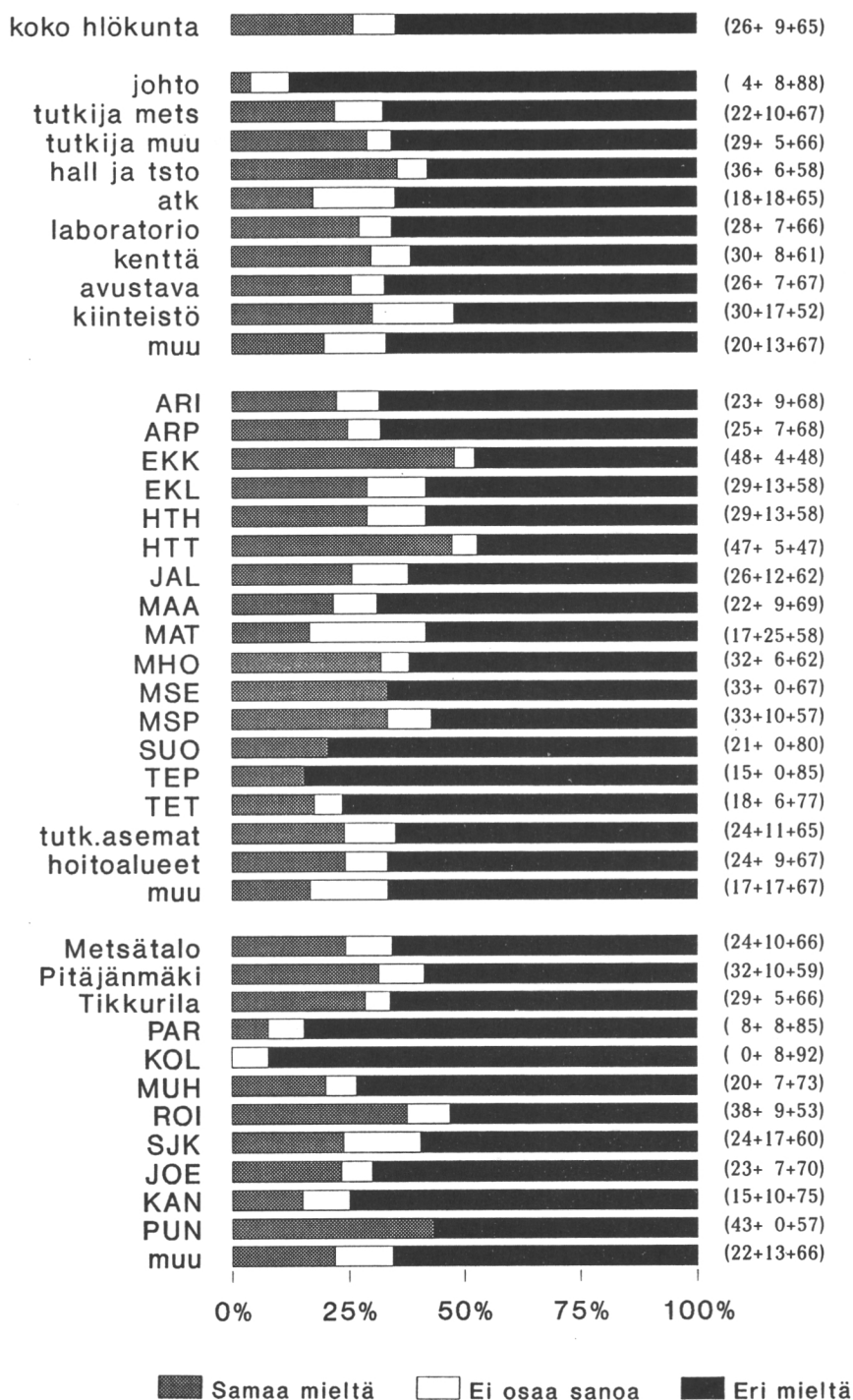
Kuva 35. Työhöni liittyvästä koulutuksesta on huolehdittu riittävästi.



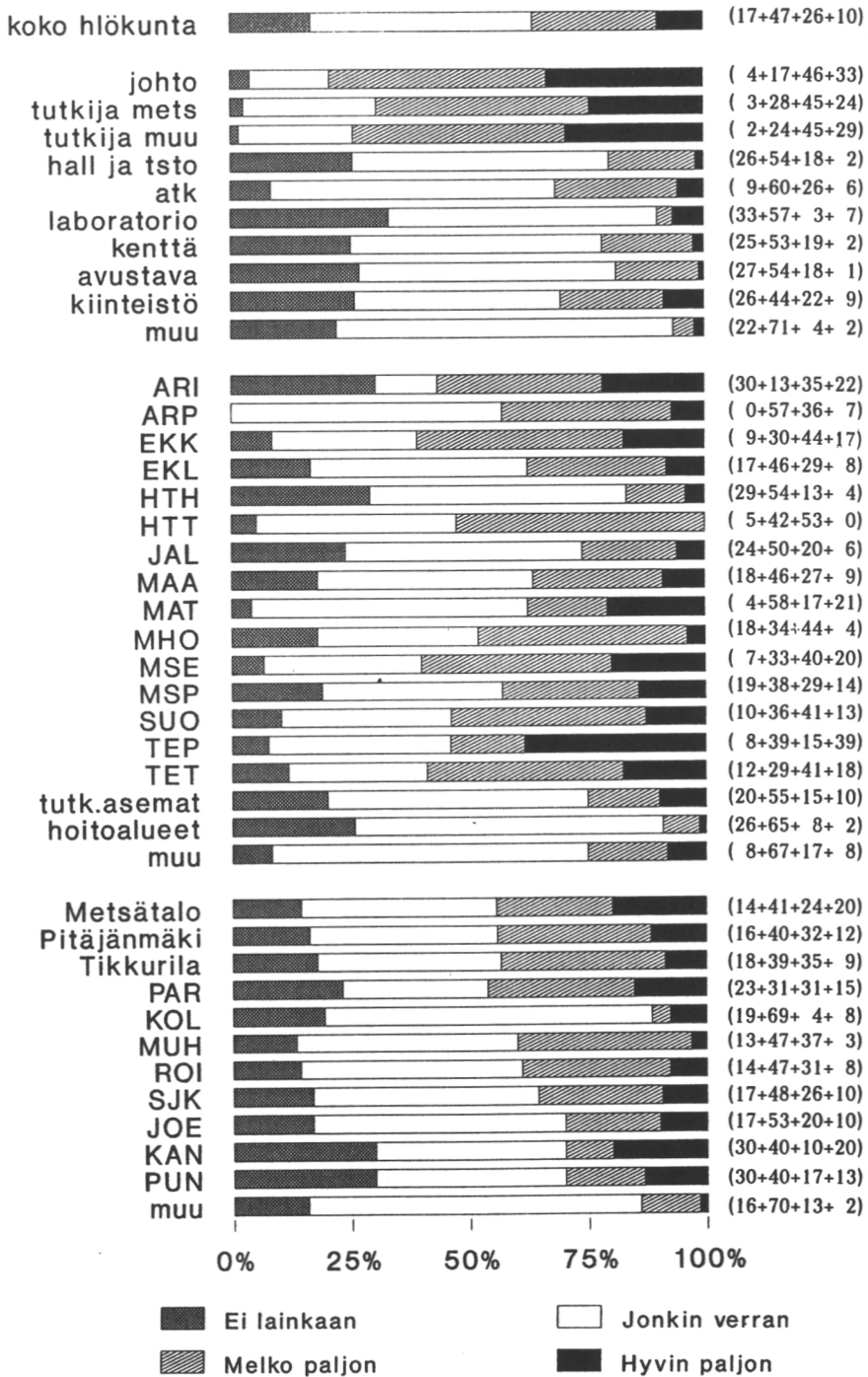
Kuva 36. Olen tyytyväinen työhöni METLAN palveluksessa.



Kuva 37. Ihmiset toimintayksikössäni ovat tyytyväisiä työhönsä ja toimintaansa.



Kuva 38. Olen viimeisen vuoden aikana harkinnut vakavasti työpaikan vaihdosta, koska en viihdy nykyisessä työssäni.



Kuva 39. Mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä työtehtäviisi kuuluu.

55. Työn kuormittavuus

Kahdelle kolmesta työ sopivan rasittavaa

Mielenkiintoiseenkin työhön voi liittyä erilaisia rasitustekijöitä. METLassa henkilöstön enemmistö

- luottaa työsuhteen jatkuvuuteen (70%),
- kokee työn sopivan vastuullisena (66%),
- voi vaikuttaa työtahtiinsa (65%),
- ei koe ylivoimaisia tilanteita eikä liian suurta hermopainetta (57%, 56%),
- ei koe häiritsevää tarkkailua (53%).

"Pitäisi luoda selkeät ohjeet tupakalla käynneistä. Toiset viettää tunnin työajasta 15 min. tupakalla. Tämä on väärin toisia kohtaan."

Kolmasosalla liian kiire

Kiire, kireä aikataulu ja työolojen määräämä työtahti näyttävät olevan kaikkein yleisin työntekoa rasittava tekijä. Rungas kolmasosa metlalaisista valittaa kiirettä.

Noin kymmenesosalla henkilöstöstä työtä haittaa työsuhteen epävarmuus, liika tarkkailu, liian suuri hermopaine ja työtehtävien epäselvyys.

"Vuosia työllisyysvaeroilla palkatut henkilöt vakainaistettava."

Vähiten painetta

Faktorianalyysissä useat työn rasittavuutta mittaavat muuttujat kasautuivat omaksi ulottuvuudekseen. Faktoripisteiden keskiarvojen perusteella (kuva 40) vähiten kuormittavina yksikköinä erottuvat EKL, JAL, MSE ja TEP. Työntekijäryhmien välillä erot eivät ole kovin suuret, mutta avustavalla, laboratorio- ja kiinteistöhenkilöstöllä näyttää olevan vähiten työhön liittyvää kiirettä ja painetta.

Muuttujia tarkasteltaessa (kuvat 41-44) yksityiskohtina erottuvat lisäksi:

- KOL, PUN ja muussa yksikössä työskentelevillä samoin kuin muulla henkilöstöllä on suhteellisen vähän hermopainetta,
- muussa yksikössä ja muulla henkilöstöllä on vähän kiirettä,
- EKK ja TET liika vastuu ei paina,
- EKK, TET ja PAR työtahti on suhteellisen vapaa.

"Toimistohenkilöillekin pitäisi antaa työrauha, eikä hyppiä huoneessa 5 min. välein (hekin ovat ihmisiä)."

Kiirettä ja painetta

Liika kiire, paine ja vastuu korostuvat muutamissa yksiköissä: MAA, HTT, hoitoalueet, MUH, KAN ja JOE. Työntekijäryhmistä jonkin verran muita kuormittuneempaan erottuu hallinto- ja toimistohenkilöstö.

Muuttujien tarkastelu tuo lisäksi esiin joitakin yksityiskohtia:

- johdolla on kireämmät aikataulut kuin muilla työntekijäryhmillä, samoin erottuvat ARI, HTH, SUO ja PAR,
- HTH ja PUN työtahti on suhteellisen sidottua koneisiin ja muihin työoloihin.

Asetelma 9. Henkilöstön käsitykset työn kuormittavuudesta.

No	Kysymys	My %	Ki %	My-Ki
89	Mahdollisuus luottaa työsuhteesi jatkuvuuteen	70	14	56
76	Liian suuri vastuu	66	7	59
83	Mahdollisuus vaikuttaa työtahtiisi	65	4	61
79	Tilanteita, joista et koe selviytyväsi	57	5	52
80	Liian suuri hermopaine	56	11	45
72	Tunne, että olet työssäsi tarkkailun alaisena	53	10	43
75	Työtehtävien epäselvyys	44	16	28
70	Koneen tai muiden työolojen määräämä työtahti	36	23	13
71	Kiire tai kireä aikataulu	17	36	-19

My % tarkoittaa myönteisesti ja **Ki %** kielteisesti suhtautuneiden osuutta. Esimerkiksi kysymykseen 89 "Missä määrin sinulla on mahdollisuuksia luottaa työsuhteesi jatkuvuuteen" 70% suhtautuu myönteisesti eli he luottavat työsuhteen jatkuvuuteen. 14%:n työsuhde on epävarma. **My-Ki** on myönteisten ja kielteisten vastausten erotus.

Asetelma 10. Faktorin "Työn kuormittavuus" lataukset.

No	Kysymys	Lataus
80	Liian suuri hermopaine	0,78
71	Kiire tai kireä aikataulu	0,72
76	Liian suuri vastuu	0,59
70	Koneen tai muiden työolojen määräämä työtahti	0,56
79	Tilanteita, joista et koe selviytyväsi	0,49
72	Tunne, että olet työssäsi tarkkailun alaisena	0,46
77	Työpaikan kireä ilmapiiri	0,31
61	Tehtäväni ovat haastavia ja vaativia	-0,26

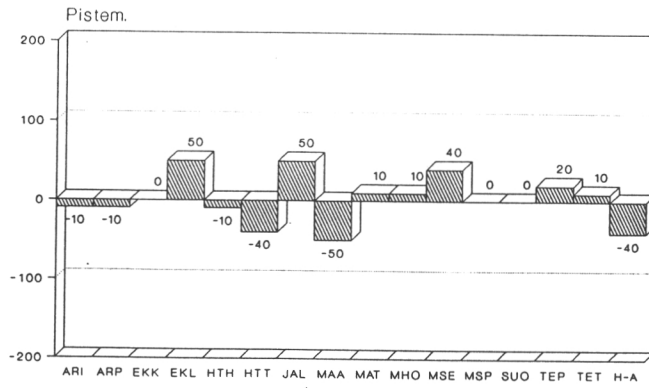
Faktorin tulkinta

Faktori kuvaa työn kuormittavuutta. Siitä riippumatta, onko työ mielenkiintoista vai yksitoikkoista, se voi esimerkiksi kiiren takia olla liian rasittavaa. Kielteisenä tämä faktori kuvaakin liian rasittavaa työtä: liika kiire, liian suuri vastuu, tarkkailu ja kireä ilmapiiri aiheuttavat hermopainetta ja ahdistusta. Pieni lataus viittaa siihen, että ylikuormittuminen liittyy etenkin haastaviin ja vaativiin töihin.

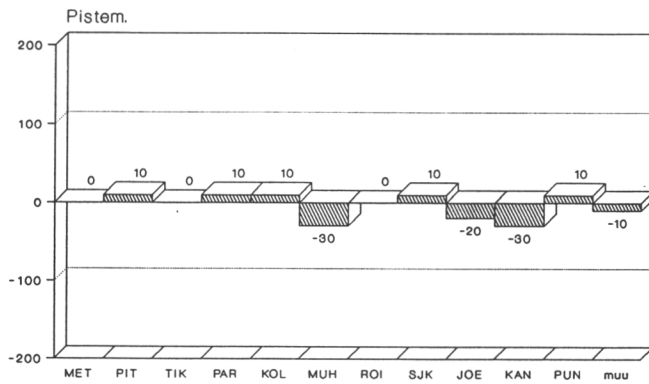
Myönteisenä viides faktori kuvaa tilannetta, jossa työ ei rasita liikaa: työtahti ja vastuu ovat sopivia eikä ylivoimaisia tilanteita esiinny.

TYÖN KUORMITTAVUUS

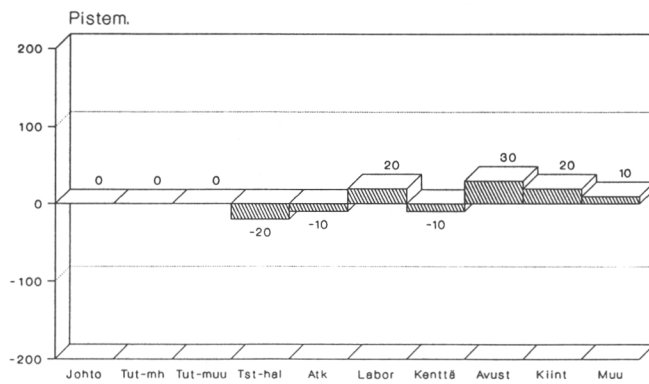
Faktoripisteet yksiköittäin



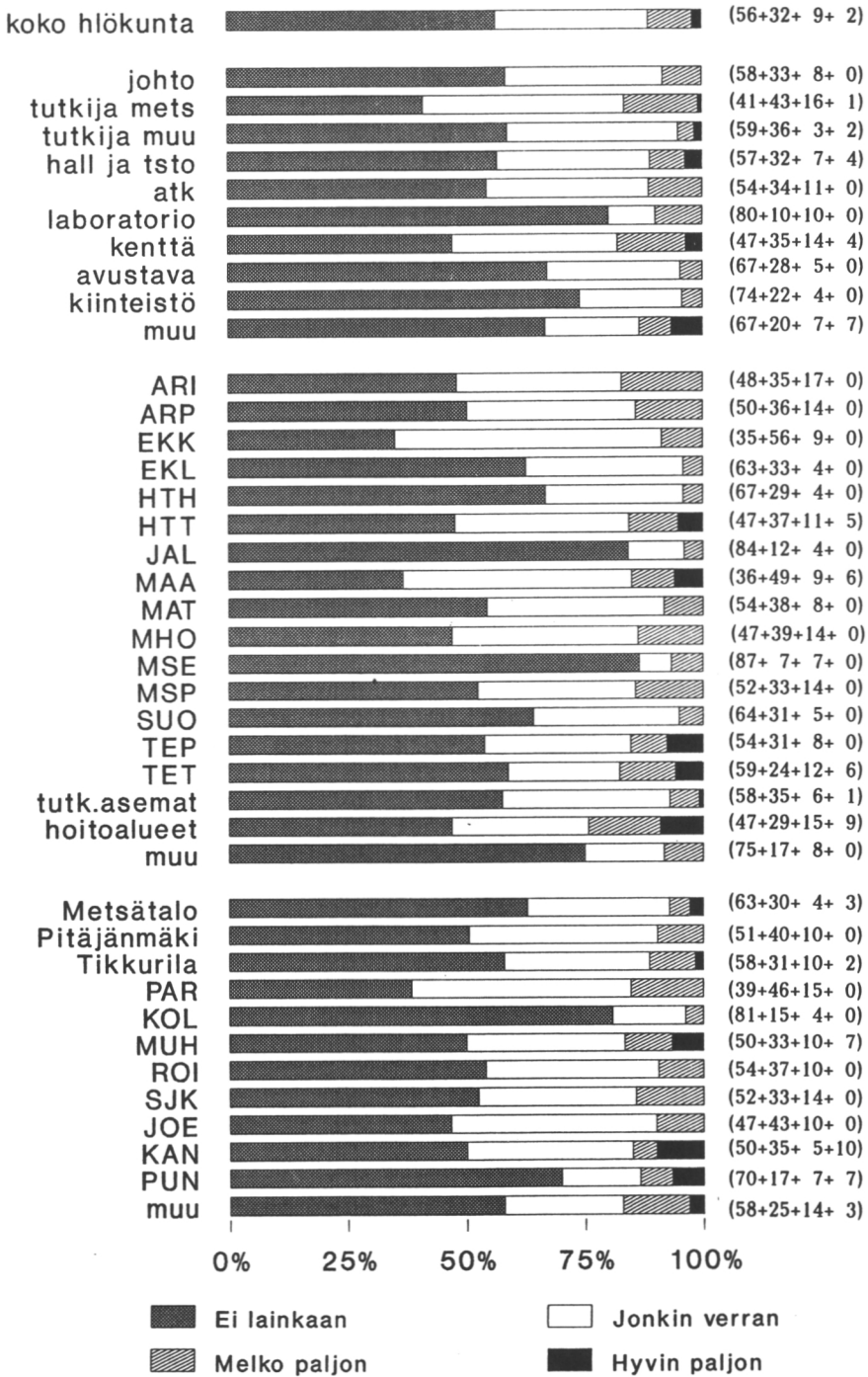
Faktoripisteet toimipaikoittain



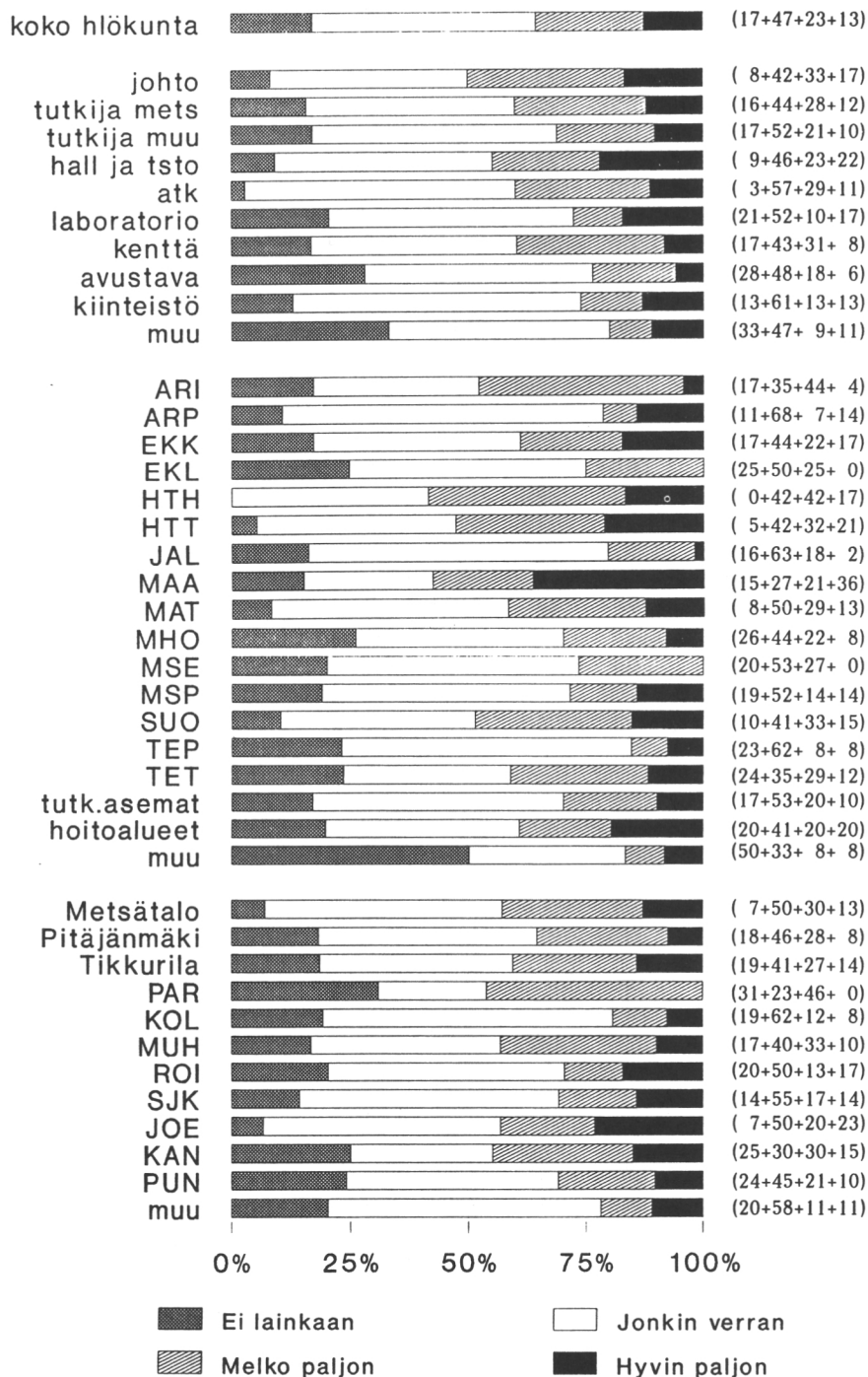
Faktoripisteet tehtäväryhmittäin



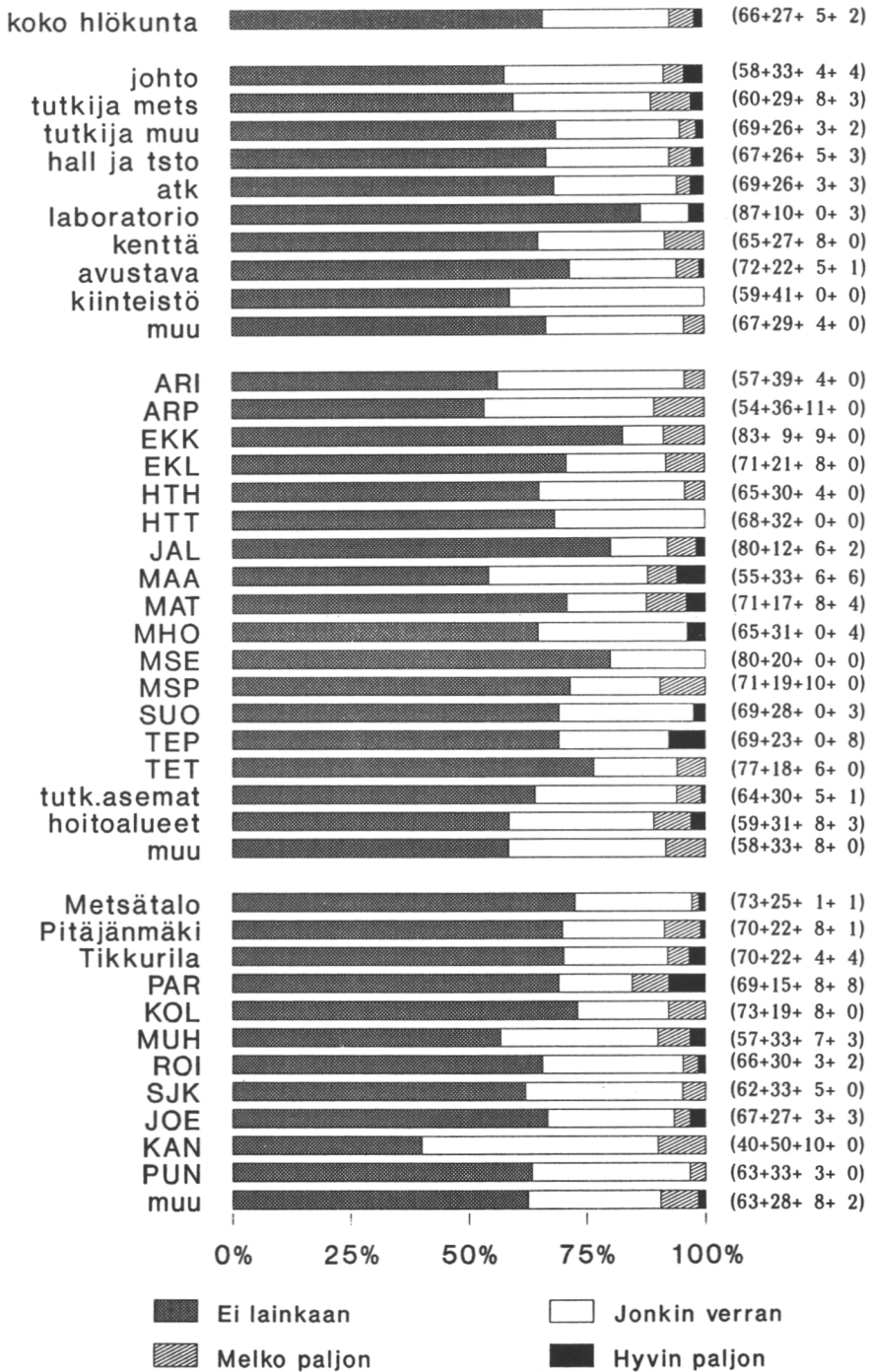
Kuva 40. Faktorin "Työn kuormittavuus" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.



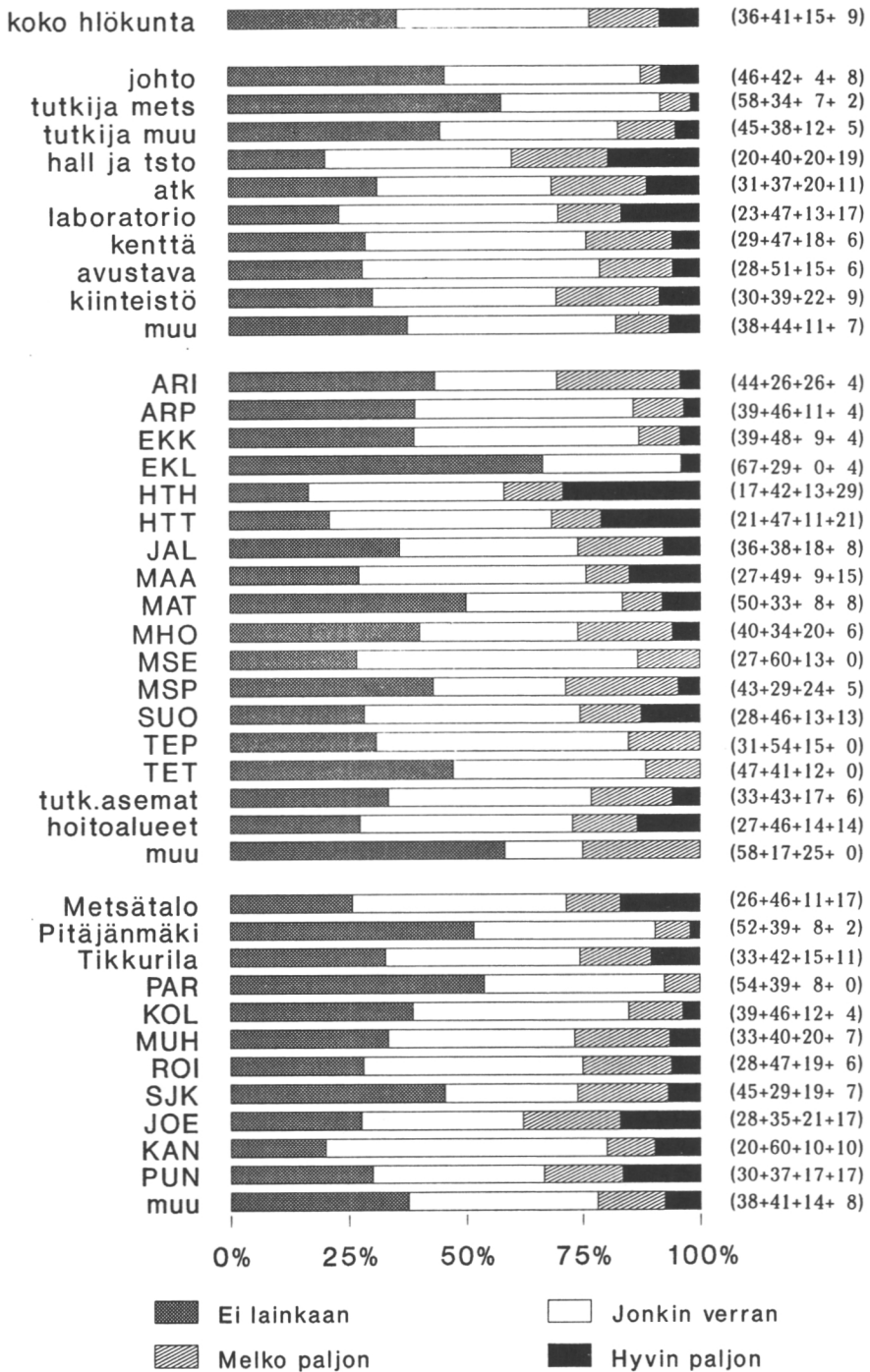
Kuva 41. Liian suuri hermopaine.



Kuva 42. Kiire tai kireä aikataulu.



Kuva 43. Liian suuri vastuu.



Kuva 44. Koneen tai muiden työolojen määräämä tahti.

56. Tilat ja laitteet

Laitteissa puutteita

Keskimäärin työtiloihin (62%), kalustoon (55%) ja konttorikoneisiin ja -laitteisiin (50%) ollaan METLAssa tyytyväisiä. Rungas kolmasosa on tyytymättömiä (asetelma 11).

Tutkimusvälineiden osalta tilanne on heikompi. Noin puolet henkilöstöstä on sitä mieltä, että

- tutkimus ja mittalaitteet ovat vanhentuneita (44%) ja
- atk-laitteita ei ole riittävästi (56%).

"Täällä on muuten ihan OK, mutta ikkunoista vetää ja pakkasella on kylmä."

Tila- ja laitekurjuus kasautunut

Yksiköiden vertailu faktoripisteiden keskiarvojen perusteella osoittaa tila- ja laitekurjuuden kasautuneen kolmeen paikkaan METLAssa: Tikkurilaan, Rovaniemelle ja Parkanoon. Niiden henkilöstö antaa heikoimmat pisteet työtiloista, kalustosta, konttorikoneista ja -laitteista ja tutkimus- ja mittalaitteista. Ainoastaan ATK-laitteista ROI antaa keskitasoa olevan vastauksen.

Myös ARP arvioi konttorikoneet ja tutkimus- ja mittalaitteet sen verran kehoiksi, että sen faktorikeskiarvo jää jonkin verran keskitasoa heikommaksi.

"Välineistö on vanhentunutta ja sitäkään ei ole riittävästi."

Yksittäisiä puutteita

Lisäksi löytyy yksittäisiä, keskimääräistä suurempia puutteita (kuvat 46-50):

- HTH, MAT ja hallinto- ja toimistohenkilöstö valittavat konttorikoneiden kehnoutta,
- laboratoriohenkilöstö pitää työtilojaan keskimääräistä kehnompina,
- EKL, HTT ja KAN sekä henkilöstöryhmistä johto, metsätutkimuksen suorittaneet tutkijat ja ATK- henkilöstö korostavat ATK-laitteiden puutetta,
- kenttähenkilöstö pitää tutkimus- ja mittalaitteita keskimääräistä kehnompina.

"Hallintotoimisto on käenpoika kalliine atk-laitteistoineen."

Parhaat tilat ja laitteet

Jos Tikkurilassa, Rovaniemellä ja Parkanossa työn ulkoiset edellytykset ovat suhteellisen kehnot, niin vastaavasti parempina erottuvat Pitäjänmäki, Metsätalo ja muut tutkimusasemat.

Yksiköistä arvioivat työskentelyedellytyksensä parhaiksi EKK, TET, TEP, ARI ja HTT. Tutkimusasemista MUH ja SJK jäivät ehkä hiukan jälkeen muista asemista.

Yksittäisinä myönteisinä kannanottoina erottuvat lisäksi (kuvat 46-50):

- johto, kenttä- ja avustava henkilöstö ovat keskimääräistä tyytyväisempiä konttorikoneisiin ja -laitteisiin,
- EKL, HTH ja muu yksikkö ovat tyytyväisiä kalustoon,
- MAA, SUO, laboratoriohenkilöstö, muut tutkijat ja avustava henkilöstö ovat tyytyväisiä tutkimus- ja mittalaitteisiin.

*"Pääkaupunkiseudun
rakentamishankkeet...
voi Pyhä Sylvi!"*

Asetelma 11. Henkilöstön käsitykset tiloista ja laitteista.

No	Kysymys	My %	Ki %	My-Ki
27	Toimintayksikköni työtilat ovat hyvät	62	36	26
30	Toimintayksikköni kalusto on asiallista ja ajanmukaista	55	39	16
31	Konttorikoneet ja -laitteet ovat ajanmukaisia	50	30	20
28	Tutkimus- ja mittalaitteet eivät ole ajanmukaisia	32	44	-12
29	Toimintayksikössäni on ATK-laitteita riittävästi	31	56	-25

My % tarkoittaa myönteisesti ja Ki % kielteisesti suhtautuneiden osuutta. Esimerkiksi kysymykseen 27 "Toimintayksikköni työtilat ovat hyvät" 62% suhtautuu myönteisesti eli he ovat tyytyväisiä työtiloihin. 36%:n mielestä työtilat eivät ole hyvät. My-Ki on myönteisten ja kielteisten vastausten erotus.

Asetelma 12. Faktorin "Tilat ja laitteet" lataukset.

No	Kysymys	Lataus
31	Konttorikoneet ja -laitteet ovat ajanmukaisia	0,78
30	Toimintayksikköni kalusto on asiallista ja ajanmukaista	0,77
27	Toimintayksikköni työtilat ovat hyvät	0,64
29	Toimintayksikössäni on ATK-laitteita riittävästi	0,56
28	Tutkimus- ja mittalaitteet eivät ole ajanmukaisia	-0,48

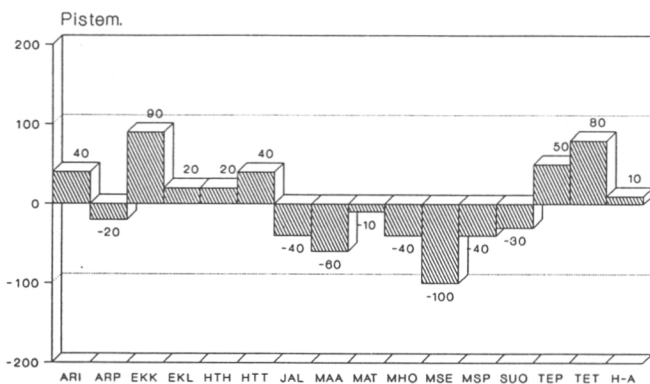
Faktorin tulkinta

Faktori kuvaa työtiloja ja -välineitä. Myönteisessä tapauksessa työn ulkoiset puitteet ovat kunnossa: konttorikoneet ja -laitteet sekä tutkimus- ja mittalaitteet ovat ajanmukaisia, kalusto ja työtilat ovat hyviä ja ATK-laitteita on riittävästi.

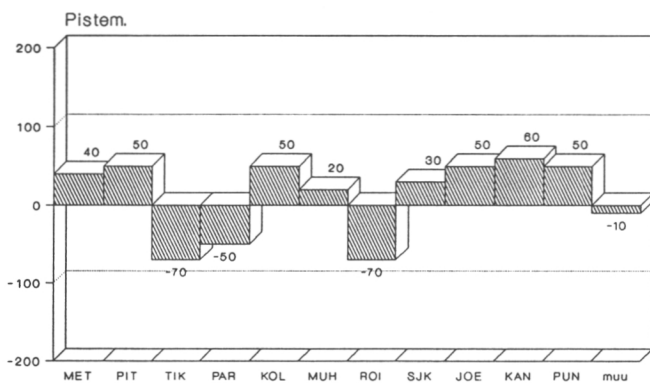
Kielteisessä tapauksessa vallitsee tila- ja laitekurjuus.

TILAT JA LAITTEET

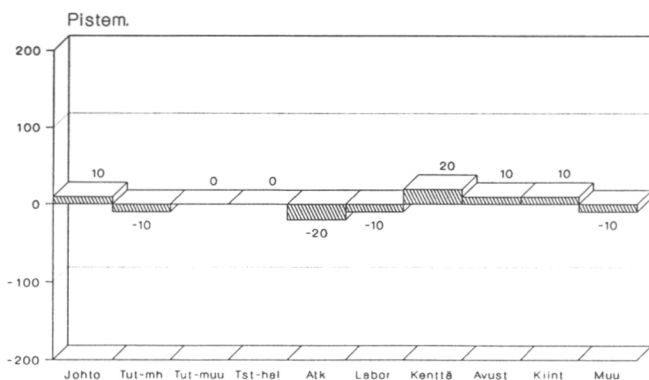
Faktoripisteet yksiköittäin



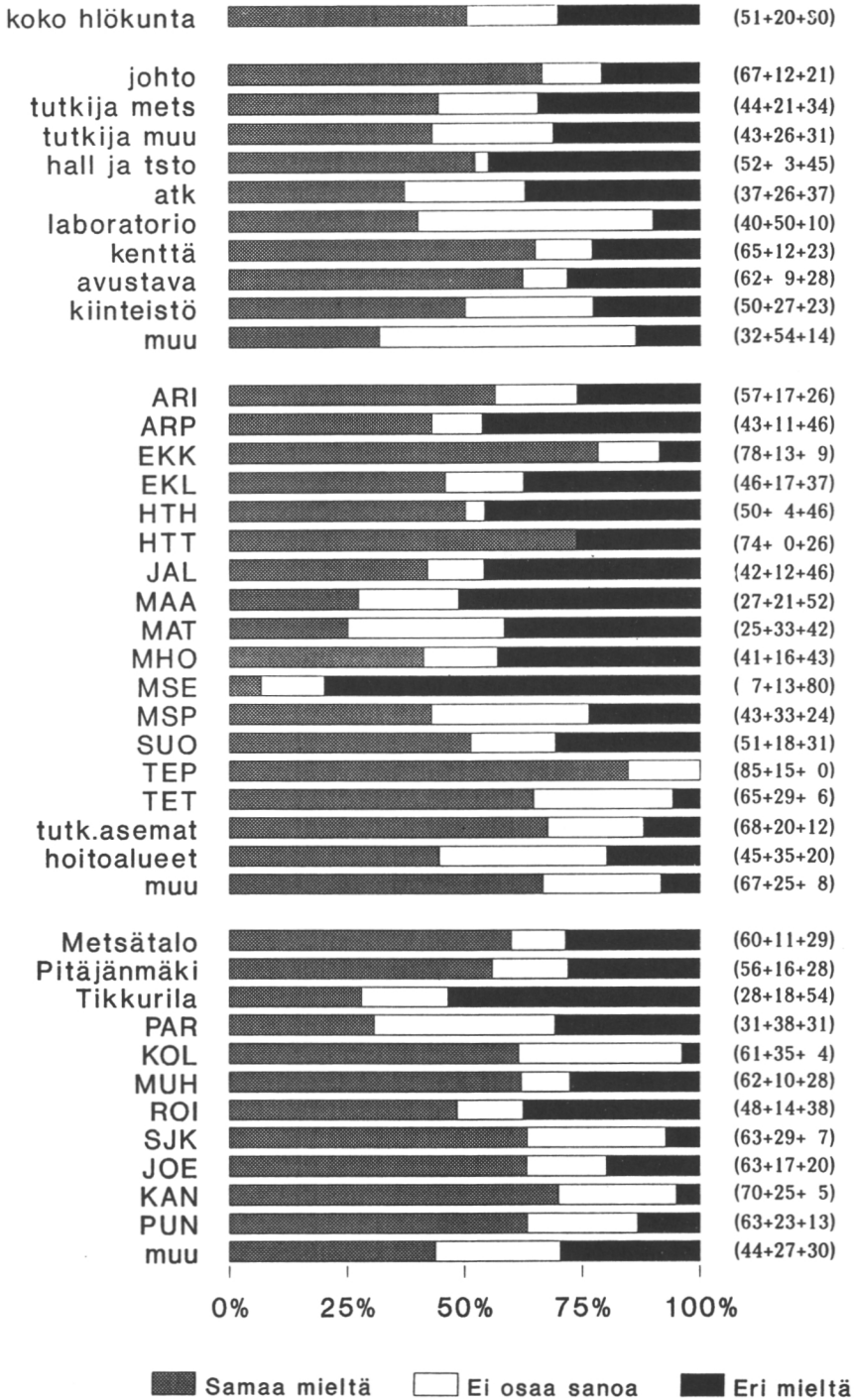
Faktoripisteet toimipaikoittain



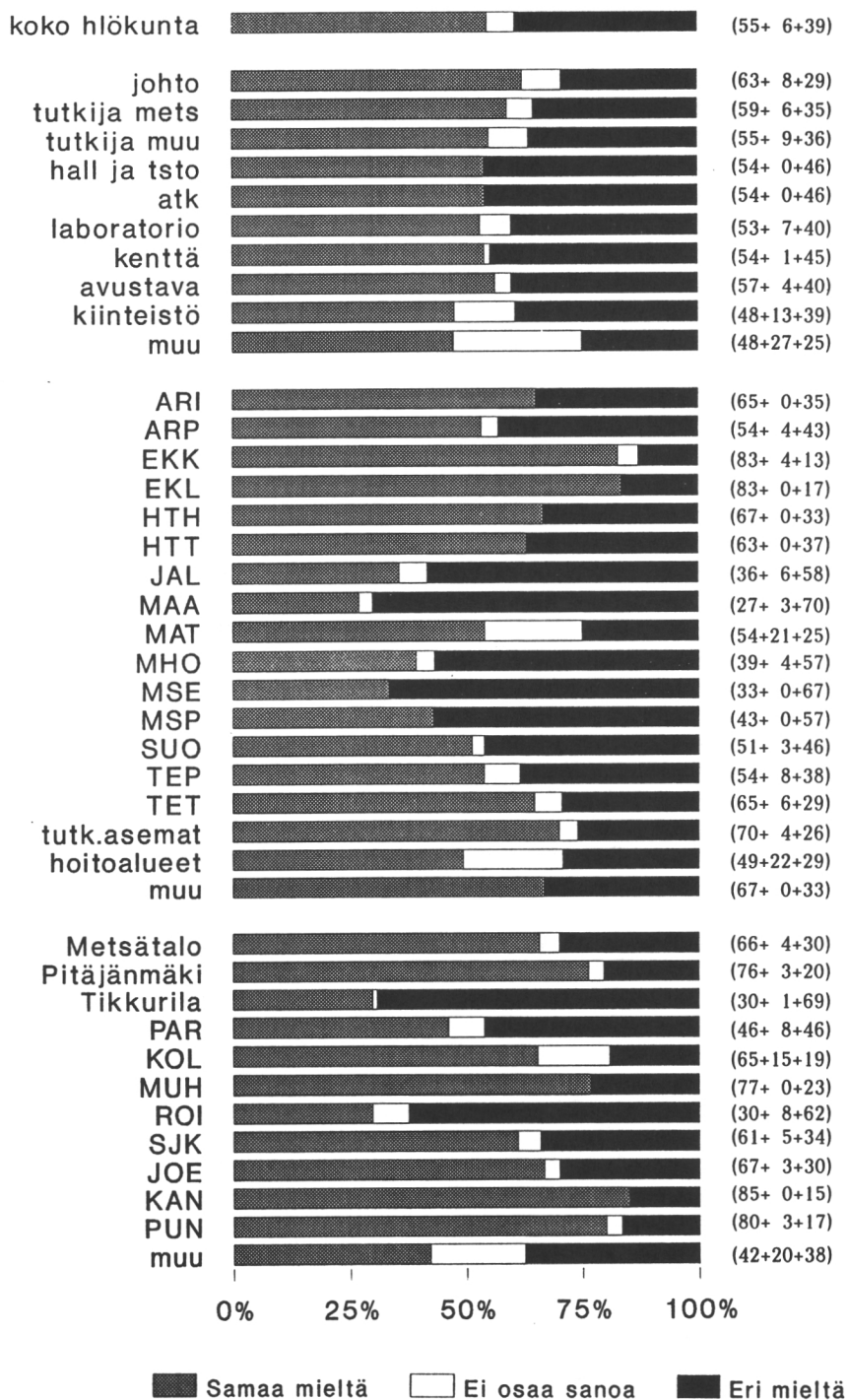
Faktoripisteet tehtäväryhmittäin



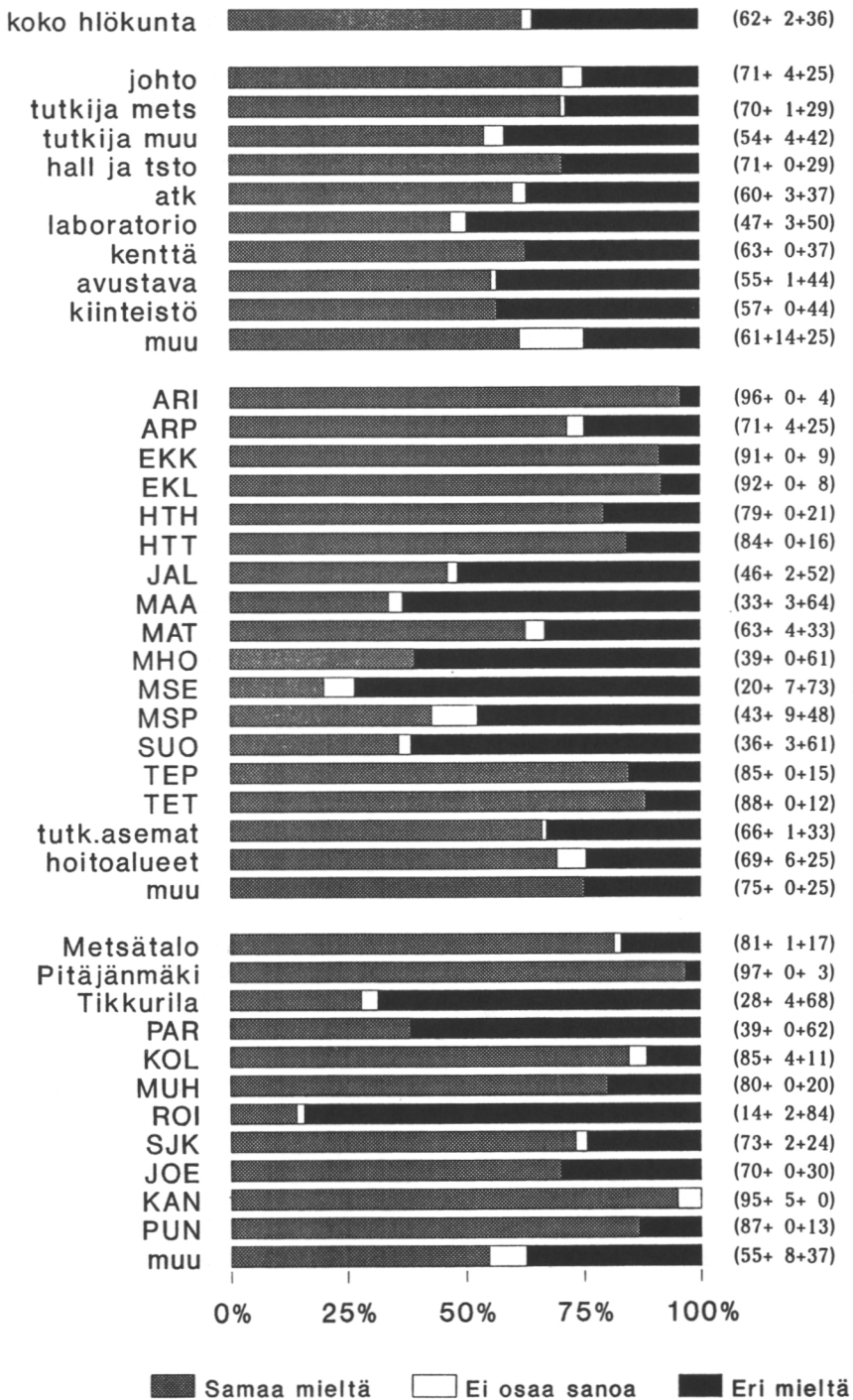
Kuva 45. Faktorin "Tilat ja laitteet" faktoripisteet yksiköittäin, toimipaikoittain ja tehtäväryhmittäin.



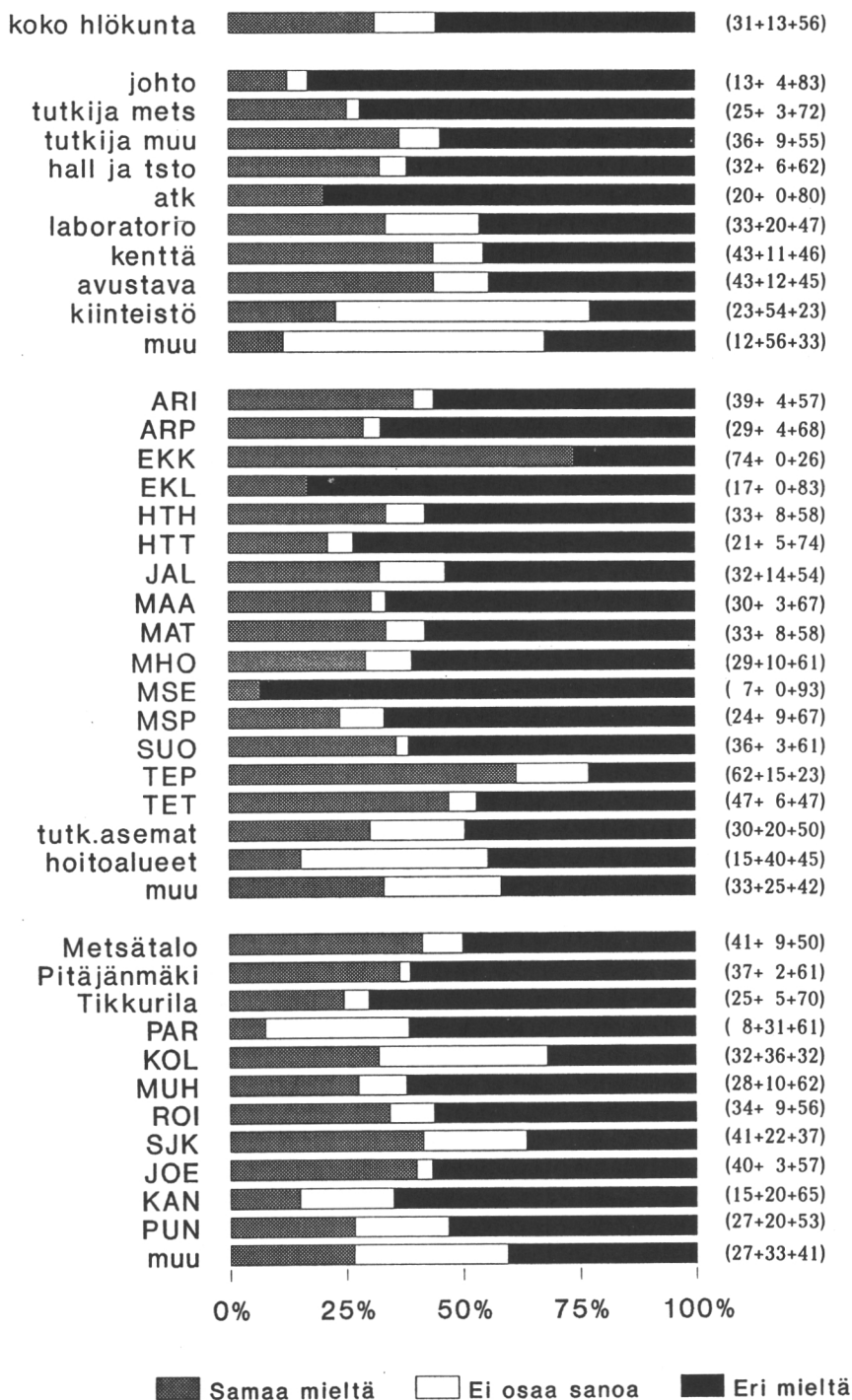
Kuva 46. Konttorikoneet ja laitteet ovat nykyaikaisia.



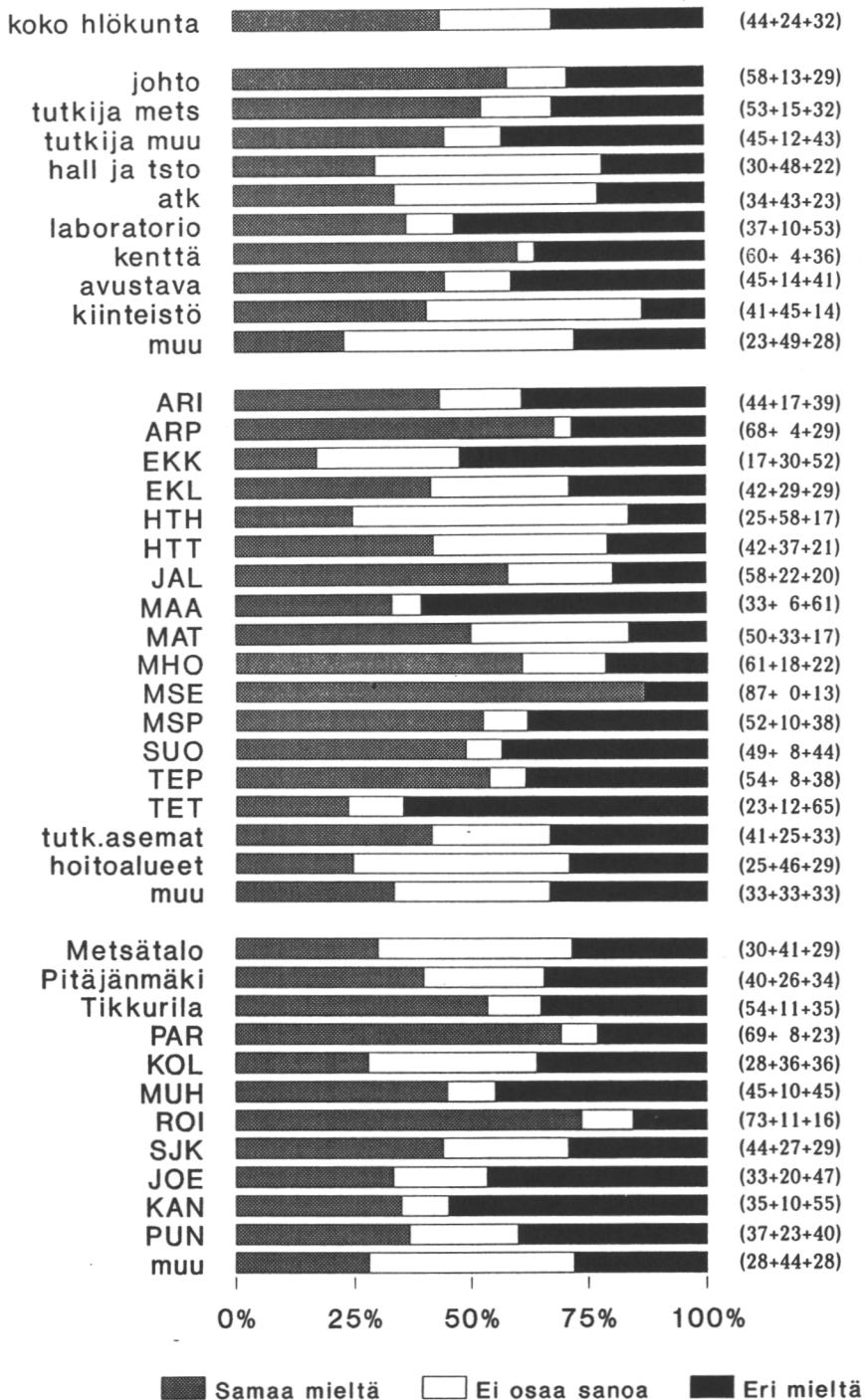
Kuva 47. Toimintayksikköni kalusto on asiallista ja ajanmukaista.



Kuva 48. Toimintayksikköni työtilat ovat hyvät.



Kuva 49. Toimintayksikössäni on ATK-laitteita riittävästi.



Kuva 50. Tutkimus- ja mitalaitteet eivät ole ajanmukaisia.

57. METLAA koskevien tietojen saanti

Pikapostista ja huhuista eniten tietoa

Lomakkeessa pyydettiin vastaajia arvioimaan kuinka paljon METLAA koskevia tietoja he saavat eri lähteistä. Tulokset ovat kuvassa 51.

Lähes puolet (46%) saa paljon tai melko paljon tietoja Pikapostista. Noin kolmasosalle tietokanavina ovat Pihkaposti, huhut, esimies, kiertokirjeet ja vuosikertomukset.

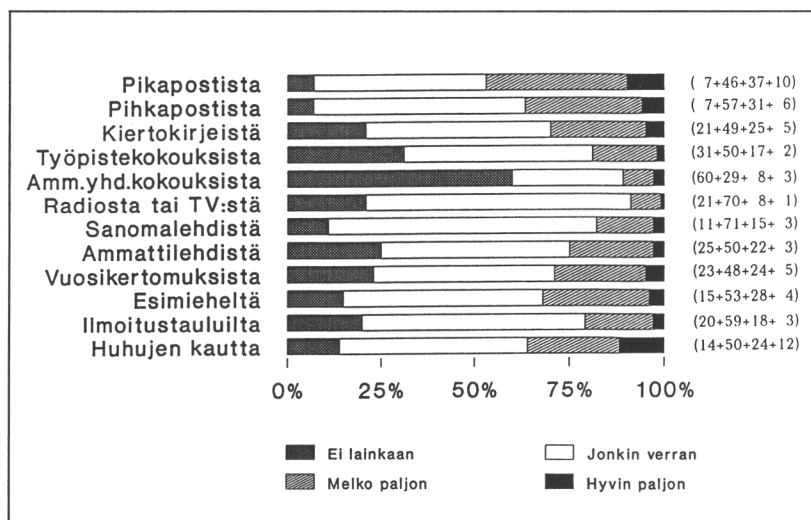
"Ulospäin tiedotetaan lähes kaikesta, mutta aseman sisällä tieto ei kulje. Hallintotoimiston tiedottaminen on ihan samaa luokkaa."

Ammattilehdistä, ilmoitustauluilta, työpistekokouksista ja sanomalehdistä saa melko paljon tai paljon tietoja noin viidesosa metlalaisista. Ammattiyhdistyskokouksista METLAA koskevat tiedot eivät juurikaan leviä henkilöstölle. Sen sijaan radiosta ja TV:stä moni kuulee jonkin verran METLAA koskevia asioita.

Tieto ei kulje

Tiedon kulku on epäilemättä eräs METLAN ongelmista. Suureksi kasvaneessa ja hajautetussa laitoksessa tieto ei tahdo kulkea. Tämä näkyi jo edellistenkin aihepiirien vastauksissa, joissa kävi muun muassa ilmi, että METLAN tiedotustoimintaa pidetään tehottomana (53%), tiedon koetaan kulkevan epävirallisia kanavia pitkin (69%), toimintayksiköiden yhteistyötä halutaan parantaa (87%) ja byrokratian koetaan haittaavan toimintaa (62%, 46%).

"METLAN toiminta on kovin salamyhkäistä eri osastojen välistä kyttäilyä."



Kuva 51. METLAA koskevien tietojen saanti eri tietolähteistä.

58. Vertailut METLAn aikaisempiin kyselyihin

METLAssa on tehty kyselyitä henkilöstölle 1979 ja 1984 sekä lisäksi johdolle 1984. Niihin tämän kyselyn tuloksia voidaan verrata vain melko karkeasti, koska kysymysten aiheet ja muoto olivat vain osittain samoja. Kuten edellä on jo mainittu, nämä kyselyt tulivat tämän tutkimuksen tekijöiden tietoon vasta jälkikäteen.

- HEPO 1979** Vuonna 1979 ylijohtaja asetti henkilöstöpoliittisen toimikunnan (HEPO-toimikunnan) valmistamaan laitoksen henkilöstöpoliittista ohjelmaa. Ohjelman valmistelua varten toimikunta suoritti postikyselyn kaikille virka- ja työsuhteessa oleville toimihenkilöille. Aineistosta kahtiin ristitaulukkoanalyysi, joka tulostettiin monisteena (Turtiainen 1979). Kyselyyn vastasi 415 henkeä eli 61% METLAn senaikaisesta henkilöstöstä.
- Oma työ yhtä antoisaa kuin 1979** Vertailukelpoisia ovat lähinnä työntekijän omaan työhön liittyvät kysymykset. Ne esitetään asetelmassa 13. Vertailtavat kysymykset kattavat vain kapean osan työskentelyilmapiiristä, mutta siltä osin kehitys METLAssa näyttää menneen jonkin verran parempaan suuntaan. Uralla etenemismahdollisuudet, työhön perehdyttäminen ja työhön liittyvä koulutus saivat 1989 jossain määrin paremman arvion kuin kymmenen vuotta aikaisemmin.
- Muissa vertailukelpoisissa kysymyksissä (omaa työhön vaikuttaminen, palkka, työn itsenäisyys ja mielenkiintoisuus) henkilöstön tyytyväisyys oli samaa tasoa kumpanakin tutkimusvuotena. Oman työn edellytykset näyttävät tällä perusteella pysyneen vähintään ennallaan kuluneiden 10 vuoden aikana.
- HALKO 1984** Osana laitoksen hallinnon tietojenkäsittelyn kehittämissuunnitelmaa (Metsäntutkimuslaitoksen... 1985) tehtiin vuonna 1984 kaksi henkilöstökyselyä. Hallinto- ja kokeilualue toimistojen kyselyyn vastasi 57 henkilöä (85%) ja sen tuloksia verrataan tämän kyselyn HTH:n ja HTT:n tuloksiin. Toinen kysely tehtiin toimintayksiköiden hallintohenkilöstölle, mutta sen tulokset on esitetty ainoastaan sanallisina kuvauksina, joita on vaikea vertailla tämän kyselyn tuloksiin. Kummankin HALKO -kyselyn tulokset on esitetty erillisissä monisteissa, ei itse julkaisussa.
- Asetelmassa 14 esitetty vertailu on ainoastaan karkeasti suuntaa antava. Kysymysten erojen lisäksi se johtuu siitä, että tässä kyselyssä HTH:n vastausprosentti jäi hyvin matalaksi.
- Paine vähentynyt** HTH:n ja HTT:n työ näyttää kehittyneen vuodesta 1984 parempaan suuntaan kahdessa suhteessa: työn aiheuttama henkinen paine ei vaivaa yhtä paljon ja työhön liittyvään koulutukseen ollaan tyytyväisempiä.
- Työskentelyilmapiiri vähän heikentynyt** Eräissä muissa suhteissa hallinto- ja tutkimusalue toimistojen työ näyttää viidessä vuodessa menneen hankalampaan suuntaan. Työtehtävät tuntuivat epäselvemmiltä kuin aikaisemmin ja esimies-suhteet vaikuttavat

vähemmän tunnustusta työstä. Esimiessuhteiden ongelmien korostuminen johtunee ennen kaikkea HTH:sta, kuten luvussa 52. (s. 43) kävi ilmi.

Lievästi heikommilta tuntuvat lisäksi työpaikan ilmapiiri ja konttorikoneiden ja -laitteiden ajanmukaisuus. Kokonaisuutena näyttää siltä, että työskentelyilmapiiri on jonkin verran heikentynyt hallinto- ja tutkimusalue toimistoissa vuoden 1984 jälkeen.

Asetelma 13. Henkilöstökyselyn 1989 vertailu henkilöstöpoliittisen toimikunnan (HEPO) tuloksiin vuonna 1979.

No	Kysymys	1989-1979		
		ero keskim.	My %	Ki %
8	METLAssa on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen	8	23	60
	HEPO 28: Onko sinulla mahdollisuuksia uralla etenemiseen tutkimuslaitoksessa?		15	68
59	Minut on perehdytetty työhöni riittävästi	8	64	29
	HEPO 27: Onko uusien toimihenkilöiden perehdyttäminen työtehtäviinsä omassa työyksikössä järjestetty?		55	35
67	Työhöni liittyvästä koulutuksesta on huolehdittu riittävästi	7	41	46
	HEPO 20: Miten henkilöstön koulutus tutkimuslaitoksessa on järjestetty?		32	51
62	Voin vaikuttaa tarpeeksi työtäni koskevaan päätöksentekoon	3	63	28
	HEPO 34: Voitko vaikuttaa omassa työyksikössäsi päätöksentekoon, joka koskee omia työtehtäviäsi ja niiden muotoutumista?		64	34
64	Palkkani on sopivassa suhteessa muiden vastaavassa työssä olevien palkkoihin	0	40	45
	HEPO 10: Vastaako palkkauksesi työsuoritus-tasi?		43	49
63	Työni on riittävän itsenäistä	-1	90	8
	HEPO 42: Saatko ja voitko työskennellä itsenäisesti?		92	8
61	Tehtäväni ovat haastavia ja vaativia	-5	70	21
	HEPO 43: Ovatko nykyiset työtehtäväsi mielenkiintoisia?		79	20

HEPO: My % = vastausvaihtoehdot tyydyttävä - kyllä/hyvin
Ki % = vastausvaihtoehdot ei/ei lainkaan - välttävä

1989-1979 ero kuvaa sitä, missä määrin METLAn henkilökunta oli vuonna 1989 tyytyväisempää tai vähemmän tyytyväistä kuin vuonna 1979. Ero on keskiarvo vuosien 1989 - 1979 vastausten myönteisyyden ja kielteisyyden eroista.

Asetelma 14. Hallinto- ja tutkimusalue toimiston (HTH ja HTT) vastaukset vuosina 1989 ja 1984 (HALKO).

		METLA-HALKO		
No	Kysymys	ero keskim.	My %	Ki %
80	Missä määrin: Liian suuri hermopaine	30	57	10
	HALKO 22: Aiheuttaako haittaa: Henkinen paine		7	20
67	Työhöni liittyvästä koulutuksesta on huolehdittu riittävästi	16	33	56
	HALKO 5: Huolehtiiko työnantaja mielestänne riittävästi oman ammattiryhmänne täydennyskoulutuksesta		15	70
72	Missä määrin: Tunne, että olet työssäsi tarkkailun alaisena	6	54	10
	HALKO 21: Aiheuttaako haittaa: Työn valvonta		42	9
71	Missä määrin: Kiire tai kireä aikataulu	0	3	55
	HALKO 20: Aiheuttaako haittaa: Kiire ja kireä aikataulu		8	50
41	Selän takana puhuminen on jokapäiväistä toimintayksikössäni	-3	34	50
	HALKO 71: Esiintyykö työpaikallanne selän takana puhumista ja juoruilua		42	52
7	Olen riittävästi perillä siitä, miten toimintani liittyy METLAn tavoitteisiin	-6	79	14
	HALKO 31: Minulla ei ole tarkkaa kuvaa siitä, miten omat työtehtäväni liittyvät työpaikan tavoitteisiin		85	7
31	Konttorikoneet ja -laitteet ovat ajanmukaisia	-6	62	36
	HALKO 23: Ovatko käyttämänne työvälineet (kirj.k., laskuk., puh., mitt.v.) ajanmukaisia		68	30
45	Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä	-6	46	40
	HALKO 69: Työpaikkanne ilmapiiri on mielestänne hyvä		40	21
39	Hyvin tehdystä työstä esimies ei juuri anna tunnustusta	-12	40	56
	HALKO 67: Esimieheni ei juuri anna tunnustusta hyvin tehdystä työstä		50	43
49	Esimieheni toiminta on tasapuolista kaikkia alaisia kohtaan	-18	39	32
	HALKO 41: Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti		67	24
60	Työtehtäväni on määritelty selkeästi	-26	51	44
	HALKO 27: Joudutteko koskaan miettimään, kuuluuko jokin tehtävä oikeastaan teille		78	20
65	Merkittävä osa tiedoistani ja taidoistani jää METLAssa hyödyntämättä	-40	24	43
	HALKO 3: Antaako työnne teille mahdollisuuksia käyttää tietojanne ja taitojanne		80	20

METLA-HALKO ero kuvaa sitä, missä määrin hallinto- ja toimistohenkilökunta oli vuonna 1989 tyytyväisempää tai vähemmän tyytyväistä kuin vuonna 1984. Ero on keskiarvo vuosien 1989 - 1984 vastausten myönteisyyden ja kielteisyyden eroista.

6. VERTAILU METSÄHALLITUKSEEN JA KOKO MAAN TYÖPAIKKOKIIN

61. Metsähallitus

Kyselyä laadittaessa otettiin huomioon vertailumahdollisuus metsähallituksen henkilöstökyselyyn 1986 ja Kansaneläkelaitoksen koko maan työpaikkoja koskeneeseen kyselyyn 1985. Kummastakin otettiin joukko kysymyksiä METLAn kyselylomakkeeseen.

Vertailu metsähallitukseen on sikäli kiinnostava, että se on samalla alalla toimiva valtion virasto, eri puolille maata hajautettu ja toimihenkilömäärältään noin kaksi kertaa niin suuri kuin METLA. Vertailu on esitetty asetelmassa 15.

Myönteistä METLAssa

METLAssa henkilöstö näkee seuraavat asiat myönteisempinä kuin metsähallituksen henkilökunta:

- mahdollisuus vaikuttaa työhön ja työn itsenäisyys,
- tietous työn liittymisestä laitoksen tavoitteisiin,
- palkkataso,
- byrokratia haittaa vähemmän,
- henkilöstöasioiden hoitamisen oikeudenmukaisuus.

Heikkoa METLAssa

Selvästi metsähallitusta heikommin näyttävät METLAssa olevan seuraavat asiat:

- toiminnan suunnittelu ja tehokkuus,
- työhön liittyvä koulutus,
- henkilöstön ammattitaidon arvostaminen.

Esimiesten toiminta vähän heikompa

Työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä METLAssa on yhtä paljon (71%) kuin metsähallituksessa, mutta tyytymättömiä on selvästi enemmän (21% / 5%), joten tässäkin suhteessa METLAn asiat ovat jonkin verran heikommin. Esimiestoimintaa METLAssa pidetään myös jonkin verran heikompana kuin metsähallituksessa.

62. Maan kaikki työpaikat

Kansaneläkelaitos tutki vuonna 1985 työoloja Suomen muissa kuin maa- ja metsätalouden työpaikoissa. Tutkittuja työpaikkoja oli 1542 ja kyselyyn vastasi 16 464 henkilöä. Kansaneläkelaitoksen (KELA) kyselylomakkeesta otettiin kaksi täysin samaa kysymyssarjaa (kysymykset 70-89) METLAn lomakkeeseen. Vertailun tulokset esitetään asetelmassa 16 ja kuvissa 52-65.

**Tutkimustyö
itsenäistä ja
kehittävää**

Keskiarvoja verrattaessa METLAN myönteisimpänä piirteenä painottuu työn itsenäisyys. Huomattavasti suurempi osa metlalaisista pystyy vaikuttamaan paljon työtahtiinsa ja työtehtäviinsä sekä voi oppia työssään uutta ja kehittää itseään kuin työntekijät maan työpaikoissa yleensä.

Ero METLAN ja maan kaikkien työpaikkojen välillä johtuu ennen kaikkea johdon ja tutkijoiden erityisen vapaasta ja kehittävästä työstä (kuvat 52, 53, 54, 55, 57, 58, 60, 63). Siten tämäkin vertailu korostaa jo aiemmin esille tullutta suurta eroa tutkijoiden ja muun henkilöstön työn palkitsevuudessa.

METLAN edut

Muun henkilöstön työ on pääasiassa saman verran kiinnostavaa ja antoisaa kuin maan muissakin työpaikoissa. Valtakunnan keskitasoa paremman arvion METLAN koko henkilöstö antaa mahdollisuudesta vaikuttaa työtahtiin ja työsuhteen turvallisuudesta. Sanonta valtion leivän pituudesta pitää METLAssa paikkansa.

Yksittäisenä poikkeuksena on laboratoriohenkilöstö, joka on hyvin epävarmaa työsuhteen jatkuvuuden suhteen.

**METLA toimii
heikosti**

Vertailussa painottuvat voimakkaimmin METLAN työolojen heikot puolet:

- työtehtävät ovat epäselvempiä (kuva 65),
- esimies-alaissuhteet ovat huonompia (kuva 64),
- työ tuntuu merkityksettömämmältä (kuva 63),
- ahdistavia, hermopainetta aiheuttavia tilanteita on enemmän (kuva 62),
- työpaikan ilmapiiri on kireämpi (kuva 61),
- työtahti on sidotumpaa ja työ yksitoikkoisempaa (kuva 60).

Vertailu METLAN ja koko maan työpaikkojen välillä voidaan ilmaista tiivistetysti siten, että METLAssa työt ovat kiinnostavia, mutta työyhteisö toimii monella tavoin heikosti.

**Ahdistuneet:
mh-tutkijat ja
kenttähenkilöstö**

Työn kuormittavuustekijät vaihtelevat paljon työntekijäryhmien välillä. Vähiten rasittavana työn kokevat METLAssa johto, muun tutkinnon suorittaneet tutkijat ja laboratorio- ja muu henkilöstö.

Yllättävän tuntuista on, että metsätutkinnon suorittaneet tutkijat, vaikka heidän työnsä on vapaata ja mielenkiintoista, kokevat työssään muita metlalaisia ja muita suomalaisia enemmän hermopainetta, ylivoimaisen tuntuista tilanteita ja huonoja esimies-alaissuhteita.

Kenttähenkilöstö valittaa erityisen paljon työtehtävien epäselvyyttä ja jonkin verran muita enemmän työpaikan kireää ilmapiiriä, työn merkityksettömyyttä ja huonoja esimies-alaissuhteita.

Asetelma 15. METLAN vertailu metsähallituksen 1986 henkilöstökyselyyn.

No	Kysymys	METLA-MHALL					
		ero keskim.	METLA		MHALL		
			My %	Ki %	My %	Ki %	
62	Voin vaikuttaa tarpeeksi työtäni koskevaan päätöksentekoon	26	63	28	24	40	
7	Olen riittävästi perillä siitä miten toimintani liittyy METLAN (MHALL) tavoitteisiin	24	71	16	39	32	
64	Palkkani on sopivassa suhteessa muiden vastaavassa työssä olevien palkkoihin	21	40	45	16	63	
25	Liikat säännöt ja virkatien noudattaminen haittaavat tuloksellista työskentelyä	10	22	62	11	70	
54	Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti	9	48	34	32	36	
63	Työni on riittävän itsenäistä	9	90	8	72	7	
39	Hyvin tehdystä työstä esimies ei juuri anna tunnustusta	7	44	44	28	42	
44	Saan työtovereiltani apua aina tarvitessani	6	87	9	75	8	
6	METLAN (MHALL) toiminnassa tuhlataan varoja	5	25	48	20	53	
15	METLA (MHALL) tiedottaa tehokkaasti toiminnastaan	3	31	53	24	51	
59	Minut on perehdytetty työhöni riittävästi	2	64	29	51	20	
60	Työtehtäväni on määritelty selkeästi	2	64	31	49	20	
53	Esimieheni seuraa riittävästi työtavoitteiden saavuttamista	-5	55	26	54	15	
45	Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä	-6	58	31	55	16	
49	Esimieheni toiminta on tasapuolista kaikkia alaisia kohtaan	-7	50	31	53	21	
66	Saan työssäni tarpeeksi tukea esimieheltäni	-8	55	32	55	16	
68	Olen tyytyväinen työhöni METLAN (MHALL) palveluksessa	-8	71	21	71	5	
46	Esimiehelläni on tapana keskustella kanssani työni tavoitteista ja tuloksista	-10	46	45	45	25	
33	Toimintayksikköni toimii tehokkaasti	-13	42	42	44	18	
20	METLAssa (MHALL) arvostetaan riittävästi henkilökunnan ammattitaitoa	-15	31	51	37	28	
67	Työhöni liittyvästä koulutuksesta on huolehdittu riittävästi	-19	41	46	52	20	
1	METLA (MHALL) toimii suunnitelmallisesti ja tehokkaasti	-23	29	47	51	24	
2	Pitkätätösuunnittelu on hyvin hoidettu METLAssa (MHALL)	-28	21	43	54	20	

METLA-MHALL ero kuvaa sitä, missä määrin METLAssa ollaan tyytyväisempiä tai vähemmän tyytyväisiä kuin metsähallituksessa. Ero on keskiarvo METLAN ja metsähallituksen vastausten myönteisyyden ja kielteisyyden eroista.

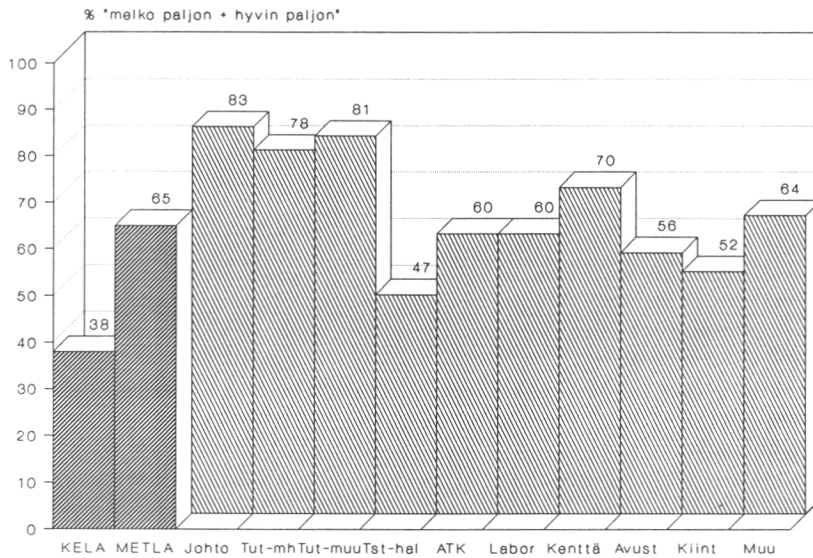
Asetelma 16. METLAN vertailu koko maan työpaikkoihin (KELA) vuonna 1985.

No	Kysymys	METLA-KELA				
		ero keskim.	METLA		KELA	
			My %	Ki %	My %	Ki %
83	Vaikuttaa työtahtiisi	20	65	4	38	16
82	Vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu	14	36	17	23	33
86	Oppia uutta ja kehittää itseäsi	10	48	8	39	19
87	Saada tunnustusta ja arvontoa	9	25	19	18	30
89	Luottaa työsuhteesi jatkuvuuteen	9	70	14	55	17
85	Käyttää kykyjäsi ja taipumuksiasi	8	55	4	48	13
84	Olla yhteydessä työtovereihin	5	80	1	72	3
88	Saada kohtuullinen toimeentulo	4	34	18	27	18
71	Kiire tai kireä aikataulu	3	17	36	17	42
72	Tunne, että olet työssäsi tarkkailun alaisena	0	53	10	56	12
76	Liian suuri vastuu	-3	66	7	72	7
73	Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnottomuus	-7	53	13	64	10
80	Liian suuri hermopaine	-7	56	11	66	7
70	Koneen tai muiden työolojen määräämä työtahti	-9	36	23	53	22
77	Työpaikan kireä ilmapiiri	-11	50	18	64	10
79	Tilanteita, joista et koe selviytyväsi	-12	57	5	79	2
74	Työ tuntuu Sinusta itsestäsi turhalta ja merkityksettömältä	-13	60	10	80	4
78	Huonot suhteet esimiehen ja alaisen välillä	-14	60	14	79	5
75	Työtehtävien epäselvyys	-18	44	16	69	6

METLA-KELA ero kuvaa sitä, missä määrin METLAssa ollaan tyytyväisempiä tai vähemmän tyytyväisiä kuin koko maan työpaikoissa. Ero on keskiarvo METLAN ja kaikkien työpaikkojen vastausten myönteisyyden ja kielteisyyden eroista.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

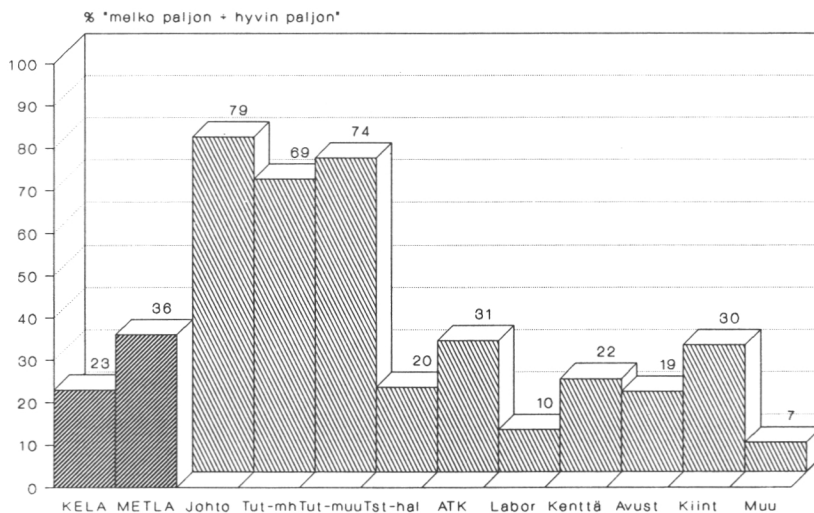
”Voin vaikuttaa työtahtini”



Kuva 52. Voin vaikuttaa työtahtini.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

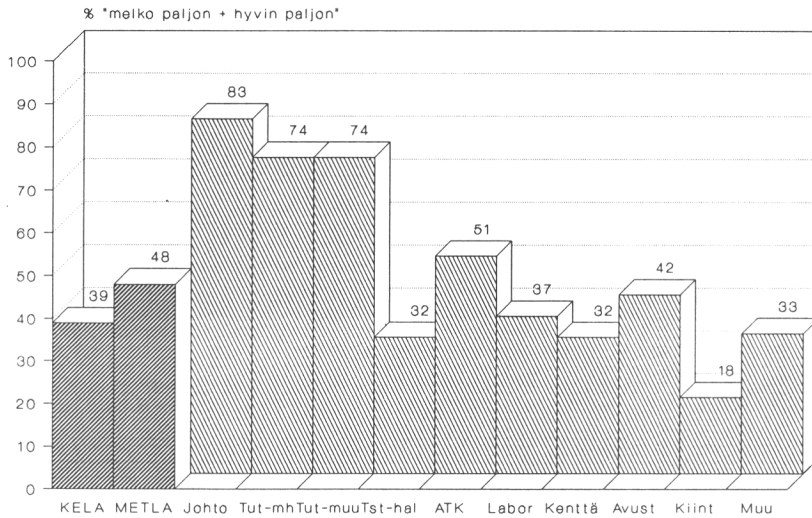
”Voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu”



Kuva 53. Voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

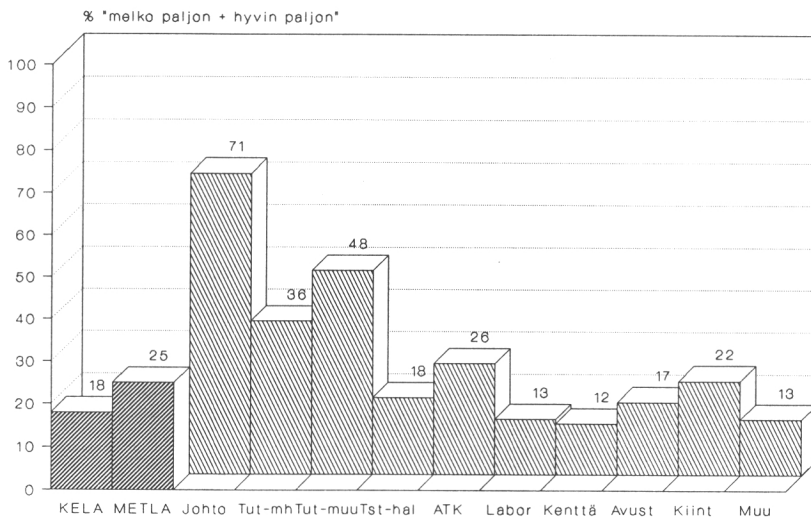
”Voin oppia uutta ja kehittää itseäni”



Kuva 54. Voin oppia uutta ja kehittää itseäni.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

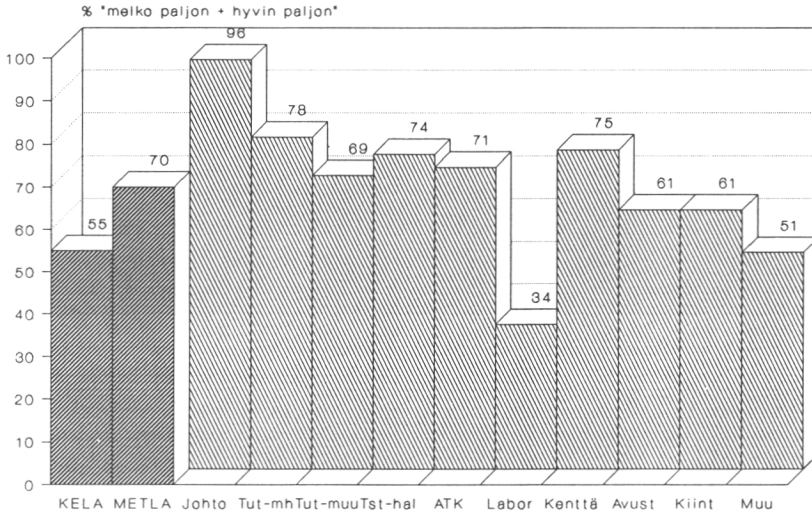
”Voin saada tunnustusta ja arvontoa”



Kuva 55. Voin saada tunnustusta ja arvontoa.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

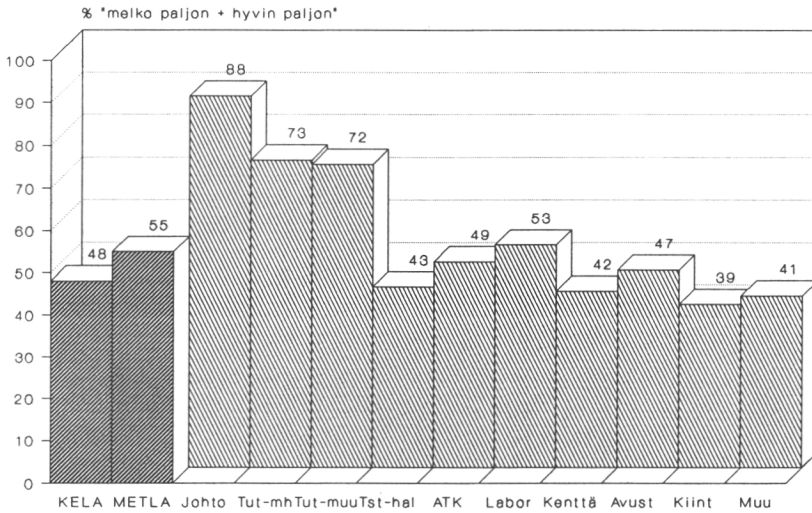
"Voin luottaa työsuhteeni jatkuvuuteen"



Kuva 56. Voin luottaa työsuhteeni jatkuvuuteen.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

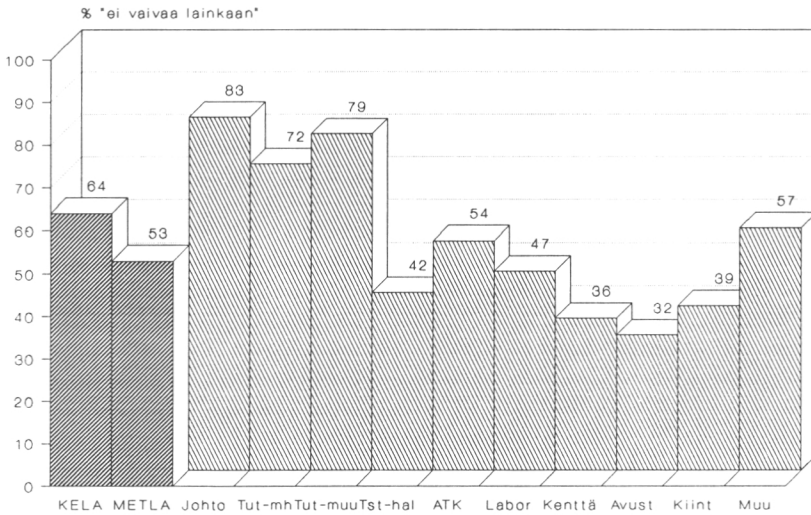
"Voin käyttää kykyjäni ja taipumuksiani"



Kuva 57. Voin käyttää kykyjäni ja taipumuksiani.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

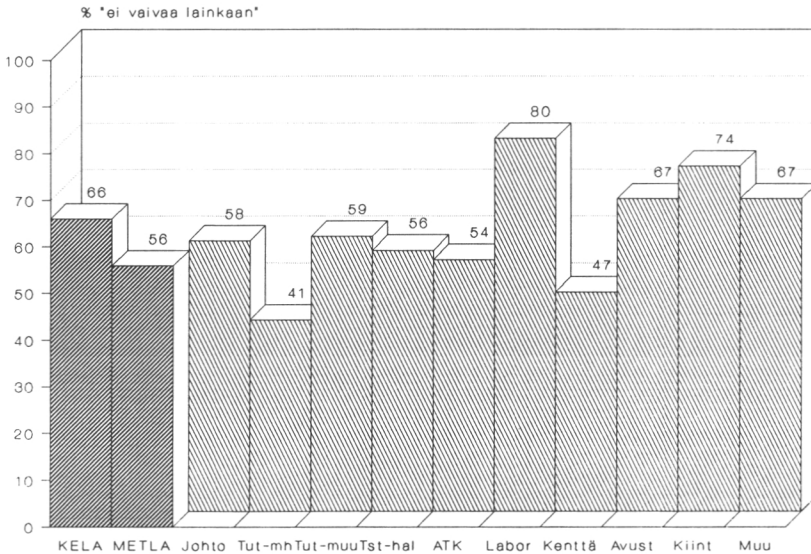
”Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnottomuus”



Kuva 58. Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnottomuus.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

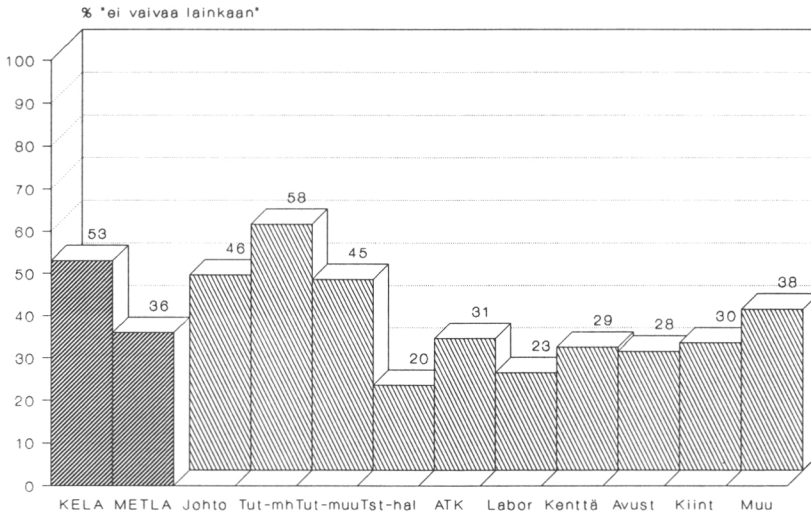
”Liian suuri hermopaine”



Kuva 59. Liian suuri hermopaine.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

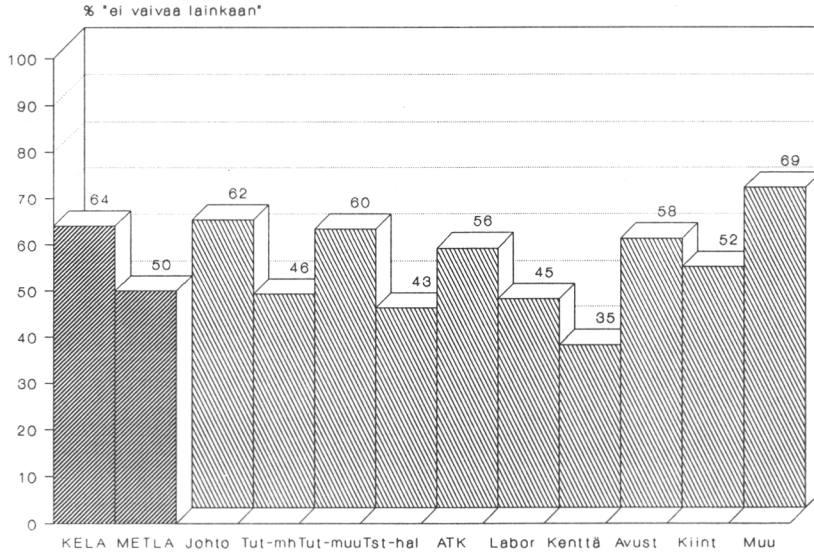
"Koneen tai muiden työolojen määräämä työtahti"



Kuva 60. Koneen tai muiden työolojen määräämä työtahti.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

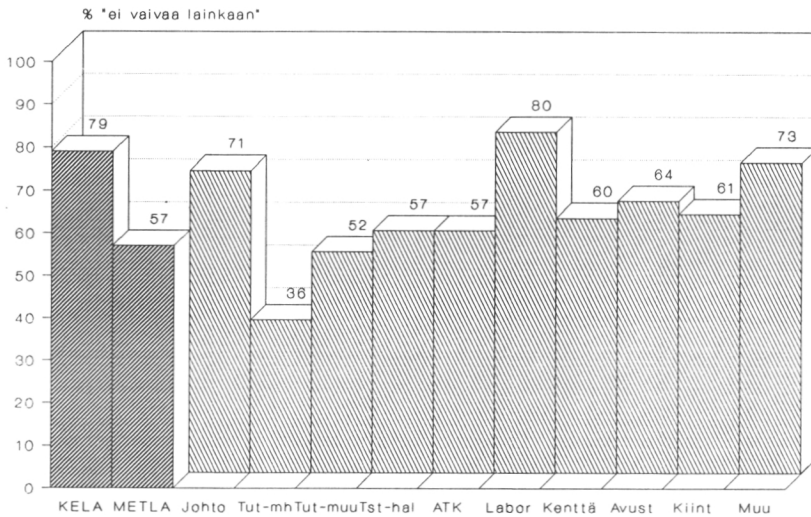
"Työpaikan kireä ilmapiiri"



Kuva 61. Työpaikan kireä ilmapiiri.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

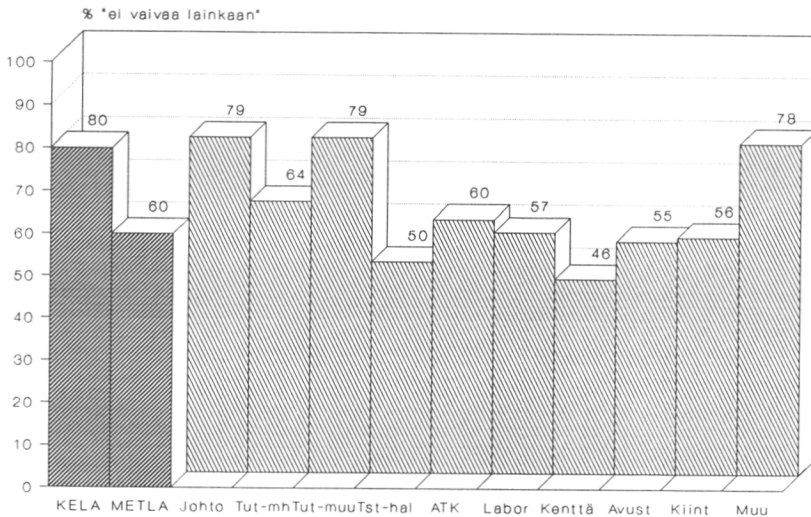
"Tilanteita, joista et koe selviytyväsi"



Kuva 62. Tilanteita, joista et koe selviytyväsi.

Väestö 1985 (Kela) - METLA 1989

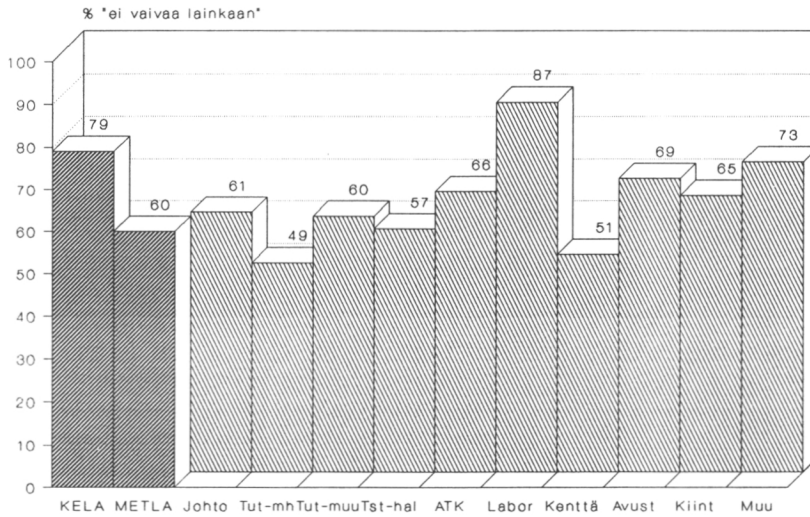
"Työ tuntuu sinusta itsestäsi turhalta ja merkityksettömältä"



Kuva 63. Työ tuntuu sinusta itsestäsi turhalta ja merkityksettömältä.

Väestö 1985 (Keila) - METLA 1989

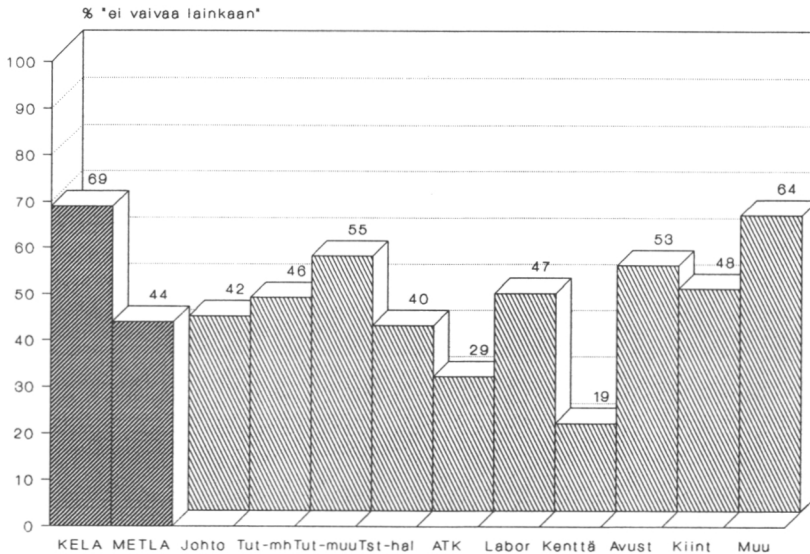
”Huonot suhteet esimiehen ja alaisten välillä”



Kuva 64. Huonot suhteet esimiehen ja alaisten välillä.

Väestö 1985 (Keila) - METLA 1989

”Työtehtävien epäselvyys”



Kuva 65. Työtehtävien epäselvyys.

7. TULOSTEN TARKASTELU JA SUOSITUKSET

METLAssa ei ole aikaisemmin tehty näin laajaa ja yksityiskohtaista työskentelyilmapiiritutkimusta. Tutkimuksen teettäminen osoittaa laitoksen johdon pitävän tärkeänä, että henkilöstön käsitykset otetaan huomioon METLAA kehittettäessä.

Kysely toi esiin runsaasti laitoksen kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. Tulokset luvuissa 5 ja 6 on pyritty esittämään mahdollisimman tiiviisti, mutta yksityiskohtien runsaus saattaa sittenkin sekoittaa tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat keskenään. Sen takia tähän lukuun on pyritty kokoamaan kyselyn keskeisimmät tulokset.

Tulokset luotettavia

Kysely antaa luotettavan kuvan työskentelyilmapiiristä METLAssa ja sen eri yksiköissä. Vastausprosentti oli korkea, mutta ennen kaikkea palautekeskustelut eri yksiköissä osoittivat, että kyselyyn oli vastattu rehellisesti ja avoimesti. Palautekeskusteluissa metlalaiset totesivat kauttaaltaan, että kyselyn antama kuva yksikön toiminnasta vastasi todellisuutta. Saman vaikutelman sai siitä innosta ja mielenkiinnosta, jota kyselyä kohtaan osoitettiin. Kyselyä pidettiin tärkeänä ja siihen vastattiin mielellään.

Niiden yksiköiden kohdalla, joissa vastausprosentti jäi matalimmaksi (HTH+TIE, hoitoalueet, MHO, TET, SUO ja JAL) tulosten tulkinnassa on noudatettava muita suurempaa varovaisuutta. Tulkinnassa on myös pidettävä mielessä kyselyn esimies-käsitteen liukuvoima. Esimiehellä tarkoitettiin lähintä esimiestä, joten sen täsmentäminen, missä määrin henkilöstö on tarkoittanut yksikön päällikköä ja missä määrin muita esimiehiä, voi tapahtua vain yksiköissä keskustelemalla.

Tulosten hyväksikäyttö

Tällaisen kyselyn eräs ongelma on tulosten hyväksikäyttö. Tässä suhteessa tutkijoiden ajatukset kypsyivät työn kuluessa. Kävi nimittäin ilmeiseksi, että monilla vastaajilla oli vilpittömänä toiveena se, että METLAn työoloja ja -ilmapiiriä pystyttäisiin kyselyn avulla parantamaan. Toisaalta monien pelkona oli samalla - vanhojen kokemusten perusteella - että kysely hautautuu hyödyttömänä laitoksen arkistoihin.

"Tämän selvityksen tulokset on myös julkaistava työyksiköittäin ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin kriisipesäkkeiden purkamiseksi."

Niinpä päätimme huolehtia siitä, että tuloksista tiedotetaan ja niistä keskustellaan mahdollisimman laajasti. Alustavat tulokset julkaistiin huhtikuussa 1989 Pikapostissa koko henkilöstölle, samanaikaisesti kun ne esitettiin laitoksen johdon koulutuspäivillä. Syyskuussa 1989 työskentelyilmapiiri ja kyselyn tulokset olivat johdon koulutuspäivien päteemana. Siellä jaettu runsas kuvamateriaali kiersi useimmissa yksiköissä. Lisäksi päätettiin, että kyselyn tulokset julkais-

taan Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja -sarjassa, jotta jokainen työntekijä saa ne halutessaan itselleen.

**Palautetilaisuudet
yksiköittäin**

Tulosten julkaisemisen lisäksi päätimme ottaa työmenetelmäksi kyselytulosten järjestelmällisen käsittelyn yksikkö yksiköltä. Työskentelyilmapiirin kartoittaminen sellaisenaan on merkityksetöntä, jos tuloksia ei pystytä hyödyntämään. Todelliset muutokset saadaan parhaiten aikaan keskustelemalla asioista yhdessä. Keskustelun avoimuuden ja rehellisyyden merkitystä ei voi ylikorostaa.

Tulosten hyödyntämisen kannalta oli olennaista, että Kaija Kanniselle annettiin mahdollisuus järjestää palautetilaisuudet yksiköissä. Vuoden 1989 aikana tällaisia puolen päivän - päivän tilaisuuksia eri yksiköille ja henkilöstöryhmille järjestettiin kaikkiaan 20. Sen lisäksi, että tilaisuudet vahvistivat kyselyyn annettujen vastausten luotettavuutta, ne lähes poikkeuksetta antoivat mahdollisuuden keskustella myös sellaisista työskentelyilmapiiriin liittyvistä asioista, joista yksiköissä ei aikaisemmin ollut osattu tai voitu puhua. Palautetilaisuudet muodostuivat konkreettisiksi työskentelyilmapiiriin kehittämistilaisuuksiksi. Jotkut metlalaiset olivat etukäteen epäileviäisiä keskustelun hyödyistä, mutta jälkikäteen tullut palaute on ollut myönteistä.

*"Eipä haittaisi
jos täälläkin olisi
joku luonnonlapsi
joka uskaltaisi
sanoa suorat sanat
pelkäämättä että
korkealta putoaa."*

Palautetilaisuuksien perusteella voidaan jo nyt arvioida, että henkilöstökysely on ollut METLAlle hyödyllinen. Henkilöstö on voinut yhdessä lähestyä monia sellaisia hankaliksi koettuja asioita, joista ei aikaisemmin ole ollut tilaisuutta puhua avoimesti. Keskustelutaito ja ristiriitojen käsittelyn taito ovat kehittyneet.

**Ilmapiirin
perustekijät**

Työskentelyilmapiiriin liittyy paljon erilaisia asioita: esimies-alaisuudet, työtoverisuhteet, työntekijöiden persoonallisuudet, työn liittyminen työntekijän arvomaailmaan, työskentelyn ulkoiset puitteet, töiden järjestely, johtaminen jne. Kaikkien näiden eri asioiden huomioonottamiseksi kyselylomakkeeseen otettiin peräti toistasataa kysymystä.

Tulosten jäsentämiseksi suuremmiksi kokonaisuuksiksi mietittiin useita eri vaihtoehtoja, joista onnistuneimmalta tuntui faktorianalyysin käyttäminen. Sen avulla muuttujajoukko supistui kuuteen työskentelyilmapiirin perustekijään (METLAn toiminta, esimiehen toiminta, työpaikan ihmis-suhteet, työtyytyväisyys, työn kuormittavuus sekä tilat ja laitteet). METLAn yksiköiden vertailu faktoripisteiden avulla antaa melko selkeän yleiskuvan yksiköiden vahvuuksista ja heikkouksista.

**Tavallinen
virasto**

Keskimäärin ottaen METLA on työntekijöiden kannalta jokseenkin tavallinen suomalainen työpaikka. Se on aivan mukiinmenevä, mutta kuten missä tahansa työpaikassa, parantamisen varaa on aina, ja lisäksi jokaisessa työpaikassa on omat erityispiirteensä, niin hyvät kuin huonotkin.

**Itsenäistä työtä,
turvallinen
työpaikka**

Koko maan työpaikkoihin verrattuna METLAN etuna korostuvat työnitsemisyys, kehittävyys, arvostus ja mielenkiintoisuus. Nämä ovat tutkimustyön erityisen hyviä puolia. Myös metsähallitukseen vertailussa METLAN etuna korostuu ennen kaikkea työn itsenäisyys.

METLAN toisena erityisenä etuna on työsuhteen turvallisuus, josta metlalaiset antavat korkeammat pisteet kuin työntekijät Suomessa keskimäärin. Valtio koetaan turvallisenä työnantajana. Poikkeuksena on laboratoriohenkilöstö, josta monet ovat määräaikaisessa työsuhteessa ja kokevat tilanteen turvattomaksi.

**Edut jakautuneet
epätasaisesti**

Työn itsenäisyydessä ja kiinnostavuudessa on kuitenkin suurta vaihtelua. Työn eduista nauttivat ennen kaikkea johto ja tutkijat, joiden työ on erityisen itsenäistä ja kehittävää.

Muiden henkilöstöryhmien työtahti on sidotumpaa, he eivät voi samassa määrin vaikuttaa työtehtäviin, työ ei ole yhtä kehittävää, siitä ei saa samassa määrin tunnustusta ja arvontaa, se on yksitoikkoisempaa ja tuntuu jossain määrin merkityksettömämmältä. Muiden työ on, jos niin voi sanoa, tavallista suomalaista puurtamista.

"Meillä on kaksisataa tutkijaa ja kuusisataa tutkimusta avustavaa henkilöä.

Aina täällä on eletty kuin täällä olisi vain tutkijoita."

Lisäksi uralla etenemismahdollisuudet ovat muulla henkilöstöllä selvästi heikommät kuin johdolla ja tutkijoilla. Mahdollisuuksien puutetta valittavat erityisesti kenttä-, hallinto- ja toimistohenkilöstö. Metsurit ovat tässä suhteessa poikkeus.

**Johtaminen
heikkoa**

Työn itsenäisyys ja työsuhteen turvallisuus ovat erityisiä etuja METLAssa. Eräissä muissa tärkeissä asioissa METLA on sen sijaan selvästi jäljessä maan muista työpaikoista. Työtehtävät ovat epäselvempiä, esimies-alaisuudet huonompia, ilmapiiri kireämpi ja ahdistavampi ja työt tuntuvat useammin merkityksettömiltä. Tiivistetysti tämän voinee ilmaista siten, että johtaminen on METLAssa heikompaa kuin yleensä Suomen työpaikoissa.

Vertailu metsähallitukseen osoittaa samaa: METLAssa toiminta koetaan huonommin suunniteltuna ja tehottomampana ja esimies-alaisuudet ja ilmapiiri heikompina.

Henkilöstöhallinnon puutteet näkyvät myös monissa METLAA koskeneissa mielipiteissä, joita ei voitu verrata muihin työpaikkoihin. Noin puolet metlalaisista valitti liikaa byrokratiaa, heikkoa tiedonkulkua, ristiriitoja sekä toiminnan tehottomuutta ja suunnittelemattomuutta. Nämä valitukset koskivat koko METLAA ja lähes samassa määrin omaa yksikköä.

**Epäselvät
esimiessuhteet**

Henkilöstöhallinnon heikkoudet johtunevat sekä organisaation että esimiestoiminnan puutteista. Organisaation puutteet tulivat kyselyssä näkyviin lähinnä kolmella tavalla. Epäselviä esimiessuhteita valitettiin

etenkin tutkimusasemilla, joissa tutkimusosastojen ja tutkimusasemien hallinto menevät päällekkäin. Huomattavalle osalle tutkimusasemien työntekijöistä ei ollut selvää, kuka on heidän esimiehensä missäkin asiassa.

**Hallinto
paisunut liikaa?**

Hallinnon ja muiden yksiköiden välinen jännite lienee jossain määrin luonnollista ja tarpeellistakin, mutta kuilu tuntuu METLAssa liian suurelta. Tästä on oireena hallintoon kohdistuneiden kitkerien huomautusten runsaus. Erittäin monet kritisivat tutkimusta haittaavia byrokraattisia määräyksiä ja esimerkiksi hallintotoimiston kalliita mikrotietokoneita. Hallinto koetaan METLAssa enemmän tutkimusta rajoittavana kuin sitä palvelevana yksikkönä. Mielipiteet ja esimerkit olivat lukuisia ja tunnekylläisiä.

"Irti momenttisidonnaisesta kurjuudesta, opettakaa hallinnolle mitä on tutkimus ja miten tutkimusta tehdään."

Tieto ei kulje

Kolmantena organisaation puutteena on tiedonkulun heikkous. METLAN tiedotus koetaan tehottomaksi ja tiedot kulkevat paljolti epävirallisia kanavia pitkin. Henkilöstö saa eniten METLAA koskevaa tietoa Pikapostista ja Pihkapostista ja peräti kolmanneksi eniten huhujen kautta. Esimieheltäkin saadaan vähemmän tietoja kuin huhuista.

Tiedon heikko kulku on melkoisessa ristiriidassa sen kanssa, että METLAN pitäisi olla tieto-organisaatio. Tiedonkulun kehittäminen lieneekin yksi avainalue, jolla voidaan parantaa sekä toiminnan tuloksellisuutta että työskentelyilmapiiriä.

**Heikot
esimiestaidot**

Organisaation rakenteelliset seikat ovat tärkeitä, mutta kysely antaa kokonaisuudessaan kuitenkin sen kuvan, että METLAN keskeisimpänä pulmana ovat sittenkin johdon ja tutkijoiden puutteelliset esimiestaidot.

*"Koska esimiehen yksi tehtävä on kehittää ja ylläpitää työyhteisön yhteishenkeä tulisi sosiaalisten taitojen ja kiinnostuksen muita ihmisiä kohtaan olla yhtenä esimiesten valintaperusteena",

sanoo teoria joka vielä ei ole saavuttanut meitä."*

Sekä valtakunnallisessa vertailussa että vertailussa metsähallitukseen esimiestoiminnan heikkoudet tulivat näkyviin. Esimies-alaisuudet ovat METLAssa heikommat kuin koko maan työpaikoissa keskimäärin. METLAN esimiehet eivät keskustele alaisten kanssa eivätkä tue ja arvosta heitä samassa määrin kuin metsähallituksessa.

Esimiestaitojen puutteita heijastavat myös ratkaisemattomien ristiriitojen yleisyys ja yksiköiden toiminnan arvioitu tehottomuus.

**Kuilu
esimiesten ja
alaisten välillä**

Eräänä oireena johtamisen ongelmista on se, että esimiehet ja alaiset näkevät asiat kovin eri tavalla. METLAN ylin johto, professorit ja tutkimusasemien johtajat, kokevat esimies-alaisuudet, henkilöstön arvostami-

sen ja yksiköiden ilmapiirin huomattavasti paremmiksi kuin alaiset. Myös byrokratia haittaa johtoa vähemmän kuin alaisia. Riippumatta siitä, miten hyvin tai huonosti asiat tosiasiallisesti ovat, näkemysten ero osoittaa huomattavaa kommunikatiivisuutta johdon ja muun henkilöstön välillä.

"METLAn ylin johto on ollut sekä kuuro että sokea kun on ollut kyse pienen ihmisen murheista."

Vastakkaisuus esimiesten ja alaisten välillä näkyy myös siinä, että esimiehet kokevat oman työnsä kaikkein kiinnostavimpana, mutta koko METLAn toiminnan he arvioivat kaikkein heikoimmaksi. Alaisten työ on yksitotuisempaa, mutta METLAn toiminnan he arvostavat korkeammalle kuin esimiehet.

Kun johdon ja alaisten näkemykset ovat samoista asioista näin erilaiset, on selvää, että toimintaan tulee väistämättä mukaan ylimääräistä, tarpeetonta kitkaa.

"Normaalista" klikkiytymistä

Työtoverisuhteet ovat METLAssa pääasiassa hyvät. Toisaalta työyhteisön toimintaa haittaavaa klikkiytymistä ja selän takana puhumista on jonkin verran enemmän kuin muualla keskimäärin. Kolmasosa metlalaisista pitää työtoverisuhteita ja toimintayksikön ilmapiiriä huonoina ja lähes joka toisen mielestä ristiriitoja ei kyetä ratkaisemaan. Tällaiset työyhteisön yhteistoiminnan puutteet johtuvat suuresta määrin esimiestaitojen heikkoudesta.

Vika nähdään muissa

Kaikilla METLAn henkilöstöryhmillä on taipumus nähdä vika muualla kuin omassa itsessä. Esimiehet pitävät METLAn toimintaa tehottomampana kuin muut - mutta eivät koe tehottomuuden johtuvan omasta itsestään. Työntekijät ovat yleensä tyytyväisiä omaan työhönsä, mutta näkevät paljon tyytymättömiä työtovereita ympärillään. Omat työtoverisuhteet ovat hyvät, mutta klikkejä löytyy ympäriltä. Samoin omat esimiehuhteet ovat kunnossa, mutta yksikön esimies-alaisuhteissa on ongelmia. Oma työskenntelyä pidetään melko tehokkaana, muiden työssä ja ennen kaikkea koko METLAssa nähdään paljon tehottomuutta.

Ilmapiiri vaihtelee yksiköittäin

Työskenntelyilmapiiri vaihtelee suuresti toimintayksiköittäin. Kullakin toimintayksiköllä on oma profiilinsa, omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotka tulevat pääpiirtein näkyviin yksiköiden faktoripistekuvauksissa. Eräissä yksiköissä keskeisinä ongelmina ovat esimiehuhteet, toisissa työtoverien heikkokot välit, eräissä muissa taas työn yksitoikkoisuus tai työtilojen tai -laitteiden puutteet. METLAn toiminnan kehittäminen on siten tarpeen kahdella eri tasolla: toisaalta koko METLAn puitteissa, toisaalta toimintayksiköissä niiden omista lähtökohdista käsin.

Henkilöstöryhmien ongelmat

METLAn eri henkilöstöryhmillä on kaikilla omat työhön liittyvät ongelmansa.

- **Johdon** työ on melko kiireistä, mutta erittäin kiinnostavaa ja antoisaa. Työskenntelyilmapiirissä ja esimiestaidoissa ei nähdä erityisiä ongelmia. Sitä vastoin METLAn toimintaa johto pitää tehottomana.

- **Metsätutkinnon suorittaneet tutkijat** pitävät työtään kiinnostavana, mutta kokevat muita enemmän ahdistavia, etenkin esimiessuhteisiin liittyviä tilanteita. METLAn toiminnan he arvioivat melko heikoksi.
- **Muun tutkinnon suorittaneet tutkijat** pitävät omaa työtään kiinnostavana, mutta arvostelevat METLAn tehottomuutta.
- **Toimisto- ja hallintohenkilöstöä** rasittaa ennen kaikkea työn yksitoikkoisuus ja kiire.
- **Atk-henkilöstön** esimiessuhteet ovat keskimääräistä paremmat. METLAn toimintaan atk-henkilöstö suhtautuu melko kriittisesti.
- **Laboratoriohenkilöstö** pitää työstään: METLA tuntuu mukavalta, arvostetulta työpaikalta ja esimies-alaisuudet ja ihmissuhteet yleensä ovat hyvät. Työsuhteen epävarmuus on hankalin asia.
- **Kenttähenkilöstö** kokee hankalimpina asioina heikohkon työilmapiirin ja työn yksitoikkoisuuden.
- **Avustava henkilöstö** pitää METLasta ja työstään. Työ ei ole kovin mielenkiintoista ja kehittävää mutta muuten aivan sopivaa. Esimiehetkin ovat mukavia.
- **Kiinteistöhenkilöstö** pitää työstään, vaikka se ei olekaan erityisen kiinnostavaa ja vaativaa. METLA on hyvä, arvostettu paikka olla töissä. Työpaikan ihmissuhteissa on parantamisen varaa.
- **Muulle henkilöstölle (metsurit ym.)** METLA on hyvä työpaikka: laitos on arvostettu, esimies- ja ihmissuhteet tuntuvat hyviltä.

Työskentely- ilmapiirin kehittäminen

Kyselyn tulokset osoittavat, että työt sujuvat METLassa kohtalaisen hyvin, mutta parantamisen varaa on. Kokonaisuutena kyselystä saa sen yleisvaikutelman, että laitos on kasvanut 1970-luvulla ja sen jälkeen niin nopeasti, että johtamisjärjestelmät ja esimiestaidot eivät ole pysyneet perässä.

Seuraavassa on esitetty eräitä keskeisiä kehittämismahdollisuuksia, joiden avulla voidaan parantaa työskentelyilmapiiriä ja lisätä toiminnan tulokellisuutta.

1. Koko henkilöstöön huomiota. Johto ja tutkijat ovat METLassa etuoikeutetussa asemassa. Avoimen ja aidon yhteistyön kehittäminen henkilöstöryhmien kesken edellyttää etenkin sitä, että johto ja tutkijat antavat muun henkilöstön työlle sen ansaitseman arvon. Tutkimukset METLassa eivät synny pelkästään tutkijoiden voimin vaan koko 800 hengen henkilökunnan yhteistyöllä, jossa kaikilla on omat tärkeät tehtävänsä. Jokaisen kuuluu saada kokea oman työnsä tärkeys.

Esimiestoiminnan kehittäminen on keskeistä henkilöstön työn mielekkyyden ja arvon lisäämiseksi. Rakenteellisina parannuksina ovat esimerkiksi henkilöstön koulutusmahdollisuuksien ja uralla etenemismahdollisuuksien edistäminen.

2. Esimiessuhteiden selventäminen. Epäselvät esimiessuhteet ovat METLAn rakenteellinen heikkous. Organisaatiota kehitettäessä on pyrittävä selventämään esimiessuhteita etenkin tutkimusosastilla.

3. Hallinnon ja yksiköiden yhteistyön parantaminen. Hallintotoimisto koetaan yksiköissä valtiona valtiossa. Tehokkaasti toimivassa laitoksessa hallinnon roolina on olla näkymätön yksiköiden palvelija. Tämän kyse-
lyn perusteella METLAn hallintotoimistoa voi arvostella ainakin siitä, että se ei ole onnistunut antamaan henkilöstölle palvelevaa kuvaa omasta toiminnastaan.

4. Tiedonkulun parantaminen. Kyselytulosten mukaan huhut kulkevat METLAssa jopa enemmän kuin tieto. Tilanne on epäterve. Tiedonkulun parantaminen on eräs suureksi paisuneen METLAn keskeisiä kehittämistarpeita. Oikeiden, ajan tasalla olevien tietojen saaminen on olennaista niin työskentelyilmapiiriin kuin työn tuloksellisuudenkin kannalta.

Tiedonkulun ja yhteistyön parantamiseksi on tärkeää saada METLAn pääkaupunkiseudun yksiköt yhteisiin tiloihin Vantaan Jokiniemeen.

Tiedonkulkua keskushallinnosta yksiköihin on omalta osaltaan heikentänyt osastopäälliköiden jääminen syrjään METLAn nykyisessä keskushallinnossa. Tästä syystä ylimmän johdon tiedonkululle olisi rakennettava uusia kanavia esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä johdon neuvottelupäiviä.

Toimintayksiköiden sisäisessä tiedonkulussa on METLAssa monenlaisia käytäntöjä. Eräissä yksiköissä on järjestetty sisäisiä viikko- tai kuukausipalaverreja. Yhteiset kahvitauot saattavat kuitenkin ajaa saman asian jopa joustavammin. Konkreettisten toimenpiteiden esittäminen onkin tässä suhteessa vaikeaa. Varmin takuu tiedonkulun tehostumiseksi on esimies- ja työtoverisuhteiden kehittäminen. Kun asioista pystytään keskustelemaan avoimesti, ei tarvita muodollisuuksia asioiden hoitamiseen.

5. Esimiestaitojen kehittäminen. METLAssa esimiehet ovat pääasiassa tutkijoita tai tieteellisin kriteerein valittuja professoreita, joilta suurimalta osalta puuttuu johtamistaidollinen koulutus. Tieteellisten huippuyksilöiden on havaittu vain poikkeuksellisesti olevan myös hyviä opettajia. Samoin he ovat vain poikkeuksellisesti myös hyviä johtajia. METLA tarvitsee huipputiedemiehiä, mutta koko henkilöstön hyvän yhteistoiminnan kannalta esimiehiksi tarvitaan ennen kaikkea yhteistyökykyisiä ja innostavia osastopäälliköitä ja tutkimusasemien johtajia.

Esimiestaitoja voidaan METLAssa parantaa lisäämällä johtamistaidollista koulutusta ja ottamalla esimiestaidot, tieteellisen pätevyyden lisäksi, keskeisten esimiesvirkojen kelpoisuuskeriteereiksi.

6. Yhteistyön lisääminen. Työskentelyilmapiiriselvitys paljastaa METLAn yksiköiden ja jopa yksittäisten tutkijoiden toimivan usein ikäänkuin muista irrallaan olevina satelliitteina. Yhteistyön heikkoudet näkyvät myös hallinnon ja muiden yksiköiden suhteissa, samoin tiedonkulun ja esimiestaitojen puutteissa. Yhteistyön lisääminen voinee parhaiten tapahtua esimiestaitoja parantamalla ja kehittämällä organisaatiota siihen suuntaan, että ryhmätyölle annetaan etusija tutkimusprojekteissa ja muussakin toiminnassa.

7. Omien asenteiden muuttaminen. Tutkimus osoitti kaikkien henkilöstöryhmien näkevän puutteita lähinnä muualla kuin omassa toiminnassa. Tämä on inhimillistä. Todellisten muutosten aikaansaamiseksi ei kuitenkaan riitä, että pelkästään muut parantavat tapansa. Jokaisen on syytä pysähtyä ajattelemaan oman toimintansa merkitystä työyhteisön kehittämisessä. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa osaltaan työskentelyilmapiiriin.

8. Avoimuuden ja rehellisyyden lisääminen. Palautekeskustelujen myötä on käynyt ilmi, että METLAssa on myös työskentelyilmapiiriä myrkyttävää epärehellisyyttä ja kaksinaamaisuutta. Tällaisten epäluulon ja ärtymyksen pesäkkeiden hajottaminen vapauttaisi paljon metlalaisten voimavaroja tulokselliseen toimintaan. Siihen ei tarvita muuta, kuin että asioista aletaan puhua niin kuin ne todella ovat. Virheellisen tiedon kulku saadaan tukahdutettua, kun kaikki asianosaiset kutsutaan keskustelemaan tilanteesta saman pöydän ääreen.

9. Inhimillisten perustarpeiden huomioon ottaminen. Ongelmien ennalta ehkäisemiseksi on tärkeää, että inhimilliset perustarpeet otetaan kaikessa toiminnassa huomioon. Jos metlalaiset voivat kokea työnsä mielekkääksi, saavat työstään palautetta ja voivat ennakoida tulevat muutokset, työt sujuvat ilman ylimääräisiä ongelmia ja voimavarat vapautuvat rakentavaan, mielekkääseen työhön. METLAssa tämä tarkoittaa ennen kaikkea entistä enemmän keskustelua ennen asioista päättämistä.

10. Työskentelyilmapiirin seuranta ja huolto. Työskentelyilmapiiritutkimuksen avulla METLAn toiminnan vahvuudet ja ongelmat on saatu kartoitetuksi. Useimmissa yksiköissä ja henkilöstöryhmien piirissä tuloksia on myös jo hyödynnetty yhteisissä keskusteluissa. Tämä kaikki on kuitenkin vasta yksi askel kohti entistä kypsempää työyhteisöä. Jos asioiden käsittely jätetään tähän siten, että esille tuodut vaikeat ja arat asiat jäävät ammolleen ja kyselyn ja keskusteluiden herättämät toiveet jäävät toteutumatta, tutkimuksesta saattaa jopa olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Siten on erittäin tärkeää, että toimintayksiköissä jatketaan yhteisiä keskustelutilaisuuksia ja koko METLAssa ryhdytään mahdollisimman pian edellä esitettyihin konkreettisiin parannustoimenpiteisiin.

Toisaalta työskentelyilmapiiri on jatkuvasti elävä, muuttuva asia. Se muuttuu ajan mukana ja ihmisten vaihtuessa. Jotta työtä lamauttaviin epäkohtiin pystytään ajoissa puuttumaan, METLAn kokoisessa laitoksessa tarvitaan jonkinlaista säännöllistä työskentelyilmapiirin seurantaa ja huoltoa. Se voitaisiin toteuttaa esimerkiksi järjestämällä jokaisessa yksikössä kerran parissa vuodessa kehittämistilaisuus, jossa, mahdollisen suppean kyselyn tuella, keskusteltaisiin erityisesti sellaisista työtä haittaavista asioista, jotka eivät tule esiin normaalissa jokapäiväisessä toiminnassa. Tarpeen vaatiessa keskusteluissa voitaisiin käyttää ulkopuolista asiantuntijaa.

Muutokset ovat vaikeita. Ne ovat vaikeita silloinkin, kun oletetut seuraukset ovat myönteisiä. Mutta muutokset ovat aina mahdollisia! Suuressa organisaatiossa muutokset tapahtuvat varsin hitaasti ja vaativat

paljon työtä ja resursseja. Kun lisäksi organisaatiota pyritään uudistamaan niin perusteellisesti kuin METLAssa parhaillaan suunnitellaan, ovat yhteiset keskustelut ja työskentelyilmapiirin seuranta erityisen tärkeitä.

METLAn kehittäminen ei ole yksi ainutkertainen tapahtuma, vaan jatkuva prosessi, johon jokaisella metlalaisella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa.

VIITEKIRJALLISUUS

- Business Consulting Rope Oy. 1984. Metsäntutkimuslaitoksen sisäinen ilmasto. Johdon seminaarin (27.2.1984) väittämäkysymysten tulokset. Moniste. 6 s.
- Elliott, G.R. & Eisdorfer, C. 1982. *Stress and Human Health*. Springer, New York.
- Kalimo, E., Karisto, A., Klaukka, T., Lehtonen, R., Nyman, K. & Raitasalo, R. 1989. Suomalainen työterveyshuolto 1980-luvun puolivälissä. Työterveyshuollon valtakunnallinen arviointitutkimus. Kansaneläkelaitoksen julkaisuja, sarja A 26. 362 s.
- Kalimo, R. 1985. Psykkiset ja epämääräiset somaattiset oireet työterveysongelmina. Työterveyslaitoksen tutkimuksia 3(4):367-384.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Julkaisussa: Kalimo, R. & Lindström, K. (toim.). *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Työterveyslaitos, Helsinki. s. 50-72. ISBN 951-801-579-1.
- Kalimo, R. & Lindström, K. 1988. Työ ja henkinen hyvinvointi. Työterveyslaitos, Katsauksia 96. 25 s.
- Kalimo, R., Olkkonen, M., Elo, O., Harkki, K., Ruohio, V. & Tuukkanen, A. 1989. Ihminen kehittyvässä tuotannossa. Loppuraportti. Työterveyslaitos. Enso-Gutzeit Oy. 180 s.
- Karisto, A. 1987. Työelämän muutos. Julkaisussa: Kalimo, R. & Lindström, K. (toim.). *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Työterveyslaitos, Helsinki. s. 30-40. ISBN 951-801-579-1.
- Leskinen, R. 1987. Työpaikan ihmissuhteet. Julkaisussa: Kalimo, R. & Lindström, K. (toim.). *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Työterveyslaitos, Helsinki, s. 115-126. ISBN 951-801-579-1.
- Lindström, K. 1987. Psykologisen tiedon käyttö henkisen hyvinvoinnin turvaamiseksi ja edistämiseksi työssä. Julkaisussa: Kalimo, R. & Lindström, K. (toim.). *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Työterveyslaitos, Helsinki. s. 14-22. ISBN 951-801-579-1.
- Metsähallituksen organisaatioilmastotutkimus. 1986. Suomen Gallup Oy.
- Metsäntutkimuslaitoksen hallinnon tietojenkäsittelyn kehittämissuunnitelma vuosille 1986-1990. 1985. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 203. 45 s. liitt.
- Olkinuora, M. 1987. Mielenveys ja sen häiriöt työelämässä. Julkaisussa: Kalimo, R. & Lindström, K. (toim.). *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Työterveyslaitos, Helsinki. s. 142-156. ISBN 951-801-579-1.
- Ottosson, J.O. 1983. *Psykiatri*. Almqvist & Wiksell. Stockholm.
- Purola, T. 1983. Sosiaalipolitiikka ja työttömyyden seuraukset. *Sosiaalinen aikakauskirja* 77:3, 4-7.
- Turtiainen, E. 1979. Metsäntutkimuslaitos työpaikkana 1979. Moniste. 21 s.
- Waris, K. 1986. Ihmissuhteet työyhteisössä. Henkinen hyvinvointi työssä. TVO, Jyväskylä, s. 41-53. ISBN 951-99524-4-6.

LIITE 1.

METSÄNTUTKIMUSLAITOS

THE FINNISH FOREST RESEARCH INSTITUTE · DIE FINNISCHE FORSTLICHE FORSCHUNGSANSTALT

Unioninkatu 40 A, SF-00170 HELSINKI 17

METLA
Henkilöstökysely

Helsingissä 9.1.1989

Hyvä metlalainen,

METLalla on takanaan voimakkaan kasvun vaihe. Kahdessa vuosikymmenessä laitoksen henkilöstö on kaksinkertaistunut nykyiseen kahdeksaansataan ja tutkimusasemaverkko on rakennettu. Pääkaupunkiseudulla väki on jouduttu hajasijoittamaan kolmeen toimipisteeseen.

Näin suuren laitoksen kehittämisessä on aina tehtävää. Tänä vuonna panostetaan erityisesti henkilöstön ja johdon koulutukseen METLAN hallituksen 10.6.1988 hyväksymän toiminnan kehittämisohjelman mukaan.

Osana kehittämistyötä tehdään henkilöstökysely, jossa METLAN koko henkilöstöllä on mahdollisuus ilmaista käsityksensä METLAN ja oman toimintayksikkönsä toiminnasta sekä omasta työstään. Olen vakuuttunut, että kysely antaa paljon arvokasta tietoa työskentelyolosuhteiden kehittämiseksi.

Kysely on luottamuksellinen eivätkä yksittäiset lomakkeet tule kenenkään muun kuin tutkijoiden tietoon. Tutkimusraportti, jossa tulokset esitetään tilastollisina yhteenvetoina, valmistuu kevään kuluessa. Se esitellään johdon koulutusohjelman yhteydessä ja toimitetaan toimintayksiköiden käyttöön.

Toivon, että jokainen osaltanne vastaatte oheiseen lomakkeeseen 31.1.1989 mennessä ja osallistutte siten METLAN kehittämiseen entistä paremmin toimivaksi tutkimuslaitokseksi.

Samalla käytän tilaisuutta toivottaakseni teille kaikille hyvää ja onnellista alkanutta vuotta 1989.

Ylijohtaja

Eljas Pohtila
Eljas Pohtila

Liitteet: Kyselylomake
Palautuskuori

METLAn HENKILÖSTÖKYSELY 1989

VASTAAMISOHJEET

Lomake täytetään merkitsemällä ympyrä kussakin kysymyksessä sopivimman vaihtoehdon kohdalle. Lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta, vaan kysymys on Sinun mielipiteestäsi. Vastaa kysymyksiin mieluiten järjestyksessä. Älä pysähdy pohtimaan vastauksiasi, vaan vastaa välittömän mielikuvan perusteella.

Vastatessasi ympyröi se vaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten vastaa käsitystäsi kysytyssä asiassa.

Esimerkki

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
---------------------	-------------------------	---------------	-----------------------	-------------------

METLassa tiedonkulku on kunnossa

1

2

3

4

5

Esimerkkikysymyksen vastaaja on ympyröimällä numeron 2 osoittanut olevansa jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa ts. hänen mielestään METLassa tiedonkulku on yleensä kunnossa, mutta parantamisen varaakin on.

Kyselyssä ESIMIES tarkoittaa lähintä esimiestäsi.

Täytettyäsi lomakkeen tarkasta vielä, että olet vastannut lomakkeen kaikkiin kysymyksiin. Lähetä lomake sen jälkeen mukana seuraavassa kirjekuoressa 31.1.1989 mennessä Kaija Kanniselle.

Vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia. Yksittäiset lomakkeet eivät tule kenenkään muun kuin tutkimuksen tekijöiden tietoon. Tulokset esitetään tilastollisina yhteenvetoina. Autamme mielellämme, jos Sinulle tulee jotain vaikeuksia lomakkeen täyttämässä.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Tutkimuksen tekijät

Kaija Kanninen
Kaija Kanninen
90-661401

Arne Reunala
Arne Reunala
90-556276

METLA JA SEN TOIMINTA

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 METLA toimii suunnitelmallisesti ja tehokkaasti.	1	2	3	4	5
2 Pitkätähtäimen suunnittelu on hyvin hoidettu METLassa.	1	2	3	4	5
3 METLassa erilaiset säännöt ja ohjeet rajoittavat häiritsevästi tuloksellista toimintaa.	1	2	3	4	5
4 METLA on riittävän aloitteellinen Suomen metsätalouden kehittämisessä.	1	2	3	4	5
5 METLAN eri toimintayksiköiden välistä yhteistyötä pitäisi parantaa.	1	2	3	4	5
6 METLAN toiminnassa tuhlaataan varoja.	1	2	3	4	5
7 Olen riittävästi perillä siitä, miten toimintani liittyy METLAN tavoitteisiin.	1	2	3	4	5
8 METLassa on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen.	1	2	3	4	5
9 Esimiehelläni on riittävästi toimivaltaa tehtäviensä suorittamiseksi.	1	2	3	4	5
10 METLassa ristiriidat hyväksytään ja niitä käytetään tuloksellisesti hyväksi.	1	2	3	4	5
11 METLA on kansainvälisesti arvostettu tutkimuslaitos.	1	2	3	4	5
12 Tunnen olevani arvostetun työyhteisön jäsen.	1	2	3	4	5
13 METLAN rooli metsäpolitiikassa on vahva.	1	2	3	4	5

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
14 METLalla on hyvät yhteydet käytännön metsätalouteen.	1	2	3	4	5
15 METLA tiedottaa tehokkaasti toiminnastaan.	1	2	3	4	5
16 METLAn antamat lausunnot ovat luotettavia.	1	2	3	4	5
17 METLAn tutkimukset ovat korkeatasoisia.	1	2	3	4	5
18 METLA tutkii ajankohtaisia ongelmia.	1	2	3	4	5
19 METLAn julkaisut ovat hyvin toimitettuja.	1	2	3	4	5
20 METLassa arvostetaan riittävästi henkilökunnan ammattitaitoa.	1	2	3	4	5
21 METLA hoitaa hyvin yhteistyön muiden tutkimuslaitosten kanssa.	1	2	3	4	5
22 METLalla on riittävästi kansainvälistä yhteistyötä.	1	2	3	4	5
23 Päätöksenteko METLassa tapahtuu enemmän muodollisten seikkojen kuin asiantunteumuksen perusteella.	1	2	3	4	5
24 METLassa tieto kulkee usein epävirallisia kanavia pitkin.	1	2	3	4	5
25 Liiat säännöt ja virkatien noudattaminen haittaavat tuloksellista työskentelyä.	1	2	3	4	5

TOIMINTAYKSIKKÖ
JA SEN TOIMINTA

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
27 Toimintayksikköni työtilat ovat hyvät.	1	2	3	4	5
28 Tutkimus- ja mittalaitteet eivät ole ajanmukaisia.	1	2	3	4	5
29 Toimintayksikössäni on ATK-laitteita riittävästi.	1	2	3	4	5
30 Toimintayksikköni kalusto on asiallista ja ajanmukaista.	1	2	3	4	5
31 Konttorikoneet ja -laitteet ovat nykyaikaisia.	1	2	3	4	5
32 Toimintayksikössäni panostetaan jatkuvasti parantamaan suorituksia.	1	2	3	4	5
33 Toimintayksikköni toimii tehokkaasti.	1	2	3	4	5
34 Työtoverini hoitavat vastuuntuntoisesti heille annetut tehtävät.	1	2	3	4	5
35 Esimieheni rohkaisee alaisiaan kehittämään uusia ideoita.	1	2	3	4	5
36 Ihmiset toimintayksikössäni ovat tyytyväisiä työhönsä ja toimintaansa.	1	2	3	4	5
37 Toimintayksikössäni ihmiset eivät luota riittävästi toisiinsa.	1	2	3	4	5
38 Työtovereitteni välillä vallitsee lämpimät ihmissuhteet.	1	2	3	4	5
39 Hyvin tehdystä työstä esimies ei juuri anna tunnustusta.	1	2	3	4	5

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
40 Minulla on ongelmalliset välit esimieheni kanssa.	1	2	3	4	5
41 Selän takana puhuminen on jokapäiväistä toimintayksikössäni.	1	2	3	4	5
42 Toimintayksikössäni esimiehen ja työntekijöiden välit ovat lämpimät.	1	2	3	4	5
43 Toimintayksikössäni otetaan huomioon ihmisten tunteet ja inhimilliset tekijät.	1	2	3	4	5
44 Saan työtovereiltani apua aina tarvitessani.	1	2	3	4	5
45 Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä.	1	2	3	4	5
46 Esimiehelläni on tapana keskustella kanssani työni tavoitteista ja tuloksista.	1	2	3	4	5
47 Esimieheni on valmis keskustelemaan ja perustelemaan tekemiään ratkaisuja.	1	2	3	4	5
48 Toimintayksikössäni ristiriidat ratkaistaan yhteistyössä niin, että niitä voidaan pitää loppuun käsiteltyinä.	1	2	3	4	5
49 Esimieheni toiminta on tasapuolista kaikkia alaisia kohtaan.	1	2	3	4	5
50 Esimieheni ei kykene suunnittelemaan ja järjestämään asioita niin, että työt sujuisivat.	1	2	3	4	5
51 Esimieheni keskustelee avoimesti kaikkista, myös vaikeista asioista.	1	2	3	4	5
52 Tarkistuskoodi					9

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
53 Esimieheni seuraa riittävästi työtavoitteiden saavuttamista.	1	2	3	4	5
54 Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti.	1	2	3	4	5
55 Toimintayksikössäni valvotaan toiminnan tuloksia eikä niiden suoritustapaa.	1	2	3	4	5
56 Esimieheni pitää siitä, että ihmiset toimivat omin neuvoin.	1	2	3	4	5
57 Toimintayksikössäni kiinnitetään mahdollisimman vähän huomiota muotoseikkojen ja sääntöjen noudattamiseen.	1	2	3	4	5
58 Esimieheni haluaa, että kaikki asiat tuodaan hänen tarkistettavakseen.	1	2	3	4	5
OMA TOIMINTA					
59 Minut on perehdytetty työhöni riittävästi.	1	2	3	4	5
60 Työtehtäväni on määritelty selkeästi.	1	2	3	4	5
61 Tehtäväni ovat haastavia ja vaativia.	1	2	3	4	5
62 Voin vaikuttaa tarpeeksi työtäni koskevaan päätöksentekoon.	1	2	3	4	5
63 Työni on riittävän itsenäistä.	1	2	3	4	5
64 Palkkani on sopivassa suhteessa muiden vastaavassa työssä olevien palkkoihin.	1	2	3	4	5
65 Merkittävä osa tiedoistani ja taidoistani jää METLAssa hyödyntämättä.	1	2	3	4	5

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
66 Saan työssäni tarpeeksi tukea esimieheltäni.	1	2	3	4	5
67 Työhöni liittyvästä koulutuksesta on huolehdittu riittävästi.	1	2	3	4	5
68 Olen tyytyväinen työhöni METLAn palveluksessa.	1	2	3	4	5
69 Olen viimeisen vuoden aikana harkinnut vakavasti työpaikan vaihdosta, koska en viihdy nykyisessä työssäni.	1	2	3	4	5

MISSÄ MÄÄRIN TYÖSSÄSI ESIINTYY
SEURAAVIA SEIKKOJA?

	ei lain- kaan	jonkin verran	melko paljon	hyvin paljon
70 Koneen tai muiden työolojen määräämä työtahti.	0	1	2	3
71 Kiire tai kireä aikataulu.	0	1	2	3
72 Tunne, että olet työssäsi tarkkailun alaisena.	0	1	2	3
73 Työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnottomuus.	0	1	2	3
74 Työ tuntuu sinusta itseltäsi turhalta ja merkityksettömältä.	0	1	2	3
75 Työtehtävien epäselvyys.	0	1	2	3
76 Liian suuri vastuu.	0	1	2	3
77 Työpaikan kireä ilmapiiri.	0	1	2	3
78 Huonot suhteet esimiehen ja alaisten välillä.	0	1	2	3
79 Tilanteita, joista et koe selviytyväsi.	0	1	2	3
80 Liian suuri hermopaine.	0	1	2	3

MISSÄ MÄÄRIN SINULLA ON MAHDOLLISUUKSIA
SEURAAVIIN SEIKKOIHIN?

	ei lain- kaan	jonkin verran	melko paljon	hyvin paljon
82 Vaikuttaa siihen, mitä työ- tehtäviisi kuuluu.	0	1	2	3
83 Vaikuttaa työtahtiisi.	0	1	2	3
84 Olla yhteydessä työtoverei- hin.	0	1	2	3
85 Käyttää kykyjäsi ja taipu- muksiasi.	0	1	2	3
86 Oppia uutta ja kehittää itseäsi.	0	1	2	3
87 Saada tunnustusta ja ar- vonantoa.	0	1	2	3
88 Saada kohtuullinen toimeen- tulo.	0	1	2	3
89 Luottaa työsuhteesi jatku- miseen.	0	1	2	3

MITEN PALJON SAAT METLAN TOIMINTAA JA TAVOITTEITA
KOSKEVAA TIETOA SEURAAVISTA TIETOLÄHTEISTÄ?

90 Pikapostista	0	1	2	3
91 Pihkapostista	0	1	2	3
92 Kiertokirjeistä	0	1	2	3
93 Työpistekokouksista	0	1	2	3
94 Ammattiyhdistys- kokouksista	0	1	2	3
95 Radiosta tai TV:stä	0	1	2	3
96 Sanomalehdistä	0	1	2	3
97 Ammattilehdistä	0	1	2	3
98 Vuosikertomuksista	0	1	2	3
99 Esimieheltä	0	1	2	3
100 Ilmoitustauluilta	0	1	2	3
101 Huhujen kautta	0	1	2	3

102. Mihin ryhmään kuulut PÄÄASIALLISEN TEHTÄVÄSI (ei nimikkeesi) mukaan?

Kysymyksen alla viitteellisiä ohjeita

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 Johto | 6 Laboratoriohenkilöstö |
| 2 Tutkijat, metsätutkinto | 7 Kenttähenkilöstö |
| 3 Tutkijat, muu tutkinto | 8 Tutkimustyötä avustava henkilöstö |
| 4 Hallinto- ja toimistohenkilökunta | 9 Kiinteistöhenkilöstö |
| 5 ATK-henkilöstö | 10 Muu henkilöstö |

1. Johto (ylijohtaja, tutkimusjohtaja, hallintojohtaja, professori, tutkimusaseman johtaja, toimintayksikön päällikkö)
2. Tutkijat, metsätutkinto (MH, MMK, MML, MMT)
3. Tutkijat, muu tutkinto (muu akateeminen tutkinto)
4. Hallinto- ja toimistohenkilökunta (esim. lakimies, tiedotuspäällikkö, atk-päällikkö, puunkorjuupäällikkö, kamreeri, aluemetsänhoitaja, toimistometsänhoitaja, metsätaloudentarkastaja, kirjastonhoitaja, toimittaja, työsuunnittelija, sihteerit, pääkirjanpitäjä, kassanhoitaja, kartanpiirtäjä, toimistovirkailija, toimistoapulainen, varastomestari)
5. ATK-henkilöstö (esim. atk-suunnittelija, ohjelmoija, operaattori, atk-kirjoittaja)
6. Laboratoriohenkilöstö (esim. laboratorioteknikko, laboratoriomestari, laborantti, laboratorioapulainen)
7. Kenttähenkilöstö (esim. metsätalousinsinööri, metsätalousteknikko, työnjohtaja, kenttämestari)
8. Tutkimustyötä avustava henkilöstö (esim. tutkimusavustaja, tutkimusmestari, tutkimusvirkailija, tutkimusapulainen)
9. Kiinteistöhenkilöstö (esim. rakennusmestari, ylivirastomestari, vahtimestari, talonmies, laitospäällikkö, emäntä, laitospapulainen, siivooja)
10. Muu henkilöstö (esim. luonnonsuojeluvartija, metsänvartija, kansallispuistonvartija, työnopastaja, tutkimusmetsuri)

103. Toimipaikkasi sijainti

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1 Metsätalo | 7 Rovaniemen tutk.asema |
| 2 Pitäjänmäki | 8 Suonenjoen -- |
| 3 Tikkurila | 9 Joensuun -- |
| 4 Parkanon tutk.asema | 10 Kannuksen -- |
| 5 Kolarin -- | 11 Punkaharjun -- |
| 6 Muhoksen -- | 12 Muu toimipaikka |

104. Missä toimintayksikössä työskentelet

1 ARI	8 KLA	15 TEP
2 ARP	9 MAA	16 TET
3 EKK	10 MAT	17 TIE
4 EKL	11 MHO	18 Tutkimusasema
5 HTH	12 MSE	19 Hoito-/tutkimusalue
6 HTT	13 MSP	20 Muu yksikkö
7 JAL	14 SUO	

105. Sukupuolesi

1 nainen
2 mies

106. Montako vuotta olet työskennellyt METLAn palveluksessa

1 alle 5	3 11 - 20
2 5 - 10	4 yli 20

107. Palvelusuhteesi

1 virkasuhde
2 työsopimussuhde

108. Palvelusuhteesi pysyvyys

1 pysyvä
2 määräaikainen

Tähän voit vielä lisätä muita mielipiteitäsi
METLÄstä

KIIITOS VAIVANÄÖSTÄSI

KYSYMYKSIIN VASTAAMALLA OLET ANTANUT ARVOKASTA TIETOA
TYÖSTÄSI JA OSALTASI VAIKUTTANUT TYÖPAIKKASI KEHITTÄMISEEN

	kysym40	kysym41	kysym42	kysym43	kysym45	kysym46	kysym47	kysym48	kysym49	kysym50	kysym51	kysym54	kysym56
1	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
2	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
3	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
4	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
5	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
6	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
7	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
8	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
9	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
0	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000

	kysym61	kysym62	kysym63	kysym65	kysym66	kysym70	kysym71	kysym72	kysym73	kysym74	kysym76	kysym77	kysym78
1	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
2	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
3	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
4	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
5	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
6	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
7	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
8	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
9	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
0	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000

kysym44
 kysym45
 kysym46
 kysym47
 kysym48
 kysym49
 kysym50
 kysym51
 kysym52
 kysym53
 kysym54
 kysym55
 kysym56
 kysym57

kysym64
 kysym65
 kysym66
 kysym67
 kysym68
 kysym69
 kysym70
 kysym71
 kysym72
 kysym73
 kysym74
 kysym75
 kysym76
 kysym77
 kysym78
 kysym79
 kysym80
 kysym81
 kysym82
 kysym83
 kysym84
 kysym85
 kysym86
 kysym87
 kysym88
 kysym89

LIITE 3.

COMMUNALITIES OBTAINED FROM 6 FACTORS AFTER 1 ITERATIONS.

 THE COMMUNALITY OF A VARIABLE IS ITS SQUARED MULTIPLE
 CORRELATION WITH THE FACTORS.

2	k y s y m x s 1	0 0 0 0 0 0	.5 9 1 7
3	k y s y m 2	0 0 0 0 0 0	.5 5 2 1
5	k y s y m 4	0 0 0 0 0 0	.5 7 0 9
7	k y s y m 6	0 0 0 0 0 0	.2 7 9 5
9	k y s y m 8	0 0 0 0 0 0	.3 1 3 5
12	k y s y m 11	0 0 0 0 0 0	.5 1 4 5
13	k y s y m 12	0 0 0 0 0 0	.4 2 8 3
14	k y s y m 13	0 0 0 0 0 0	.4 6 7 3
15	k y s y m 14	0 0 0 0 0 0	.2 8 4 0
16	k y s y m 15	0 0 0 0 0 0	.3 0 7 7
17	k y s y m 16	0 0 0 0 0 0	.3 7 9 9
18	k y s y m 17	0 0 0 0 0 0	.5 6 8 7
19	k y s y m 18	0 0 0 0 0 0	.3 3 8 3
22	k y s y m 21	0 0 0 0 0 0	.3 6 5 3
23	k y s y m 22	0 0 0 0 0 0	.2 4 6 5
24	k y s y m 23	0 0 0 0 0 0	.2 5 5 2
28	k y s y m 27	0 0 0 0 0 0	.4 4 8 3
32	k y s y m 30	0 0 0 0 0 0	.3 7 0 7
34	k y s y m 30	0 0 0 0 0 0	.5 5 6 0
35	k y s y m 31	0 0 0 0 0 0	.6 2 0 0
36	k y s y m 32	0 0 0 0 0 0	.3 0 2 0
38	k y s y m 35	0 0 0 0 0 0	.5 4 2 6
39	k y s y m 38	0 0 0 0 0 0	.6 1 1 8
40	k y s y m 39	0 0 0 0 0 0	.5 1 9 7
41	k y s y m 40	0 0 0 0 0 0	.5 5 4 8
42	k y s y m 41	0 0 0 0 0 0	.5 8 7 4
43	k y s y m 42	0 0 0 0 0 0	.6 6 8 7
44	k y s y m 43	0 0 0 0 0 0	.5 7 0 2
46	k y s y m 45	0 0 0 0 0 0	.7 6 7 6
47	k y s y m 46	0 0 0 0 0 0	.6 6 6 6
48	k y s y m 47	0 0 0 0 0 0	.7 1 5 7
49	k y s y m 48	0 0 0 0 0 0	.6 2 1 4
50	k y s y m 49	0 0 0 0 0 0	.5 9 5 9
51	k y s y m 50	0 0 0 0 0 0	.5 2 1 6
52	k y s y m 51	0 0 0 0 0 0	.6 5 7 6
55	k y s y m 54	0 0 0 0 0 0	.5 5 9 7
57	k y s y m 56	0 0 0 0 0 0	.6 7 0 3
62	k y s y m 61	0 0 0 0 0 0	.6 4 8 5
63	k y s y m 62	0 0 0 0 0 0	.4 5 6 9
64	k y s y m 63	0 0 0 0 0 0	.4 5 0 4
66	k y s y m 65	0 0 0 0 0 0	.2 0 0 4
67	k y s y m 66	0 0 0 0 0 0	.2 0 0 5
71	k y s y m 70	0 0 0 0 0 0	.3 9 3 1
72	k y s y m 71	0 0 0 0 0 0	.5 6 1 9
73	k y s y m 72	0 0 0 0 0 0	.5 0 2 1
74	k y s y m 73	0 0 0 0 0 0	.5 4 5 2
74	k y s y m 73	0 0 0 0 0 0	.5 4 5 2
75	k y s y m 74	0 0 0 0 0 0	.3 6 0 6
77	k y s y m 76	0 0 0 0 0 0	.3 6 0 2
78	k y s y m 77	0 0 0 0 0 0	.6 6 5 9
79	k y s y m 78	0 0 0 0 0 0	.6 6 7 7
80	k y s y m 79	0 0 0 0 0 0	.2 6 5 0
81	k y s y m 80	0 0 0 0 0 0	.6 4 8 5
86	k y s y m 85	0 0 0 0 0 0	.5 0 4 1
87	k y s y m 86	0 0 0 0 0 0	.5 0 8 5
88	k y s y m 87	0 0 0 0 0 0	.4 7 1 0
89	k y s y m 88	0 0 0 0 0 0	.2 4 3 4

LIITE 4.

ROTATED FACTOR LOADINGS (PATTERN)

		FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6
kysym1	2	0.143	0.753	-0.020	-0.044	0.040	0.026
kysym2	3	0.093	0.714	-0.063	-0.020	0.032	0.021
kysym3	5	0.104	0.633	0.033	0.071	-0.045	0.035
kysym4	7	-0.060	-0.471	-0.019	-0.225	-0.058	-0.001
kysym5	9	0.046	0.152	0.509	0.104	-0.071	0.117
kysym6	12	0.152	0.689	0.072	0.009	-0.014	0.106
kysym7	13	0.149	0.580	0.202	-0.136	0.013	0.102
kysym8	14	0.098	0.668	-0.001	-0.028	0.041	0.094
kysym9	15	0.117	0.483	0.177	0.069	-0.008	0.026
kysym10	16	0.193	0.494	0.029	0.155	-0.022	0.032
kysym11	17	0.046	0.523	0.180	0.260	0.016	0.057
kysym12	18	0.096	0.740	0.010	0.094	0.024	-0.053
kysym13	19	0.168	0.527	0.154	0.138	0.019	-0.120
kysym14	22	0.157	0.559	-0.090	0.013	0.069	-0.124
kysym15	23	0.132	0.517	-0.139	-0.073	-0.006	0.188
kysym16	24	-0.039	-0.474	-0.043	-0.180	-0.121	-0.024
kysym17	28	-0.101	-0.080	-0.148	-0.173	0.039	-0.643
kysym18	29	0.060	-0.224	-0.077	-0.265	0.113	-0.478
kysym19	30	0.099	0.128	-0.062	-0.242	0.032	0.555
kysym20	31	-0.030	0.049	0.176	-0.134	0.078	0.773
kysym21	32	0.063	0.055	0.028	-0.056	0.041	0.780
kysym22	35	0.150	0.232	0.004	0.478	-0.092	0.087
kysym23	36	0.737	0.197	0.181	0.138	-0.085	0.025
kysym24	38	-0.1281	-0.068	-0.143	-0.675	-0.056	-0.051
kysym25	40	0.193	-0.147	-0.120	-0.736	-0.015	0.059
kysym26	40	0.653	-0.064	-0.190	-0.228	-0.006	0.002
kysym27	41	-0.704	-0.117	-0.063	-0.131	-0.183	0.015
kysym28	42	0.653	-0.195	-0.193	-0.631	-0.123	-0.018
kysym29	43	0.426	0.143	0.061	0.432	0.088	-0.032
kysym30	44	0.435	0.143	0.172	0.512	0.088	0.032
kysym31	46	0.434	0.194	0.129	0.722	-0.047	0.031
kysym32	47	0.739	0.179	0.195	0.084	-0.045	0.044
kysym33	48	0.814	0.141	0.160	0.083	0.010	-0.020
kysym34	49	0.518	0.234	0.182	0.515	0.022	-0.017
kysym35	50	0.701	0.154	0.125	0.238	0.095	0.004
kysym36	51	-0.637	-0.289	-0.089	-0.140	-0.065	0.017
kysym37	52	0.779	0.143	0.081	0.145	0.038	0.041
kysym38	55	0.443	0.180	0.260	0.503	0.067	0.075
kysym39	57	0.505	0.014	0.117	0.124	0.053	-0.058
kysym40	62	0.112	-0.041	0.734	0.006	-0.259	0.014
kysym41	63	0.284	0.001	0.537	0.117	-0.114	-0.069
kysym42	64	0.193	0.016	0.542	0.106	0.049	-0.011
kysym43	66	-0.179	-0.183	-0.569	-0.034	0.046	0.004
kysym44	67	0.773	0.238	0.200	0.070	0.039	0.052
kysym45	71	-0.025	-0.084	-0.245	0.005	0.564	0.088
kysym46	72	0.032	0.038	-0.119	0.052	0.721	0.050
kysym47	73	0.323	-0.021	0.224	0.119	0.455	-0.183
kysym48	74	0.071	0.055	0.732	0.009	-0.010	-0.038
kysym49	75	0.156	0.157	0.552	0.070	-0.010	-0.045
kysym50	77	0.002	0.060	-0.116	-0.014	0.593	0.030
kysym51	78	0.380	0.113	0.138	0.626	0.308	-0.057
kysym52	79	0.701	0.223	0.075	0.285	0.194	-0.050
kysym53	80	0.066	0.106	-0.070	0.036	0.492	0.026
kysym54	81	-0.193	0.051	-0.008	-0.088	0.775	-0.002
kysym55	86	-0.092	0.015	-0.761	-0.030	0.054	-0.063
kysym56	87	-0.041	0.076	-0.701	-0.088	0.034	-0.029
kysym57	88	-0.328	-0.006	-0.585	-0.127	0.039	-0.054
kysym58	89	-0.026	0.014	-0.439	-0.147	-0.060	-0.156
VP		7.917	6.220	5.042	4.384	2.644	2.399

THE VP FOR EACH FACTOR IS THE SUM OF THE SQUARES OF THE ELEMENTS OF THE COLUMN OF THE FACTOR PATTERN MATRIX CORRESPONDING TO THAT FACTOR. WHEN THE ROTATION IS ORTHOGONAL, THE VP IS THE VARIANCE EXPLAINED BY THE FACTOR.

LIITE 5.

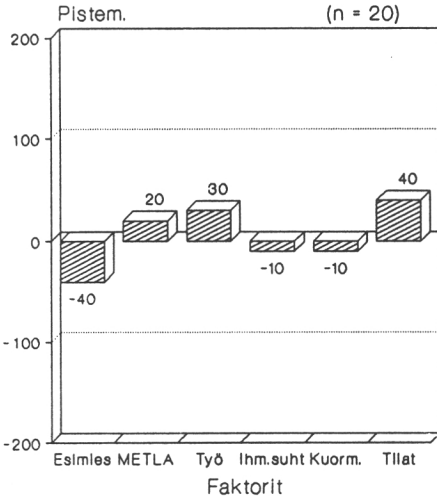
Muuttujan "Toimintayksikköni ilmapiiri on hyvä" (kys. 45) suurimmat korrelaatiot.

No	Kysymys	Korrelaatio
77	Työpaikan kireä ilmapiiri (-)	0,70
42	Toimintayksikössäni esimiehen ja työntekijöiden välit ovat lämpimät	0,66
38	Työtovereitteni välillä vallitsee lämpimät ihmissuhteet	0,65
48	Toimintayksikössäni ristiriidat ratkaistaan yhteistyössä niin, että niitä voidaan pitää loppuun käsiteltyinä	0,65
41	Selän takana puhuminen on jokapäiväistä toimintayksikössäni	-0,64
36	Ihmiset toimintayksikössäni ovat tyytyväisiä työhönsä ja toimintaansa	0,63
43	Toimintayksikössäni otetaan huomioon ihmisten tunteet ja inhimilliset tekijät	0,62
78	Huonot suhteet esimiehen ja alaisten välillä (-)	0,59
37	Toimintayksikössäni ihmiset eivät luota riittävästi toisiinsa	-0,59
54	Henkilöstöasiat hoidetaan toimintayksikössäni oikeudenmukaisesti	0,57
33	Toimintayksikköni toimii tehokkaasti	0,54
51	Esimieheni keskustelelee avoimesti kaikista, myös vaikeista asioista	0,49
47	Esimieheni on valmis keskustelemaan ja perustelemaan tekemiään ratkaisuja	0,48
49	Esimieheni toiminta on tasapuolista kaikkia alaisia kohtaan	0,48
50	Esimieheni ei kykene suunnittelemaan ja järjestämään asioita niin, että työt sujuisivat	-0,48
35	Esimieheni rohkaisee alaisiaan kehittämään uusia ideoita	0,47
46	Esimiehelleni on tapana keskustella kanssani työni tavoitteista ja tuloksista	0,47
66	Saan työssäni tarpeeksi tukea esimieheltäni	0,46
40	Minulla on ongelmalliset välit esimieheni kanssa	0,45
34	Työtoverini hoitavat vastuuntuntoisesti heille annetut tehtävät	0,44
39	Hyvin tehdystä työstä esimies ei juuri anna tunnustusta	-0,43
44	Saan työtovereiltani apua aina tarvitessani	0,41
32	Toimintayksikössäni panostetaan jatkuvasti parantamaan suorituksia	0,40

LIITE 6.

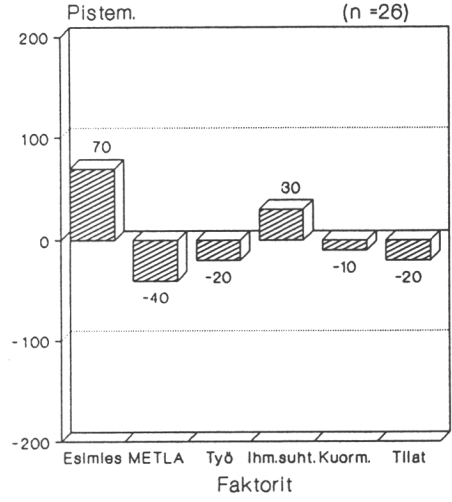
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)

ARI



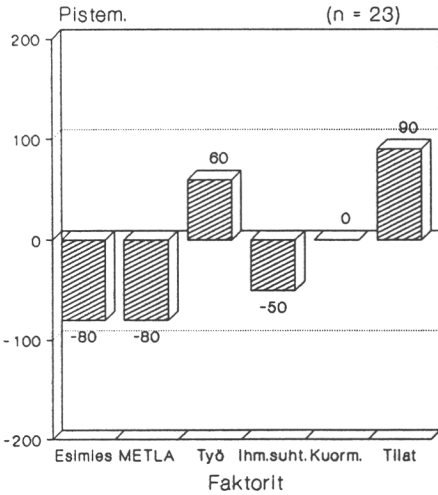
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)

ARP



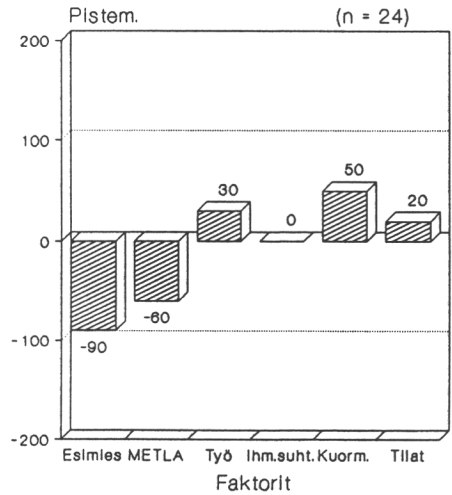
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)

EKK

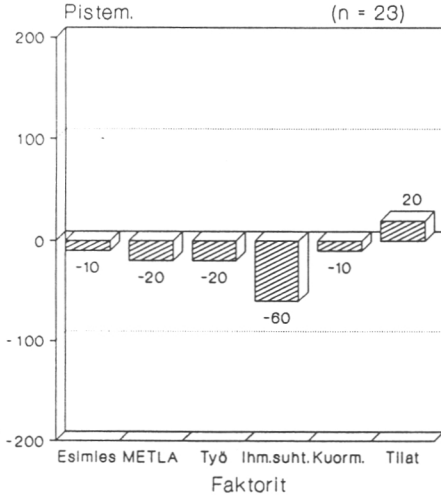


FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)

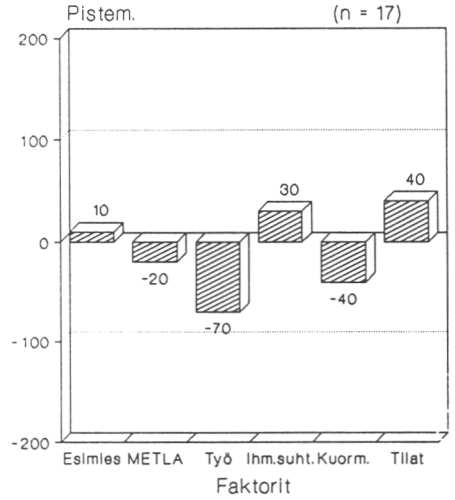
EKL



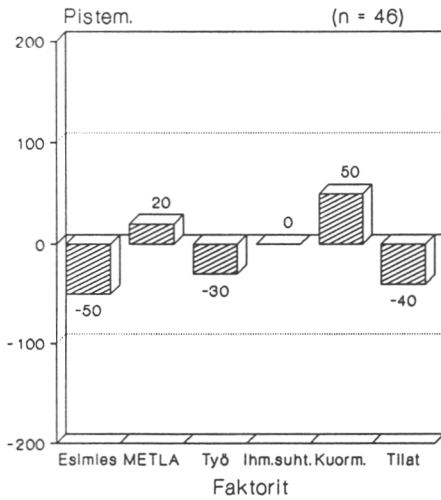
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. • 0)
HTH



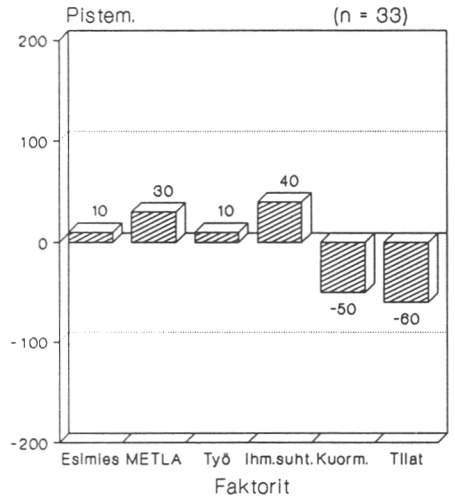
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. • 0)
HTT



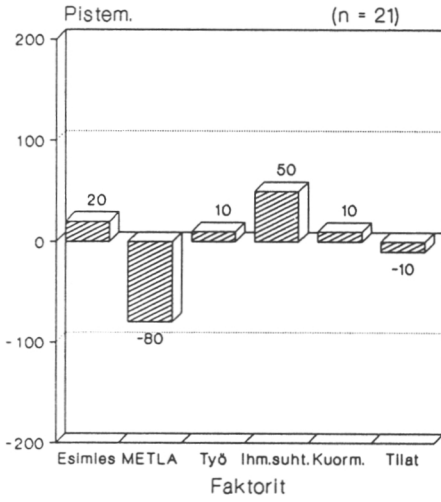
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. • 0)
JAL



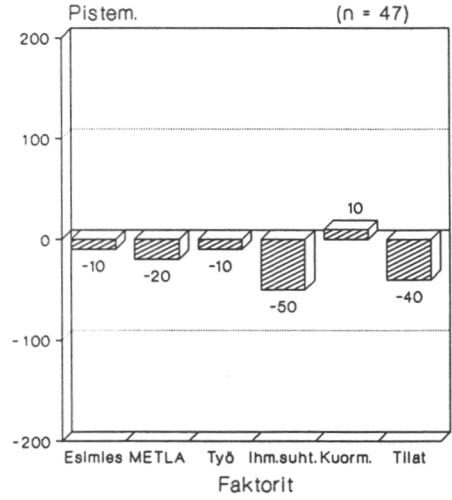
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. • 0)
MAA



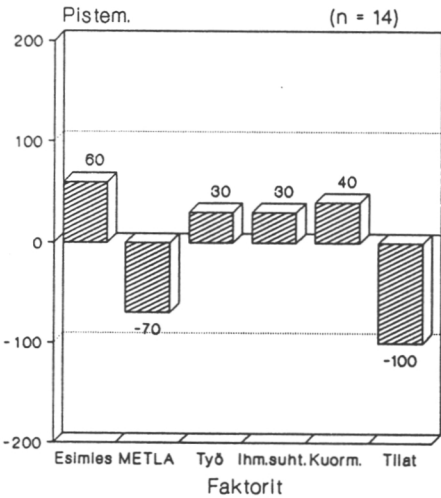
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)
MAT



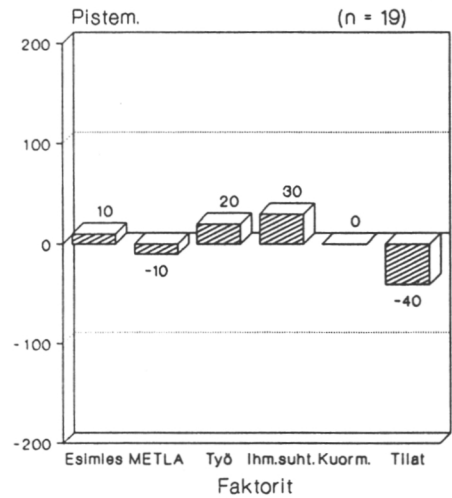
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)
MHO



FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)
MSE

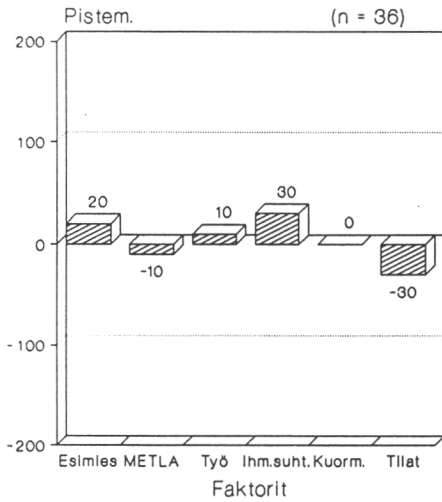


FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)
MSP



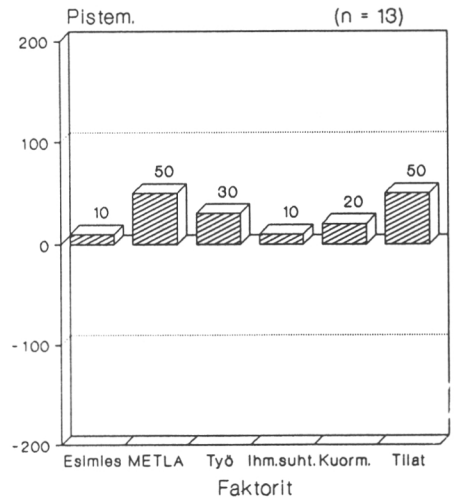
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)

SUO



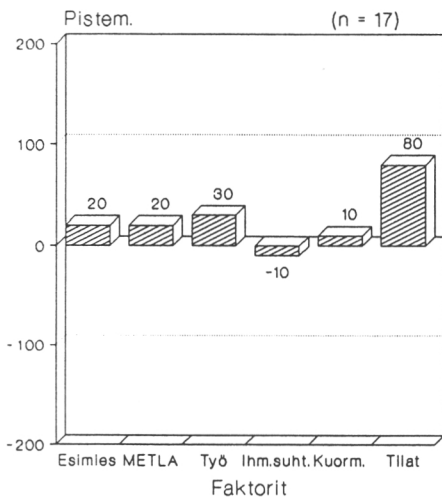
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)

TEP



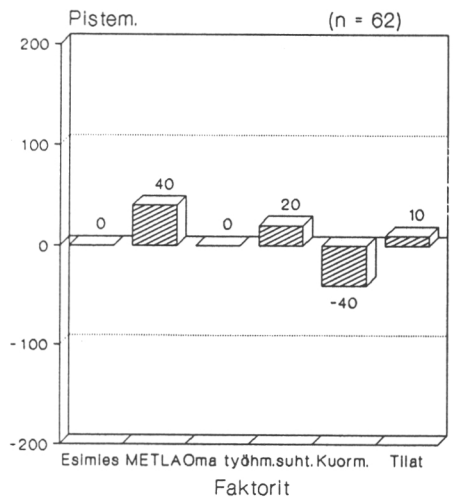
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)

TET

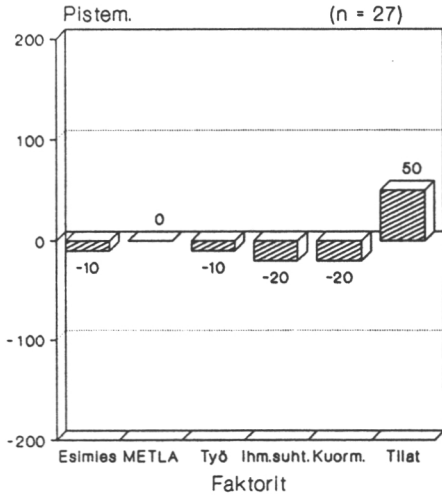


FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)

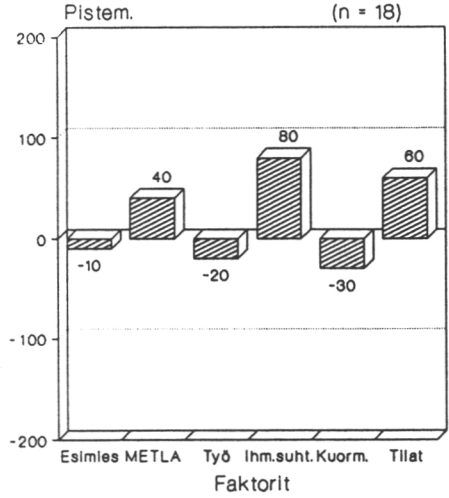
HOITO-/TUTKIMUSALUE



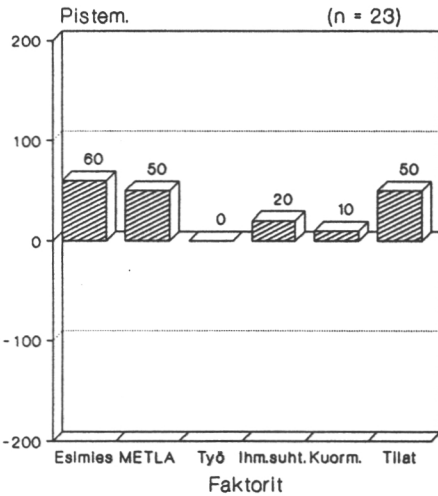
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)
JOENSUU



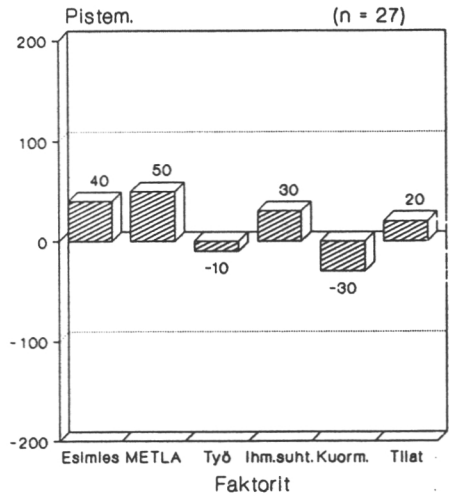
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)
KANNUS



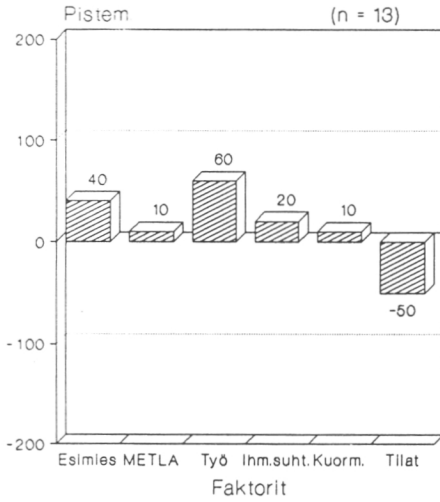
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)
KOLARI



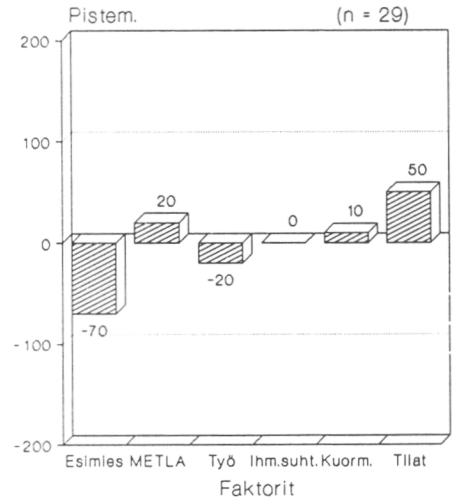
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. = 0)
MUHOS



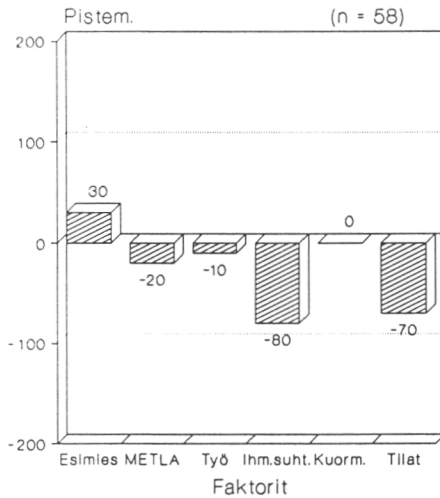
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. • 0)
PARKANO



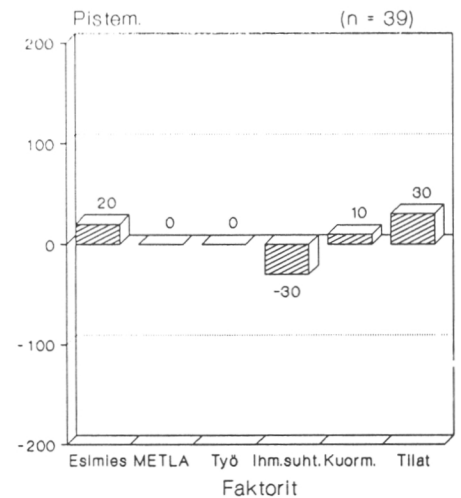
FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. • 0)
PUNKAHARJU



FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. • 0)
ROVANIEMI



FAKTORIPISTEET
(METLA k.a. • 0)
SUONENJOKI



METSÄNTUTKIMUSLAITOKSEN ORGANISAATIO

Metsäntutkimuslaitoksen johto

Metsäntutkimuslaitoksen
hallitus

Ylijohtaja

Tutkimusjohtaja

Hallintojohtaja

Tutkimusosastot

Maantutkimusosasto

Metsänjalostuksen
tutkimusosasto

Metsänarvioimisen
tutkimusosasto

Suontutkimusosasto

Metsänsuojelun
tutkimusosasto

Metsäekonomian
tutkimusosasto

Metsänhoidon
tutkimusosasto

Metsäteknologian
tutkimusosasto

Matemaattinen
osasto

Toimistot

Hallinto-
toimisto

Tutkimusalue-
toimisto

Keskus-
laboratorio

Tutkimusasemat

Parkanon
tutkimusasema

Rovaniemen
tutkimusasema

Kolarin
tutkimusasema

Joensuun
tutkimusasema

Muhoksen
tutkimusasema

Kannuksen
tutkimusasema

Suonenjoen
tutkimusasema

Punkaharjun
tutkimusasema

HAKAPAINO OY, HELSINKI 1990