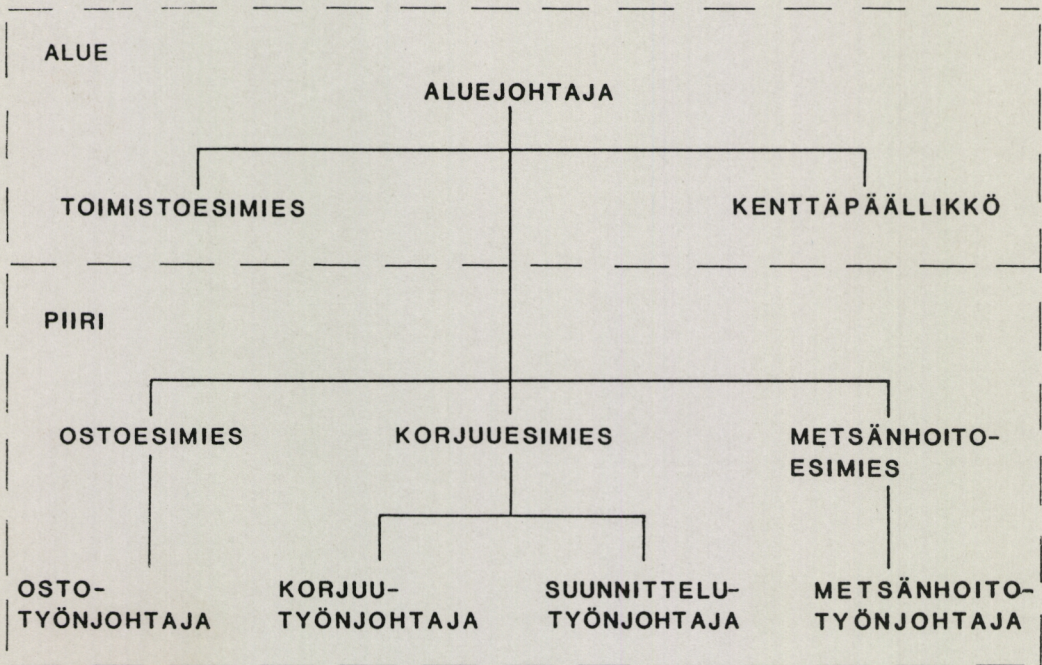


METSÄNTUTKIMUSLAITOKSEN TIEDONANTOJA 189

SUONENJOEN TUTKIMUSASEMA



MARJA-LIISA JUNTUNEN

TYÖNJOHTO METSÄYHTIÖISSÄ

Tapaustutkimus puunhankintaorganisaatioiden piirien toimihenkilöiden työjärjestelyistä

SUONENJOKI 1985

PIIROS: LEENA MURONRANTA

ISBN 951-40-0916-9
ISSN 0358-4283

1985 Suonenjoen Kirjapaino Ky

METSÄNTUTKIMUSLAITOKSEN TIE -
DONANTOJA 189

SUONENJOEN TUTKIMUSASEMA

TYÖNJOHTO METSÄYHTIÖISSÄ

TAPAUSTUTKIMUS PUUNHANKINTAORGANISAATIOIDEN PIIRIEN
TOIMIHENKILÖIDEN TYÖJÄRJESTELYISTÄ

Marja-Liisa Juntunen

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT	4
TIIVISTELMÄ	6
1. JOHDANTO	11
1.1 Työnjohdon asemaan vaikuttaneista tekijöistä	11
1.2 Käsite "työnjohtaja"	12
2. TUTKIMUKSEN KULKU	13
2.1 Tutkimuksen tavoitteet	13
2.2 Tutkimusote ja -menetelmät	14
2.3 Aineiston keruu	16
2.4 Aineiston analysointi ja tulosten esitystapa	17
3. ORGANISAATORAKENTEET JA TYÖNJOHDON TÖIDEN JÄRJESTELY	17
3.1 Historiallinen tausta	17
3.2 Kehityssuunta	18
3.3 Toimihenkilöiden työjärjestelyt tutkituissa organisaatioissa	19
Mielipiteitä	22
Päätelmiä	23

4.	ORGANISAATIOILMASTOON VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ	24
4.1	Työnjohdon työn ohjaus, tiedon- välitys ja tiedonkulku työyhteis- össä	24
	Mielipiteitä	25
	Päätelmät	28
4.2	Eräiden henkilöstöpoliittisten toimenpiteiden vaikutus	29
	Toimihenkilöiden työhönotto, sijoit- telu ja urakehitys	29
	Palkkaus, muut rahapalkkiot ja muu palaute työstä	31
4.3	Työvoima	31
	Mielipiteitä	32
	Päätelmät	33
5.	TOIMIHENKILÖIDEN TÄYDENNYSKOULUTUS	33
5.1	Haastateltujen koulutustausta ja työkokemus	33
5.2	Toimihenkilöiden täydennyskoulutus yhtiöissä	34
	Mielipiteitä	35
	Koulutustarve	36
	Päätelmät	38
6.	HAKKUUMIESTEN AMMATTITAIDON KEHITTÄ- MINEN	38
	Mielipiteitä	40
	Päätelmät	42
7.	TAVOITTEET JA KORJUUN SUUNNITTELU	43
	Mielipiteitä	46
	Päätelmät	47
8.	TYÖMAASUUNNITTELU	48
	Mielipiteitä	50
	Päätelmät	52
9.	TÖIDEN JÄRJESTELYT KORJUUTOIMINNASSA	52
10.	TOIMINNAN SEURANTA	57
	Mielipiteitä	59
	Päätelmät	61

11.	TYÖNJOHDON TEHOKKUUS	62
	11.1 Työnjohdon oman työn suunnittelu	64
	Mielipiteitä	64
	Päätelmät	64
12.	KEHITTÄMISTYÖ JA SEN TULOSTEN TUONTI KENTÄLLE	65
	Mielipiteitä	66
	Päätelmät	67
13.	TOIMIHENKILÖIDEN KOKEMAT ONGELMAT	68
14.	TIIVISTELMÄ TOIMENPIDE-EHDOTUKSISTA	72
	KIRJALLISUUS	79

ALKUSANAT

Tämä tutkimus on osa Pohjoismaiden Metsätyöntutkimusneuvoston (NSR) yhteispohjoismaista projektia "Metsätalouden työorganisaatio", jonka rahoitti Pohjoismaiden Ministerineuvosto. Tutkimus toteutettiin vuosina 1981 - 1983. Tämä Metsäntutkimuslaitoksen teknologian osatolla suoritettu tutkimus kuuluu osaprojektiin "Työnjohto metsätöissä". Tähän osaprojektiin osallistuivat Metsäntutkimuslaitoksen lisäksi Työtehosseura Suomesta ja Sveriges Lantbruksuniversitet Ruotsista. Projektin johtajana toimi MMT P. Harstela. Hän on ollut myös tässä tutkimuksessa taustahahmona.

Tutkimus on suoritettu ko. laitosten kanssa yhteistyössä siten, että projektin tutkijat pitivät tutkimuksen suunnitteluvaiheessa työkokouksia, joissa muotoiltiin yhteinen tutkimusote. Tutkimuksen suunnitteluun osallistuivat MMT B. Frykman ja MH J. Engsås Ruotsista, liik.tiet.maist. E. Teikari Työtehosseurasta ja allekirjoittanut Metsäntutkimuslaitoksesta. Jokainen laitos suoritti oman tutkimuksensa itsenäisesti.

Vastaavasti tulosten raportointivaiheessa on pidetty yhteispalaveraja. Näihin keskusteluihin ovat osallistuneet MH J.Engsås ja FK E.Liden Ruotsista sekä MH L. Mäkijärvi Työtehosseurasta ja allekirjoittanut Metsäntutkimuslaitoksesta. Yhteenvedo koko projektin tuloksista on esitetty Folia Forestaliassa nro 606.

Käsikirjoituksen ovat lukeneet prof. P. Hakkila, MMT P. Harstela, FK K. Kanninen, MH L. Rainio, MH L. Mäkijärvi, MH T. Kyttälä ja metsäasiamies E. Kolehmainen. Kiitän heitä arvokkaista korjausehdotuksista. Käsikirjoitus on ollut myös Metsäalan Toimihenkilöliitossa kommentoitavana. Kirjoituksen kieliasun on tarkastanut FK. P. Eskelinen.

Erietyiset kiitokseni esitän tutkimukseen osallistuneille puunhankintayhtiöille, jotka mukaantulollaan mahdollistivat tutkimuksen suorittamisen. Lämpimimmät kiitokseni osoitan haastatteluihin osallistuneille toimihenkilöille, joiden myönteinen ja luottamuksellinen suhtautuminen antoi edellytykset aineiston keräämiselle.

Tutkimusaineiston käsittelyssä ovat avustaneet toim.ap. O.Laulumaa, M. Soininen ja R.Vehviläinen. Käsikirjoituksen konekirjoittamiseen ja viimeistelyyn ovat osallistuneet toim.ap. R. Vehviläinen ja käytönjärjestelijä T. Konttinen. Kuvat on piirtänyt rva L. Muronranta. Kiitokset myös heille.

Suonenjoella toukokuussa 1985

Marja-Liisa Juntunen

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja analysoida työnjohtotoimintaa eri tyyppisissä puunhankintaorganisaatioissa, jotta voitaisiin luoda peruslähtökohdat mahdollisimman tehokkaalle toiminnalle. Tehokkaaseen toimintaan katsottiin kuuluvan myös mm. korkean työmotivaation, työn korkean laadun, työtyytyväisyyden, turvallisen työympäristön ja alhaiset poissaolot.

Työnjohtotoiminnalla ei ymmärretty pelkästään suoraa työnjohtoa, vaan kaikkia organisaatiossa esiintyviä tehtäviä ja rutiineja, jotka tukevat ja palvelevat puhtaasti tuotannollista toimintaa riippumatta siitä, ketkä niitä tehtäviä suorittavat.

Työnjohtajan onnistuminen työssään riippuu pitkälti hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, kuitenkin tutkimuksella ei pyritty löytämään hyvän työnjohtajan tunnusmerkkejä. Tutkimuksella pyrittiin paremminkin selvittämään, miten työnjohdon tehtävät liittyvät yrityksen muuhun organisaatioon ja millä ratkaisulla on työnjohdon työssä onnistumiseen myönteisiä ja millä kielteisiä vaikutuksia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin ns. tapaustutkimusta (case-study). Tutkimuksen kohteeksi valittiin puunhankintayhtiöistä erilaisia piiriyksiköitä (=caseja). Tapausten valinnassa ei pyritty systemaattiseen otantaan, vaan haastattelujen kohteet valittiin tietoisesti erilaisiksi.

Tutkimuksen haastatteluosuus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Ennen haastattelun aloittamista oli määritelty tietyt teema-alueet. Haastatteluja varten oli valmisteltu kysymysrungot, mutta kysymyksille ei oltu määritelty tarkkaa muotoa eikä järjestystä.

Teemojen avulla pyrittiin selvittämään mm.

- toimihenkilöiden ja työntekijöiden käsityksiä organisaatioyksikön työnjaosta ja työjärjestelyistä
- toimihenkilöiden ja työntekijöiden työehtoja, työmääriä ja ajankäyttöä eri tehtäviin
- toimihenkilöiden suoritustavoitteita, niiden asettamista ja keinoja päästä tavoitteisiin

- vastuun ja toimivallan välistä suhdetta organisaation eri tasoilla
- yhteydenpitoverkoston rakennetta sekä informaation määrää ja tarvetta organisaation eri tasoilla
- ammatillisen tiedon tasoa, tiedon tarvetta, täydennyskoulutuksen laatua ja tarvetta toimihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa

Haastatteluissa ei selvitetty vain nykytilannetta, vaan kartoitettiin haastateltujen käsityksiä muutostarpeesta ja -suunnasta edellä lueteltujen asioiden suhteen.

Haastatteluja tehtiin viiden eri yhtiön piiriyksiköissä, joita tuli tutkimukseen mukaan kahdeksan. Kaikkiaan haastateltiin 28 toimihenkilöä, joista 11 toimi esimies- tai esikuntatehtävissä ja 17 työnjohtotehtävissä. Lisäksi haastateltiin 14 metsuria ja 8 koneurakoitsijaa. Tapausten lukumäärä rajoitettiin melko pieneksi, koska nytkin haastattelumateriaalia kertyi n. 150 tuntia. Jokaista työnjohtajaa haastateltiin keskimäärin kuusi tuntia. Tutkija suoritti kaikki haastattelut itse ja yksin. Valtaosa toimihenkilöiden haastatteluista nauhoitettiin.

Nauhoilla oleva haastatteluaineisto kirjoitettiin kokonaisuudessaan tekstiksi, jonka tutkija analysoi. Vastauksista ei muodostettu koodattuja muuttujia, koska tapaukset erosivat toisistaan ja vastauksia oli vähän. Kaikkien tapausten aineistot on käsitelty yhtenä teema-aiheittain.

Tässä raportissa on jokaisesta käsitellystä teemasta pyritty ensin antamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva tapauksissa vallinneesta tilanteesta ja käytännöstä sekä tuomaan esille tapausten välisiä eroja. Tämän jälkeen on "Mielipiteitä" -otsikon alla esitetty haastateltujen käsityksiä näistä ratkaisuksista sekä pyritty tuomaan esille haastateltujen ajatuksia ja kokemuksia. Viimeisen osan jokaisessa teemassa muodostavat "Päätelmät", joissa tutkija esittää osin kirjallisuuden ja eri tapausten pohjalta käsityksiään siitä, mihin suuntaan kehitystä olisi toimivan työnjohdon kannalta suunnattava ja mitkä toimenpiteet voisivat edistää tätä kehitystä.

Tutkittujen piirien toimihenkilöiden työjärjestelyt olivat kolmessa yhtiössä järjestetty toiminto-organisaation ja kahdessa yhtiössä linja-esikuntaorganisaation pohjalta. Kaikissa tapauksissa puunhankinnan kokonaistoiminto oli jaettu alatoimintoihin, puun osto, puunkorjuu ja kaukokuljetus sekä näitä tukeva hallinto. Toimienhaltijat eri tasoilla hoitivat sitten joko yhden tai useamman toiminnon tehtäviä.

Toimintopohjaisessa organisaatiossa piirillä oli kaksi esimiestä, joista toinen vastasi osto- ja kaukokuljetustoiminnosta ja toinen korjuutoiminnosta. Linja-esikuntaorganisaatioissa piirin johdossa oli vain yksi esimies. Hänen tehtäviinsä kuului piirin johtaminen, erityisesti henkilöstöhallinto, ostotoiminnot ja toisinaan myös kaukokuljetuksesta vastaaminen. Esimiestä avusti esikuntavastuinen toimenhaltija, jonka vastuualueena oli korjuutoiminto.

Kaikissa tutkituissa organisaatioissa työnjohtotason toimien väliset työnjärjestelyt olivat samansuuntaisia. Eroja oli lähinnä tehtävätasolla. Ostoista vastaavan työnjohtajan tehtäviin oli yleensä liitetty kaukokuljetukset. Korjuutoiminnot oli kaikissa tutkituissa tapauksissa jaettu korjuun suunnitteluun ja toteutukseen.

Kahdessa yhtiössä korostettiin toimien alueellisessa vastuunjaossa parityöskentelyä. Osto- ja korjuutyönjohtaja työskentelivät yleensä samalla maantieteellisellä vastuualueella. Muissa yhtiöissä maantieteellisten vastuualueiden rajat eivät aina olleet yhteneviä. Suunnittelutyönjohtaja työskenteli yleensä useamman korjuutyönjohtajan alueella.

Toimintopohjainen työnjako oli syynä useimpiin ongelmiin, mutta toisaalta sillä oli myös monia myönteisiä puolia. Toimintopohjaisuutta työnjohtotasolla ei ole syytä hävittää, vaan piiriyksiköiden organisaatioita tulee edelleen kehittää ja tehdä niistä mahdollisimman joustavia. Joustavuus työjärjestelyissä on välttämätöntä, koska piirit eroavat toisistaan monien seikkojen suhteen. Siirtyminen yhden esimiehen johtamiin piireihin mahdollistaa erilaiset työjärjestelyt työnjohtotasolla. Piirillä voi olla työnjohtajia, jotka keskittyvät vain yhden toiminnon tehtäviin, mutta myös sellaisia työnjohtajia, jotka vastaavat tietyllä alueella puunhankinnasta kokonaisuudessaan.

Ongelmien ei katsottu niinkään aiheutuvan organisaati-orakenteiden puutteista, vaan paremminkin eri toimintojen ja ihmisten välisestä huonosta yhteistyöstä. Perinteisesti metsäalan toimihenkilöt ovat tottuneet melko itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon, joten useilta ovat puuttuneet valmiudet ryhmätyöskentelyyn. Puunhankinnan jakaminen eri toimintoihin on kuitenkin johtanut siihen, että kokonaistulos ja usein eri toimintojen yksittäistulos ei enää riipu pelkästään yksittäisen työnjohtajan panoksesta, vaan paremminkin kaikkien toimintojen yhteispanoksesta.

Yhteistyökykyisyyttä voitaisiin parantaa mm. kehittämällä piirien yhteisiä palavereita, perustamalla yhteiskonttoreita, lisäämällä toimihenkilöiden jatkokoulutuksessa ihmistuntemuksen, johtamistaitojen ja ryhmätyöskentelyn opetusta. Myös kaikkien niiden toimihenkilöiden, jotka tekevät korjuuseen vaikuttavaia päätöksiä, olisi aiheellista osallistua korjuun ohjelmointiin. Yhteispalaverit lisäisivät varmasti tiedonvälitystä ja kokonaisuuden kannalta myönteisten ratkaisujen syntymistä. Toimintopohjaisessa organisaati-orakenteessa työskenneltäessä pitäisi erityisesti panostaa hyvää työpaikkahenkeä edistäviin toimenpiteisiin.

Korjuun toteutuksen parantamiseksi ja sujuvuuden lisäämiseksi olisi eri työntekijäryhmien keskinäistä yhteydenpitoa lisättävä. Puunkorjuun kehittyminen on tuonut mukanaan monia uusia työmenetelmiä. Näiden työmenetelmien tuonnissa kentälle, työnjohdon, hakkuumiesten ja urakoitsijoiden tietoisuuteen, on selviä puutteita. Opetus on usein lyhytaikaista ja teoreettista, joten kuva menetelmän työpöytäjä jättä jää eri osapuolille erilaiseksi. Seurauksena on usein työnjohdon suoran työnjohtotoiminnan, kuten alaisten ohjaamisen ja korjuun valvonnan vaikeutuminen ja laiminlyöminen.

Työmaapalaverien pitäminen lähentäisi todennäköisesti toimihenkilöiden ja eri työntekijäryhmien näkemyksiä asiasta sekä muuttaisi asenteita. Työnjohdolle ei kuitenkaan ole riittäviä valmiuksia ja edellytyksiä työmaapalavereiden pitämiseen. Alussa tarvittaisiinkin menettelytapaohjeita ja esimiesten ohjausta.

Metsätyönjohtajan ammattikuva näyttäisi olevan muuttumassa, entistä enemmän myös työnjohtajien ajasta kuluu erilaisissa toimistotehtävissä. Lisääntynyt tietoko-

neen käyttö erilaisissa tilitysrutiineissa ei ole ainakaan alkuvaiheessa vähentänyt työnjohtajien toimistotehtävien määrää, mikä osaltaan johtuu ATK- systeemien kehittymisestä ja niiden heikosta hallinnasta kenttätasolla. Tämän kaltainen tilanne asettaa koulutuksesta vastaavat henkilöt uuden haasteen eteen, varsinkin kun paperitöihin suhtautumisessa heijastuvat vielä vanhat asenteet: "vain metsässä tehtävä työ on työtä".

Työnjohtajien tulisi seurata myös omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia työn tuloksellisuuteen. Seurannassa pitäisi ATK:n olla työnjohdolle samanlainen apuväline kuin se on ylemmällekkin johdolle. Ensinnäkin yrityksen johdon pitäisi määritellä ne asiat, joiden seuranta työnjohtotasolla on tärkeää. Tämän jälkeen pitäisi seurantaraporteista tehdä niin selkeitä, että työnjohto pystyy seuraamaan niistä heille tärkeitä tuloksia. Tärkeätä seurannassa on myös, että omia tuloksia pystyttäisiin vertaamaan. Kolmas vaatimus tietysti on, että seurantaraportit tulevat työnjohtajille riittävän nopeasti.

1. Johdanto

1.1. Työnjohdon asemaan vaikuttaneista tekijöistä

1960- ja 1970-luvuilla tapahtuneet yleiset yhteiskunnalliset muutokset ovat heijastuneet myös metsäalalle ja vaikuttaneet työnjohdon asemaan. Tärkeimpiä muutoksista lienee väestön yleisen koulutustason kohoaminen ja työntekijöiden ammattitaidon parantuminen. Kaikki tämä on muuttanut käsitystä ihmisestä, ihmisen ja työn välisestä suhteesta. Samoin ihmisten työelleen asettamat odotukset ovat muuttuneet, työn avulla ei enää tyydytetä pelkkiä perustarpeita, vaan työssä halutaan kehittää myös omia tietoja ja taitoja.

Työntekijät haluavat vaikuttaa myös entistä enemmän työympäristössään tehtäviin muutoksiin. Nämä työyhteisöjen demokratisoimisvaatimukset edellyttävät työnjohdolta ja myös ylemmältä johdolta uusien johtamistapojen omaksumista. Koneistaminen on muuttanut osaltaan työn luonnetta, työnjohdolta se vaatii teknisiä tietoja ja taitoja. Koneistaminen tekee työnjohtajista entistä enemmän häiriöiden ennakoijia ja poistajia. Automaattinen tietojenkäsittely helpottaa toimistotehtäviä ja auttaa toiminnan suunnittelussa ja seurannassa, kuitenkin sen aktiivinen käyttäminen vaatii uudenlaisen ajattelun ja taitojen omaksumista. (Salminen 1981, Juntunen 1982).

Yksi olennaisesti vaikuttanut tekijä on metsäalan työntekijäkunnan vakinaistaminen ja ympärivuotinen työskentely, mikä on osaltaan johtanut järjestäytymisen ja ammattiyhdistysliikkeen vaikutusvallan kasvuun sekä työnantajan ja työntekijöiden välisen suhteen entistä tarkempaan laki- ja sopimusperäiseen säätelyyn. Nämä erilaiset "pelisäännöt" vaikuttavat luonnollisesti työnjohdon asemaan ja liikkumavapauteen kentällä. Lisäksi erilaiset lakisääteiset yhteistyöelimet, joissa on myös työntekijöiden edustus, saattavat horjuttaa työnjohdon asemaa tiedonvälittäjänä ja työnantajan edustajana.

Suomessa erilaiset uudet työmuodot ja töiden järjestelyt esimerkiksi itseohjautuvina työryhminä eivät ole yleistyneet siinä määrin kuin Ruotsissa. Ruotsissa kehitystä lienee edistänyt aikapalkkaus ja yhtiöiden omistama lähikuljetuskalusto. Suomessa kehityksen jarruna lienee osin urakkapalkkaus. Kuitenkin tänä

päivänä hakkuumiehet osallistuvat aiemmin pelkästään työnjohdolle kuuluneisiin tehtäviin, kuten leimaukseen hakkuun yhteydessä ja pystymittaukseen, ajourien suunnitteluun avohakkuualueilla, osin myös harvennushakkuissa.

Suomessa ja Ruotsissa suoritetuissa tutkimuksissa ovat työnjohtajat kokeneet työnsä haittapuoliksi mm. hallittavien asioiden jatkuvan muuttumisen, työn monimutkaistumisen, uusien lakien ja määräysten aiheuttamat henkiset paineet, johtamistyylin muuttumisen ja kiireen. Yleisesti työnjohtajat katsovat tehtäviensä muuttuneen epämielikkääseen suuntaan sekä työn vapauden vähentyneen (Kyttälä 1978, Frykman 1980).

1.2 Käsite "työnjohtaja"

Työelämän muutokset ja varsinkin metsäalalla erilaiset koulutusohjat ja nimitykset saattavat sotkea työnjohtaja käsitettä. Perinteisin työnjohtajan määritelmä lienee seuraava: "Työnjohtajalla tarkoitetaan toimihenkilöä, joka työelämässä työnantajansa edustajana ja luottamusmiehenä suunnittelee ja valvoo työn tekoa sekä kaikissa muissa suhteissa johtaa alaiensa työntekijöiden työskentelyä itse varsinaisesti osallistumatta heidän työhönsä" (Rautavaara 1970). Nykyaikaisemmin työnjohtajan tehtävät voidaan määritellä seuraavasti: "Työnjohtajan tehtävänä on alaiensa työntekijöiden johtaminen, tulosten saavuttaminen yhteistyössä heidän kanssaan sekä työympäristön ja tuottavuuden kehittäminen" (Järvinen ym. 1978).

Tässä tutkimuksessa työnjohtajalla henkilönä ymmärretään sellaista metsäalan toimihenkilöä, jonka alaisena työskentelee metsätyöntekijöitä. Työnjohtotehtäviä voivat puunhankintaorganisaatiossa hoitaa sekä metsätekniikko (metsätalousinsinööri) että metsätyönjohtajan (metsätaloustekniikko) koulutuksen saaneet henkilöt. Työnjohtotehtäviin ei katsota kuuluvan pelkästään suorien työnjohtamisen tehtävien, vaan myös kaikkien tätä johtamista tukevien tehtävien, kuten suunnittelun, seurannan ja tiedonvälityksen.

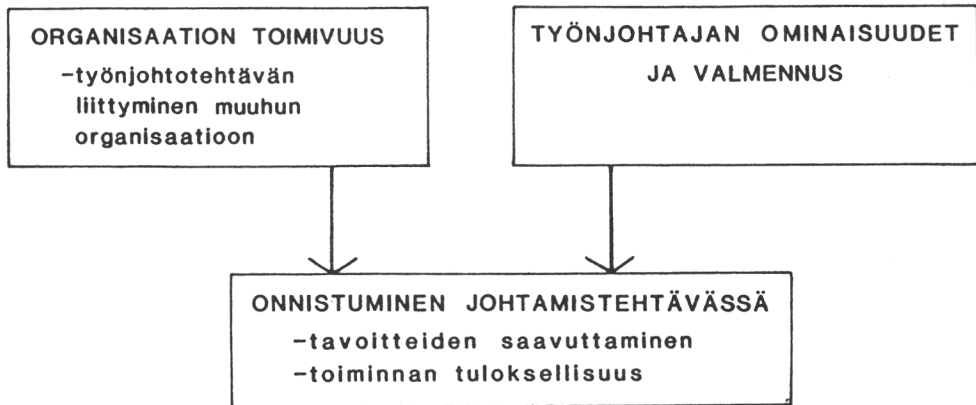
2. Tutkimuksen kulku

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja analysoida työnjohtotoimintaa eri tyyppisissä organisaatioissa, jotta voitaisiin luoda peruslähtökohdat mahdollisimman tehokkaalle toiminnalle. Tehokkuudella ei ymmärretty pelkästään toiminnan tuottavuutta mitattuna määrällisillä ja taloudellisilla muuttujilla, vaan toiminnan tuloksellisuuteen katsottiin kuuluvan myös mm. korkean työmotivaation, työn korkean laadun, työtyytyväisyyden, turvallisen työympäristön, alhaiset poissaolot. Tehokkuuden mittaamiseen ei pyritty yksiselitteisten objektiivisten mittareiden avulla, vaan tutkimuksella pyrittiin löytämään ja analysoimaan niitä tekijöitä, jotka tulisi ottaa tehokkuuden arvioinnissa huomioon. Osin tehokkuutta tarkasteltiin haastattelujen subjektiivisten näkemysten pohjalta.

Järvisen ym. (1978) mukaan työnjohtajan onnistuminen työssään riippuu pitkälti hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja hänen saamastaan valmennuksesta, tutkimuksella ei kuitenkaan pyritty löytämään vastausta kysymykseen, minkälainen on hyvä työnjohtaja (kuva 1.). Pyrittiin paremminkin selvittämään, miten työnjohdon tehtävät liittyvät yrityksen muuhun organisaatioon ja millä ratkaisuilla on työnjohdon työssä onnistumiseen myönteisiä ja millä kielteisiä vaikutuksia. Lähtökohtana oli siis, että työnjohtotason tehokkuus riippuu organisaatioyksikön kokonaistilasta ja erilaisista muuttuvista tilannetekijöistä.

Työnjohdon asemaa tämän päivän metsätyössä ja organisaatioissa pyrittiinkin selvittämään tutkimalla töiden järjestelyä työnjohtotasolla, työnjohdon tavoitteita, toimivaltuuksia, vastuuta ja valmiuksia. Työnjohtotoimintaa ei tarkasteltu irrallisena ilmiönä, vaan tutkimukseen kytkettiin mukaan koko sen organisaatioyksikön toiminnan tarkastelu, missä työnjohtaja toimii. Työnjohdon toimintaa ja koko organisaatioyksikköä tarkasteltiin kuitenkin metsätyönjohtajan näkökulmasta.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

2.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Kuten tutkimuksen tavoitteista ilmenee, ei tutkimuksella pyritty niinkään yksilökäyttäjyksen vaan organisaatiokäyttäjyksen tutkimiseen. Organisaatiokäyttäjyminen on määritellyt organisaatioissa tapahtuvan yksilö- ja kollektiivikäyttäjyksen, organisaation rakenteen, toimintojen ja -yhteyksien tutkimiseksi (Hersey & Blanchard 1981). Sanalle organisaatio löytyy kirjallisuudesta useita käsitettä selventäviä määritelmiä. Tämän tutkimuksen lähtökohdaksi sopi hyvin Herseyn ja Blanchardin määritelmä: "Organisaatio on ainoalaatuinen elävä organismi, jonka perusyksikkö on yksilö".

Tutkimuksen pyrkimyksenä oli paremminkin ilmiöiden ymmärrettäväksi tekeminen kuin lainalaisuuksien ja säännönmukaisuuksien korostaminen, tällöin puhutaan yleisesti kvalitatiivisesta tutkimusotteesta. Tutkija pyrkii siis näkemään maailman sellaisena kuin tutkitavat sen näkevät. Konkreettisine tutkimusmenetelminä kvalitatiivisessa lähestymistavassa ovat mm. osallistuva havainnointi, syvähaastattelu, case study -tyyppiset menetelmät (ks. Hirsijärvi & Hurme 1980).

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä ns. tapaustutkimusta (case-study). Tapaustutkimuksella ei ole määrämuotoa, vaan tutkimuksen muoto ja menetelmät

riippuvat tutkimustehtävästä (ks. Israel 1961). Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia sosiaalisia systeemejä tai tiettyä tilannetta systeemissä, tehdä yhteiskunnallista kartoitusta jostakin kylästä jne. Tutkimuskohteeksi riittää tutkimustyyppistä riippuen jo yksikin tapaus tai pieni tapausmäärä.

Tämän tutkimuksen kohteeksi valittiin puunhankintayhtiöistä erilaisia organisaatioyksiköitä (=caseja), joissa varsinkin tehtävänjako työnjohtotasolla oli eritavalla toteutettu tai sitten työnjohtajan toiminnan taustatekijöissä oli eroja. Tapausten valinnassa ei pyritty systemaattiseen otantaan, vaan haastattelujen kohteet valittiin tietoisesti erilaisiksi, osin valintaan vaikuttivat myös maantieteelliset seikat.

Tutkimuksen haastatteluosuus toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun muodossa, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (ks. Hirsijärvi & Hurme 1980). Tutkimusotteen voidaan katsoa olleen lähellä teemahaastattelua, joka on puolistrukturoidun haastattelun yksi muoto. Ennen haastattelujen aloittamista oli määritelty tietyt teema-alueet ja haastatteluja varten oli valmisteltu kysymysrungot, mutta kysymyksille ei ollut määritelty tarkkaa muotoa eikä järjestystä.

Pääteema-alueilla kuvattiin työnjohdon ja nimenomaan korjuusta vastaavan työnjohdon tehtäviä. Teemat muodostettiin kirjallisuuden, aiemman kyselytutkimuksen ja esitutkimuksen perusteella (Järvinen ym. 1978, Korpilahti 1974, Juntunen 1984). Kaikkeen toimintaan pitäisi välttämättä liittyä ainakin seuraavat osa-alueet: suunnittelu, toteutus ja seuranta, jotka muodostavat jokaisen pääteeman alateemat. Työnjohtotason toimintaan katsotaan vielä melko perinteisesti kuuluvan vain toteutusosuuden, toisaalta toiminnan mielekkyyden ja menestyksekkään hoitamisen kannalta pitäisi työnjohdon osallistua jossain määrin suunnitteluun ja seurantaan liittyviin tehtäviin.

Jokaisesta teemasta pyrittiin selvittämään työnjohdon nykyinen osallistuminen tehtävään, toimivalta, vastuu, valmiudet, tiedonkulku eri suuntiin, mahdolliset ongelmat ja muut esille tulevat asiat. Haastatteluissa ei selvitetty vain nykytilannetta, vaan kartoitettiin haastateltujen käsityksiä muutostarpeista ja -suunnasta edellä mainituista asioista.

2.3 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin syksyllä 1982 ja keväällä 1983. Haastatteluja tehtiin viiden eri yhtiön piiriyksiköissä, joita kaikkiaan tuli varsinaiseen tutkimukseen mukaan kahdeksan. Esitutkimuksessa tehtiin haastatteluja yhdellä piirillä. Valtaosaltaan haastattelut tehtiin Kuopion ympäristössä, joskin yhden yhtiön haastattelut tapahtuivat Keski-Suomessa. Kaikkiaan haastateltiin 28 toimihenkilöä, joista 11 toimi esimies- tai esikuntatehtävissä ja 17 työnjohtotehtävissä. Tämän lisäksi haastateltiin 14 metsuria ja 8 urakoitsijaa.

Jokaisessa piirissä oli keskeisenä haastateltavana korjuusta vastuullinen työnjohtaja, kahdessa tapauksessa haastateltiin piiriltä kahta korjuutyönjohtajaa. Korjuutyönjohtajan lisäksi haastateltiin esimiestä (esimiehiä), muita työnjohtajia työtilanteen mukaan, työnjohtajan alaisena toimivia hakkuumiehiä ja urakoitsijoita.

Eri tasojen haastatteluissa painottuivat teema-alueet hieman eri tavalla. Työnjohtotasolla käytiin runko yleensä melkein kokonaisuudessaan läpi, kuitenkin työtehtävien mukaan. Esimiestasolla tarkasteltiin asioita osin piirin ja esimiehen, osin koko työnjohtajakunnan toiminnan seurannan ja valvonnan näkökulmasta. Vähemmän painoa sai toiminnan toteutustaso ellei se ollut muodostunut ongelmalliseksi. Työntekijöiden haastattelussa sitä vastoin keskityttiin lähinnä tähän teema-alueeseen.

Tapausten lukumäärä rajoitettiin melko pieneksi, koska näinkin haastattelumateriaalia kertyi n. 150 tuntia. Työnjohtajia haastateltiin keskimäärin kuusi tuntia, esimiehiä ja heidän työtovereitaan neljä tuntia ja työntekijöitä tunnin verran. Haastattelija joutui siis käymään piirillä useampaan kertaan, joten haastattelujen lisäksi oli mahdollista havainnoida yleistä ilmapiiriä. Valtaosa toimihenkilöiden haastatteluista nauhoitettiin, koska samanaikainen haastattelun vetäminen ja vastausten kirjaaminen olisi heikentänyt tulosta. Tutkija teki kaikki haastattelut itse ja yksin.

2.4 Aineiston analysointi ja tulosten esitystapa

Nauhoilla oleva haastatteluaineisto kirjoitettiin kokonaisuudessaan tekstiksi, jonka tutkija analysoi. Aineistosta kerättiin kunkin haastatellun samaa teema-aluetta tai muuta tärkeäksi katsottua aihetta valaisevat vastaukset samalle kortille. Erityisesti pyrittiin erottamaan tosiasia - ja mielipide-/arvostusvastaukset toisistaan. Vastauksista ei muodostettu koodattuja muuttujia, koska tapaukset erosivat toisistaan ja vastaajia oli vähän. Tuloksia ei käsitelty tapauksittain, koska tutkimuksessa on haluttu säilyttää haastateltujen tunnistamattomuus, sen sijaan kaikkien tapausten aineistoja on käsitelty yhtenä teema-alueittain.

Tuloksissa on käsitelty jokaista teema-aluetta omana kokonaisuutenaan niin, että tuloksiin on liitetty myös päätelmät ja toimenpide-ehdotukset tämän teeman alueelta.

3. Organisaatorakenteet ja työnjohdon töiden järjestely

3.1 Historiallinen tausta

Puunhankinnalla on Suomessa pitkät perinteet ja metsäalan työnjohtajat, nimitettiinpä heitä sitten aikoinaan metsäpomoiksi, kympeiksi tai pikkukihoiksi, edustanevat vanhinta varsinaista työnjohtokuntaa (Järvinen ym. 1978). Puutavarayhtiöiden metsäosastojen organisaatiot ovat muotoutuneet jo viime vuosisadan puolella ja ovat olleet lähes 1970-luvulle melko pysyviä. Organisaatiot perustuivat aina tuohon saakka lähes puhtaaseen hierarkkiseen linjaorganisaatioon ja alueelliseen jakoon. Niille oli myös tyypillistä monitasoisuus (Heikkerö 1968). Yksi työnjohtaja vastasi yleensä tietyn maantieteellisen alueen puunhankinnasta kokonaisuudessaan. Tällaista organisaatiota nimetään metsäalalla työnjohtajatasolta tarkasteltuna alueelliseksi eli "yleismies"organisaatioksi.

1970-luvun molemmin puolin tapahtui puutavarayhtiöiden metsäosastojen organisaatioissa suuria muutoksia. Perustettiin erillisiä puunhankintaorganisaatioita, jotka hankkivat puuta useammalle yhtiölle. Näissä muutoksissa jaettiin puunhankinta eri toimintoihin.

Metsäalalla puhutaan myös tehtävänmukaisesta jaosta eli funktionaalaisesta organisaatiosta. Organisaatioiden rakenteita käsittelevä kirjallisuus puhuu kuitenkin toiminto-organisaatioista, mitä nimitystä käytetään myös tässä kirjoituksessa (ks. Sjöstrand 1981, Rubenowitz 1975).

Sjöstrandin (1981) mukaan yleinen "toiminto" on riippuvainen lähinnä organisaation harjoittamasta toiminnasta. Tämän tutkimuksen organisaatioiden kokonaistoiminto, puunhankinta, lienee selvimmän jaettavissa seuraaviin alatoimintoihin: puun osto, puunkorjuu ja kaukokuljetus sekä näitä tukeva hallinto. Yleensä puunhankintaorganisaatiot hoitavat myös yhtiöiden metsäomaisuutta, minkä vuoksi organisaatioiden yhdeksi alatoiminnoksi voidaan katsoa metsänhoito (kuva 2).

Heikkerön (1968) mukaan toimintojaon syinä olivat mm. puunkorjuun koneellistaminen, tietokonetekniikan lisääntynyt hyväksikäyttö ja työelämää säätelevien lakien ja asetusten lisääntyminen. Työnjohdon tehtäväkenttä oli muodostunut niin laajaksi ja monimutkaiseksi, että yksittäinen työnjohtaja ei hallinnut sitä enää riittävässä määrin. Nämä samat taustatekijät tulivat esille myös tutkituissa tapauksissa ja vaikuttavat vieläkin selvästi työnjohdon töiden järjestykseen.

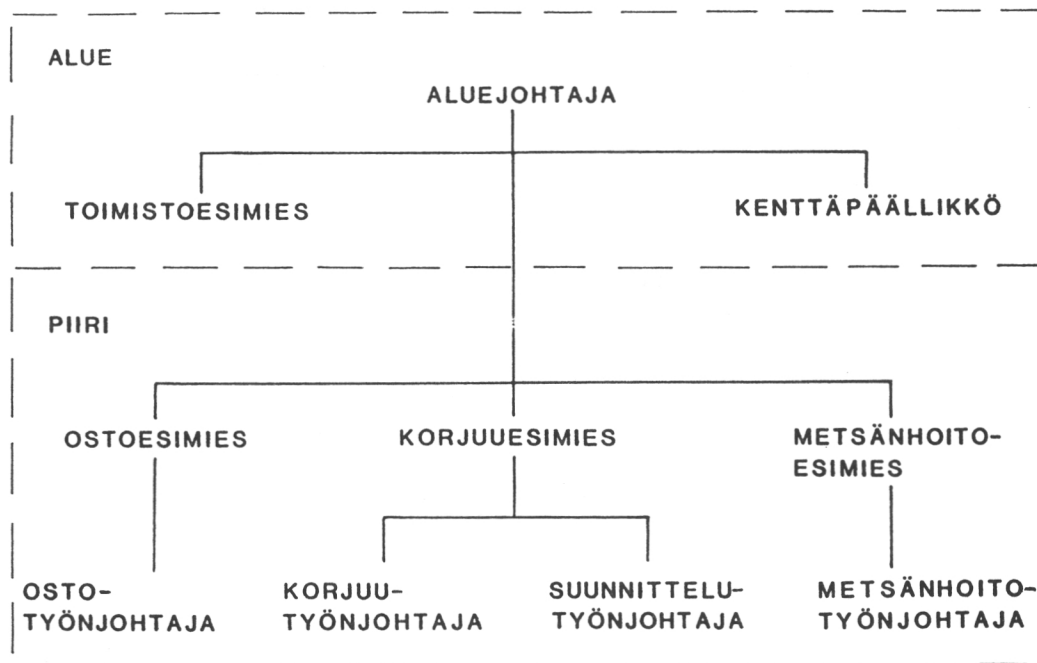
3.2 Kehityssuunta 80-luvulla

Tutkimuksen aikoihin ja sen jälkeen on tutkituissa yhtiöissä muutettu organisaatioiden perusrakenteita hankinta-alue- ja piiritasolla. Muutoksien kehityssuunta on ollut hyvin yhtenäinen. Organisaatiotasoa on vähennetty, samanaikaisesti on kuitenkin lisätty esikuntavastuuisia elimiä ja toimia metsäosastojen yläpäähän sekä hankinta-alueetasolle jopa piiritasolle. Organisaatiot ovat muuttumassa perusrakenteeltaan enemmänkin linja-esikuntaorganisaatioiksi (kuva 3). Sjöstrand toteaa näistä organisaatioista seuraavaa: "Linjaorganisaatio yhdistää kaksi perusajatusta organisaatiosta, nimittäin hierarkian, johon liittyy linjan vaikutusvalta, ja erikoistietojen hyväksikäytön. Erot linjan ja esikunnan välillä liittyvät lähinnä niiden vastuualueisiin, toimivaltoihin ja vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiossa. "Linjalle" luetaan kuuluvaksi organisaation perustoiminnot, "esikunnalla" tarkoitetaan eräänlaisia tukea-antavia yksiköitä. Käy-

tännössä voi olla vaikea pitää linja- ja esikuntayksiköitä täysin erillään."

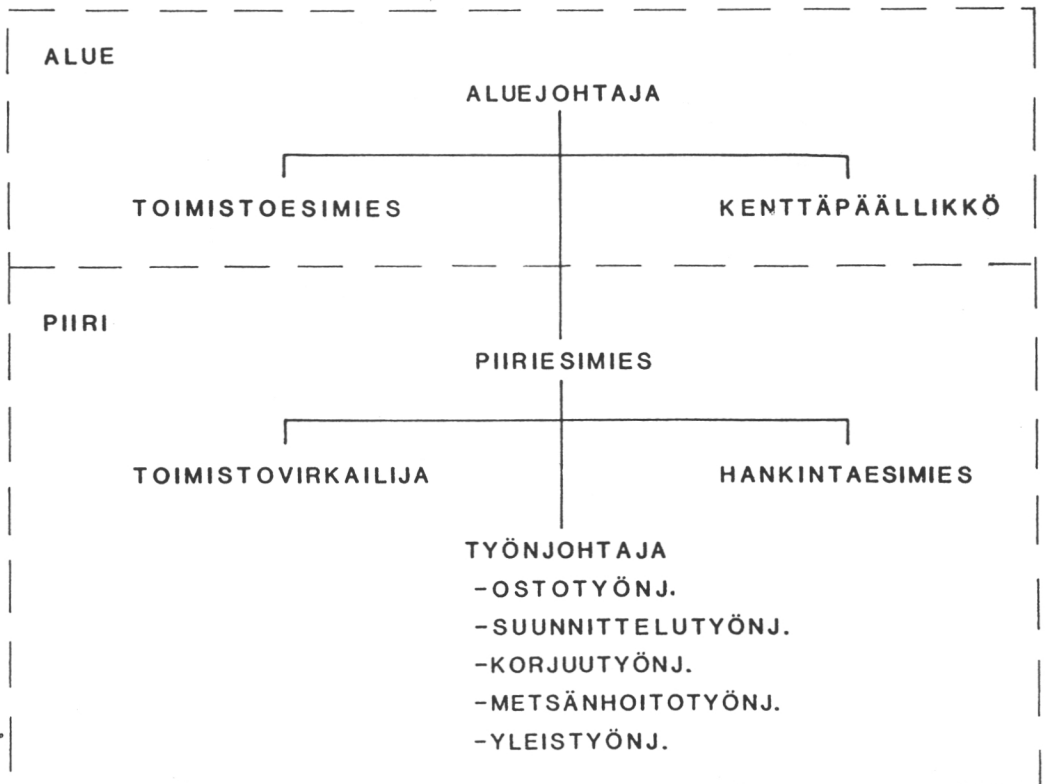
3.3 Toimihenkilöiden työjärjestelyt tutkituissa organisaatioissa

Edellä kuvattu historiallinen kehitys oli vielä havaittavissa tutkittujen organisaatioyksiköiden rakenteissa. Piirien toimihenkilöiden välisessä tehtävänjaossa vallitsi kaksi erilaista linjaa. Kolmessa yhtiössä (yhtiöt 1,2 ja 3) oli toimintoajattelu työnjaoissa korostuneemmin esillä kuin kahdessa. Käytännössä tämä merkitsi sitä, että näissä yhtiöissä oli piireissä kaksi esimiestä, joista toinen vastasi osto- ja kaukokuljetustoiminnoista ja toinen korjuutoiminnoista. Joillakin piireillä saattoi olla metsänhoidon esimieskin, mutta yleensä hän kuitenkin toimi hankinta-alue- tai konttoritasolla. Yhtiö 1 poikkesi lisäksi muista yhtiöistä organisaatiotasojen runsauden suhteen, työnjohtajan ja hankinta-alueen johtajan välillä oli kaksi organisaatiotasoa enemmän kuin muissa yhtiöissä (Kuva 2).



Kuva 2. Toiminto-organisaation rakennekaavio

Kahdessa muussa yhtiössä (yhtiöt 4 ja 5) sekä yhtiössä 2 toisessa tapauksessa oli piirin johdossa vain yksi esimies, jonka alaisena kaikki työnjohtajat työskentelevät. Johtamisessa häntä avusti esikuntavastuinen toimenhaltija (ei yhtiön 2 tapauksessa), jonka vastuualueelle kuului korjuun suunnittelu (ohjelmointi) ja toteutuksen valvonta, yhtiössä 4 myös kaukokuljetuksen tehtävät. Yhtiössä 5 kaukokuljetus oli esimiehen vastuulla. Hallinnollisissa tehtävissä esimiestä avusti yhtiötä 1 lukuun ottamatta toimistovirkailija, yhtiössä 2 nimityksenä oli ATK-tallentaja. Piirin esimiehen tehtäviä olivat siis piirin johtaminen, erikokoisesti henkilöstöhallinto ja ostotoiminnosta vastaaminen (Kuva 3).



Kuva 3. Linja-esikuntaorganisaation rakennekaavio

Kolmessa yhtiössä oli työnjohtotason tehtävät jaettu toiminnoittain yhtiöiden virallisissa toimenkuvauksissa, kahdessa muussa ei tunnettu virallisesti kuin puunhankinnasta vastaava työnjohtaja. Jokaisessa yhtiössä oli periaatteessa olemassa kirjalliset toimenkuvaukset, mutta useimmissa tapauksissa ne eivät enää vastanneet käytäntöä. Kaikissa tutkituissa organisaatioissa työnjohtotason toimien väliset työjärjestelyt olivat hyvin samansuuntaisia. Eroavaisuuksia oli lähinnä tehtävätasolla.

Myös työnjohtotasolla oli ostoista vastaavan tehtäviin liitetty kaukokuljetus. Yhtiössä 3 kuului ostotyönjohtajan tehtäviin myös metsänhoidon tehtäviä, lähinnä metsänistutuksen ja taimikonhoidon toteutus ja valvonta. Muissa yhtiöissä nämä metsänhoidon tehtävät kuuluivat korjuutyönjohtajalle tai hän joutui avustamaan niissä, jos näitä tehtäviä piirillä oli.

Korjuutoiminnot olivat kaikissa tutkituissa tapauksissa jaettu korjuun suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnittelu sisälsi pystymittauksen toteutuksen ja valvonnan, osin paperitöineen ja osassa vain pystymittaleimikoiden, osassa kaikkien leimikoiden työmaasuunnittelun. Vain yhtiön 2 toisessa tapauksessa kuului suunnittelijoille korjuun ohjelmoinnin valvonta (leimikoiden ketjutus). Toimihaltijan nimikkeenä oli joko suunnittelu- tai pystymittatyönjohtaja.

Korjuun toteutuksesta vastaavan toimihenkilön nimikkeenä oli korjuutyönjohtaja. Ainoastaan yhtiössä 2 oli koneellisesti korjattavien leimikoiden toimeenpano ja valvonta tähän erikoistuneen työnjohtajan vastuulla. Muissa yhtiöissä korjuutyönjohtajat vastasivat myös monitoimikoneleimikoiden korjuusta alueellaan.

Toimien alueellisessa vastuunjaossa korostettiin yhtiöissä 3 ja 4 eniten parityöskentelyä, jolloin osto- ja korjuutyönjohtaja työskentelivät yleensä samalla maantieteellisellä vastuualueella. Yhtiössä 2 työskentelyalueet olivat lähes samat, piiri oli kuitenkin jaettu pienempiin yksiköihin, varastoalueisiin, joista yhdistelemällä oli muodostettu työnjohtajien maantieteellisiä vastuualueita. Yhtiössä 1 ei ainakaan korjuutyönjohtajalla ollut vastuualueita, vaan hänen alueellinen työskentelynsä määräytyi korjuuohjelman mukaan. Yhtiön 5 toisessa tapauksessa työskenteli sa-

malla alueella neljä työnjohtajaa, jotka hankkivat puutavaran yhteisvastuullisesti alueelta kuitenkin siten, että jokaisella oli oma päävastuualueensa. Pyrkimyksenä oli, että työnjohtajat siirtyisivät toiminnosta toiseen töiden sesonkiluonteisuuden mukaan. Esimerkiksi sekä suunnittelu- että metsänhoitotyönjohtaja osallistuisivat korjuun tehtäviin talvella, vastaten itsenäisesti osasta korjuutyömaita.

Tutkituissa yhtiöissä, yhtiötä 1 lukuun ottamatta, esiintyi organisaatorakenteessa myös ns. yleistyönjohtaja, joka vastasi tietyllä maantieteellisellä alueella ostosta, korjuun toteutuksesta ja kaukokuljetuksesta, yhtiössä 2 myös työmaasuunnittelusta. Suunnittelutyönjohtaja työskenteli yleensä useamman työnjohtajan vastuualueella.

Mielipiteitä

Yleispäätelmänä haastatteluista oli, että useimmat vastaajat eivät halunneet mitään suuria organisaatiomuutoksia, eivätkä myöskään muutoksia työnjohdon töiden järjestelyyn, vaikka toimintopohjaisesta työnjaosta aiheutuikin ongelmia. Työnjakoa pidettiin yleensä selkeänä, eivätkä ongelmat aiheutuneet organisaatiosta vaan paremminkin eri toimintojen ja ihmisten välisestä puutteellisesta yhteistyöstä. Toimintopohjaisen työnjaon heikkouksia ja myönteisiä puolia on koottu seuraavaan asetelmaan:

Toimintojaon heikkouksia

- 1) Kokonaisnäkemys heikkenee
 - taataan oman toiminnon sujuvuus, kuitenkin tehtäviä luovutetaan toisille tehtäväksi, "helpompi työntää toiselle vaikea savotta"
 - toimien/tehtävien saumakohdissa "ei kenenkään maata" tai sitä hoidetaan usealla eri tavalla
- 2) Kustannusseuranta toiminnoittain
 - yksittäisen työnjohtajan ratkaisuja ei tarkastella kokonaisuuden kannalta eikä myöskään hän itse pysty siihen
 - eri toimintojen henkilöt "kaunistelevat" omia tilastojaan
 - eriarvoisuutta (ainakin tunnetta) toimintojen arvostelussa ja seurannassa

- 3) Toimintojen erilainen ulkoinen, paikoin myös sisäinen, arvostus
 - arvostuksellinen etenemismahdollisuus, palkkauserot
 - me-hengen heikkeneminen, yhteistyövaikeuksia
 - henkilösuhteissa, etenkin työparien välillä ongelmia, "ostomies olevinaan esimies"
- 4) Joustamattomuus
 - eri toimintojen työnjohtajat eivät pysty suorittamaan toistensa tehtäviä, sijaisuus- ja lomajärjestelyt heikkoja
 - kausiluonteisia ruuhkahuippuja ei pystytä tasaamaan

Toimintojaon myönteisiä puolia

- 1) Toimintojen kapeus mahdollistaa asioiden paremman hallinnan
 - erityisesti tilitysasiat
 - työehtosopimukset, työelämää säätelevät lait ja muut määräykset tulevat tehtävään erikoistuneen henkilön toimesta paremmin selvitetyiksi
 - pysyy paremmin ajan tasalla
- 2) Toiminta ei tapahdu niin monen erilaisen työntekijä- ja/tai yhteydenpitoryhmän kanssa
 - ei paineita niin monesta suunnasta
 - ylitöitä, erikoisesti iltapuhelinsoittoja, vähemmän
- 3) Hyvä alueella, jossa puutavaraa kertyy suuria määriä pieneltä maantieteelliseltä alueelta
- 4) Mahdollistaa, tietyin edellytyksin, hakeutumisen mieleiseen toimintoon
 - mielenkiintoisuus motivoi työskentelemään
 - mahdollistaa työkierron, joka antaa laajemman näkemyksen toiminnasta
- 5) Organisaatio selkeä
- 6) Mahdollistaa toimitasolla vaihtelevan työnjaon sekä toimintojen ja tehtävien yhdistelyn

Päätelmät

Lähtökohtana työn jakamisessa toimintoihin nähtiin ilmeisesti aikoinaan tehokkuuden lisääminen erikoistu-

malla kapeampaan työskarkaan. Nykytilanteessa tehokkuuden ylläpitämiseksi tarvitaan joustavuutta, joka usein katoaa liiallisen erikoistumisen vuoksi. Piiriyksiköiden kehittämisessä ollaan tässä suhteessa menossa parempaan suuntaan.

Siirtyminen yhden esimiehen johtamiin piireihin mahdollistaa joustavuuden, kun piirin johtaminen, varsinkin henkilöstöhallinto, on yhden miehen käsissä. Se ei kuitenkaan yhdistä eri toimintojen työnjohtajia kokonaisuuden hyväksi työskenteleviksi. Kuten Sjöststrand (1981) toteaa, katsotaan linjalle kuuluvaksi perustoiminnot. Puunhankinnan piirissä tällaiseksi muodostuvat ostot, joiden jalkoihin muut tahtovat jäädä. Puunkorjuun parissa toimivista tulee helposti tukeantavia eikä tasavertaisia työtovereita. Tässä kehityksessä on luonnollisesti piirin esimiehellä ratkaiseva vaikutus. Sillä tuntemuksella, joka esimiehellä eri toiminnoista on, on ratkaiseva merkitys. Lisäksi esimiehen ja esikuntavastuiseen toimihenkilön välisen yhteistyön ja tiedonkulun pitää sujua. Joissakin tapauksissa tuli ilmi, että he eivät aina olleet perillä toistensa päätöksistä. Piiriesimiehet eivät olleet kovin hyvin perillä korjuun tilanteista. Korjuutoiminnon työnjohtajat toivoivat esimieheltä kiinnostusta myös heidän asioihinsa. Piirien koon suurentaminen ja esimiehen alaisten lukumäärän kasvattaminen ei tilannetta varmasti paranna.

4. Organisaatioilmastoon vaikuttavista tekijöistä

4.1 Työnjohdon työn ohjaus, tiedonvälitys ja tiedonkulku työyhteisössä

Valtaosan työssään tarvitsemista tiedoista, kuten työehtosopimusten muutoksista, uusista määräyksistä, toimintaohjeista, menettelytavoista jne. eli ns. toiminnallisen tiedon, työnjohtajat saivat kirjallisena.

Yleensä nämä tiedotukset tulivat jokaiselle työnjohtajalle. Yhdessä yhtiössä osalla työnjohtoa oli yhteinen toimisto ja tässä tapauksessa kirjallinen materiaali tuli vain toimistolle.

Ei-toiminnallista tietoa, kuten tietoa työnantajayrityksen toimintasuunnitelmista, kannattavuudesta, tulevista organisaatiomuutoksista jne. ei haastateltujen

mukaan paljon jaettu. Tiedotuskanavana toimivat lähinnä henkilökuntalehdet. Tämänkaltaisen tiedon saamisessa olivat työntekijät ja työnjohtajat siten lähes samassa asemassa.

Tutkituista viidestä pidettiin kolmessa yhtiössä piirillä kokouksia, joihin osallistui piirin koko toimihenkilökunta säännöllisesti noin kerran kuukaudessa. Jos käsiteltäviä asioita ei ollut, kokouksia pidettiin harvemmin. Kokousten vetämisestä vastasivat piirin esimiehet. Halutessaan he saivat apua hankinta-alueesta. Yleensä kokouksissa tarkasteltiin piirin toimintaa toiminnoittain, erilaisia ajankohtaisia asioita, käytiin läpi muutoksia jne. Työnjohtajilta ei odotettu aktiivista panosta esim. raportointeina. Yhdessä tapauksessa oli kuitenkin päätetty aloittaa erilaisten teemojen käsittely, siten että joku työnjohtaja pitäisi aiheesta alustuksen, minkä pohjalta sitten keskusteltaisiin. Samantapaista menettelyä oli harkittu myös yhdessä muussa tapauksessa.

Kahdessa yhtiössä pidettiin piirin työnjohtajien yhteisiä kokouksia hyvin satunnaisesti. Saattoi mennä vuosikin ettei kokouksia pidetty. Kokoontumisen syinä oli useimmiten koulutuspäivä.

Esimiesten ja työtovereiden merkitykseen tiedonsaantikanavana vaikutti ratkaisevasti se, oliko työnjohtajalla toimisto kotonaan vai työskentelikö hän yhteistoimistossa, johon kokoontui useampia työnjohtajia ja jossa esimieskin saattoi työskennellä. Haastatelluista työnjohtajista, joita kaikkiaan oli 17, kuusi työskenteli esimiehen kanssa samassa toimistossa. Neljä työskenteli samassa toimistohuoneessa ja lopuilla oli toimistohuone kotonaan.

Yhdessäkään tapauksessa eivät työnjohtaja ja hänen alaisuudessaan työskentelevät hakkuumiehet ja urakoitsijat olleet kokoontuneet kaikki yhtä aikaa yhteiseen neuvonpitoon. Keskinäinen kommunikointi perustui satunnaisiin tapaamisiin työmailla.

Mielipiteitä

Yhden yhtiön toimihenkilöitä lukuun ottamatta olivat kaikki haastatellut sitä mieltä, että työnjohtajille

tulee erilaisia kirjallisia ohjeita riittävästi tai liikaa. Tämä kirjallisen materiaalin runsaus näyttää johtaneen siihen, ettei tiedotuksia lueta riittävästi eikä niiden välityksellä tulevaa tietoa omaksuta. Pari työnjohtajaa valitti myös sitä että tieto työehtosopimusten muutoksista saavuttaa työntekijät ja urakoitsijat nopeammin kuin työnjohdon. Töiden hoidon kannalta myöhästymisellä ei ole niin suurta merkitystä, sen sijaan tietämättömyys saattaa työnjohtajat noloon asemaan.

Kun työnjohtajilla tuntui olevan vaikeuksia kirjallisen tiedon omaksumisessa, pidettiin piirin yhteisiä kokouksia ja palavereja sitä tärkeämpinä tietolähteinä. Kokouksissa käsitellyt asiat, varsinkin muutokset, jäivät paremmin mieleen, lisäksi asioiden yhteinen pohdinta saattoi selvittää epäselviä kohtia. Näissä kokouksissa sai tietoa myös muiden toimintojen tilanteesta ja ongelmista, joten piirin kokonaistilanne selveni. Niissä oli myös mahdollisuus luoda me-henkeä. Toisaalta kokouksia arvosteltiin asianpuutteesta. Kahdessa tapauksessa oltiin ottamassa erilaisia teemoja kokousten aiheiksi. Ajatus kokousten teemoittamisesta sai työnjohtajilta myönteisen vastaanoton ja he olivat itse halukkaita alustamaan. Muutamat mainitsevatkin, että henki oli kokouksissa hyvä ja niissä voi vapaasti keskustella kaikista asioista.

Piirin esimiesten ja työnjohtajien välillä vallitsi hyvät suhteet ja työnjohtajat voivat mielestään kysellä kaikkia epäselviä asioita esimiehiltään. Parissa tapauksessa tuli kuitenkin esille työnjohtajien ja esimiesten välinen luottamuspuola. Kysymys oli joko esimiehen puutteellisesta kyvystä tehdä päätöksiä tai se, ettei esimieheltä saanut selkeitä vastauksia. Esimies ei ollut pysynyt tiedoissaan ajan tasalla.

Kenenkään työnjohtajan mielestä esimiehet eivät käyneet liikaa maastossa, päinvastoin toivottiin, että esimiehet saisivat käydä useammin työmailla. Paikoin toivottiin myös, että hankinta-alueen miehet kävisivät työmailla, sillä he eivät enää tunne riittävästi kentän ongelmia. Tietyllä tavalla käynnit olisivat myös tunnustus työstä, työnjohtajaa ja hänen työpanostaan ei olisi kokonaan unohdettu.

Työnjohtajien keskinäinen kanssakäyminen riippui ratkaisevasti siitä, työskentelikö työnjohtaja kotoaan vai yhteistoimistosta käsin. Toimistolle kokoonnuttiin yleensä aamuisin. Yhdessä tapauksessa työnjohtajilla oli yhteinen toimisto-aika. Yhteistoimistot liisäsivät selvästi toimintojen välistä yhteydenpitoa ja tiedonvälitystä, eikä iltapuhelinsoittoja tarvittu niin paljon. Myös esimiehiltä välittyi tieto paremmin, jos työskenneltiin samassa toimistossa. Epäselvissä tapauksissa sai helpommin apua. Yhteistoimistot, varsinkin jos niissä sovelletaan tiettyä toimisto-aikaa, mahdollistavat myös ulkopuolisten yhteydenoton ja tiedonvälittymisen työnjohtajille.

Jos työnjohtajalla oli kotonaan toimisto, hänen yhteydenpitonsa työtovereihin saattoi olla hyvin vähäistä ja sekin tapahtui pääosissa puhelimen välityksellä. Yhteydenpito ja tiedonvälitys parina työskentelevän ostotyönjohtajan kanssa saattoi jäädä haitallisen puutteelliseksi ja rajoittua vain kaikkeen välttämättömimpään, erityisesti jos parit eivät tulleet keskenään toimeen. Haastatteluissa ilmeni, että oli päinvastaisiakin tapauksia, jolloin työnjohtajat saattoivat käydä yhdessä ostamassa leimikoita ja antaa toistensa tehtäviin liittyviä vinkkejä. Suunnittelu- ja korjuutyönjohtaja saattoivat olla myös vähän tekemisissä toistensa kanssa, vaikka molemmat tekivätkin korjuuseen vaikuttavia päätöksiä.

Vain yhdessä tapauksessa tuli esille, että piiri ja työnjohtajat oli sivuutettu työntekijöitä ja urakoitsijoita koskevassa päätöksenteossa. Tiedonvälitys ei ollut toiminut tässä tapauksessa, vaan tieto oli tullut piirille kentän kautta. Muissa tapauksissa työnjohtajat eivät kokeneet jäävänsä työntekijöille kohdistuvassa tiedotuksessa väliin. Työnjohtajien mukaan hakkuumiehiä ja urakoitsijoita kiinnosti piirin tilanne jonkin verran. Eniten hakkuumiehiä kiinnosti työllisyystilanne ja se minkälaisia leimikoita oli saatu ostetuksi, ja tätä asiaa saatettiin tiedustella ostotyönjohtajiltakin.

Haastatteluista ilmeni, että eri työntekijäryhmien välisessä sekä keskinäisessä yhteydenpidossa olisi lisäämiseen varaa. Yhteydenpito parantaisi varmasti korjuun eri osavaiheiden niveltymistä. Eräs työnjohtaja totesi, ettei työnjohdolla ole riittävästi tietoa

hakkuumiesten ja urakoitsijoiden ongelmista. Hakkuumiehet ja urakoitsijat olivat paikoin käyneet epävirallista keskustelua siitä, miten esimerkiksi hakkuu tulisi tehdä, että se jouduttaisi molempien osapuolien työtä. Joillakin oli halukkuutta tämän tyyppisiin keskusteluihin, toiset pitivät niitä turhina. Yleensä työnjohtajat katsoivat, että he voisivat järjestää työmaapalavereja, mutta kenenkään rohkeus ei ollut siihen riittänyt. Työnjohtajat eivät ilmeisesti ainkaan alussa usko valmiuksiensa riittävän vetäjäksi, vaan siihen tarvittaisiin esimiesten apua ja ohjeita ylemmältä taholta.

Ei-toiminnallisen tiedon osalta tiedotuksessa oli paikoin selvästikin heikkouksia. Esimerkiksi muutoksista ja henkilövalinnoista tiedotettiin huonosti. Haastatteluista kävi kuitenkin selvästi ilmi, että sopeutuminen tilanteeseen ja toimihenkilöiden turvallisuuden tunteen sekä työmotivaation säilyminen riippui ratkaisevasti juuri ylhäältä päin tulevasta tiedotuksesta, lähinnä siitä miten paljon selvitettiin taustoja. Myös urakoitsijat ja metsurit pitivät heille järjestettyjä tiedotustilaisuuksia myönteisinä.

Päätelmät

Ei-toiminnallisen tiedotuksen määrää on syytä lisätä, koska tiedottaminen lisää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja helpottaa sopeutumista muutoksiin.

Työnjohdolle kirjallisena suunnatun toiminnallisen tiedottamisen määrää olisi vähennettävä. Useimmissa organisaatioissa olisi ainakin aiheellista analysoida työnjohdolle menevien ohjeiden määrä ja sisältö. Analysoinnin perusteella voidaan vasta käynnistää tarvittavat toimet, kuten turhan tiedottamisen karsiminen ja muiden tiedotuskanavien käyttäminen.

Piirin toimihenkilöiden yhteiset kokoontumiset noin kerran kuukaudessa on syytä aloittaa niissä organisaatioissa, joissa palavereja ei vielä ole pidetty. Kokouksia on myös edelleen kehitettävä, hyvänä esimerkkinä erilaisten asioteemojen käsittely.

Puunhankinnan hajaantuminen eri toiminnoille vaatisi korjuun toteutuksen onnistumiseksi samalla maantieteellisellä alueella työskentelevien toimihenkilöiden

yhteisiä säännöllisesti pidettäviä palavereja. Näiden palaverien pääaihe olisi korjuuohjelman laatiminen tietylle ajanjaksolle. Samalla voitaisiin seurata myös edellisten suunnitelmien toteutumista. Palaverit todennäköisesti parantaisivat toimintojen työnjohtajien välistä tiedonvälitystä ja yhteistyötä.

Myös kaikkialla, missä on mahdollista perustaa toimihenkilöiden yhteistoimistoja, olisi aiheellista näin tehdä. Yhteistoimistot lisäävät luontevasti toimihenkilöiden yhteistyötä. Ne mahdollistavat myös toimihenkilöiden työ- ja vapaa-ajan erottamisen. Yhteistoimistojen oikealla markkinoinnilla ja säännöllisellä toimistoajalla parannettaisiin ulkopuolisten yhteydenottomahdollisuutta toimihenkilöihin. Yhteistoimistoissa on kuitenkin taattava riittävät ja rauhalliset työskentelytilat jokaiselle toimihenkilölle.

Korjuun toteutuksen parantamiseksi ja eri työntekijäryhmien näkemysten lähentämiseksi olisi tarpeellista aloittaa säännöllisten työmaapalaverien pitäminen (Harstela ja Kyttälä 1980). Työmaapalavereista olisi annettava ohjeet ylemmältä taholta ja alussa niiden vetämisessä tarvittaisiin työnjohtajien apuna esimiehiä.

4.2 Eräiden henkilöstöpoliittisten toimenpiteiden vaikutus

Rubenowitzin (1975) mukaan on käytännössä olemassa hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä henkilöstöpolitiikkaan tulisi kuulua. Tässä tutkimuksessa ei pyritäkään saamaan kokonaiskuvaa eri yhtiöiden henkilöstöpolitiikasta. Tarkastelu kohdistetaan seuraaviin työnjohdon asemaan vaikuttaviin tekijöihin; toimihenkilöiden työhönottopolitiikka, sijoittelu eri toiminoille, urakehitys, palkkaus, muut rahapalkkiot sekä muu palaute työstä.

Toimihenkilöiden työhönotto, sijoittelu ja urakehitys

Uuden toimihenkilön valintapäätöksen teki yleensä hankinta-alueen aluejohtaja. Kahdessa yhtiössä piirien esimiehet olivat aivan ulkopuolella henkilövalinnoista, heitä vain informoitiin uuden henkilön tulosta alaisuuteen. Muut eivät olleet aivan varmoja tilanteesta, koska valintatapahtumaa ei ollut sattunut

heidän esimiesaikanaan; osa uskoi pääsevänsä vaikuttamaan valintaan riittävästi, osan mielestä vaikutusmahdollisuudet olivat liian vähäiset. Yleensä osallistumista henkilövalintoihin pidettiin tärkeänä, koska esimieshän tuntee parhaiten piirinsä henkilökunnan, esimerkiksi parityöskentelyssä parin toisen osapuolen. Kokonaisvastuuta ei kuitenkaan kukaan ollut halukas ottamaan.

Piiritasolla organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa sekoittaa tietyllä tavalla se, että periaatteessa samantasoisia toimia hoitavat sekä työnjohtaja- että teknikkokoulutuksen saaneet. Toisaalta koulutuserot tulisi ottaa huomioon, toisaalta huomioonottaminen johtaa eriarvoisuuteen. Piiritason henkilöiden haastattelujen perusteella ei selvinnyt, minkälaista politiikkaa yhtiöissä suositaan näiden kysymysten suhteen. Ilmeisesti se vaihtelee hankinta-alueittain, jopa piireittäin, koska jossakin uudet henkilöt sijoitettiin aluksi pystymittauksen ja työmaasuunnittelun tehtäviin, jossakin taas suunnittelutyönjohtajalle katsottiin eduksi teknikkokoulutus. Koulutuskysymysten suhteen olisi hyvä määritellä tietyt yleislinjat.

Työnjohtajien sijoittelu eri toimintojen tehtäviin tapahtui lähinnä esimiesten arvostelun perusteella. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että eri toimintojen työnjohtajilta vaadittiin hieman erilaisia ominaisuuksia. Esimiehet totesivat myös, että heidän alaisillaan oli erilaisia mieltymyksiä eri toimintojen tehtävien hoitamiseen. Sama seikka tuli esille myös työnjohtajien haastatteluista, esimerkiksi joku piti pelkkää korjuun toteutusta liian yksipuolisena, jollekin se oli aivan riittävän monipuolista, jonkun haaveena oli päästä myöhemmin ostotyönjohtajaksi. Näistä asioista ei kuitenkaan keskusteltu piireillä eikä varsinkaan esimiesten kanssa. Työnjohtajien mielestä paras keino hakeutua mieleiseen toimintoon oli yhtiöissä yleisesti vallitseva sisäinen haku täytettäessä toimia.

Teknikkokoulutuksen saaneilla työnjohtajilla oli mahdollisuuksia edetä urallaan esimiestehtäviin, sen sijaan työnjohtokoulutuksen saaneiden etenemismahdollisuudet olivat olemattomat. Työnjohtajien työmotivaation säilyttämiseksi ja itsensä kehittämistarpeen ylläpitämiseksi olisi harkittava ehkä seuraavien toimen-

piteiden merkitystä:

- 1) työkierto eli siirtyminen toiminnosta toiseen säännölliseksi järjestelyksi
- 2) työkokemuksen karttuessa vaativampia tehtäviä.

Yleensäkin olisi varmasti hedelmällistä harkita, missä määrin piirin toimihenkilöiden työjärjestelyissä voidaan ottaa huomioon toimihenkilöiden erilaiset yksilölliset ominaisuudet ja sitä kautta parantaa piirin tehokkuutta ja toimihenkilöiden työviihtyvyyttä. Näin aika pitkälle jo tehdään, mutta asiasta tulisi käydä enemmän keskustelua esimiehen ja toimihenkilöiden välillä.

Palkkaus, muut rahalliset palkkiot ja muu palaute työstä

Palkkauksesta ei kovin paljon keskusteltu, silmiinpistävimpänä piirteenä oli haastatteluissa esille tullut eriarvoisuus toiminnoittain, ostotyönjohtajat sijoitettiin helpommin parempaan palkkausluokkaan. Kehitys oli kuitenkin kulkemassa tasavertaisempaan suuntaan, kun myös korjuun työnjohtaja oli sijoitettu korkeampaan palkkaluokkaan.

Kahdessa haastatelluista yhtiöistä jaettiin vuosittain kertapalkkio hyvästä työsuorituksesta. Päätös palkkion saavista toimihenkilöistä tehtiin hankinta-alueessa, piirien esimiesten esitysten pohjalta. Näistä palkkioista ja niiden vaikutuksista ei ollut kenelläkään oikein varmaa mielipidettä. Niiden vaikutus ei välttämättä ole pelkästään myönteinen. Ilmeisesti tarvittaisiin enemmän keskustelua ja määrittelyä palkitsemisen perusteista ja olisi myös harkittava yksilöpalkitsemisen sijasta piirin tai ryhmän palkitsemista.

Palautetta työstään työnjohtotasoa sai mielestään vain siinä tapauksessa, kun joku asia ei sujunut odotetulla tavalla. Useampi kuin yksi toimihenkilö totesi, että oli yhtä kuin kiitos, kun asioista ei puhuta. Vasta kun moititaan, on mennyt huonosti.

4.3 Työvoima

Hakkuumiesten työhönotto oli piirien käsissä, urakoitsijoiden valinta ja tavoitesopimukset tehtiin hankin-

ta-alueissa. Yhdessä tapauksessa korjuuesimies teki päätöksen yhdessä kenttämetsänhoitajan kanssa. Vakituisten eli ns. sopimushakkuumiesten ottamisesta teki päätöksen piirin esimies. Henkilövalinnoissa oli yleensä asianomainen työnjohtaja mukana. Tilapäistä työvoimaa oli työnjohdolla oikeus ottaa, mutta asiasta neuvoteltiin yleensä piirillä. Pyrkimyksenä oli vakinaisen työvoiman työllistäminen esimerkiksi siirroilla vastuualueelta toiselle. Urakoitsijoiden henkilövalintoihin oli piirin mahdollisuus osallistua jossain määrin, esimerkiksi jos urakoitsija tunnettiin ennestään.

Mielipiteitä

Työnjohto koki myönteisenä lisääntyneen vaikutusvaltansa henkilövalinnoissa, jotka ilmeisesti jokin aika sitten tapahtuivat lähes kokonaan hankinta-alueissa. Mielestään heillä oli parempi mahdollisuus kuin esimiehillä päästä selville, minkälainen työntekijä ja hänen työtaitonsa on. Työnjohtajat pitivät henkilövalintoja tärkeinä, koska he joutuvat työskentelemään työsuhteeseen otettujen työntekijöiden kanssa ja koska vakinaista miestä ei ole helppo sanoa irti. Työvoiman saanti vaihteli tapauksittain, toisilla piireillä siitä ei ollut ongelmia, toisilla oli. Tilapäisen työvoiman käyttöön suhtauduttiin kielteisesti, koska se työllisti työnjohtoa huomattavasti enemmän kuin vakituinen; työn laadusta ja työssäolosta ei myöskään koskaan ollut varmuutta.

Urakoitsijoiden tavoitesopimusten teossa oli piirillä ja työnjohdolla mielestään riittävästi osallistumisoikeutta. Yleisesti työnjohtajat uskoivat, että jos työskentely urakoitsijan kanssa kävisi ylivoimaisen vaikeaksi, he voisivat käynnistää erottamisprosessin. Löytyipä haastateltujen joukosta yksi tällainen esimerkkikin.

Konekaluston koko koettiin useammassa paikassa ongelmalliseksi. Kentällä olisi haluttu käyttää pienempiä koneita lähinnä metsän myyjien toivomusten vuoksi. Yhtiö ja hankinta-alueet painostivat kuitenkin urakoitsijoita hankkimaan järeämpiä, vähintään keskiras-kaita koneita. Tämä on esimerkki siitä, miten ylemmällä organisaatiotasolla toimitaan liiketaloudellisten näkökohtien mukaan, kun taas kenttätasolla pii-

rille ja työnjohdolle paineita tulee muiltakin tahoilta.

Päätelmät

Työnjohdon kannalta lisääntynyt vaikutusmahdollisuus henkilövalinnoissa on myönteistä. Työnjohdolla on halua ja mielenkiintoa paneutua hakkuumiesten valintaan, sopivista ehdokkaista otetaan entistä paremmin selvää. Hyvien hakkuumiesten merkitys työn tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta on myös tiedostettu.

5. Toimihenkilöiden täydennyskoulutus

5.1 Haastateltujen koulutustausta ja työkokemus

Metsäalan toimihenkilöillä on joko metsäteknikko- tai metsätyönjohtokoulutus. Esimiestason tehtävien hoidon edellytyksenä on yleensä teknikkokoulutus. Metsäalan toimihenkilöitä koskeneessa kyselytutkimuksessa (Jun-tunen 1984) löytyi 150 esimiestason tehtäviä hoitaneen joukosta vain kaksi työnjohtajakoulutuksen saanutta. Työnjohtotehtävissä sen sijaan toimii molempia sekä myös ns. pitkän linjan miehiä, jotka ovat käytännön tuntemuksen tai lyhyiden kurssien avulla kohonneet työnjohtotehtäviin.

Esimiehistä ja esikuntavastuisista toimihenkilöistä oli kaikilla metsäteknikkokoulutus. Työnjohtotason tehtävissä toimi kolme tekniikkaa, kaksi osto- ja kaukokuljetustehtävissä ja yksi yleistyönjohtajana. Työnjohtotehtäviä hoitavista vain kaksi oli pitkän linjan miehiä, muilla oli työnjohtajakoulutus.

Haastatellut olivat olleet työnantajilleen uskollisia. Esimiestasolla suurin osa oli tullut suoraan koulusta nykyisen työnantajansa palvelukseen, ainoastaan kaksi oli työskennellyt muun työnantajan palveluksessa ja heistäkin toinen vain vuoden verran. Työnjohtajis-takin vain kaksi oli toiminut työnjohtotehtävissä toisen työnantajan palveluksessa.

Nykyistä tointaan olivat esimiesasemassa olevat hoitaneet keskimäärin kuusi vuotta. Viisi heistä oli ollut nykyisessä tehtävässään vasta vuoden, mikä kertonee osaltaan organisaatiomuutoksista. Esimiestason tehtäviä he olivat hoitaneet jo keskimäärin 10 vuotta.

Työnjohtajat olivat valtaosaltaan hoitaneet samoja tehtäviä taloon tulonsa jälkeen, ainoastaan muutama oli vaihtanut toiminnosta toiseen tai ollut aikaisemmin yleistyönjohtajana.

5.2 Toimihenkilöiden täydennyskoulutus yhtiöissä

Koulutus voidaan jakaa yhtiön ulkopuoliseen ja sisäiseen. Toimihenkilöiden ulkopuolinen koulutus tapahtuu valtaosaltaan metsäoppilaitosten kurssiosastoissa, joissa tarjotaan vuosittain n. 30 erisisältöistä kurssia opiskeltavaksi. Monet näistä kursseista toistetaan lähes samansisältöisinä useana vuonna samanaikaisesti monessa oppilaitoksessa. Yleensä työnantajat varaavat vuosittain kursseille kiintiön opiskelupaikkoja.

Kurssille osallistuvien työnjohtajien valintaan osallistui esimiestaso jossakin määrin. Yleensä toimihenkilöiden koulutuskortistoa pidettiin hankinta-alueessa. Tämä kortisto toimi monessa tapauksessa pohjana, kun kursseille osallistujia valittiin. Kurseille lähteminen tapahtui lähes kaikkialla vuoroperiaatteella. Yleensä työnjohtajat olivat olleet viikon mittaisella kurssilla kerran vuodessa tai kahdessa. Joukossa oli sellaisiakin, joiden täydennyskoulutuksesta oli jo vierähtänyt aikaa. Yksi yhtiö oli käyttänyt metsäoppilaitosten tarjoamia kursseja hyvin vähän.

Esimiehet saivat yleensä työnjohtajien kursseista sisällysluettelon metsäoppilaitoksilta. Usein esimiehet olivat käyneet samoja kursseja kuin työnjohtajatkin, joten he tunsivat kurssien sisällön. Työnjohtajat eivät raportoineet esimiehelleen arviotaan kurssista ja sen merkityksestä. Myöskään työtoverit eivät saaneet tietoa kurssin sisällöstä. Tiedonvaihto piirillä rajoittui epäviralliseen "kahvipöytäkeskusteluun". Kurssiarvioinnit tehtiin yleensä koulutuspaikalla valmiisiin lomakkeisiin. Yhdessä tapauksessa oli kehitteillä joko suullinen tai kirjallinen raportointimuoto, jolla parannettaisiin hankinta-alueen ja piirin tiedonsaantia.

Koulutuksen sisällön tarpeesta oli toimihenkilöiden keskuudessa eri yhtiöissä tehty varsin satunnaisia kyselyjä eikä missään oltu oikein tietoisia, miten kou-

lutuksesta vastaavat henkilöt selvittivät koulutustarpeen. Vain muutama haastatelluista tiesi metsäoppilaitosten kurseista ja senkin sillä perusteella, että hän itse tai työtoverit olivat olleet jollakin kursilla. Työnantajien toimesta kurssiluettelot olivat kiertäneet kenttätasolla haastattelujen mukaan vain poikkeustapauksessa. Yleensä työnjohtajia käytettiin toimintonsa aiheisiin liittyvillä kursseilla.

Sijaisuus koulutuksen ja lomien aikana oli järjestetty useimmissa tapauksissa niin, että kenttätehtävät hoiti toinen työnjohtaja, paperityöt sen sijaan odottivat paluuta. Vain puolessa tapauksista sijaisuus oli selkeästi määritelty.

Sisäinen koulutus oli pääasiassa vuosittain päivän parin teemapäiviä tietystä aiheesta. Usein tuo teemapäivä oli järjestetty jonkin muutoksen johdosta. Varsin paljon koulutustarvetta olivat synnyttäneet ATK:n kehittymisen vuoksi tilitysasiat. Parissa tapauksessa olivat toimihenkilöt pystyneet vaikuttamaan sisäiseen koulutukseen, teemapäivillä oli käsitelty asioita heidän aloitteidensa ja toivomustensa pohjalta.

Mielipiteitä

Haastateltavien mielestä työnantaja suhtautui toimihenkilöiden koulutukseen myönteisesti, mikä nopean muutosvauhdin vuoksi katsottiinkin välttämättömäksi. Koulutuksesta katsottiin aina olevan jotain hyötyä. Valtaosaltaan saatuun koulutukseen oltiin tyytyväisiä ja kurssivalinnat olivat olleet onnistuneita.

Työnjohtajien vaikutusmahdollisuudet sekä koulutuksen sisällön että koulutukseen osallistumisen suunnitteluun nähtiin olemattomiksi tai erittäin vähäisiksi. Osa olikin sitä mieltä, että piireille tulisi vuosittain säännöllisesti suunnata kysely koulutustarpeesta, varsinkin sisäisen koulutuksen osalta tarve saattaisi vaihdella vuosittainkin. Osa työnjohtajista ei ollut suurestikaan kiinnostunut arvioimaan, minkälaista koulutusta he tarvitsisivat, vaan heidän mielestään työnantajan tai esimiesten velvollisuus on ohjata koulutukseen. Osa sitä vastoin haluaisi olla aktiivisesti mukana koulutuksen suunnittelussa, esimerkiksi valitsemassa itselleen ja tehtäviinsä sopivaa täydennyskou-

lutusta. He ihmettelivätkin, miksi erilaisista kurs-
sivaihtoehdoista tiedotetaan yhtiöissä niin vähän,
mahdollisesti siksi, ettei kursseille hakeuduttaisi.
Esimerkiksi ei tiedetty, oliko olemassa jonkinlainen
"kurssipaketti", jonka sisältämät kurssit työnantajan
mielestä jokaisen työnjohtajan tulisi käydä. Osa pi-
tikin tällaisen "paketin" olemassaoloa suotavana.

Kuinka kursseilla, varsinkin ulkopuolisilla, saatu
tieto hyödynnetään käytännön työssä, jäi useissa ta-
pauksissa avoimeksi. Lähinnä antina oli kurssin käy-
neen toimihenkilön valmiuksien parantuminen. Kurssin
tietojen integroiminen koko organisaatioyksikön toi-
mintaan oli jo heikohkoa. Esimiehen ja työtovereiden
tiedonsaanti kurssista rajoittui lähinnä tietoon kurs-
sillaolosta. Joidenkin mielestä olisi mielenkiin-
toista kuulla tarkemmin toisten käymien kurssien si-
sällöstä ja osa olisi jopa itse valmis kertomaan käy-
mänsä kurssin annista piirin yhteisissä tilaisuuksis-
sa.

Esimiehet syyttivät lähinnä itseään siitä, että koulu-
tusta seurattiin ja oppimista vahvistettiin niin hei-
kosti piirillä. Syyksi mainittiin työn rutiinit,
jotka tahtovat temmata miehet varsinkin kurssilta
tulon jälkeen. Sijaisjärjestelythän olivat heikoh-
koja, joten ennen ja jälkeen kurssin vaaditaan ylimää-
räistä ponnistelua. Yleensä työnjohtajat eivät kui-
tenkaan pitäneet työpainetta niin kohtuuttomana, että
sen vuoksi ei lähdettäisi kurssille. Vanhemmat työn-
johtajat saattoivat kuitenkin olla haluttomia lähte-
mään kursseille.

Kentän toiveiden pohjalta valmisteltuihin sisäisiin
koulustilaisuuksiin oltiin tyytyväisiä. Kritiikkiä
sen sijaan kohdistettiin sellaisiin koulutuspäiviin,
joissa käsiteltiin monia asioita. Haastateltujen mie-
lestä omaksumisen kannalta olisi parasta, että tilai-
suudessa keskityttäisiin tiettyyn aiheeseen kerral-
laan.

Koulutustarve

Hyvin harva haastatelluista pystyi suoralta kädeltä
määrittelemään alueita, joissa hän tarvitsisi lisäkou-
lutusta. Yleensä koulutus nähtiin vain hyvänä. Sekä
esimiehet että työnjohtajat itse arvioivat tietonsa

työnjohtajien eri tehtäväalueilla riittäväksi. Kuitenkin haastattelun eri osissa esille tulleiden asioiden perusteella on toimihenkilöillä, varsinkin työnjohtajilla, koulutustarvetta ainakin seuraavilla alueilla:

1. Työmenetelmät

Työmenetelmien opettaminen on ollut puutteellista. Työnjohtajilla on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä missäkin menetelmässä pitää työntekijöiltä vaatia. Ristiriitoja syntyy varsinkin, kun työntekijöitä vaihdetaan eri työnjohtajien alaisuuteen. Työmenetelmien heikko hallinta saattaa olla myös syynä siihen, etteivät työnjohtajat puutu työntekijöiden huonoon työsuoritukseen.

2. Taksojen laskentaperusteet

Työnjohto ei hallitse riittävässä määrin taksojen laskentaperusteita. Vaikka työpalkat lasketaan tietokoneella, tulisi työnjohdon olla perillä taksarakenteista. Nykyistä taksarakennetta pidetään kuitenkin liian monimutkaisena, joten sitä pitäisi yksinkertaistaa.

3. Muutokset työympäristöä säätelevissä laeissa, määräyksissä ja työehtosopimuksissa

Työympäristöä säätelevissä laeissa, määräyksissä ja työehtosopimuksissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Kenttäväki ei tahdo pysyä niissä mukana. Lakitekstien sisältö on usein työnjohdolle liian vaikeaselkoista. Työnjohto tarvitsisikin muutoksia selventävää opetusta. Erikoisen tärkeää olisi selvittää selkeästi, miten muutokset vaikuttavat työnjohdon toimintaan ja mikä on työnjohdon vastuu käytännössä.

4. Työnjohdon oman työn suunnittelu

Työnjohtajien oman työn suunnittelussa on puutteita. Työnjohto ei osaa kohdistaa aikaansa tehokkuuden kannalta tärkeisiin tehtäviin. Haastattelujen kokemukset metsäoppilaitosten kursseilta olivat myönteisiä.

5. Ihmistuntemus, ryhmätyöskentely, johtamistaito

Kaikki sosiaalisia taitoja kehittävä opetus on erittäin tarpeellista työnjohdolle.

6. ATK-koulutus

ATK-koulutus on ajankohtaista kaikille toimihenkilöille. Perusteiden opetus on syytä suunnata esimiestasolle ja työnjohtajista halukkaille. Esimerkiksi osassa yhtiöitä on ATK-lomakkeiden käytön opetus ollut puutteellista. Työnjohtajat eivät

osaa myöskään riittävässä määrin hyödyntää työssään seurantaraportteja.

7. Työnjohdon teknisen tiedon lisääminen
Osa haastatelluista toivoi tietoa esimerkiksi erilaisten koneiden ominaisuuksista.
8. Tietojen ja taitojen ylläpitäminen
Noin kolmen vuoden välein olisi haastateltujen mielestä hyvä käydä samoilla täydennyskoulutuskursseilla, koska esimerkiksi korjuumenetelmät muuttuvat jo muutamassa vuodessa huomattavasti.

Päätelmät

Työnjohtotasolla täydennyskoulutus harvoin antaa edellytykset etenemiselle palkkauksellisesti parempiin tehtäviin. Eteneminen uralla ei siten motivoi koulutukseen. Koulutuksen tavoitteena on ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen niissä tehtävissä, joihin henkilö on jo sijoittunut. Koulutuksen avulla tapahtuvien valmiuksien omaksumista ehkä parannettaisiin lisäämällä toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksia koulutuksen suunnittelussa. Oppiminen olisi todennäköisesti tehokkaampaa, jos opetusta annetaan aiheista, joista työnjohtaja tuntee tarvitsevansa tietoa. Työnjohdon olisi sisäistettävä, että myös he itse ovat vastuussa ammattitaitonsa kehittamisestä. Koulutus olisi entistä paremmin saatava nivellettyä koko organisaatioyksikön toimintaan.

6. Hakkuumiesten ammattitaidon kehittäminen

Hakkuumiesten koulutus voidaan myös jakaa yhtiöiden antamaan koulutukseen ja yhtiöiden ulkopuoliseen koulutukseen. Ulkopuolista koulutusta annetaan lähinnä metsäoppilaitoksissa, joissa tavallisimmin on viikon kurssveja eri aiheista. Yhtiöt varaavat yleensä vuodeksi eteenpäin koulutuspaikat näille kursseille. Piireillä pidettiin kortistoa hakkuumiesten saamasta ulkopuolisesta täydennyskoulutuksesta ja lähinnä tämän kortiston perusteella esimies arvioi piirin koulutustarpeen vuodeksi eteenpäin. Täydennyskoulutettavien henkilövalinta tapahtui osin vuoroperiaatteella, osin työnjohto teki esityksiä koulutettavista. Hakkuumiehille koulutuksesta tiedotettiin henkilökuntalehden välityksellä, työnjohdon ja luottamusmiesten toimesta, usein myös työnopastuksen yhteydessä. Metsureiden omatoiminen hakeutuminen koulutukseen oli harvinaista.

Yhtiöiden sisäisestä koulutuksesta huomattavin osa annetaan työnopastuksen yhteydessä. Useimmissa yhtiöissä on olemassa hakkuuneuvojajärjestelmä. Käytännössä tämä on järjestetty niin, että piirillä on yksi tai useampi metsuri saanut hakkuuneuvojakoulutuksen ja lisäksi hän on saattanut vuosittain osallistua täydennyskurssitukseen. Hakkuuneuvojiksi pyritään valitsemaan taitavia metsureita, jotka hallitsevat työmenetelmät ja työtekniikan. Hakkuuneuvoja opastaa työtekniikkaa uusille ja tilapäisille työntekijöille sekä ohjaa työnjohdon apuna työntekijöitä, joilla on puutteita työmenetelmien hallinnassa.

Useimmissa tapauksissa kirjattuna tai kirjaamattomana ohjeena oli, että uusien työntekijöiden luona tulisi käyttää hakkuuneuvojaa mahdollisimman pian töihin tulon jälkeen. Työnopastuksen järjestelyissä oli suurta vaihtelua piirien välillä. Yhdellä piirillä hakkuuneuvojaa käytettiin jokaisen hakkuumiehen luona vähintään kerran vuodessa. Kuitenkin yleisesti hakkuuneuvoja kävi kaikkien työntekijöiden luona vain, jos työmenetelmissä tapahtui oleellisia muutoksia. Useimmiten hakkuuneuvoja tuli opastamaan työntekijää työnjohdon aloitteesta. Työntekijät olivat toivoneet opastusta vain poikkeustapauksissa. Haastatelluissa tapauksissa oli myös sellaisia, joissa piirillä ei ollut haastatteluhetkellä hakkuuneuvojaa tai hänen taitonsa oli työnjohdon mielestä niin puutteellinen, että häntä käytettiin vain hyvin harvoin, tai metsurit olivat niin taitavia, että he eivät enää kaivanneet opastusta. Työnopastuksen kesto vaihteli päivästä puoleen, paikoin sitä annettiin suuremmalle ryhmälle, paikoin yhdelle työntekijälle kerrallaan. Yhdessä tapauksessa työnopastus pyrittiin uusimaan jonkin ajan kuluttua, muissa seuranta jäi työnjohdon vastuulle.

Lisäksi metsureille oli yleensä järjestetty vuosittain yksi tai useampi teemapäivä tietystä aiheesta hankinta-alueen tai piirin toimesta. Viime aikoina tuntuu useimmissa yhtiöissä keskittyvän puutavaran laatu- ja apteerauskysymyksiin. Tavallisimmin yhden tai kahden työnjohtajan alaiset olivat koulutuksessa kerrallaan. Koulutettavaa asiaa käsiteltiin ensin teorian pohjalta, minkä jälkeen tarkasteltiin käytännössä toteutusta. Kouluttajina toimivat työnjohtaja, esimies tai hankinta-alueen asiantuntijat.

Mielipiteitä

Ulkopuolisesta yhtiön metsureille tarjolla olevasta koulutuksesta eivät kaikki työnjohtajat olleet täysin perillä. Metsurien uskottiin kuitenkin olevan kurssi-tarjonnasta perillä, koska kurssit ovat niin kauan pyörineet ja useimmat työntekijät olivat jo jollain kurssilla käyneet. Toimihenkilöiden mukaan metsurien halukkuus kurssille lähtöön vaihteli. Yleensä vanhemmat ja pitkään työskennelleet tuntuivat olevan haluttomia lähtemään. Yhdessä tapauksessa valitettiin myös kurssien sijoittumista talveen, jolloin työvoimaa tarvittaisiin metsässäkin, minkä vuoksi piirillä ei ollut kovin suurta halukkuutta lähettääkään hakkuumiehiä kurssille. Osa metsureista valitti huonoa tiedotusta kurssille lähtöajankohdasta, usein se tuli heille sopimattomaan aikaan. He haluaisivat olla enemmän vaikuttamassa kurssiensa sijoitusajankohtaan.

Kurssien sisällöstä saatiin piirille yleensä ohjelmarunko, mutta työnjohdon paras tiedonlähde oli kuitenkin metsureiden haastattelu. Muutama työnjohtaja pitikin tiedonsaantia puutteellisena ja ehdotti, että kentän miesten näkemysten pitäisi näkyä koulutuksessa nykyistä paremmin. Kysymys oli nimenomaan työn laadun opettamisesta. Koulutuksen antia pidettiin yleensä myönteisenä, varsinkin sellallaisten kohdalla, joiden peruskoulutus on jäänyt heikolle. Kuitenkin lähes kaikissa tapauksissa toimihenkilöt, varsinkin työnjohtajat ihmettelivät työn laadun opetusta. Väitettiinpä miesten menevän kursseilla pilallekin, kun työjälki kurssin jälkeen tahtoi olla heikompaa kuin ennen sitä. Varsin moni olikin halukas pääsemään kurssille mukaan ja näkemään, mitä siellä työntekijöille opetetaan. Tällä hetkellä joillakin metsureiden kursseilla on toimihenkilöpäiviä, joilla kuitenkin on pääasiassa käsitelty työehtosopimuksen tulkintaa.

Hakkuuneuvojärjestelmää haastatellut pitivät myönteisenä ja usein välttämättömänäkin työnjohdon apuna. Käytännön toteutuksessa oli kuitenkin monin paikoin puutteita, jotka estivät järjestelmän täysipainoisen hyödyntämisen. Työnjohto tekee päätöksen hakkuuneuvojan kutsumisesta paikalle, jolloin työntekijät kokevat hakkuuneuvojan kutsumisen loukkaavan heidän ammattitaitoaan. Monet työnjohtajat katsoivat hakkuuneuvojan käynnit tarpeettomiksi kokeneiden työnteki-

jöiden luona. Hakkuuneuvoja saattaa olla myös opastettavien työtoveri tai heitä nuorempi, jolloin tilanne ei useinkaan ole opastukselle suotuisa. Ryhmäopastuksista tahtoi työnjohdon kokemusten mukaan syntyä helposti "huulenheitto"- tilaisuuksia. Jotta opastuksella saataisiin tuloksia, olisi työntekijää opastettava yksinään ja opastukseen olisi uhrattava kokonainen päivä.

Osin työnjohdon ja hakkuuneuvojan yhteistyö toimi hyvin. Työnjohtaja kertoi neuvojalle ennen opastusta niistä puutteista, joita hän oli havainnut työntekijän tekniikassa. Vastaavasti neuvoja kertoi virallisen hakkuuraportin lisäksi työnjohdolle opastuksen tuloksista ja niistä seikoista, joihin työnjohdon tulisi kiinnittää huomiota ohjatessaan työntekijän työsuoritusta. Esimiehet toivat myös esille, että työnjohto saattaa käyttää työnopastusta väärin: ei huomauteta itse puutteista, vaan jätetään heikon työn laadun korjaaminen opastuksen varaan.

Työntekijöiden ammattitaitoon liittyvät läheisesti turvalliset työtavat. Näissä kysymyksissä näkyy haastattelujen perusteella helposti törmättävän ristiriitoihin. Työntekijät työskentelevät usein riskejä ottaen, paremman ansion vuoksi tai ainakin uskomalla parempiin ansioihin. Työnjohto ei ole useinkaan kovin halukas puuttumaan näihin huonoihin työtapoihin, koska seurauksena on usein erimielisyyksiä.

Monikaan työnjohtaja ei ollut neuvonut alaisilleen turvallista konkelon laukaisutapaa. Ohjausta siihen työntekijät olivat saaneet kursseilta tai työnopastuksesta, mutta oppi tuntui menneen huonosti perille, koska toisella puulla lyöttäminen ja alta sahaaminen olivat tavallisimmat keinot laukaista konkelo. Konkelon laukaisemisessa tulevat kärjistyneimmin esille kustannustekijät, jotka osaltaan heikentävät työnjohdon intoa vaatia korjauksia vaarallisiin työtapoihin. Turvallisimmin konkelon laukaisu tapahtuisi konevoimin. Usein lähikuljetus tapahtuu kuitenkin vasta hakkuun jälkeen ja koneen kuljettaminen vain konkelon laukaisuun on liian kallista.

Päätelmät

Useallakaan hakkuumiehellä ei ole peruskoulutusta alalle, vaan työ, isä tai veljet ovat opettaneet työtekniikan. Parannusta asiaan on tuonut metsäoppilaitosten kurssimuotoinen opetus ja yhtiöiden hakkuuneuvojajärjestelmä. Nämä koulutusjärjestelmät ovat pyörineet jo niin kauan, että ne ovat luoneet joidenkin metsämiesten pariin asenneharhaa ammattitaitoisesta työvoimasta, joka ei enää kaipaa minkäänlaista koulutusta. Myös kokeneiden hakkuumiesten keskuudessa on vallitseva käsitys, että he ovat niin ammattitaitoisia ja työnsä hallitsevia, ettei koulutus enää kantaisi hedelmää. Kuitenkin hakkuutyössä sattuu edelleen huomattava määrä tapaturmia ja oikean työtekniikan hallintaa on erittäin tärkeitä terveyden säilymisen ja tuottavuuden vuoksi.

Työnjohto on avainasemassa metsätyövoiman ammattitaidon kehittämisessä, sillä työnjohtohan liikkuu päivittäin maastossa ja pystyy arvioimaan työvoiman ammattitaitoa. Kuitenkin osalla työnjohtoa on näiden tehtävien hoitamisessa vaikeuksia, puutteita ja laiminlyöntejä (Kanninen 1984). Puutteista ei voi syyttää pelkästään työnjohtajia vaan myös esimiesten ja ylempien johdon asenteita, selkeiden menettelytapojen puuttumista ja myös työntekijöiden asenteita ja halukkuutta korjata puutteellisuuksiaan.

Korjuumenetelmien kehittyminen on ollut viime vuosikymmenen aikana nopeata. Uusien työmenetelmien tuonnissa kentälle työnjohdon ja hakkuumiesten tietoon on selviä puutteita. Opetus on usein lyhytaikaista ja teoreettista, joten kuva menetelmän työn jäljestä (kasojen sijoittelu, koko jne.) jää eri osapuolille erilaiseksi. Työnjohto saattaa saada varsin vähän koulutusta. Hakkuumenetelmä on usein omaksuttava kirjallisen materiaalin perusteella. Seurauksena syntyy monasti erilaisia käsityksiä, jotka tuovat kitkaa jokapäiväiseen työntekoon. Epävarmuus vaatimuksista heikentää varmasti osaltaan työnjohdon halukkuutta puuttua huonoon työnjälkeen. Työnjohto tarvitseekin enemmän käytännössä tapahtuvaa opetusta siitä, minkälainen eri menetelmien työn jäljen tulee olla. Eri osapuolten näkemyksinä työn jäljestä voidaan varmasti lähentää työmaapalaverien avulla (Harstela & Kyttälä 1980). Palaverit voisivat vaikuttaa myönteisesti myös asenteisiin.

Nykyisin työnjohtajat tulevat työelämään koulutuksen kautta, joten yhä harvemmallalla on pitempiä aikaista kokemusta hakkuutyöstä. Hakkuuneuvojajärjestelmä onkin tämän vuoksi hyvä apu työnjohdolle työntekijöiden opastuksessa, varsinkin jos työnjohtajan ja hakkuuneuvojan yhteistyö muodostuu luottamukselliseksi. Hakkuuneuvojan käytöstä pitäisi ollakin selkeät ohjeet ja järjestelmää tulisi kehittää edelleen niin, että hakkuuneuvoja kävisi vähintään kerran vuoteen jokaisen työntekijän luona. Näin ehkä muutettaisiin hiljalleen työntekijöiden suhtautumista omaan ammattitaitoonsa. Myös työnjohtajan työskennellessä pitkään samojen miesten kanssa tulee hän helposti haluttomaksi puuttumaan epäkohtiin ja sokeaksi heidän virheilleen. Hakkuuneuvojan käynneillä saattaa tässäkin mielessä olla merkitystä.

7. Tavoitteet ja korjuun suunnittelu

Piiri neuvotteli yleensä hankinta-alueen kanssa määrällisistä osto- ja korjuutavoitteista vuodeksi eteenpäin. Piirin mahdollisuudet vaikuttaa näihin tavoitteisiin olivat kuitenkin hyvin vähäiset, tuotantolaitosten tarpeet sanelivat tavoitteet. Yleensä puolivuotta oli yksilöity kuukausitavoitteiksi puutavaralajeittain ja toinen puolivuotiskausi esitettiin vain kokonaismäärinä. Myös yhtiöiden omista metsistä korjattavilla määrillä oli vuositavoitteet, joista kuitenkin voitiin joustaa ostotilanteen mukaan.

Piirin tavoitteet olivat toisissa tapauksissa jaetut työnjohtaja-alueittain, toisissa ei. Yksittäisen työnjohtajan tai alueen määrälliset korjuutavoitteet määräytyivät yleensä sen mukaan, kuinka paljon korjuualueelta kertyi puutavaraa. Työnjohtajien/alueiden korjuuohjelmista muodostettiin kuitenkin sellaisia, että piirin tavoitteet täyttyivät. Vain kahdessa tapauksessa esimies oli käynyt työnjohtajan kanssa tavoitekeskustelun, jossa työjohtaja oli saanut esittää oman arvionsa korjuumäärästään.

Korjuukustannusten budjetointi oli piiri- ja työnjohdotasolle melko vierasta. Tutkimuksen aikoihin olivat kuitenkin yhtiön 5 työnjohtajat osallistuneet ensimmäisen kerran alueensa eri toimintojen budjetointiin. Budjetointi oli tapahtunut piirin esimiesten opastuksella ja kaikki piirin työnjohtajat olivat kokoontu-

neet päiväksi yhteen sitä tekemään. Budjetti oli tehty alueittain ryhmissä. Tässä yhtiössä suoritti useampi työnjohtaja puunhankinnan tietyltä alueelta yhteisvastuullisina. Myös yhtiössä 2 oli budjetointia siirretty hankinta-alueelta piireille, haastattelun aikaan piirin eri toimintojen esimiehet valmistelivat budjetin ensimmäisen kerran. Samoin yhtiössä 3 osallistui esimies korjuukustannusten arviointiin, lähinnä esittäen yleishallinnolliset menot, kuten työsuoja- luun, kalustohankintoihin, perusparannuksiin jne. liittyvät menot. Yhtiöissä 1 ja 4 budjetointi tapahtuu kokonaisuudessaan hankinta-alueetasolla.

Korjuun suunnittelun rungon muodosti leimikkoluettelo, joka kolmessa yhtiössä oli tietokoneessa, kahdessa yhtiössä sitä pidettiin manuaalisesti. Ostajalta tulivat leimikkoluetteloon perustiedot. Oston tietojen, neuvottelujen ja paikallistuntemuksen avulla suunnittelija teki itselleen leimikoiden suunnittelu- ja pystymittausjärjestyksen. Suunnittelijalta tulivat luetteloon leimikoiden tarkemmat tiedot (ks. kuva 4.). Näiden tietojen ja paikallistuntemuksen perusteella laadittiin alueelle korjuujärjestys tietyksi ajanjaksoksi, joka vaihteli tapauksittain.

Leimikkojen ketjutukseen tietylle vastuualueelle ja/tai tietylle koneelle teki yhtiöissä 1 lähinnä esimies. Yhtiössä 2 koneellinen korjuu oli erillisellä työnjohtajalla, esimies valvoi ja seurasi sitä kiinteästi päättämällä mm. mitkä leimikot korjataan koneellisesti sekä seuraamalla koneiden tavoiteansioiden täyttymistä. Miesvoimalla korjattavien leimikoiden korjuusta vastaavat työnjohtajat toimivat melko itsenäisesti. Toisessa piirissä korjuun ohjelmointi tapahtui suunnittelijoiden ja toteuttavan työnjohtajan yhteistyönä. Yhtiöissä 3 ja 4 työnjohtajat tekivät ketjutuksen melko itsenäisesti, luonnollisesti siitä neuvoteltiin esimiehen kanssa, esimiehet vastasivat monitoimikoneiden liikkeistä piireillä. Yhtiössä 5 leimikkojen ketjutus tehtiin ryhmässä, johon osallistuivat alueen eri toiminnoista vastaavat työnjohtajat ja kenttämestari. Mukana olivat sekä ostosta, suunnittelusta että korjuusta vastuulliset työnjohtajat. Ajallisesti korjuuohjelmat tehtiin hyvin vaihteleviksi ajanjaksoiksi. Joissakin tapauksissa pystyvarannot olivat niin niukat, että suunnittelua ei paljon pystytty tekemään, toisissa tapauksissa ketjutus pystyttiin

	JALOSTAJA	ESIMIES	OSTAJA	LEIMIKON SUJUNN.	KORJUUN TOTEUTT.	MHY	MYYJÄ
Leimikon valintaperusteet							▬
Leimikon rajaus				▬		▬	▬
Kertymäarvio				▬		▬	▬
Leimikkokeskitys		▬	▬	▬	▬	▬	▬
Kauppa			▬			▬	▬
Päätös mittaustavasta	▬	▬	▬		▬		▬
Päätös korjuumenetelmästä	▬	▬	▬	▬	▬		▬
Varastoalueiden suunnittelu			▬	▬	▬		▬
Teiden suunnittelu		▬	▬	▬	▬		
Työmaasuunnittelu				▬	▬		
-lohkojako, palstoitus				▬	▬		
-ajourien suunnittelu				▬	▬		
-työvaikeusluokitus		▬		▬	▬		
Leimaus				▬	▬	▬	
Mittaus			▬	▬	▬	▬	
-pystymittaus				▬	▬	▬	
-jäikimittaus			▬		▬		
-työmittaus			▬		▬		
-luovutusmittaus			▬		▬		
Korjuun ohjelmointi			▬	▬	▬		▬

▬ = suorittaa pääasiassa

▬ = saattaa osallistua

Kuva 4. Korjuun suunnittelu

tekemään kolmeksin kuukaudeksi, kuitenkin niin, että yksi kuukausi oli melko pitävä, mutta muita tarkistettiin aina kuukausittain.

Korjuuohjelmassa oli tavallisimmin määritelty leimikojen korjuujärjestys ja lähikuljetuskalusto sekä lähikuljetuksen ajankohta ja kesto. Toisissa tapauksissa oli määritelty myös leimikon hakkaavat hakkuumiehet, toisissa tapauksissa oli ainoastaan määritelty hakkuumiesten keskituotos ko. leimikkotyypillä, ja hakkuumiesten valinta jäi työnjohtajalle tilanteen mukaan ratkaistavaksi.

Mielipiteitä

Määrä- ja aikatavoitteisiin ei esimiesten eikä varsinkaan työnjohdon mielestä paljon pystynyt vaikuttamaan. Ongelmallisiksi koettiin näihin tavoitteisiin tuotantolaitosten taholta tulevat muutokset: yleensä puutaralajeittaiset toiveet tulevat liian lyhyellä varoitusaajalla. Varoitusaajan pitäisi olla vähintään kuukausi. Paikoin ihmeteltiin tuotantolaitosten ja hankintaosastojen välistä huonoa tiedonvälitystä. Varsinkin työnjohtotasolla näiden tuotantolaitoksilta tulevien muutosten läpivieminen ja ymmärtäminen oli ollut ongelmana. Muutoksista aiheutui useimmiten kustannuksia ja ongelmia työvoiman käytössä varsinkin jos tavoitteita supistetaan. Toisaalta työnjohtajille painotettiin kaikessa työn suunnitelmallisuutta, jolta muutoksilla viedään helposti pohja pois.

Muutoksia ohjelmiin aiheuttivat lisäksi ostotyönjohtajilta tulleet uudet leimikot, säätekijät, konerikot ja työntekijöiden sairastumiset ja tapaturmat. Näitä tietyllä tavalla työn kuvaan kuuluvia muutoksia, ei pidetty samalla tavalla ongelmallisina kuin tuotantolaitoksilta tulevia. Esimerkiksi urakoitsijat kurovat yleensä jälkeenjäneisyyden kiinni. Korjuun suunnittelussa kohdistettiin melko kirpeätä arvostelua oston antamiin leimikon perustietoihin. Kohteliaammin tätä voitaisiin kuvata oston vieraantumisenä korjuun käytännöstä, vaikka ostotyönjohtaja tekee myyjien kanssa monia sopimuksia, jotka vaikuttavat korjuun toteutukseen. Oston arvioihin leimikon korjuukelpoisuudesta ei aina luotettu, syytettiin ostoa tilastojensa kunnistelusta ja leimikoiden ostamisesta ilman paikalla

käyntiä. Ostotyönjohtaja on saattanut luvata myös korjuun tapahtuvan sellaisella kalustolla, jonka saaminen vaatii korjuulta lisäkustannuksia ja mieliharmia. Samoin ostotyönjohto aivan yleisesti löi laimin tehtäviinsä kuuluvan varasto- ja kuljetusjärjestelyjen sopimisen.

Korjuun ohjelmoinnista olivat kaikki toteuttavat työnjohtajat sitä mieltä, että heidän on päästävä osallistumaan alueensa leimikoiden korjuujärjestyksen tekoon. He katsoivat itsellään olevan parhaan paikallis- ja erikoisolosuhteiden tuntemuksen, mitä esim. esimies ei voi saavuttaa piirin laajuuden vuoksi.

Päätelmät

Ilmeisesti metsäalallakin on yritetty jossain määrin soveltaa tavoitejohtamisen menetelmä. Puunhankintaorganisaatioissa ajatus on koettu melkoisen vieraaksi, koska osto- ja korjuutavoitteiden katsotaan tulevan tuotantolaitoksilta eikä kentältä. Ajattelumallia voitaneen kuitenkin soveltaa myös puunhankintaorganisaatioissa ja näin voitaisiin saavuttaa myönteisiä tuloksia alaisten työn motivoinnissa. Piirin esimiehen ja työnjohtajien yhteiset neuvottelut tavoitteesita antaisi työnjohtajille mahdollisuuden esittää mielipiteitä. Toisaalta neuvottelut ehkä auttaisivat työnjohtoa ymmärtämään piirin kokonaistilanteen paremmin. Omien mahdollisuuksien arviointi olisi myös helpompaa. Ilmeisesti tavoitteiden asettelulla saavutettaisiin tuloksia seurannan puolella. Jos työnjohto olisi mukana asettamassa itselleen määräaikaista ja kustannustavoitteita, olisi heillä suurempi mielenkiinto seurata tavoitteiden saavuttamista. Todennäköisesti myös aktiivisemmin pyrittäisiin korjaamaan poikkeamia ja virheitä. Tämänkaltaisia havaintoja tuli ainakin ilmi haastatteluista.

Neuvottelujen lisääminen tavoitteiden asettelun yhteydessä avaa myös mahdollisuuden oikein toteutettuna oikeudenmukaiseen hyvän työsuorituksen palkitsemiseen. Objektiivisen tulosseurannan kehittäminen puunhankinnan työnjohtotasolle ei ole aivan yksinkertainen tehtävä, koska suorituksen tuloksellisuus riippuu hyvin monista taustatekijöistä. Palkitsemiseen liittyy väistämättä esimiestason subjektiivista arvostelua. Tämä ei aina johda työmotivaation parantumi-

seen. Tuloksellisuutta mittaavista tekijöistä olisi sovittava yhteisesti ja palkitseminen olisi avoimesti perusteltava yhteisissä tilaisuuksissa. Myös työnjohtaja- ja/tai aluekohtaisista tavoitteista olisi sovittava. Näillä toimenpiteillä todennäköisesti vähennettäisiin eriarvoisuuden tunnetta, joka helposti heikentää yhteistyökykyä piirillä.

Yhteistyötä ja kokonaisuuden ymmärtämistä parannettaisiin ehkä siten, että korjuun suunnitteluun (ohjelmointiin) osallistuisivat kaikki ne, jotka tekevät korjuuseen vaikuttavia päätöksiä. Tavallisimmassa tapauksessa siihen olisi syytä osallistua alueen osto-, suunnittelu- ja korjuutyönjohtajan, ja koska monitoimikoneet liikkuvat tasaisesti koko piirin alueella, myös piirin korjuun esimiehen. Näkipä pari haastateltua jopa urakoitsijoiden ja hakkuumiesten edustajien mukanaolon mahdollisena.

Vaikka sopimusten ja päätösten viestittämiseen oli kehitetty kirjallinen järjestelmä, tuntui toimenhaltijoiden välillä kuitenkin olevan tiedonpuutetta. Päätökset eivät olleet aina kokonaisuuden kannalta parhaita. Palaverit todennäköisesti parantaisivat tiedonkulkua ja toisten toimintojen ymmärtämystä sekä auttaisivat tekemään kokonaisuuden kannalta parempia ratkaisuja. Tulevaisuudessa korjuun onnistumisella on todennäköisesti kasvava merkitys metsänomistajien puunmyyntipäätöksiin, mikä osaltaan edellyttää leimikoiden ostajilta myös lisää korjuutietoutta. Myös korjuun toteuttavilta henkilöiltä vaaditaan tietoja metsänomistajien käyttäytymisestä ja toiveista.

8. Työmaasuunnittelu

Ostometsien ja yhtiön omien metsien työmaasuunnittelu toteutettiin pääpiirteissään samalla tavalla. Pysty- ja jälkimitattujen leimikoiden työmaasuunnittelu sen sijaan vaihteli tapauksittain. Yhtiössä 2 kuului kaikkien leimikoiden suunnittelu suunnittelutyönjohtajalle, vain poikkeustapauksessa joutui korjuutyönjohtaja tekemään työmaasuunnittelun. Yhtiöissä 1 ja 5 kuului työmaasuunnittelu periaatteessa suunnittelulle, mutta jälkimittaleimikoiden suunnittelu jäi usein toteuttavalle työnjohdolle. Yhtiössä 4 jälkimittaleimikoiden työmaasuunnittelu kuului kokonaisuudessaan toteuttavan työnjohdon tehtäviin. Yhtiössä 3 korjuu-

työnjohtajat osallistuivat myös pystymittaukseen ja lähinnä jälkimittaleimikoiden työmaasuunnitteluun.

Osassa haastateltuja piirejä oli pystymittaus varsin vakiintunutta ja piirillä oli vakituksia pystymittauksen parissa ympärivuotisesti työskenteleviä työntekijöitä. Osalla pystymittaryhmien vetäjistä oli jo pitkä työkokemus. Joillakin saattoi olla työnjohtajakoulutus, osa oli saanut muuta koulutusta tehtäviin. Näiden työntekijöiden asema organisaatiossa ei ollut selkeä, eikä heillä ollut etenemismahdollisuuksia. Piirillä ei myöskään ollut suuria palkkauksellisia mahdollisuuksia erotella pitkään työskennelleitä muista ryhmän jäsenistä, mikä ilmeisesti lisäsi vaihtuvuutta. Osassa tapauksista käytettiin pystymittaukseen hakkuumiehiä tai tilapäistä työvoimaa.

Pystymittaryhmien ja suunnittelutyönjohtajan välinen työnjako vaihteli ryhmien työkokemuksen ja pätevyyden mukaan. Yleensä työnjohtaja suoritti leimikon rajojen tarkistuksen, lohkomisen, palstoituksen, työvaikeustekijöiden määrittelyn ja oli aloittamassa mittauksia. Ryhmä saattoi sitten tehdä mittauksen maastotyöt hyvinkin itsenäisesti. Ajourien suunnittelu oli usein myös ryhmällä, työnjohtaja määritteli ainoastaan pääsuunnat ja osallistui vaikeampien kohtien suunnitteluun. Joissakin tapauksissa ryhmät saattoivat määrittellä työvaikeustekijöitäkin. Leimikon suunnitteluvaiheessa tehtiin yleensä myös laskelmat erilaisista tie- ja varastointivaihtoehtoista. Yleensä vaihtoehtolaskelmien teko kuului suunnittelijalle, useimmissa tapauksissa nämä päätökset olivat taloudellisesti kuitenkin niin merkittäviä, että niitä pohdittiin porukalla, jossa esimies usein teki lopullisen päätöksen.

Suunnitteluvaiheeseen liittyy myös korjuun ajoitus ja korjuumenetelmän valinta. Työmaasuunnitelma sisälsi kunkin lohkon korjuukelpoisuuden tarkan määrittelyn, vaikka lopullinen ajoitus tapahtuikin korjuuohjelman teon ja toteutuksen yhteydessä. Monitoimikoneella korjattavien leimikoiden valintaan osallistui kaikissa tapauksissa esimies, monitoimikoneiden ohjelmointi oli ainakin esimiesten valvonnassa, useimmissa tapauksissa vastuullakin. Kahdessa yhtiössä käytettiin pystymittauksen vaihtoehtolaskelmien lisäksi korjuumenetelmän valinnassa yhtiön omaa tietokonepohjaista vaihtoehtolaskentaa. Jonkin verran näitä vaihtoehtolaskelmia tehtiin myös käsin.

Urakoitsijat ja hakkuumiehet osallistuivat työmaasuunnitteluun vain poikkeustapauksissa. Urakoitsijat olivat saattaneet olla mukana suunnittelemassa ajouria vaikeisiin maastoihin. Samoin hakkuumiehillä saattoi olla lupa korjata ajouraa hakkuun yhteydessä. Avohakkuilla hakkuumiehet suunnittelivat ajourien paikat.

Mielipiteitä

Työmaasuunnittelun ja pystymittauksen kuulumista erilliselle työnjohtajalle pidettiin tarkoituksenmukaisena. Usein se nähtiin välttämättömänäkin, koska korjuutyönjohtajalle olisi muutoin tullut liian paljon alaisia, joiden valvonta olisi jäänyt puutteelliseksi. Toisaalta pystymittaus vaati myös erilaisen paperiteknikan hallintaa kuin korjuu, mikä saattoi tuottaa vanhemman polven työnjohdolle vaikeuksia. Toiminnan vakiintuminen ja ammattitaidon lisääntyminen oli parantanut suunnittelun jälkeä. Korjuutyönjohtajat toivoivat, että myös jälkimitattatyömaiden suunnittelu saisi kuulua suunnittelutyönjohdon tehtäviin. Muutamissa tapauksissa oli harvennusten ja siten jälkimitattatyömaiden määrä lisääntynyt, mikä lisäsi toteuttavan työnjohdon suunnittelu- ja mittaustehtäviä huomattavasti. Harvennusleimikot ovat useimmiten jälkimitalleimikoita. Työmaiden suunnittelu jäi ilmeisesti näissä tapauksissa heikolle joko kiireen tai taitamattomuuden vuoksi. Ainakin työntekijät arvioivat jälkimitattatyömaiden suunnittelun heikommaksi. Yleensä jälkimitattatyömaista ei myöskään tehty työmaakarttaa, vaikka koneurakoitsijat pitivät työmaakartan saamista tärkeänä juuri harvennusleimikoista.

Työmaasuunnittelun tasosta ja puutteista on haastattelujen perusteella vaikea saada objektiivista kuvaa. Työnjohtajat ei yleensä antanut työtovereilleen suuria moitteita, vaan puutteiden katsottiin johtuvan kiireestä ja näkemyseroista. Hakkuumiesten ja urakoitsijoiden moitteet kohdistuivat tavallisimmin ajouraan. Työvaikeustekijöistä tuntui käytävän jonkinlaista keskustelua lähes joka työmaalla, vähintään ainakin leikin varjolla. Haastattelujen perusteella niistä pystyttiin useimmissa tapauksissa sopimaan työnjohdon ja työntekijöiden kanssa. Esimies joutui puuttumaan asiaan melko harvoin. Liittotason neuvotteluihin oli piireillä jouduttu enintään 3 - 4 kertaa vuodessa.

Työvaikeustekijät määriteltiin suunnittelun yhteydessä ja toteuttava työnjohto sai ne yleensä valmiiksi määriteltynä. Lähikuljetuksen työvaikeustekijöitä oli korjuutyönjohdolla oikeus muuttaa, hakkuun työvaikeustekijöiden kohdalla tilanne ei ollut niin selkeä. Yhtiössä 2 ei korjuutyönjohdolla ollut oikeutta muuttaa hakkuun työvaikeustekijöitä, vaan hänen oli kutsuttava paikalle suunnittelija, joka voi sitten tehdä muutoksen. Muissa yhtiöissä tilanne oli hieman epäselvä ja siitä myöskin valitti yksi hakkuumies. Joissakin oli ilmeisesti periaatepäätös, että korjuutyönjohtaja ei saisi muutosta tehdä, ainakin hänen olisi ilmoitettava muutoksesta suunnittelijalle. Korjuutyönjohto kuitenkin ilmeisesti teki näitä muutoksia suunnittelijaa kuulematta eikä edes aina tiedottanut asiasta. Työnjohdon kannalta ongelmallisimpia olivat kiistatapauksissa hankinta-alueessa tehdyt työnjohdon kannasta poikkeavat muutokset.

Työnjohto suhtautui varsin kielteisesti siihen, että työntekijät osallistuisivat työmaasuunnitteluun. Nykyisen palkkausjärjestelmän katsottiin olevan myös este osallistumiselle. Hakkuumiehet tuntuivat suhtautuvan kielteisesti lähes kaikkeen uuteen, koska pelkäsivät ansioidensa kaventumista. Suunnitteluunkaan ei tunnettu suurta mielenkiintoa, korkeintaan työvaikeustekijöiden määrittely ja ajourat kiinnostivat osaa hakkuumiehistä. Lähes kaikki haastatellut olivat kuitenkin suorittaneet metsurileimausta ja kokemukset siitä olivat valtaosaltaan myönteisiä. Konemiehiä ei käytetty juuri lainkaan suunnittelussa. He suhtautuivat kuitenkin osallistumiseensa myönteisesti, erityisesti vaikeiden maastojen ajouria suunniteltaessa. Jotkut olivat jopa yllättyneitä, että heidän ammattitaitoaan käytettäisiin hyväksi.

Suunnittelijoiden ongelmana tuntui olevan pystymittajien vaihtuvuus ja heille annettavan koulutuksen puute. Suunnittelijat eivät kaikissa tapauksissa voineet luottaa täytettyihin papereihin. Suurin osa ajasta kuluikin papereiden tarkastamiseen. Maastotöihin jäi liian vähän aikaa. Varsinkin hakattujen ja ajettujen leimikoiden tarkasteluun olisi pitänyt olla enemmän aikaa. Se olisi ollut välttämätöntä työnjohtajien oman ammattitaidon kannalta. Nyt palaute perustui pääasiassa korjuutyönjohtajan antamiin huomautuksiin.

Päätelmät

Korjuukustannusten kannalta työmaasuunnittelu ja sen yhteydessä tehtävät päätökset ovat tärkeitä. Työnjohtajien taidot joutuvat kovalle koetukselle metsätyökoneiden ja tietokoneen käytön lisääntyessä. Hyvällä suunnittelulla voidaan ratkaisevasti vähentää myös korjuun aiheuttamia vaurioita, millä tulevaisuudessa lienee entistä enemmän merkitystä metsien myynnissä. Vauriotutkimusten (Siren 1981, Siren 1982) perusteella korjuun ja metsätyömaiden suunnittelussa tuntuu olevan vielä paljonkin parantamisen varaa.

Erikoistuneiden työmaasuunnittelijoiden käyttö näyttää useimmissa tapauksissa perustellulta, koska näin saavutetaan parempi työtulos. Pystymittaryhmien työntekijöiden aseman selventäminen samoin kuin heidän koulutuksensa järjestäminen olisi paikallaan. Nämä ryhmät suunnittelevat useimmiten juuri ajourat. Huonolla ajourien suunnittelulla on eniten merkitystä vaurioiden synnyssä, suunnittelu vaikuttaa myös hakkuun ja ajon kulkuun. Tällä hetkellä suunnittelijat ja pystymittaryhmät saavat palautetta työstään sattumoisin ja ehtivät harvoin käydä tarkastelemassa työnsä tuloksia. Kaikkien osapuolien näkemyksien esille saamiseksi olisi varmasti paikallaan pitää työmaapalaveria, joita on kokeiltu myönteisin tuloksin Suomesakin (Kyttälä 1981, Harstela & Kyttälä 1980).

9. Töiden järjestelyt korjuutoiminnassa

Korjuun toteutus on melko pitkälle työnjohtajien vastuulla ja he saavat yleensä toimia melko itsenäisesti. Työelämää säätelevät lait, sopimukset, menettelytavat jne. rajoittavat kuitenkin liikkumavapautta. Yhtiö ja esimiehet ohjaavat töiden järjestelyjä ja niihin puututaan lähinnä korjuuohjelman puitteissa. Ei siis ole mitään yhtiön yhteistä linjaa, vaan jokainen työnjohtaja huolehtii toteutuksesta taitojensa ja kykujensä mukaan.

Seuraavassa tarkastellaan haastatteluissa esille tulleita työnjohtajien yleisiä toimintatapoja ja ongelma-alueita. Mukana on myös heidän esimiestensä, hakkuumiesten ja urakoitsijoiden näkökulmia.

Urakoitsijoiden ja hakkuumiesten mielestä yhtiöissä ei yleensä ollut suuriakaan eroja, mutta se miten työt käytännössä pyörivät, erosi ratkaisevasti yhtiöittäin lähinnä työnjohtajasta johtuen. Yhtiöiden arvostukseen vaikutti myös hakattavan puutavaran rakenne. Tukkipuuvaltaiset leimikot lisäsivät yhtiöiden arvostusta.

Yleensä työnjohtajan alueella työskenteli vain yksi urakoitsija, joka sitten ajoi kaikki leimikot. Työmaiden ketjutuksessa ja töiden järjestelyssä siten, että ajoa riitti tasaisesti, oli urakoitsijoiden mielestä eroja yhtiöittäin ja siten osittain työnjohtajittain.

Hakkuumiesten sijoittelu palstoille oli yleensä työnjohtajan harkinnassa. Siitä saattoi myös helposti syntyä luottamuspulaa työntekijöiden ja työnjohdon välille. Palstojen tasapuolinen jakaminen vaatii työnjohdolta tasapainoilua, ja toteutuksessa olikin erilaisia muunnelmia. Vaikka taksarakenteen pitäisikin olla sellainen, että erilaisilla leimikoilla päästään samaan ansioon, hakkuumiehet haluavat tietyyntyyppisiä leimikoita. Vaihtelua on syytä järjestää jo hakkuumiesten työmotivaation ylläpitämiseksi.

Vain poikkeustapauksessa metsurit jakoivat palstat keskenään, tavallisimmin palstat määräytyivät vuoroperialla, työnjohdon määräyksestä tai arpomalla. Osa työnjohtajia käytti palstojen jakoa myös palkitsemiskeinona, hyvästä työn jäljestä pääsi "paremmalle" palstalle. Haastatellut metsurit pitivät palstajakoa tasapuolisena. Esimiesten mukaan kuitenkin oli myös tapauksia, joissa tästä syystä työnjohto oli joutunut vaikeuksiin ja metsureiden keskinäiset välit olivat kiristyneet.

Korjuutyönjohtaja sai usein leimikon valmiiksi suunniteltuna, joten hänellä ei välttämättä ollut leimikon ominaisuuksien tuntemusta. Osa pyrki käymään leimikolla ennen kuin vei metsurit sinne. Uudelle leimikolle työnjohto pyrki viemään metsurit itse. Leimikon sisällä metsurit siirtyivät uudelle palstalle ilman ohjausta ja saattoivat ohjata myös uusia miehiä palstoille. Palstan alussa käsiteltiin tavallisimmin hakkuutapa ja puutavaran mitat. Palstaa ei läheskään aina kierretty. Metsurit eivät puuttuneet työvaikeus-

tekijöihin yleensä palstaa aloittaessaan. Erikoisolosuhteista, kuten sähkölinjoista, työnjohtajat muistuttivat, mutta useinkin jäi hakkuumiesten päätettäväksi, minkä puiden kaato vielä onnistui heiltä.

Yksin työskentelyä pyrittiin välttämään, mutta siihen jouduttiin aina silloin tällöin; osa työnjohtajista pyrki tällaisissa tapauksissa tarkistamaan metsurin paluun metsästä, osa metsureista oli oman onnensa nojassa. Yhdessä tapauksessa oli tehty päätös, että yksinään asuvaa miestä ei saanut laittaa yksinään metsään. Työturvallisuusasioiden huomioon ottamisessa törmätään ilmeisesti tuttuuden ongelmaan, on pitkään työskennelty yhdessä, jolloin tuntuu turhalta huomauttaa lähimmästä puhelimesta ja siitä, miten tulisi työskennellä.

Tämä tuttuuden ongelma tuli myös esille siten, että työnjohto ei läheskään aina tarvittaessa puuttunut työn jälkeen. Tällaisissa tapauksissa jäi huomauttaminen sitten esimiesten harteille. Toisaalta urakoitsija ja hakkuumiehet toivoivat, että kun huomauttamisen syytä on, se myös tehtäisiin, ettei tarvitsisi takanapäin puhua. Yleensä työntekijät olivat sitä mieltä, että työnjohtajan tulisi esittää mielipiteensä työn jäljestä aina silloin tällöin. Sellaista työnjohtajaa, joka ei sano mistään mitään, pidettiin huonona. Toisinaan työnjohdolta odotettiin myös myönnteistä palautetta.

Myös urakoitsijat valvoivat hakkuuta. He viestittivät puutteista työnjohdolle. Urakoitsijat, jotka työskentelivät useamman työnjohtajan alueella totesivat, että hakkuujäljessä on työnjohtajakohtaisia erojakin. Toinen työnjohtaja valvoo miestensä työtä tarkempaan kuin toinen. Paljon oli myös metsureista johtuvia eroja. Joukossa tahtoi aina olla joku huonoa työjälkeä tekevä hakkuumies.

Osa työnjohtajista totesi, että hänen miehensä tekevät tällä hetkellä parempaa työjälkeä kuin työehtosopimukset vaativat, tällaisille miehille on tietysti vaikea huomauttaa työtekniikan puutteista. Joukossa oli sellaisiakin metsureita, joille sai huomauttaa puutteista usein, eikä korjausta sittenkään tapahtunut. Hakkuutyön puutteet kohdistuivat useimmiten kasaukseen, kuten on tullut ilmi jo Kyttälän (1981)

tutkimuksissa. Metsurit ja urakoitsijat valittavat toisinaan korjuun huonosta ajoituksesta. Työntekijöiden mielestä työnjohtajat kävivät työmaalla riittävästi, mutteivat missään tapauksessa liikaa. Työnjohtajat painottivat käyntiensä sosiaalista merkitystä: metsuria ja urakoitsijaa ei ole unohdettu.

Metsureiden työmatkojen järjestelyt olivat työllistäneet työnjohtajia myös viime aikoina. Harvennushakuiden lisääntyessä kasvaa matkustuskustannuksien osuus korjuukustannuksissa. Niinpä kaikkialla oli pyrkimyksenä, että useampi metsuri kulkisi samalla kyydillä ja ajokustannuksia seurattiin entistä tarkempaa. Metsureille kulkeminen yhteiskuljetuksessa on työn vapaan luonteen vähentämistä, työpäivän pituutta ei voi enää itse säädellä. Vain poikkeustapauksissa metsurit pystyivät sopimaan työmatkajärjestelyistä keskenään. Yleensä työnjohtajan oli määrättävä, ketkä miehet kulloinkin kulkivat samalla autolla. Työnjohdolta vaadittiinkin neuvottelutaitoa, että löytyi työpanokseltaan samanlaisia miehiä kyyteihin sekä että sai työt sujumaan ja miehet viihtymään.

Erilaisissa työmaahuollon asioissa ei ollut pahempia epäselvyyksiä. Metsureilta ja urakoitsijoilta ei tullut suurempia valituksia puutteista. Osa metsureita valitti, että taukotupaa ei ole riittävästi tuotu työmaille, toisten mielestä sen kuljettelu oli turhaa. Taukotuvan käytön edellytyksenä tuntui useimmissa tapauksissa olevan, että sen on oltava 200 - 300 metrin päässä palstalta, muutoin metsuri ei lähde sinne kävelemään. Työnjohto koki taukotuvan liikuttelun hankalaksi, koska lähikuljetus useinkin tuli vasta hakkuun jälkeen. Toisaalta turhautti myös tuvan vähäinen käyttö. Paikoin metsurit käyttivät mieluummin taukotelttaa.

Metsureiden mielestä erilaisten turvavälineiden toimittamisessa ei ollut moitteita, vaikka todettiin, että asioista on oltava itse perillä ja aktiivisesti pyydettävä työntekijöille kuuluvia välineitä. Työnjohdolla olikin selvästi vaikeuksia muistaa ja hallita, mitkä osakorvattavat turvavälineet kuuluvat kellekin. Yleensä tämä turvavälineiden tilaus ja kirjanpito oli esimiehillä, mutta oli mukana tapauksia, joissa se kuului työnjohdolle tai toimistovirkailijalle. Kaikkien mielestä tähän kuului yllättävän

paljon aikaa, eikä oikein kukaan ollut täysin selvillä, miten tilanne tällä hetkellä oli. Yleensä työntekijät aktiivisesti pyysivät särkyneiden osien tilalle uusia. Näin työnjohdon mielestä tulikin olla, koska he eivät joutaneet asiaa aina tarkistamaan. Jonkin verran moitittiin työnjohtoa siitä, että puuteista sai huomauttaa useamminkin, ennen kuin ne muistettiin hoitaa. Erikoisturvavälineitä, kuten erilaisia vinssejä, oli paikoin olemassa, mutta yleensä niitä käytettiin vähän, eikä oikein tiedetty missä ne milloinkin olivat.

Mielestään metsurit ja urakoitsijat saivat tiedon seuraavista työkohteista riittävän ajoissa. Osassa tapauksia myös urakoitsijoille annettiin koneohjelma, josta he näkivät ajettavat leimikot jo pitemmältä ajanjaksolta. Tätä urakoitsijat pitivät hyvänä, joskaan eivät välttämättömänä. Työnjohtajien mukaan metsurit kyselivät jo hyvissä ajoin seuraavaa työkohdetta. Palstojen loppumista ei sen sijaan aina ilmoitettu riittävän ajoissa. Aamulla saatettiin tulla sanomaan, että tarvittaisiin uusi työkohte. Toisaalta eräs työnjohtaja totesi, että tällainen on jo työnjohtajan huolimattomuutta, työnjohtaja ei ole käynyt riittävästi työmailla ollakseen tilanteesta selvillä.

Vaikka valtaosalla metsureista on puhelimet, vaikutti siltä, että metsurit tiedottavat vielä heikosti poissaoloistaan, sairastumisestaan, jopa tapaturmistaankin työnjohtajille. Tosin myöskään työnjohtajat eivät aina odota tiedottamista eivätkä ole ohjanneet työntekijöitä siihen aktiivisesti.

Urakoitsijoiden työn jäljen valvonnan vaikeudeksi koettiin ajoittainen yötyöskentely. Lähikuljetuksen onnistumista vaikeutti myös lumen tulo, joka aiheutti metsään jääneiden puiden etsimistä. Useimmat työnjohtajat voivat käyttää tähän kuitenkin muita henkilöitä. Tietyllä tavalla ongelmalliseksi koettiin urakoitsijoiden palveluksessa työskentelevien kuljettajien työstä huomauttaminen, koska periaatteessahan urakoitsija vastasi heidän työskentelystään. Yleensä asioista sovittiin kuitenkin työnjohtajien ja kuljettajien keskinäisissä neuvotteluissa.

10. Toiminnan seuranta

Korjuun toteutumista seurataan monella tasolla. Tässä tarkastelussa keskitytään siihen, miten työnjohtajat seuraavat omaa toimintaansa ja miten piirillä seurataan työnjohdon toimintaa.

Työnjohtajilta tulee seurannassa tarvittava perustieto erilaisina tilityksinä ja raportteina. Kaikissa yhtiöissä käytettiin seurannassa apuna ATK:ta, jonka sovellutuksissa oli kuitenkin yhtiöittäin eroja. Yhdessä yhtiössä olivat tietokonepäätteet piireillä, joskin piiritason kokeiluja oli myös muissa yhtiöissä. Useimmissa tapauksissa ATK oli hankinta-alueella.

Kehittämistyön yhteydessä tarkastellaan tilityslomakkeiden kehittelyä ja tuontia kentälle. Nykyisin hakkuupalkat pystytään valtaosaltaan laskemaan tietokoneella. Työnjohtajat antavat vain laskennassa tarvittavat perustiedot työvaikeustekijöistä erilaisina koodeina. Joissakin tapauksissa saadaan myös auto- ja lähikuljetusurakoitsijoiden palkat laskettua tietokoneella, kun työnjohto antaa vain perustiedot. Joissakin tapauksissa työnjohto joutuu laskemaan ne vielä käsin. Useimmat urakoitsijat ovat vakinaisessa työsuhteessa ja heillä on ns. ansiotavoitesopimus. Näiden sopimusten toteutumisen seuranta on tietysti tärkeää, osassa tapauksista seuranta tapahtui tietokoneen avulla, osassa seuranta jouduttiin tekemään käsin. Seuranta oli kaikissa tapauksissa esimiehen vastuulla.

Seurannan rungon muodosti korjuuohjelma. Siinä oli yleensä arvioitu lähikuljetuksen ajankohta ja kesto. Ohjelmasta oli helppo vaikka päivittäin seurata, pysyttiinkö toteutuksessa suunnitellussa aikataulussa, ja poikkeamatapauksissa ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Monet työnjohtajat merkitsivätkin suunnitellun ja toteutuneen lähikuljetuksen ajankohdan vierekkäin korjuuohjelmaan konekohtaisesti. Tarvittavia toimenpiteitä tarkasteltiin joissakin tapauksissa esimiehen kanssa kuukausittain.

Työnjohtajien oli myös seurattava tilitystositteista, että hakkuumiesten ja urakoitsijoiden palkat oli maksettu oikein. Kaikissa tapauksissa työnjohtajat olivat vastuussa tilitystietojen oikeellisuudesta ja

ajallaan eteenpäin lähettämistä, osassa tapauksia esimies tai toimistovirkailija tarkasti työnjohtajien tilityslomakkeet. Lomakkeita tarkastettiin ennen tietokoneelle vientiä myös lävistyksen yhteydessä. Virheistä lähetettiin kahdessa yhtiössä työnjohtajalle valokopio, jossa virhe oli rengastettu, samoin kuin niistä virheistä, jotka paljastuivat tietokonekäsitelyn aikana. Parissa yhtiössä tietokoneelta saatiin virhelistaukset. Näitä virheitä selvitettiin ja korjattiin sitten jo useamman henkilön toimesta, mukaan saattoivat työnjohtajan lisäksi joutua toimistovirkailija ja esimies.

Ajallisen toteutuksen seurannan lisäksi oli työnjohtotasolla tärkeätä eri puutavaralajien määrällinen seuranta. Määrällistä seurantaa jouduttiin monin paikoin tekemään vielä käsin, koska seurannasta saatavat tulosteet kulkivat sen verran jäljessä, ettei niistä saatu riittävän tarkkaa tietoa. Seurantaraporttien hitauden vuoksi joutuivat työnjohtajat usein antamaan pikaisia tiedotuksia eri tavaralajien varastotilanteista, jolloin yleensä ainoa keino oli käsikirjanpito tai tietojen kerääminen käsin. Työnjohtajien oli myös leimikoittain seurattava, että hakatut, lähikuljetetut ja vastaanotetut puumäärät vastasivat toisiaan.

Kustannusten seuranta tuntui jäävän paremminkin piirin esimiehen huoleksi kuin työnjohdolle. Yhdessä yhtiössä se oli mahdollistakin vain piiritasolla. Työnjohtajille tulevissa seurantaraporteissa oli myös tietoja kustannuksista, tavallisimmin nämä raportit sisälsivät eri puutavaralajien keskiarvokustannukset työvaiheittain tietyltä ajanjaksolta. Joissakin tapauksissa työnjohtajat saivat tietoonsa myös leimikko-kohtaiset kustannukset. Näissä seurantaraporteissa ei verrattu yksittäisen työnjohtajan kustannuksia mihinkään. Yhdessä yhtiössä vertailulukuna toimi ostotyönjohtajan tekemä arvio kustannuksista, toisessa yhtiössä oli tavoitteena, että työnjohdon tekemä budjetti-arvio toimisi vertailulukuna. Työnjohtajien välisiä kustannuseroja seurattiin sitten piirillä, työnjohtajien tietoon nämä erot tulivat piirin kokouksissa. Joissakin tapauksissa yleiskustannuksia, kuten hakkuumiesten kilometrikorvauksia, koneiden siirtoja jne. seurattiin työnjohtajakohtaisesti, osassa vain piirikohtaisesti. Piirillä otettiin yleensä vuosittain tai puolivuositain kustannukset esille. Tällöin vertail-

tiin eri työnjohtajien keskiarvolukuja ja yritettiin löytää syitä kielteisesti poikkeaviin lukuihin. Syiden selvittely perustui useinkin leimikko-olosuhteiden arvionvaraiseen tuntemukseen. Olosuhde- tai työvaikeustekijöistä ei kerätty missään yhtiössä keskiarvotietoja ainakaan työnjohtajittain.

Mielipiteitä

Ne korjuutyönjohtajat, jotka laativat korjuuohjelman, pitivät sitä hyvänä. Ohjelmasta oli helppo seurata, pysyttiinkö tavoitteissa, ja tilanteen mukaan joko kiristää tai hidastaa tahtia.

ATK:n tuloa seurantaan mukaan ei pidetty pelkästään myönteisenä. Tilitysten siirtyminen tietokoneelle oli kaikkien vastaajien mielestä myönteinen ja työnjohtajien työtä helpottava muutos. Tilityslomakkeiden täyttämistä ei enää koettu kovin vaikeaksi, vaikka koodit usein muuttuivatkin. Virheet tilitystiedoissa olivat kuitenkin paikoin yleisiä. Vanhemmat työntekijät tekivät varsinkin täyttövirheitä. Virheiden korjaaminen ja poikkeavien tilitystietojen antaminen tuntui olevan ongelmallisinta, koska piirin toimihenkilöiltä ei ollut riittäviä valmiuksia toimia normaalisti poikkeavissa tilanteissa.

Tilitysten siirtyminen tietokoneelle ei kuitenkaan liene helpottanut työnjohdon paperitöitä riittävästi, koska lähes kaikki haastatellut kokivat toimistotöihin kuluvan liiaksi aikaa. Koska paperityöt on hoidettava ajallaan, joudutaan tinkimään muista töistä, lähinnä työnvalvonnasta. Selvimmin tämä ristiriita tulee näkyviin talvella, kun metsässä on paljon miehiä. Osa voi olla tilapäisiä ja kokemattomia ja he tarvitsisivat neuvontaa sekä valvontaa. Samalla kuitenkin työnjohtajan tilitystyö moninkertaistuu. Moni työnjohtaja esittikin, että paperitöitä pitäisi siirtää työnjohtajilta muille henkilöille.

Joihinkin jälkimitämenetelmiin suhtauduttiin varsin penseästi, koska niihin liittyi paljon mekaanista laskemista ennen kuin tilitystiedot saatiin selviksi. Tosin pölkkymittamenetelmä olikin käytössä vain muutamassa tapauksessa.

Valtaosaltaan työnjohtajat uskoivat olevansa perillä siitä, mihin heidän antamia tietoja tarvitaan, eivätkä he uskoneet heiltä pyydettyä tarpeettomia tietoja. Muutamat työnjohtajat pitivät joitakin raportteja tarpeettomina eivätkä oikein ymmärtäneet, miksi heidän piti niitä täyttää, kun ei niitä kuitenkaan kukaan hyödyntänyt. Esimiehet arvostelivat työnjohtajia siitä, että tilitystehtäviin ei osattu käyttää työaikaa, vaan se liikuttiin maastossa, jonka jälkeen tartuttiin vasta illalla väsyneenä tilityksiin. Paperitöihin suhtautumisessa heijastuivat vielä vanhat asenteet: "vain metsässä tehtävä työ on työtä".

Ne työnjohtajat, jotka saivat tilitysvirheistään kirjallisen palautteen, pitivät sitä hyvänä, koska muuten ei virheistään oppinut. Erilaisia seurantaraportteja saatiin myös riittävästi, useimmat niistä tulivat kuitenkin niin paljon myöhässä, ettei työnjohtajilla ollut mielenkiintoa seurata niitä. Esimiesten mielestä työnjohtajien kyky ja halu seurata heille tulevia tulosteita vaihteli suuresti yksilöittäin: toiset olivat hyvin perillä kaikesta ja osasivat hyödyntää työssään heille tulevia yhteenvetoja, toisten tilanne oli heikohko. Tulosteiden seurainta vähensi niiden epäselvä muoto. Työnjohtajille ei ollut riittävästi selvitetty raporttien sisältöä. Osa esimiehistä oli käynytkin tulosteita läpi silloin tällöin työnjohtajien kanssa kahden kesken pyrkien tällä tavalla lisäämään työnjohtajien taitoa ja mielenkiintoa. Joillekin esimiehille tulosteiden seuraaminen tuotti varmasti vaikeuksia, koska heidän eivät olleet saaneet opastusta työnjohtoa enemmän.

Työnjohtajittaisia kustannuksia ei monessakaan tapauksessa ollut seurattu pitkään, pisin seuranta-aika oli kahdesta kolmeen vuoteen. Pari esimiestä kertoi alussa arkailleensa seurannan vaikutuksia seuranta aloitettaessa. Valtaosaltaan työnjohtajat kuitenkin suhtautuivat kustannusseurantaan myönteisesti, eivätkä pitäneet sitä painostuksena. Toisista vertailu työnjohtajittain oli mielenkiintoista, koska se mahdollisti oman tuloksen arvioinnin. Jos se poikkesi huomattavasti muiden työnjohtajien kustannuksista, oli syytä miettiä, mistä se mahdollisesti johtui. Toiset eivät arvostaneet vertailua ja kokivat sen epäoikeudenmukaisena: kustannukset riippuivat niin paljon olosuhteista ja työehtosopimuksista, korjuutyönjohtaja

ei pystynyt niihin kovin paljon vaikuttamaan. Epäoikeudenmukaisena koettiin myös osto- ja korjuutoiminnon erilainen vertailu: korjuussa tarkasteltiin pennejä ja ostossa markkoja.

Päätelmät

Lähes kaikki työnjohtajat pitivät ongelmana toimistotoimien lisääntymistä. He halusivat siirtää näitä tehtäviä muille henkilöille, koska heidän taitonsa ja valmiutensa tulisivat paremmin käytetyiksi maastotehtävissä. Tämän kaltainen tilanne asettaa koulutuksesta vastaaville uuden haasteen. Myös ATK:ta tulee kehittää. Metsätyönjohtajan ammattikuva on selvästi muuttunut. Entistä suurempi osa työnjohtajan ajasta kuluu erilaisissa toimistotehtävissä (Juntunen 1984). Jos työnjohtajalla ei ole riittäviä valmiuksia ja taitoja tehtäviensä suorittamiseen tai jos niiden merkitystä ei ymmärretä, tehtävät saattavat muodostua vastenmieliseksi. Samalla koko työ saattaa muuttua ikäväksi. Suurin osa työajasta käytetään tehtäviin, joilla ei ole tuottavuuden kannalta merkitystä.

Yhtiöissä kannattaa siis harkita tarkkaan, mitä tietoa kentältä halutaan. Yhtiön johto- ja esikuntatehtävissä toimivasta voi eräiden uusien tietojen saaminen tuntua tärkeältä, mutta kenttätasolla sen tuottamiseen saatetaan joutua uhraamaan aikaa, joka pitäisi suunnata aivan muihin tehtäviin. Työnjohtajien toimistotyön motivoinnin ja mielekkyyden parantamiseksi olisi syytä lisätä työnjohdon tietoa heidän raportoimiensa tietojen käytöstä ja merkityksestä sekä parantaa työnjohtajien liiketaloudellista tietämystä.

Työnjohtajien tulisi osata seurata toimintaansa ja sen vaikutuksia työn tuloksellisuuteen sen lisäksi, että he kohdistavat aikansa tärkeisiin tehtäviin. Seuranassa pitäisi ATK:n olla työnjohdolle samanlainen apuväline kuin se on ylemmälle johdollekin. Ensinnäkin yrityksen johdon pitäisi määritellä ne asiat, joiden seuranta työnjohtotasolla on tärkeää. Tämän jälkeen pitäisi seurantaraporteista tehdä niin selkeitä, että työnjohto pystyy seuraamaan niistä heille tärkeitä tuloksia. Tärkeätä seurannassa myös on, että omia tuloksia pystyttäisiin vertaamaan. Kolmas vaatimus on, että seurantaraportit tulevat työnjohtajille riittävän nopeasti.

11. Työnjohdon tehokkuus

Tässä tutkimuksessa ei pyritty määrittämään tehokkuutta objektiivisten mittareiden avulla. Alun alkaen nähtiin, että tällaisen tuloksen aikaansaaminen olisi mahdotonta jo tutkimuksen luonteen vuoksi: tapauksia oli ensinnäkin vähän ja toiseksi tapaukset tulivat vielä eri yhtiöistä. Yleensäkin tehokkuus on suhteellinen käsite. Erilaisten toimenpiteiden vaikutus tehokkuuteen riippuu usein esimerkiksi valitusta aikaperspektiivistä, joissa asioita tarkastellaan (Frisk ym. 1972).

Työnjohtotyön tuottavuutta mitataan vielä sillä, kuinka paljon organisaatioyksikkö tuottaa puutavaraa tietyssä aikayksikössä toimihenkilöä kohti. Eri toimihenkilöiden tehokkuutta mitataan määrillä. Puunhankinnan jakaminen eri toimintoihin on kuitenkin johtanut siihen, että kokonaistulos ja usein eri toimintojen yksittäistulos eivät enää riipu pelkästään yksittäisen työnjohtajan panoksesta, vaan enemmänkin kaikkien toimintojen yhteispanoksesta. Lisäksi puunhankinnan tuloksellisuuteen vaikuttavat paljon työskentelyolot.

Kuvassa 5 on hahmoteltu niitä tekijöitä, jotka haastattelujen perusteella näyttävät vaikuttavan sekä organisaatioyksikön että yksittäisen työnjohtajan toiminnan tuloksellisuuteen, varsinkin jos tuloksellisudessa painotetaan määrällistä ja taloudellista tuloa. Tehokkuuteen katsottiin tässä tutkimuksessa kuuluvan myös muita asioita, kuten työtyytyväisyyden, hyvän työympäristön jne.

Kuvalla halutaan osoittaa, että suurin osa tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä on yksittäisen työnjohtajan ja osa myös piirin vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Eri tasojen tehokkuuden arvioinnissa tarvitaankin johdon ja alaisten välisiä luottamuksellisia ja avoimia suhteita, koska arviointiin väistämättä tulee subjektiivisuutta mukaan. Arvioijien on kaikilla tasoilla perusteltava päätöksensä, muutoin seurauksena on epäoikeudenmukaisuuden tunne ja alenut työmotivaatio.

YMPÄRISTÖ

- sidosryhmät, MHY

YHTIÖ

- pystyvarannot
- tehtaiden vaatimukset puutavaran suhteen
- tarpeiden muutokset

PIIRI

- yhtiön omien metsien osuus
- ATK:n kehittyneisyys ja hallinta
- tiedotusjärjestelmä
- koneellistamisaste
- käytössä olevat työ- ja mittausmenetelmät
- leimikoiden ominaisuudet - erikoispuut
- täydennyskoulutus
- työjärjestelyt - päiväpalkkaiset työntekijät
- sosiaalinen ilmasto - yhteistyökykyisyys

ESIMIES

- päätöksentekokykyisyys
- tiedot, taidot
- johtamisominaisuudet

TYÖNJOHTAJA

- kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa
- tiedot, taidot
- kyky järjestellä työnsä
- ikä
- työskentely paikkakunnalla

TYÖNTEKIJÄT

- vakinaiset - tilapäiset
- taidon, tiedon taso
- työn määrä ja laatu
- ay-toiminta

Kuva 5. Toiminnan tehokkuuteen vaikuttavia muuttujia

11.1. Työnjohdon oman työn suunnittelu

Missään haastatelluista tapauksista ei vaadittu työnjohdolta kirjallista oman työnsä ohjelmointia esimerkiksi seuraavaksi viikoksi, eikä kukaan työnjohtaja tehnyt sitä myöskään vapaaehtoisesti. Korkeintaan hahmoteltiin päivyriin seuraavan viikon tehtävät päivittäin. Yleisemmin työt suunniteltiin mielessä. Noin viikon työt olivat jollakin tavalla selkeät, kahden kolmen päivän ohjelma jo melko tarkka. Ainoa keino, millä työnjohdon työtä ohjailtiin, oli neljässä yhtiössä pakollisen toimistopäivän pitäminen kerran viikossa, ainakaan siltä päivältä ei saanut matkaa eikä päiväraha korvauksia. Yleensä tuota päivää ei ollut määrätty. Ainoastaan yhdessä tapauksessa piti työnjohdon olla toimistossa määrääjakana.

Mielipiteitä

työnsäjohto koki oman työn tarkan ohjelmoinnin vaikeaksi. Työhön katsottiin liittyvän niin paljon yllätyksellisyyttä, että esimerkiksi viikon ohjelmointi ei koskaan pitäisi paikkaansa. Yleistyönjohtajat kokivat oston suunnittelun vaikeimmaksi. Sen sijaan korjuun suunnittelu oli heidän mielestään helpompaa. Esimiehet näkivät työnjohdon oman työn suunnittelussa puutteita: työnjohtajat antavat kentän liiaksi ohjata työskentelyään ja lisäksi he syyllistyvät "puuhasteluun". Tässä asiassa oli esimiesten mielestä työnjohtajien välillä suuria yksilöllisiä eroja.

Työnjohtajien osallistuminen "oman työn suunnittelua" opastaville kursseille oli antanut myönteistä palautetta. Koulutus nähtiin parhaaksi keinoksi poistaa oman työn suunnittelun puutteita. Tässä asiassa tulevat korostuneesti esille myös perinteiden ja asenteiden merkitys. Usein katsotaan ainoastaan maastossa tehtävä työ työnjohdon työksi, toimistotyötä ei lueta työksi ollenkaan. Niinpä monet kokivat tuon yhden toimistotyöpäivän pitämisen hankalaksi. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että työnjohtajalla tulee olla oikeus valita itselleen sopiva päivä.

Päätelmät

Jotta työnjohto selviytyisi velvoitteistaan työaikanaan, siltä vaaditaan hyvää oman työn suunnittelua ja

tehtävien sijoittamista tärkeysjärjestykseen. Kaikki työnjohtajat eivät kuitenkaan ole oppineet järjestämään töitä niiden tärkeyden mukaan eivätkä yleensä ole halukkaita muuttamaan tapojaan. Sen lisäksi että ulkopuolinen koulutus antaa sysäyksen näiden asioiden pohdintaan, voisi myös työyhteisön sisäinen koulutus olla paikallaan. Olisi syytä joukolla miettiä, mitkä ovat kunkin toiminnon ns. avaintehtäviä, joihin on syytä uhrata aikaa ja paneutua, ja mihin tehtäviin riittää vähempi aika.

Työyhteisöt voisivat vähentää kentän ohjauksen vaikutusta työnjohtajien työhön pitämällä urakoitsijoille ja hakkuumiehille palavereita, joissa selvitettäisiin toiminnan yleistä kulkua ja työnjohdon työkenttää. Näin työntekijät oivaltaisivat myös oman tiedottamisensa merkityksen, tiedot työmaiden ja palstojen loppumisista, sairauksista, poissaoloista jne. hoidettaisiin ajoissa työnjohdolle, jolloin he pystyisivät sujuvaan töiden järjestelyyn. Näistä asioista olisi myös syytä laatia kirjallisia menettelytapaohjeita, joihin työnjohto voisi tarvittaessa vedota.

12. Kehittämistyö ja sen tulosten tuonti kentälle

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yhtiöt ovat Suomen suurimpia puunhankkijoita. Erilainen kehittämistyö oli valtaosaltaan keskittynyt keskuskonttoritasolle. Piiri- tai työnjohtotaso osallistui hyvin vähän kehittämistyöhön. Pääasiallinen vaikuttamiskeino oli aloitetoiminta.

Kehittämistoiminnan tulosten tuonnissa kentän käyttöön keskityttiin lähinnä työnjohdon tilityslomakkeisiin ja hakkuumenetelmiin. Osassa yhtiöitä työnjohdolle oli yleensä lomakkeen muutoksen yhteydessä järjestetty koulutustilaisuus, jossa asiantuntijat opastivat työnjohtoa. Yhdessä yhtiössä esimiehet olivat myös samassa koulutuksessa. Tämän lisäksi työnjohtajat saivat kirjalliset ohjeet. Yhdessä yhtiössä oli koulutettu ensin esimiehiä ja nämä olivat puolestaan kouluttaneet työnjohdon. Jos muutos ei ollut kovin suuri, lähetettiin täyttööhjeet ja uusi lomake suoraan työnjohtajalle. Parissa yhtiössä näitä muutoksia käsiteltiin piirin kokousten yhteydessä.

Uusien hakkuumenetelmien opettaminen työnjohtajalle ja hakkuumiehelle riippui muutosten laajuudesta ja vaihteli hiukan tapauksittain. Pienehköissä muutoksissa tulivat soveltamisohjeet työnjohdolle kirjallisina, työnjohto puolestaan vei muutoksen kentälle. Joidenkin menetelmien käyttöönoton edellytyksenä oli työsopimuksissa sovittu opastuksen antamisesta hakkuumiehille. Tällöin työnjohtaja oli hakkuumiestensä kanssa koulutuksessa, jolloin korjuutoiminnan esimies tai asiantuntijat selvittelivät menetelmää teoriassa. Menetelmää opiskeltiin myös työmaakäynneillä, joissa hakkuuneuvoja esitteli työn jälkeä. Toisinaan pelkäämään työnjohto oli koulutettavana. Se opetti yhdessä hakkuuneuvojen kanssa uuden menetelmän työntekijöille; opastaminen saattoi olla myös pelkäämään työnjohdon vastuulla.

Mielipiteitä

Kaikissa tapauksissa nähtiin mahdollisuudet kehittämistyöhön osallistumiseen hyvin pieniksi. Aloittoimintaa pidettiin selvimpänä kanavana vaikuttaa, kuitenkin sitä oli käytetty hyvin vähän. Vaikka hakkuumiesten ja urakoitsijoiden kanssa keskusteltiinkin työmenetelmistä ja -välineistä, ei sieltä päin tullut uusia ideoita. Työsopimusten katsottiin estävän uusien työmenetelmien ja erilaisten sovellusten kehitystä kentällä. Heikon aloitteellisuuden arveltiin johtuvan uppoutumisesta työn rutiiniin. Toisaalta kehitysvauhti on nykyään niin nopeaa, että mukana pysymisessäkin on vaikeuksia.

Työnjohdon kokemukset vaikutusmahdollisuuksistaan olivat paikoin huonoja: asiat hautautuivat, niistä voi korkeintaan sanoa mielipiteensä. Jollakin haastatellulla oli kuitenkin kokemuksia työryhmästä tai osallistumisesta jonkinlaiseen suunnittelupalaveriin.

Työnjohdon käyttöön tulevien lomakkeiden suunnitteluun ei paljon pystytty vaikuttamaan. Parhaimmassa tapauksessa niistä oli voinut ennen käyttöönottoa lausua mielipiteensä. Toisaalta suunnittelun katsottiin olevan niin erikoistietoja vaativaa, ettei siihen olisi valmiuksiakaan. Osa haastatelluista työnjohtajista myös uskoi, että suunnittelussa oli käytetty hyväksi kentän taitoja, vaikka siitä ei ollutkaan tietoa. Yleisesti lomakkeissa ei ollut suuria puut-

teita, kuitenkin niihin saatettiin kaivata pieniä parannuksia, niitä oli jopa esitetty eteenpäin, tosin heikoin tuloksin.

ATK:n kehittäminen oli kaikissa tapauksissa hyvässä vauhdissa ja sen seurauksena tuntui työnjohdon täytettäväksi tarkoitetuissa lomakkeissa tapahtuvan usein muutoksia. Lomakkeiden täyttämiseen saatu koulutus oli joidenkin mielestä ollut riittävää ja toisten mielestä riittämätöntä. Tämä johtuu ilmeisesti ihmisten erilaisesta kyvystä omaksua asioita. Kaiken kaikkiaan ei missään oltu saatu liiaksi koulutusta ATK:hon liittyvissä asioissa.

Hakkuumiesten kouluttaminen ja hakkuuneuvojajärjestelmän luominen on siirtänyt hakkuutekniikan opetusta työnjohdolta muille. Haastatelluissa ilmeni kuitenkin tapauksia, joissa uuden menetelmän tai uusien työntekijöiden opastus oli pelkästään työnjohdon harteilla. Työnjohtajat valittavatkin, ettei heille opeteta uusia menetelmiä riittävän perusteellisesti; teoreettista tietoa saadaan riittävästi, mutta siitä miltä työnjälki käytännössä näyttää, on muodostettava kuva teoreettisen tiedon perusteella. Muutama työnjohtaja kokikin työntekijöiden opastamisen vaikeaksi, varsinkin kun heidän taholtaan on odotettavissa voimakas muutosvastarinta.

Päätelmät

Kehittämistyö koettiin kenttätasolla vieraaksi ja se olikin suurimmaksi osaksi erikoishenkilöiden tai esimiesten vastuulla. Kehitystyön tuloksena on kuitenkin muutoksia, jotka vaikuttavat väistämättä myös kentällä. Muutokset ovat välttämättömiä, mutta niiden läpivieminen voisi helpottua, jos kehitystyöhön saataisiin mukaan kaikki niin, että siitä tulisi olennainen osa yrityksen toimintaa ilman, että esimies antaa siihen impulssin, tai että siihen tulee pakko (Järvinen ym. 1978).

Yrityksissä pyritään selvästi lisäämään henkilöstön aktiivisuutta esimerkiksi kannustamalla aloitetoimintaa. Tällä alueella on varmasti sarkaa kyntämättä, koska haastattelujen perusteella vaikutelmaksi jäi, ettei kenttäväki usko ehdotuksiensa läpimenoon eikä siihen, että heidän aloitteillaan ja mielipiteillään

on suurtakaan merkitystä johdon silmissä. Niinpä kehitystyöhön ei ole suurta innostusta.

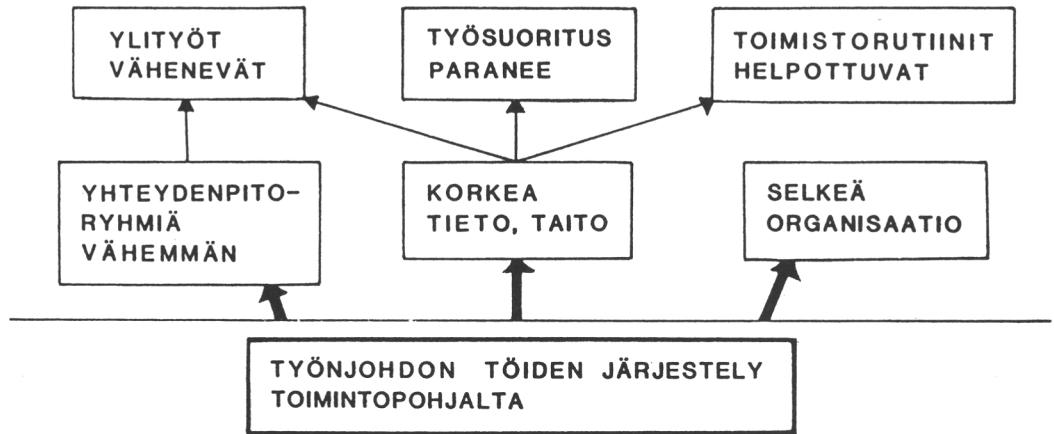
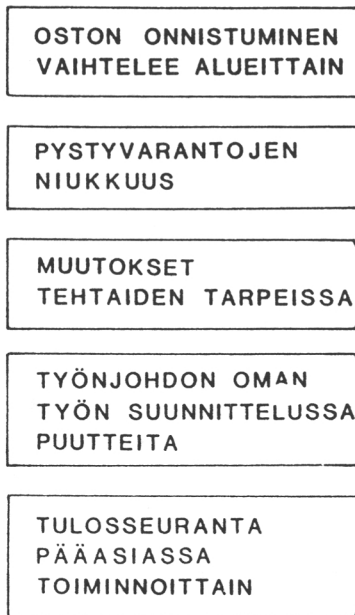
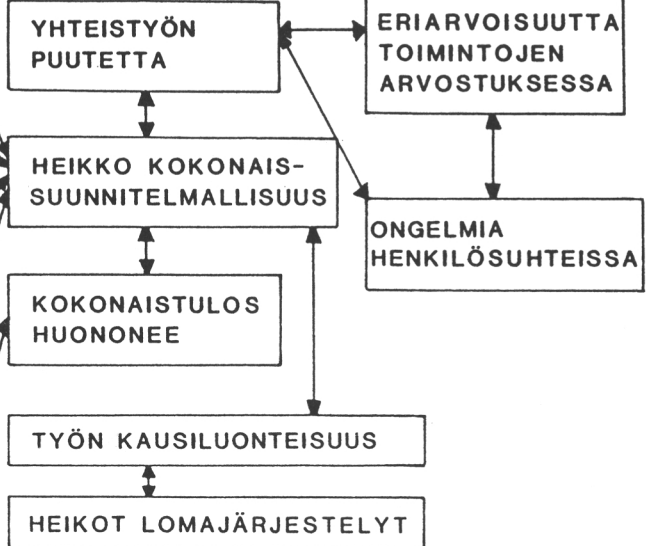
13. Toimihenkilöiden kokemat ongelmat

Suurin osa ongelmista on tullut esille jo toimihenkilöiden erilaisten tehtävien käsittelyn yhteydessä. Ongelmien tarkastelu erillisenä kokonaisuutena lienee myös paikallaan, koska tutkimuksessa kartoitettiin myös erikseen eri henkilöiden kokemia ongelmia ja heidän myönteisiksi kokemiaan ratkaisuja .

Muutamien työnjohtajien mielestä työssä oli vähän ongelmia tai ne kuuluivat niin työn luonteeseen, ettei niitä katsottu tarpeelliseksi tuoda esille. Osa ongelmista oli sellaisia, jotka esiintyivät jossain muodossa kaikissa organisaatioyksiköissä, osa taas sellaisia, että ne esiintyivät vain yhdessä tapauksessa ja johtuivat tämän organisaatioyksikön muista poikkeavista ratkaisuista. Ongelmat eivät suinkaan olleet erillisiä, vaan kietoutuivat monella tavalla toisiinsa. Ongelmallisiksi koetuissa asioissa ei aina ollut helppo erottaa syitä ja seurauksia.

Kuvissa 6 ja 7 on hahmoteltu kahdesta keskeisestä asiakokonaisuudesta, nimittäin toiminto-organisaatiosta ja ATK:n lisääntyneestä käytöstä, johtuvaa ongelma-vyyhteä. Kuvissa esitetyt ongelmat tulivat esille lähes kaikissa tapauksissa useimpien haastateltavien esille tuomina. Näistä kuvista on syytä huomata, että nämä kaksi asiakokonaisuutta ovat tuoneet toimihenkilöiden tehtäväkuvaan myös myönteisiä ratkaisuja. Tavallisimmin myönteisenä koettiin toimintopohjainen työnjako ja ATK:n lisääntynyt käyttö, sekä suuren yhtiön edut ja sen antama turvallisuuden tunne työn jatkuvuudesta.

Useat ongelmat johtuivat puunhankinnan jakamisesta eri toimintoihin. Useat haastateltavat painottivat kuitenkin, ettei ongelmien perimmäinen syy ollut organisaatorakenteessa, vaan siinä, että tällainen organisaatorakenne vaatii toimihenkilöltä enemmän yhteistyökykyisyyttä kuin "yleismiesorganisaatio". Perinteisesti metsäalan toimihenkilöt ovat tottuneet melko itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon, joten monilta puuttuvat valmiudet ryhmätyöskentelyyn.

MYÖNTEISIÄ RATKAISUJA:SYYONGELMIA:SEURAUSONGELMIA:

Kuva 6. Toimintopohjaiseen työnjakoon liittyviä myönteisiä ratkaisuja ja ongelmia

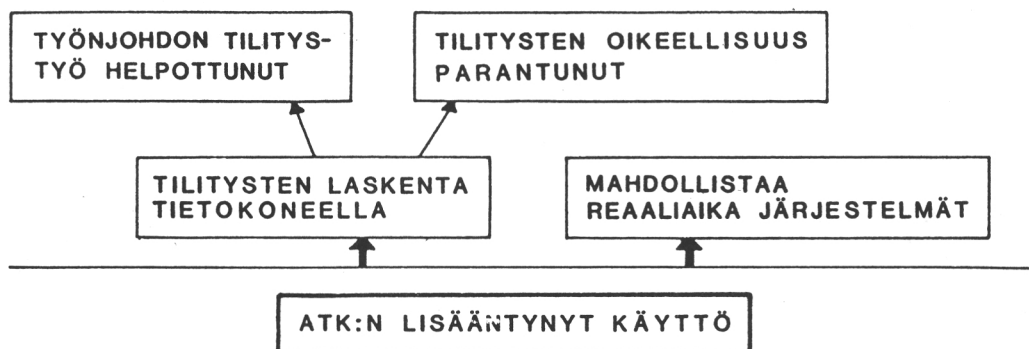
Toimintopohjaisessa organisaatorakenteessa työskenneltäessä pitäisi erityisesti panostaa hyvää työpaikkahenkeä edistäviin toimenpiteisiin.

Kuten kuvasta 6 ilmenee, eivät seurausongelmiksi nimetyt heikkoudet johdu pelkästään toiminto-organisaatiosta, vaan myös muista syyongelmiksi nimetyistä. Osa ongelmista, esimerkiksi pystyvarantojen niukkuus, on varmasti johdonkin tiedossa. Nämä ongelmat vaikuttavat kuitenkin selvästi piirien ja työnjohtajien työn tuloksellisuuteen.

Toisen ongelmakokonaisuuden voidaan katsoa suurelta osalta johtuvan lisääntyneestä tietokoneen käytöstä. Kuvassa 7 on hahmoteltu tätä ongelmakokonaisuutta. Seurauksena työnjohtotasolla on toimistotyön määrän kasvaminen, mikä osaltaan johtuu ATK-systeemien kehittymättömyydestä ja niiden heikosta hallinnasta kenttätasolla. Työelämässä jo toimivilta suuntaus ei saa varauksetonta kannatusta, joten koulutusta asioiden hallintaan ja tehtävien tärkeyden motivointia tarvitaan. Työelämään tulevien tilannetta voidaan helpottaa esim. peruskoulutuksella ja asennekasvatuksella.

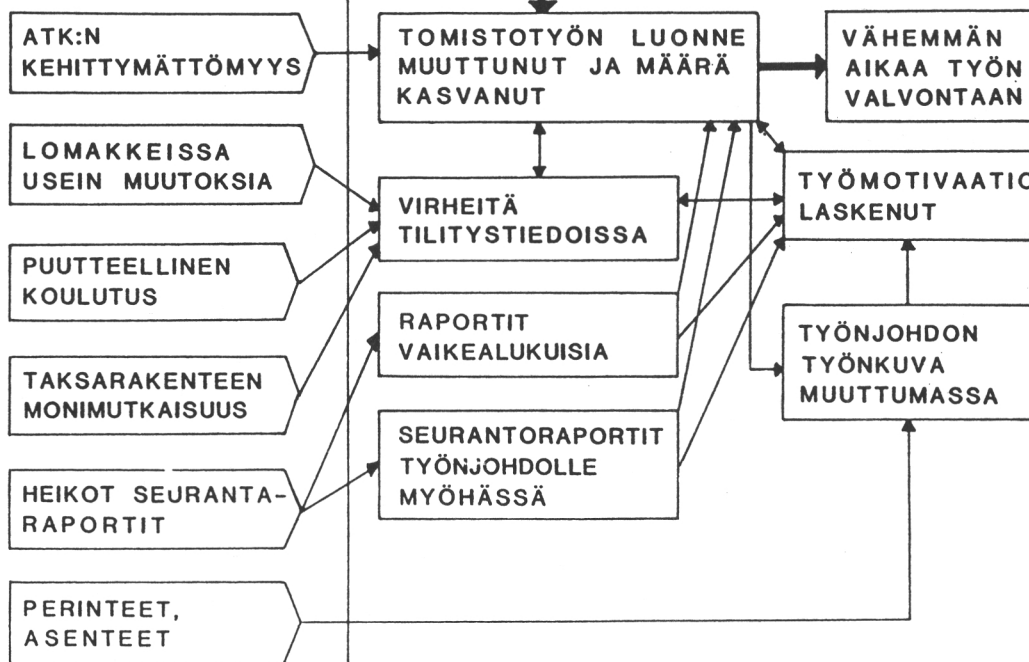
Työnjohtajat eivät tuoneet esille, että suorassa työnjohdossa, kuten alaisten ohjaamisessa ja korjuun valvonnassa, olisi suuria ongelmia. Ainoastaan todettiin, että aikaa ei ole riittävästi valvontaan. Toisaalta työnjohtajat voivat mielestään vaikuttaa juuri valvonnalla työn tuloksellisuuden tekijöihin, kuten korjuun jälkeen ja apteerauksen onnistumiseen. Esimiehet sen sijaan arvioivat työnjohtajilla olevan vaikeuksia suorassakin työnjohdossa. Konemiehet ovat yleensä itsenäisessä urakointisuhteessa ja myös ammattitaitoisten metsureiden asema työmarkkinoilla on vahva. Työnjohtajan arvovaltaa nakertavat osaltaan työntekijöiden luottamusmiehet, työsuojeluvalltuutettu ja hakkuuneuvoja, metsurien koulutus jne. Esimiehet toivatkin esille, että työn laadusta huomauttaminen jää toisinaan heidän harteilleen, ainakin työnjohto tarvitsee heidän tukeaan vaatimustensa eteenpäin viemisessä. Esimiehet totesivat myös, että huomautuksista huolimatta jotkut hakkuumiehet eivät tahdo parantaa työjälkeään.

MYÖNTEISIÄ RATKAISUJA:



SYYONGELMIA:

SEURAUSONGELMIA:



Kuva 7. ATK:n lisääntyneeseen käyttöön liittyviä myönteisiä ratkaisuja ja ongelmia

Mittauksessa esiintyi myös paikoin ongelmia. Pystymittaus sai toimihenkilöiltä varauksettoman kannatuksen, koska se lisäsi suunnitelmallisuutta. Kahdessa tapauksessa koettiin haitaksi jälkimitan suuri osuus, mikä osaltaan johtui myyjien haluttomuudesta myydä pystymitalla. Yhdessä tapauksessa vain korjuutyönjohtajat joutuivat osallistumaan pystymittaukseen, mitä pidettiin varsin epäoikeudenmukaisena ja ostotyönjohdon arvostuksen korostamisena. Niissä tapauksissa, joissa pystymittaus oli vakiintunutta, saattoi taas pystymittaryhmien jäsenten suuri vaihtuvuus aiheuttaa vaikeuksia.

Tapauksittaisia ongelmia olivat esimerkiksi seuraavat: yhtiön omien metsien korjuu suunniteltiin liian myöhään. Toisessa yhtiössä työnjako metsänhoidon ja korjuun välillä oli epäselvä omissa metsissä. Yhdessä tapauksessa valitettiin johdon tiedotuksien puutetta, piirillä tahtoi liikkua huhuja, mutta varma tieto puuttui. Vain yhdessä tapauksessa työnjohtajat joutuivat käyttämään työajoihin yhtiön autoa ja tästä valitettiin.

14. Tiivistelmä toimenpide-ehdotuksista

Tällä tutkimuksella ei pyritty yleisten lainalaisuuksien löytämiseen, joten toimenpide-ehdotukset eivät ole toteutettavissa sellaisenaan joka paikassa. Metsäorganisaatioiden kehittäminen tuntuu pitkälle painottuneen organisaation rakenteiden ja teknisten systemien, kuten suunnittelu- ja seurantajärjestelmien sekä työmenetelmien, kehittämiseen. Organisaatioiden tärkeimmän voimavaran muodostaa kuitenkin sen henkilöstö. Olipa organisaation rakenne mikä tahansa, niin sen tehokkuuden edellytyksenä on siinä toimivien ihmisten yhteistyökykyisyys.

Toimenpide-ehdotuksilla ei pyritä esittämään valmiita ratkaisuja, vaan antamaan pohjaa keskusteluille erilaisista ratkaisuista organisaatioyksiköiden ja työnjohdon aseman kehittämisessä, koska puunhankintayhtiöiden perusyksiköt, piirit, eroavat toisistaan mm. seuraavasti:

- ^ piirit ovat hyvin erilaisia
- maantieteelliseltä rakenteeltaan
- puunhankintamäärien ja niiden alueellisen ja-

- kautumisen (piirien, korjuualueiden markkinaosuudet) vuoksi
 - toimihenkilörakenteeltaan
 - työvoimarakenteeltaan
 - sidosryhmien vaikutuksen vuoksi, esim. pystymittauksen osuus
 - koneellistamisasteeltaan
- ∧ toimihenkilökunnalla erilaisia valmiuksia
 - erilaisen koulutaustan
 - ikärakenteen
 - yksilöllisistä ominaisuuksien vuoksi
- ∧ piirien "sosiaalinen" ilmasto on erilainen
 - erilaisten toimistotilojen
 - henkilösuhteiden
 - toimihenkilöiden yhteistyökykyisyyden vuoksi

Toimenpide-ehdotukset aihepiireittäin

1. Organisaatorakenne ja työnjohdon töiden järjestely

- o Työnjohdon työnjaossa säilytettävä toimintopohjaisuus.

Piiriyksiköiden organisaatiota tulee kuitenkin edelleen kehittää ja tehdä niistä joustavia. Joustavuus työjärjestelyissä on välttämätöntä, koska piirit eroavat toisistaan monien seikkojen suhteen. Piirillä voi olla työnjohtajia, jotka keskittyvät vain yhden toiminnon tehtäviin, mutta myös sellaisia työnjohtajia, jotka vastaavat puunhankinnasta kokonaisuudessaan tietyllä alueella.

- o Linja-esikuntaorganisaatiot eli yhden esimiehen johtamat piirit ovat suositeltavampia kuin toiminto-organisaatiot.

Yhden esimiehen johtama piiri mahdollistaa erilaiset työjärjestelyt työnjohtotasolla, koska esimies-alaisuus on selkeä erilaisissa vaihtoehdoissa. Piirin eri toimintojen työnjohtajiin kohdistuva henkilöstöpolitiikka on myös helpompi yhdenmukaistaa. Esimiehen on poistettava eriarvoisuus eri toimintojen työnjohtajien väliltä sekä käynnistettävä toimenpiteitä yhteistyökykyisyyden lisäämiseksi.

- o Työnjaossa on pyrittävä ottamaan huomioon toimihenkilöiden yksilölliset valmiudet ja mieltymykset.

Työnjohtajille olisi luotava tehtävissään kehittymisen myötä etenemismahdollisuuksia työtehtäviä laajentamalla ja rikastamalla. Eräänä vaihtoehtona urasuunnittelussa on työnkierto eli työnjohtajien siirtyminen eri toiminnon tehtäviin tietyn ajanjakson kuluttua. Työkierto parantaisi todennäköisesti työnjohdon, varsinkin nuorempien, kokonaisnäkemystä puunhankinnasta.

- o Toimenkuvaukset ja työtehtävät on pyrittävä muodostamaan toimihenkilöiden kanssa käytävissä keskusteluissa.

Työjärjestelyjä on aiheellista tarkistaa vuosittain esimiehen ja toimihenkilöiden välisissä keskusteluissa (ns. tavoitekeskusteluissa).

2. Työnjohdon työn ohjaus, tiedonvälitys ja tiedonkulku työyhteisössä.

- o Työnjohtajille kirjallisena lähetettävän toiminnallisen tiedotuksen määrää on vähennettävä.

Karsinnan pohjaksi tarvitaan nykytiedotuksen analysointi. Tiedotuksia on myös selkeytettävä ja muokattava ne helposti ymmärrettävään muotoon. Keskuskonttorien eri osastojen tiedotuksia on ehkä aiheellista koordinoita sekä erottaa tiedotusten tärkeyttä esim. väreillä. Tiedotukset on saatava työnjohdolle riittävän ajoissa ennen soveltamista.

- o Ei-toiminnallista tiedottamista, kuten tietoja työnantajayrityksen toimintasuunnitelmista, olisi lisättävä.
- o Piirin toimihenkilöiden yhteiset kokoukset noin kerran kuukaudessa ovat tärkeitä.

Kokousten avulla saadaan sekä piirin toiminnasta kokonaiskuva että tietoa muista toiminnoista. Kokouksissa on mahdollista kerrata ja selkeyttää kirjallisen tiedotuksen asioita. Kokouksilla parannetaan me-henkeä. Kokouksia täytyv edelleen

kehittää: aluejohdolla mahdollisuus läsnäolollaan esimerkiksi kerran vuoteen motivoida ja kannustaa kenttää. Piirin toimihenkilöiden asiantuntemuksen lisääminen käsittelemällä kokouksissa erilaisia asia-alueita, kuten työmenetelmiä, työehtosopimuksia, työturvallisuusasioita, puutavaran laatuvaatimuksia. Työnjohdolla on ilmeisesti halukkuutta toimia alustajana tai alustajina käytetään piirin ulkopuolisia asiantuntijoita.

- o Työnjohtajien aktivointi tiedon seurantaan.

Esimerkiksi piirin toimihenkilöistä muodostetaan eri asioiden asiantuntijoita, siten että yksi toimihenkilö perehtyy muita syvällisemmin tiettyyn asiaan ja seuraa tämän alueen tiedotusta ja muutoksia muita tiiviimmin. Asia-alueensa kuulumisia hän voisi kertoa piirikokouksissa. Asia-alueita voisivat esimerkiksi olla korjuumenetelmät, korjuukoneet, työturvallisuus jne.

- o Pyrittävä perustamaan yhteistoimistoja sellaisille alueille, jolla työskentelee useita toimihenkilöitä.

Yhteistoimistot lisäävät kommunikointia ja yhteistyötä. Niissä on toisaalta taattava työntekijöille työrauha.

- o Samalla alueella puunhankintaan osallistuvien työnjohtajien olisi aiheellista pitää säännöllisesti yhteispalavereja.

Parina työskentelevien osto- ja korjuutyönjohtajien tai suuremman ryhmän välinen tiedonvälitys ja yhteistyökykyisyys lisääntyisi todennäköisesti palaverien avulla. Alkuvaiheessa tarvittaneen esimiehen ohjausta. Palaverien aiheena voisi pääasiassa olla korjuuohjelman laatiminen ja sen toteuksen seuranta.

- o Säännöllisesti pidettävien työmaapalaverien käynnistäminen työnjohtaja-alueella parantaisi työpaikatason tiedonkulkua.

3. Henkilöstöpolitiikka

- o Henkilövalinnat ovat tärkeitä.

Piirin esimiesten näkemykset olisi otettava huomioon valintoja tehtäessä. Ristiriidat olisi pyrittävä välttämään jo ennakkoon, esimerkiksi valittaessa pareina työskenteleviä työnjohtajia. Alussa pari tai ryhmä tarvitsee esimiehen ohjausta ja tukea pystyäkseen yhteistyöhön.

- o Palkkapolitiikan on oltava toiminnoittain tasapuolista.
- o Jos kannustimena käytetään kertapalkkioita, on tavoitteista sovittava etukäteen.

Yksilöpalkkitsemisen lisäksi olisi harkittava ryhmän tai piirin palkitsemista. Palkitsemisen perusteet on selvitettävä yhteisissä tilaisuuksissa.

4. Toimihenkilöiden täydennyskoulutus.

- o Toimihenkilöiden saama täydennyskoulutus tulisi liittää nykyistä paremmin koko piiriyksikön toimintaan.

Koulutuksessa olleen toimihenkilön olisi raportoitava piirin muille toimihenkilöille saamastaan koulutuksesta. Näin muutkin tulisivat tietoisiksi koulutuksen sisällöstä ja uusimmasta tiedosta sekä niukkoja koulutusresursseja käytettäisiin tehokkaasti hyväksi. Koulutuksen hyödynnettävyys käytäntöön tulisi myös paremmin arvioiduksi.

- o Toimihenkilökuntaa on kannustettava itsensä kehittämiseen.

Yhtiön koulutuspoliittiset tavoitteet on tehtävä tunnetuksi toimihenkilöiden keskuudessa, samoin on lisättävä tietoutta koulutustarjonnasta. Työnjohtajille on tarjottava mahdollisuus osallistua opetuksen sisällön suunnitteluun, esimerkiksi suorittamalla koulutustarvetiedustelut vuosittain. Työnjohtajien on osallistuttava oman koulutuksensa suunnitteluun.

5. Tavoitteet ja korjuun suunnittelu.

- o Tavoitteet on muodostettava työnjohtajien kanssa keskustelemalla.

Työnjohdon liiketaloudellisten perusteiden ymmärrys parantuu varmasti tavoitteiden asetteluun ja budjetointiin osallistumisen myötä. Kun esimerkiksi kustannustavoitteista sovitaan esimiehen ja työnjohtajien kanssa, on työnjohtajilla enemmän mielenkiintoa seurata tavoitteiden toteutumista.

- o Korjuuohjelman valmisteluun tietylle maantieteelliselle alueelle on osallistuttava kaikkien niiden henkilöiden, jotka tekevät tällä alueella korjuuseen vaikuttavia päätöksiä.

6. Työmaasuunnittelu ja töiden järjestelyt korjuutoiminnoissa.

- o Työnjohtajien tietoutta eri korjuuvaihtoehtojen kustannuksista on lisättävä.

Tietokoneen käyttö helpottaa korjuun vaihtoehtolaskelmien suorittamista. Työnjohtajat olisi saatava tietoiseksi näistä vaihtoehtolaskelmista vähintään esimerkkien avulla.

- o Korjuun onnistumista parannetaan parhaiten pitämällä työmaapalaverejä.

Työmaapalaverien avulla lähennetään toimihenkilöiden ja eri työntekijäryhmien näkemyksiä asioista. Todennäköisesti niiden avulla voidaan vaikuttaa myös asenteisiin.

7 Seuranta.

- o Kustannusseurannassa on muutettava painopistettä toimintosaurannasta alueelliseen seurantaan - tienvarsihinta, tehdashinta.
- o Työnjohtajien toiminnan tuleksellisuutta arvioitaessa on otettava olosuhteet huomioon.

- o Esimiesten on syytä antaa myös myönteistä palautetta työnjohtajille, varsinkin jos se on aiheellista.

8. Kehittämistyö.

- o Kenttäväkeä on aktivoitava kehittämistyöhön.

Eri ryhmien edustajia on vedettävä kehittämistyöhön mukaan niin, että kenttäväki on tietoinen asiasta tai suorittaa itse edustajiensa valinnan. Kentälle on annettava mahdollisuus "evästä" edustajiaan.

- o Kentälle on tiedotettava kaavailuista muutoksista sekä annettava mahdollisuus esittää mielipiteitä.

KIRJALLISUUS

- FRISK, Å., HALL, B., NORDEN, B. & SONDELL, J. 1972. Metod-och organisationsstudier av högmekanisk avverkning - resultat från en socioteknisk förstudie av casekaraktär. Stencil. Skogsarbeten 1972-12-21:1-18.
- FRYKMAN, B. 1980. Skogsbrukets arbetsledare - studier av arbetsledarrollen och upplevda arbetsförhållanden. Summary: Supervisors in Forestry - Studies on the Supervisor Role and Experienced Work Conditions. Rapporter nr 134:1-122. Inst. Skogsteknisk. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- HARSTELA, P. & KYTTÄLÄ, T. 1980. Työmaainventointi ja -tapaaminen ihmistyövaltaisessa puunkorjuussa. Metsäteknologian osaston moniste 6:1-4.
- HEIKKERÖ, T. 1968. Yhtiöiden puunhankinta ja sen organisaatiot. Metsäviesti 1:14-17.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, H. 1981. Organisaatiokäytännön perusteet. 213 s. Espoo. Weilin + Göös.
- HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. 1980. Teemahaastattelu. 150 s. Tampere. Gaudeamus.
- ISRAEL, J. 1961. Case studies in Andersson, B. och andra. Sociologiska metoder. Stockholm. Svenska Bokförlaget.
- JUNTUNEN, M.-L.. 1982. Förändringar och problem i arbetsledningsfunktion i de nordiska länderna. Rapport fra möten og fprskerkonferansen 15.-18.2.1982:173-175. NSR.
- JUNTUNEN, M-L. 1984. Kyselytutkimus metsäalan toimihenkilöiden työtehtävistä ja ajankäytöstä näiden työtehtävien välillä. Käsikirjoitus.
- JÄRVINEN, J., KINNI, P., KORKALA, P. & ÅMAN, R. 1978. Suomalainen työnjohtaja. 148 s. Tampere. Hämeen kirjapaino.

- KANNINEN, K. 1984. Työnjohdolliset turvallisuustoimenpiteet hakkuutyössä. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 159:1-71.
- KYTTÄLÄ, T. 1978. Työn organisointimahdollisuudet puunkorjuussa. Summary: Aspects of Work Organizing in Logging. Folia For. 361:1-37.
- KYTTÄLÄ, T. 1981. Yhteistoiminnan kehittäminen puunkorjuuorganisaatioissa työmaatapaamisien avulla. Summary: Development of Co-Operation between Workers and Supervisors in Logging by Work Site Meeting. Silva Fenn. 15(2):140-147.
- MÄKIJÄRVI, L. 1984. Metsänhoitoyhdistyksen työnjohtaja ja organisaatio. Summary: The foreman and organization of a forest management association Työtehoseuran julkaisuja 256:1-125.
- RAUTAVAARA, A. 1970. Työnjohto-oppi. Helsinki.
- RUBENOWITZ, S. 1975. Henkilöstöhallinto ja työpsykologia. Ekonomia-sarja. 247 s. Helsinki. Weilin + Göös.
- SALMINEN, M-L. 1981. Metsätyönjohtaja paineiden puristuksessa. Metsämies 3:8-9.
- SIREN, M. 1981. Puuston vaurioituminen harvennuspuunkorjuussa. Summary: Stand Damage in Thinning Operations. Folia For. 474:1-23.
- SIREN, M. 1982. Puuston vaurioituminen harvennuspuunkorjuussa kuormainprosessorilla. Summary: Stand Damage in Thinning operation with a grabble loader processor. Folia For. 528:1-16.
- SJÖSTRAND, S-E. 1981. Organisaatioteoriat. Ekonomia-sarja. 289 s. Espoo. Weilin + Göös.

- N:o 1 Matti Leikola ja Jyrki Raulo. Tutkimuksia taimityyppiluokituksen laatimista varten II. 1972.
- N:o 2 Matti Leikola. Silmujen ja neulasten poiston vaikutus männyn ja kuusen pituuskasvuun. 1972.
- N:o 3 Kim von Weissenberg. Kokemuksia Murray männyn viljelystä Suomessa. 1972.
- N:o 4 Terttu Koponen. Peltomyyräpopulaation rakenteesta. 1972.
- N:o 5 Pentti Nisula. Erilaisten rullataimien menestymisestä viljelyaloilla. 1972.
- N:o 6 Veikko Koski ja Jyrki Raulo. Ennakkotuloksia rauduskoivun jälkeäiskokeesta. 1972.
- N:o 7 Matti Leikola. Havaintoja taimipakkauksissa esiintyvistä lämpötiloista välivarastoinnin aikana. 1973.
- N:o 8 Matti Leikola ja Jyrki Raulo. Pellolle istutettujen männyn ja kuusen ja rauduksen taimien alkukehityksestä. 1973.
- N:o 9 Etelä-Suomen metsänviljelytutkijoiden neuvottelupäivillä pidetyt alustukset. 1973.
- N:o 10 Jyrki Raulo. Rauduskoivun taimilajien 1 A + 1 A tuottaminen. 1974.
- N:o 11 Matti Leikola ja Olavi Huuri. Ennakkotuloksia Etelä-Suomen runkotutkimuksesta vv. 1970—1973. 1974.
- N:o 12 Tutkimuspäivän alustukset v. 1974. 1974.
- N:o 13 Martti Ruottinen. Suonenjoen ja Pieksämäen taimitarhojen taimitoimitukset vuosina 1971 ja 1972. 1975.
- N:o 14 Jyrki Raulo. Lannoitetun täytemaan käytöstä rauduskoivun viljelyssä. 1975.
- N:o 15 Matti Leikola. Näkökohtia lyhytkiertoviljelmiä ja -kokeita perustettaessa. 1976.
- N:o 16 Risto Rikala. Jauhetun kuorihumuksen käyttökelpoisuus lumen sulattamiseen taimitarhalla. 1976.
- N:o 17 Matti Leikola ja Pekka Suolahti. Ennakkotuloksia männyn taimien välivarastointikokeesta. 1976.
- N:o 18 Matti Leikola ja Jyrki Raulo. Heinimisajankohdan vaikutus pellolle istutettujen männyn ja kuusen taimien alkukehitykseen. 1976.
- N:o 19 Matti Leikola ja Pekka Rossi. Paju- ja poppelipistokkaiden menestyminen Suonenjoen taimitarhalla kesällä 1976. 1977.
- N:o 20 Matti Leikola. Muovihylsytaimien menestyminen Suonenjoella vv. 1971—1976. 1977.
- N:o 21 Pertti Harstela. Taimitarhatyöntekijöiden mielipiteitä työmenetelmistä ja työjärjestelyistä. 1977.
- N:o 22 Carl Johan Westman ja Päivi Hänninen. Kemiallinen maa-analyysi paljasjuuristen taimien tuotannossa - ennakkotiedonanto. 1977.
- N:o 23 Pertti Harstela ja Leo Tervo. Kuusen taimien juurten leikkaus noston yhteydessä. 1977.
- N:o 24 Risto Rikala. Maanparannus, lannoitus ja kastelu keskustaimitarhoilla. 1978.
- N:o 25 Jari Parviainen ja Kyösti Konttinen. Männyn avomaataimien koulinta-ajankohtakoe. 1978.
- N:o 26 Pekka Rossi. Paju- ja poppelipistokkaiden juurtuminen. Tuloksia vuoden 1976 juurruttamiskokeista. 1979.

- N:o 27 Pekka Rossi. Paju- ja poppelipistokkaiden juurruttaminen taimitarhalla. Kirjallisuuteen ja havaintoihin perustuvat ohjeet. 1979.
- N:o 28 Ukko Rummukainen ja Pekka Voipio. Eräiden herbisidien käytöstä havupuiden kylvöaloilla. 1979.
- N:o 29 Leo Tervo. Havaintoja verhopuuston kasauksesta. 1979.
- N:o 30 Päivi Hänninen. Hidasliukoisten lannoitteiden käyttömahdollisuuksia koulittujen taimien kasvatuksessa. 1979.
- N:o 31 Risto Rikala. Paljasjuuristen taimien kuljetus ja käsittely ennen istutusta. Tiedusteluun pohjautuva selvitys. 1979.
- N:o 32 Jyrki Raulo ja Leo Tervo. Raudaskoivun taimilajin 1 (Lk+A) tuottaminen Etelä-Suomessa. 1980.
- N:o 33 Jari Parviainen (toim.). Metsäpuiden taimien kasvatusta ja istutusta koskevia viimeaikaisia tutkimuksia. 1980.
- N:o 34 Päivi Hänninen. Männyn koulintataimien kasvuerot ja niihin vaikuttaneet tekijät Suomenjoen taimitarhalla. 1980.
- N:o 35 Taimitarhan sienitautipäivä 14.8. 1980.
- N:o 36 Havaintoja Keski-Eurooppaan tehdyiltä opintomatkalta 14.6.-1.7. 1980. Jari Parviainen ja Leo Tervo. Metsäpuiden taimien tuottaminen, Pekka Rossi. Lyhytkiertoviljelyn puulajien lisääminen ja viljely. 1980.
"Metsänviljelyn koeaseman tiedonantoja" -sarja ilmestyy vuoden 1981 alusta "Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja" -sarjassa.
- N:o 15 Hannu Raitio ja Risto Rikala. Näkökohtia taimien ravinnetaloudesta ja lannoituksesta taimitarhalla. 1981.
- N:o 26 Pertti Harstela ja Leo Tervo. Ennakkotuloksia pistokkaiden istutuksesta auroilla istutuskoneilla ja käsin. 1981.
- N:o 34 Taimitarha-aineiston geneettiset ominaisuudet. Tutkimuspäivän 1981 esitelmät. 1981.
- N:o 49 Pertti Harstela ja Leo Tervo. Paljasjuuristen taimien tuotannon teknologia. 1982.
- N:o 62 Marja-Liisa Juntunen. Tuhkan levityksen terveydellisten haittojen arviointi. 1982.
- N:o 76 Pekka Rossi. Hirvien aiheuttamat satomenetykset pajuviljelmillä. 1982.
- N:o 104 Risto Rikala ja Kimmo Vähänummi. Kasvatusalustan vaikutus yksivuotiaiden männyn kennotaimien kehittymiseen. 1983.
- N:o 117 Ukko Rummukainen ja Pekka Voipio. Tuloksia rikkakasvien kemiallisesta torjunnasta rauduskoivun koulinta-alalla turve- maalla. 1983.
- N:o 118 Juha Lappi ja Heikki Smolander. AKTA-aineistojen kuvallisen ja tilastollisen analyysin ohjelma. 1983.
- N:o 142 Antti Maukonen. Kulotusteknologian kehittäminen. 1984.
- N:o 164 Leo Tervo. Uudelleenkierrätysperiaatteella toimiva kasvinsuojeluruisku taimitarhalla. 1984.
- N:o 181 Harvennuspuun korjuu ja metsikön tuleva tuotto. Vuoden 1984 tutkimuspäivän esitelmät. 1985.