

Reunala, Arne

## **METLAN KIEHTOVA TULEVAISUUS**

Raportti METLAN ylijohdajalle 30.4.1993

Tiivistelmä

JOHDANTO

1. METLAN TEHTÄVÄT
2. METLAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET
3. METLAN RESURSSIT
4. METLAN KEHITTÄMINEN

Helsinki 1993

## TIIVISTELMÄ

**METLAN tärkein kehittämistehtävä on hankeorganisaation edelleen kehittäminen selkeäksi tuloyksikköorganisaatioksi.** Parhaalta vaihtoehdolta tuntuu kolmen tutkimusyksikön (Etelä-Suomen, Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen tutkimusyksiköt) konserniorganisaatio. Tutkimusyksikön päällikkönä on tutkimusjohtaja, joka vastaa yksikön toiminnasta. Tutkimusasemat ovat yksikön toimipisteitä, joiden hallinnollisena päällikkönä on tutkimusaseman esimies. Toiminta on organisoitu tutkimushankkeittain.

**Tutkimushankerakennetta on tiivistettävä.** Mahdollisimman paljon toimipisteittäin eriytynyt hankerakenne edistää ryhmätyötä ja antaa kullekin toimipisteelle selkeän valtakunnallisen tutkimusvastuun. Yksittäisten, hankkeestaan irrallisten tutkijoiden on oltava valmiita siirtymään hankkeensa pääyksikköön tai kouluttamaan uusiin tehtäviin ja uudelle tutkimusalalle.

**Laboratoriot ja tietohallinto kehitetään itsenäisiksi tuloyksiköiksi.** Ne rahoittavat toimintansa myymällä palveluksia METLAN muille tuloyksiköille ja myös ulkopuolisille. Palveluhintoihin sisällytetään kaikki toiminnan kustannukset. Järjestelyllä ei vaikuteta rahavirtojen suuruuteen, ainoastaan niiden kulkureitti muuttuu hankkeiden kautta kulkeväksi. Järjestelyllä säästetään kustannuksia, vähennetään ristiriitoja ja parannetaan palvelua.

**Viranomaistehtävät** erotetaan tutkimustoiminnasta erillisiksi tulosalueiksi, joilla on omat tulostavoitteet ja oma budjetti.

**METLA tarvitsee kiehtovan tulevaisuudenkuvan.** Tulosorganisaatiossa päästään parhaaseen tulokseen, kun toiminnalle löydetään niin haastava päämäärä, että se motivoi henkilöstöä innostuneeseen, omaehtoiseen työhön. Silloin toimintaa ei tarvitse kahlita liian yksityiskohtaisella suunnittelulla ja seurannalla. Tulevaisuuden päämäärän kirkastaminen ja sen välittäminen henkilöstölle on eräs METLAN johdon tärkeimpiä tehtäviä. Tähän suuntaan strategiatyössä on edetty tiivistämällä toiminta-ajatus muotoon "METLA ratkaisee metsiä koskevia ongelmia tutkimuksen keinoin".

**Strategiatyön tehostaminen.** METLAssa on tehty paljon strategiatyötä, mutta se on jäänyt hajanaiseksi ja irralleen henkilöstön arkityöstä. Laitoksen TTS -prosessi on kehitettävä sellaiseksi, että tutkimushankkeet ja henkilöstö osallistuvat tulostavoitteiden määrittämiseen. Tulokset on välitettävä ymmärrettävässä muodossa henkilöstön tietoon. Vain näin voidaan odottaa, että henkilöstö sitoutuu koko METLAN kehittämiseen. Konserniorganisaatiossa esikunta on johdon tukena strategian valmistelussa.

**Ulkopuolisen rahoituksen osuutta on lisättävä.** Jokaiselle tutkimushankkeelle asetetaan ulkopuolisen rahoituksen tavoite. Rakenteellisena ratkaisuna selvitetään osakeyhtiömuotoisen yhtiön perustamisen tarkoituksenmukaisuus METLAN tuotteiden kehittäjänä ja myyjänä.

**Säästämisen edistämiseksi** tehokas rakenteellinen ratkaisu on tulosityksikköorganisaatioon siirtyminen. Parhaat välittömät säästämiskeinot ovat kenttäkoetoiminnan vähentäminen ja palkkakustannusten alentaminen. Jotta tutkimustyö ei kärsi, niin ensisijaisia keinoja palkkakustannusten alentamiseksi ovat lomarahen poisto ja palkkojen alentaminen. Tiukan talouden aikana tarvitaan tiukempaa henkilöstöjohtamista. METLAn henkilöstöhallintoa tulee vahvistaa, jotta ne henkilöt, joilla on kykyä mutta ei halua työntekoon, voidaan irtisanoa. Matalan suoritusasteen henkilöstön irtisanomisella palkkakustannuksia voidaan säästää 5-10 prosenttia.

**Tieteenaosaamista tulee tukea ja hyödyntää hankeorganisaatiossakin.** Professoreille myönnetään ylimääräinen tutkimusmääräraha valmistuneista tohtoreista. Professoreiden asiantuntemusta käytetään hyväksi METLAn kehittämisessä johdon ja professoreiden säännöllisissä, vapaamuotoisissa tapaamisissa.

**Henkilöstön määrän** kehittyminen riippuu hankeorganisaatiossa hankkeiden tuloksellisuudesta. Henkilöstön määrän tavoitteellinen jakautuminen tulosityksiköittäin riippuu siitä, minkä tyyppiseksi tulosorganisaatioksi METLA kehitetään. Alueellisesti hajautetussa konserniorganisaatiossa tavoitteena on tutkijamäärien tasapainottaminen siirtämällä tutkijoita Etelä-Suomesta Itä- ja Pohjois-Suomeen. Keskusjohtoisessa organisaatiossa henkilömäärät voivat säilyä nykyiselläänkin. METLAssa kokonaisuutena tutkijoiden suhteellista osuutta on lisättävä ja avustavan henkilöstön osuutta vähennettävä, jotta kustannukset tutkijaa kohti saadaan kilpailukykyisiksi.

**Yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja hyvän työilmapiirin kehittämiseksi** on tärkeää, että johto pitää säännöllisesti yhteyttä tulosityksikköihin ja henkilöstöön. Yhteydenpito on METLAssa erityisen tärkeää, koska alueyksiköt ovat hajallaan ja toimintakulttuuri on murrosvaiheessa. Henkilöstön on itse tehtävä aktiivisesti työtä omien ajatus- ja työtapojen muuttamiseksi tuloskulttuurin mukaisiksi. Koulutusta tulee kehittää ja toimintayksiköiden kehityspäiviä jatkaa tuloskulttuurin juurruttamiseksi ja hyvän työilmapiirin hoitamiseksi.

## JOHDANTO

Esittelyssä ylijohtajalle 19.2.1993 erikoistutkija Aarne Reunalan tehtäväksi annettiin METLAn toimintastrategian koostaminen ja ehdotusten tekeminen strategian toteuttamiseksi kiristyvässä valtiontalouden tilanteessa. Työn perustaksi tuli ottaa METLAn toiminta- ja taloussuunnitelmat, vuonna 1992 tehty strategian kehittämistyö, johtoryhmän ja johtokunnan kannanotot sekä henkilöstösuunnitelmatyöryhmän mietintö ja siitä annetut lausunnot.

Yllä mainittujen asiakirjojen lisäksi tämä raportti perustuu melko laajaan keskustelukierrokseen, jossa olen keskustellut METLAn kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista kaikilla tutkimusasemilla sekä pääkaupunkiseudulla professoreiden, toimintayksiköiden päälliköiden ja henkilöstöjärjestöjen kanssa (Liite).

METLAn toimintastrategian kirkastaminen on tärkeää monestakin syystä. METLAn organisaatio on vastikään käynyt läpi suurimman muutoksensa vuosikymmeniin, ja ensimmäisen vuoden kokemusten jälkeen voidaan jo arvioida miten on onnistuttu ja miten kehittämistä pitäisi edelleen jatkaa. Vuonna 1992 parinkymmen hengen strategiatyöryhmä työskenteli ulkopuolisen konsultin tukemana ja saatiin monia tuloksia aikaan, mutta sellaista kokonaiskuvaa METLAn kehittämisestä ei syntynyt, joka olisi voitu selkeästi esittää henkilöstölle ja sidosryhmille. Ja lopuksi voimakkaasti supistuva budjettirahoitus pakottaa täsmentämään, mitkä tehtävät METLAssa ovat tärkeitä ja vähemmän tärkeitä. Valintoja on pakko tehdä, ja niiden perustaksi on oltava mahdollisimman selvä kuva siitä, millaiseksi METLA halutaan kehittää.

Strategialla tarkoitetaan alun pitäen oppia sodan voittamisesta. Tärkein asia strategian kannalta on selkeä tieto päämäärästä. Myös METLAn olemassaolon ja kehittämisen tärkein kysymys on päämäärä: mihin METLA on menossa? Olemmeko kuin ajopuu vai onko meillä selkeä käsitys siitä, mikä on tehtävämme ja mihin pyrimme? Luvussa 1 kuvataan METLAn tehtäviä.

Ennen kuin lähdetään liikkeelle, pitää arvioida reitti. Onko reitti selvä ja suora vai vaikeakulkuinen? Millaisia vastuksia ja ehkä myös etenemistä helpottavia mahdollisuuksia on odotettavissa? METLAn toimintaympäristön muutoksia kuvataan luvussa 2.

Etenemisen helppous riippuu myös käytettävistä olevista resursseista kuten henkilöstöstä, työvälineistä, organisaatiosta, viestinnästä, yhteishengestä. Siellä missä resursseissa on puutteita, niitä on pyrittävä korjaamaan. METLAn resurssien hyviä ja heikkoja puolia kuvataan luvussa 3.

Luvussa 4 kootaan yhteen METLAn kehittämisen kannalta tärkeimmät asiat. On tärkeää pitää päämäärä jatkuvasti kirkkaana mielessä, kehittää resursseja, tarkkailla ympäristön muutoksia ja sovittaa toiminta niiden mukaisesti.

Aarne Reunala

## 1. METLAN TEHTÄVÄT

Metsäntutkimuslaitos (METLA) on maa- ja metsätalousministeriön alainen valtion tutkimuslaitos, jonka tehtävänä on suorittaa metsätaloutta sekä metsävarojen ja metsien tarkoituksenmukaista käyttöä edistävää tutkimusta (Laki 653/76). Strategiatyössä METLAN tehtävä on täsmennetty tulosvastuuta ja ongelmalähtöisyyttä korostavaksi toiminta-ajatuksiksi:

METLA ratkaisee metsiä koskevia ongelmia tutkimuksen keinoin.

Metsät ovat maamme tärkein luonnonvara, joiden kestäväan käyttöön suomalaisten toimeentulo perustuu. Metsien suuren merkityksen takia METLAlta onkin kehittynyt eräs Euroopan suurimpia metsäntutkimuslaitoksia. Yhdentyvässä Euroopassa ja maailmassa Suomelle on tärkeä kilpailuetu, että meillä on yhtenäinen, vahva tutkimusyksikkö, joka pystyy tehokkaaseen ja koordinoituun kansainväliseen yhteistyöhön. METLAN tuella Suomen on mahdollista huolehtia riittävän vahvasta asemasta Euroopan metsäntutkimuksessa ja metsäpolitiikassa. Tämän takia

METLAN päämääränä on olla kansainvälisesti johtava metsätieteellinen tutkimuslaitos Suomelle tärkeillä metsäntutkimuksen aloilla.

METLA kattaa lähes kaikki perinteisen metsäntutkimuksen alat. Professoreja on seuraavilla tutkimusaloilla: metsämaantiede, metsäeläintiede, metsäpatologia, suometsätiede, metsänjalostus, metsänhoito, metsäteknologia, puuteknologia, metsien inventointi, puuntuotos, kansantaloudellinen ja liiketaloudellinen metsäekonomia sekä tilastolliset menetelmät.

Tutkimukselliset painoalat eivät rajoitu tieteenalojen mukaan. Painoaloja tarkistetaan vuosittain, ja viimeisimmässä vuosille 1994-1997 laaditussa toiminta- ja taloussuunnitelmassa ne ovat seuraavat:

- Metsien vajaakäyttö ja sen vaikutukset mm. metsänkasvatusmenetelmiin, metsäverotukseen ja puun hinnanmuodostukseen,
- Metsien eri käyttömuotojen yhteensovittaminen ja metsäluonnon monimuotoisuus, suojelu ja hoito,
- Ekologisesti kestävät metsätalouden perusteet, metsien terveydentila ja metsätalouden ympäristövaikutukset,
- Metsien tilaa koskevien ajantasaisten tietokantojen kehittäminen ja metsien kehitystä kuvaavien mallien laatiminen,
- Euroopan yhdentymisratkaisujen ja yhteiskunnan muutosten vaikutukset metsätalouteen ja -teollisuuteen.

Yllä mainituista painoaloista metsien terveydentilan ja metsien monikäytön tutkimukset on järjestetty koordinoituiksi tutkimusohjelmiksi. Uusimpia painoaloja

ovat metsäluonnon monimuotoisuus ja metsien vajaakäyttö, jotka METLAn johtokunta päätti syyskuussa 1992. METLAn tutkimuksellisissa painotuksissa on viime vuosikymmeninä tapahtunut selvä laajeneminen perinteisistä puuntuotannon tutkimuksista yhä monipuolisempiin metsäympäristön suojelun ja metsien monikäytön tutkimuksiin.

Tutkimuksen painoalojen harkinnassa on jatkuvasti otettava huomioon muut tutkimusorganisaatiot, joiden tutkimusalueet leikkaavat METLAn toimintaa. Tällaisia ovat muun muassa Geologian tutkimuskeskus, Ilmatieteen laitos, VTT, Keskuslaboratorio, Vesi ja ympäristöhallituksen luonnonsuojelututkimusyksikkö, Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos, yliopistojen metsätieteelliset ja luonnontieteelliset tiedekunnat, Metsäteho, Metsänjalostussäätiö, Työtehoseura. Uusilla tutkimusaloilla kuten esimerkiksi metsien terveydentilan tutkimuksissa ja metsäenergiatutkimuksissa on eri laitosten välillä ollut kovaa kilpailua tutkimusrahoituksesta. Omia painoaloja harkitessaan METLAn on arvioitava vahvuutensa suhteessa muihin ja tehtävä valinnat sen mukaan.

Varsinaisen tutkimustyön lisäksi METLAn tehtävänä on edistää koti- ja kansainvälistä yhteistoimintaa ja tutkimustulosten hyväksikäyttöä, harjoittaa tutkimukseen liittyvää palvelutoimintaa ja tietotuotantoa sekä hoitaa hallinnassaan olevia tutkimus- ja luonnonsuojelualueita. METLAn kannalta strategisia kysymyksiä ovat seuraavat:

- Kuinka laajaa tutkimukseen perustuvaa tiedotusta, neuvontaa ja koulutusta METLAn tulisi harjoittaa? Onko METLAlla sellaisia tutkimustaan liittyviä etuja, joita puuttuu muilta metsätiedotusta ja -koulutusta antavilta organisaatioilta, ja joiden perusteella METLAn tulisi laajentaa nk. ekstensiotoimintaa?
- Kuinka laaja tilastotuotanto sopii METLAlle? Tarkoituksenmukaisen toiminnan rajat on harkittava yhteistyössä etenkin Tilastokeskuksen kanssa.
- Kuinka laajaa tutkimuksiin perustuvaa tuotekehittelyä harjoitetaan?
- Kuinka paljon tutkimusmetsiä ja luonnonsuojelualueita tulisi olla METLAn hallinnassa? Harkinnassa joudutaan rajanvetoon muiden valtion viranomaisten, etenkin metsähallituksen kanssa.

Tärkeimmät viranomaisluonteiset palvelutehtävät, joista METLA vastaa, ovat valtakunnan metsien inventointi, metsätilaston laadinta, metsäveroperusteiden selvittäminen, metsänjalostuksen ja metsänviljelyaineistojen rekistereiden ylläpito sekä torjunta-aineiden tarkastus. Palvelutehtävät osoittavat METLAn nauttimaa luottamusta puolueettomana viranomaisena. Tulosorganisaatioissa ne on selkeästi erotettava omiksi tulosalueikseen erilleen tutkimustoiminnasta.

### Miten METLAN tehtävät määritetään

METLAN toiminnan päämäärät kiteytetään monipuolisessa vuorovaikutuksessa, jossa ovat keskeisiä maa- ja metsätalousministeriö ja METLA itse, mutta niiden lisäksi monet metsätalouden ja metsien käytön sidosryhmät, joilla kullakin on omat tutkimustoivensa ja -tarpeensa. Ne tulevat esiin maa- ja metsätalousministeriön neuvottelukunnissa ja työryhmissä, METLAN johtokunnassa ja tutkimusasemien hoitokunnissa, tutkimushankkeiden ohjaus- ja tukiryhmissä ja yleensä tutkijoiden kanssakäymisessä sidosryhmien kanssa.

METLAN tehtäviä on määritelty monessa paikassa. Perusasiakirjat ovat laki (653/76) ja asetus (374/91) metsäntutkimuslaitoksesta sekä vuosittain tarkistettavat toiminta- ja taloussuunnitelmat. Näiden lisäksi METLAN tehtäviä pyritään jatkuvasti täsmentämään johtokunnassa, johtoryhmässä ja monenlaisessa työryhmätyöskentelyssä, josta esimerkkeinä ovat METLA-työryhmän mietintö (1986), Metsäntutkimuslaitoksen toimintalinjat (1989), Palo (1990) sekä ulkopuolisen konsultin tukemana tehty METLAN johdon strategiatyöskentely vuonna 1992. Kannanottoja METLAN kehittämisestä löytyy myös monista erillisistä ohjelmista ja suunnitelmista, joita ovat esimerkiksi suunnitelmat tietohallinnosta (1991, 1992), maa-alueista (1993) ja henkilöstöstä (1993).

## 2. METLAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

Valtionhallinto on voimakkaassa muutostilassa. Edessä on julkisen sektorin tehtävien ja vastualueen supistaminen, etuisuuksien ja vähemmän tärkeiden palveluiden karsiminen, maksullisuuden laajentaminen, hallinnon keventäminen ja ohjausjärjestelmien uudistaminen. Yleisperiaatteita, joiden mukaan valtionhallintoa pyritään kehittämään, ovat muun muassa

- Hallinnon moniportaisuuden vähentäminen ja tehtävien ja toimivallan siirtäminen alue- ja paikallistasolle,
- Liikelaitostaminen, yhtiöittäminen ja markkinaperusteisen toiminnan kehittäminen nettobudjetoinnin avulla,
- Organisaatioiden kehittäminen tukemaan tulosoajasta ja tulosjohtamista, organisaatioiden kilpailuttaminen,
- Hallinnon palveluiden toisille hallintoyksiköille muuttaminen maksulliseksi,
- Joustavuuden lisääminen siten, että virastot voivat mitoittaa voimavarojaan maksullisen palvelukykyensä mukaiseksi,
- Virastoille vapaus kohdistaa itse omat toimintamensa,
- Henkilökiintiöistä luopuminen.

Selvitysmies Pekka Ojala esittää (1992) pääasiassa yhden hallinnonalan kehittämis- ja tutkimuskeskuksen budjettirahoitteen henkilöstön enimmäismääräksi 100 - 150. Henkilöstön kokonaismäärästä vähintään kolmasosan tulisi olla määräaikaisiin tehtäviin palkattuja muun julkisen sektorin, yksityisen sektorin tai kansainvälisellä rahoituksella. Lisäksi kehittämiskeskuksella tulee olla toiminnallisesti kiinteät yhteydet korkeakoulujen tutkimustoimintaan.

Nämä yleiset periaatteet ovat tärkeitä myös METLAA kehitettäessä. Perusasia on, että yhteisö kykenee osoittamaan entistä parempia tuloksia entistä pienemmin voimavaroin. Muutospaineet näkyvät jo METLAssa: budjettirahoitus on 1960-luvulta jatkuneen kasvun jälkeen kääntynyt laskuun ja toiminta on sopeutettava supistuvan rahoituksen mukaiseksi. METLAlle esitettävät tuloksellisuusvaatimukset ovat myös entistä täsmällisempiä. METLAN maksullisista suoritteista maa- ja metsätalousministeriö antoi päätöksen maaliskuussa 1993.

Myös metsäsektori on voimakkaassa muutostilassa, minkä takia tutkimuksen on kyettävä joustavasti suuntautumaan uusien tarpeiden mukaan:

- Kantohinnat ovat alentuneet ja metsätalouden kannattavuus heikentynyt, metsänkäsittelyn vaihtoehtojen kirjo kasvaa,



- 
- Metsien vajaakäyttö on muodostunut pysyväksi olotilaksi, osa puuntuotannon hyväksi tehdystä työstä on valumassa hukkaan,
  - Maatalousongelmien kanssa kamppailevassa yhdentyvässä Euroopassa metsiltä toivotaan kehityssysäystä maaseudun säilyttämiseksi elinvoimaisena,
  - Kasvihuoneilmiön takia puun kilpailuasema uusiutuvana raaka-aineena ja energianlähteenä on lisääntymässä,
  - Kansainvälinen paine kestävään kehitykseen on voimakas, myös metsätaloudelta vaaditaan entistä yksityiskohtaisempaa huolehtimista luonnon monimuotoisuudesta,
  - Myös metsien monet virkistyskäyttäjät haluavat metsätaloudelta entistä pehmeämpiä menetelmiä,
  - Yksityismetsänomistuksen rakennemuutos, etenkin metsänomistajien kaupunkilaistuminen, tuo uusia haasteita kaikille metsäorganisaatioille,
  - Ihmistyö metsissä vähenee edelleen, konetyö ja itsenäisten urakoitsijoiden käyttö lisääntyy.
  - Monet metsäsektorin ongelmista ovat yhä kansainvälisempiä. Tällaisia ovat esimerkiksi ilman epäpuhtauksien ja kasvihuoneilmiön vaikutukset metsiin, maaseudun kehittäminen metsäsektorin tuella ja metsätalouden ekologisen kestävyuden varmistaminen.

### 3. METLAN RESURSSIT

#### Henkilöstö

METLAN tärkein resurssi on sen ammattitaitoinen henkilöstö. METLAssa on 220 tutkijaa ja 540 tutkimusta avustavaa henkilöä. Vakinaisesta tutkijakunnasta 63 prosenttia on suorittanut metsätutkinnon ja 37 prosenttia muun akateemisen tutkinnon. Puolet tutkijoista on suorittanut tohtorin tai lisensiaatin tutkinnon. Tohtoreita on 65. Tutkimusta avustava henkilöstöä on toimistotöissä, laboratorioissa, tietojenkäsittelyssä ja laitoksen hallinnassa olevien metsien, suojelualueiden ja kiinteistöjen hoitotehtävissä.

Vakinaisluonteisen henkilöstön lisäksi METLAssa työskentelee kausiluonteisia, pääasiassa työllisyysvaroin palkattuja työntekijöitä yhteensä noin 300 henkilötyövuoden verran. Lisäksi METLAN tutkimushankkeissa työskentelee 57 ulkopuolista tutkijaa, jotka eivät saa palkkaa METLAssa. Vuonna 1992 METLAssa tehtiin työtä kaikkiaan noin 1120 henkilötyövuotta.

Tutkimuksen merkityksen lisääntyminen näkyy METLAN henkilöstön kasvussa. Vuonna 1960 METLAssa oli 100 henkeä, joista 20 tutkijaa. Nykyisin määrä on kymmenkertainen. Kasvu oli voimakasta etenkin 1960-luvulta 1980-luvun alkupuolelle, jolloin luotiin laitoksen tutkimusasemaverkosto.

#### Toimipisteet ja tutkimusalueet

METLAN vahvuutena on tutkimustyön valtakunnallisuus. METLAN keskusyksikkö on kahdessa toimipisteessä Helsingissä ja Tikkurilassa, jonka lisäksi eri puolilla maata on kahdeksan tutkimusasemaa. Tutkimusasemilla ja -alueilla työskentelee puolet METLAN vakinaisluonteisesta henkilöstöstä.

Tutkimusasemaverkon avulla METLalla on hyvät yhteydet käytännön metsätalouteen, eri metsänkäyttäjärühmiin ja moniin yliopistoihin ja korkeakouluihin. Tutkimusasemilla on tärkeä merkitys tutkimustiedon levittämisessä ja uusien tutkimustarpeiden määrittämisessä.

METLAN hallinnassa on 140 000 hehtaaria tutkimusmetsiä ja luonnonsuojelualueita. Ne ovat olleet olennainen osa laitoksen tutkimustoimintaa sen perustamisesta lähtien. Omilla alueilla tehdyillä pitkäaikaisilla kokeilla on luotu perusta Suomen metsänkasvatuksen menetelmille. Omat maa-alueet ovat erittäin tärkeitä siksi, että

- ne turvaavat pitkäaikaisten, valtakunnallisten kokeiden jatkuvuuden,
- luovat perustan ympäristön muutoksien metsävaikutusten pitkäaikaisseurannalle,
- mahdollistavat kokeiden järjestämisen tutkimuksen lähtökohdista,

- eri koesarjojen yhteiskäyttö tehostuu,
- tutkimustyötä voidaan keskittää ja tutkimuksen kenttätöiden kustannuksia säästää,
- tutkimustuloksia voidaan esitellä kansalaisille ja käytännön metsätalouden edustajille,
- tutkijat voivat perehtyä alueiden hoidon ja metsien käytön ja kasvatuksen käytännön kysymyksiin sekä soveltaa tuloksiaan välittömästi käytäntöön.

Omilla mailla on noin 2300 koetta ja yli 100 000 koeruutua. Koska omat maa-alueet eivät ole riittävän monipuolisia kaikkiin tutkimustarpeisiin, niin yhteistyötä tehdään myös muiden metsänomistajaryhmien kanssa, joiden maille on perustettu runsaat 2000 pääasiassa lyhytaikaista kenttäkoetta.

METLalla on hallinnassaan kolme kansallispuistoa, viisi luonnonpuistoa ja lukuisia pienempiä luonnonsuojelualueita. METLA on maamme vanhin luonnonsuojelualueiden haltija. Järjestelystä on etua sekä tutkimukselle että alueiden hallinnolle. Alueilla tehdään monipuolista ekologista tutkimusta ja suunnittelu- ja monikäyttötutkimuksia, joiden tuloksia voidaan soveltaa alueiden hoidossa.

### Organisaatio

Vuoteen 1991 saakka tutkimustoiminta oli organisoitu tieteenaloittain siten, että alan professorilla oli johdettavanaan oma tutkimusosasto, jolla oli henkilökuntaa sekä keskusyksikössä että tutkimusasemilla.

Vuoden 1992 alusta siirryttiin hankeperusteiseen organisaatioon, jossa toiminnan perusyksiköinä ovat tutkimushankkeet. Ennen uudistusta tekeillä olleet runsaat kolmesataa eri tutkimusta on yhdistetty 88 tutkimushankkeeksi. Niiden johto ja hallinto on kolmella tutkimusosastolla, jotka ovat metsäekologian tutkimusosasto (EK), metsänkasvatuksen tutkimusosasto (KS) ja metsien käytön tutkimusosasto (KT). Osaston päällikkönä on määrääjäksi nimitetty tutkimusjohtaja. Omina tutkimusosaston alaisina kokonaisuuksinaan ovat keskuslaboratorio, metsien terveydentilan ja metsien monikäytön tutkimusohjelmat ja tutkimusalueyksikkö.

Hallintojohtajan johtama yleinen osasto (YL) vastaa laitoksen yleisestä, talous- ja henkilöstöhallinnosta, sekä tietohallinnosta ja tiedotuksesta. Ylintä päätösvaltaa käyttää ylijohtaja sekä maa- ja metsätalousministeriön nimittämä johtokunta.

Organisaatiouudistuksessa keskusjohtoisuutta vähennettiin siirtämällä tutkimus- ja luonnonsuojelualueet tutkimusasemien yhteyteen. Supistettu tutkimusalueyksikkö vastaa yleisistä verotuksesta, maanvuokrauksesta ja luonnonsuojeluun liittyvistä asioista, alueiden hoito- ja käyttösuunnitelmista ja budjetin valmistelusta.

Toiminnassa korostetaan tutkimushankkeiden tuloksellisuutta, määräaikaaisuutta ja tieteenalojen rajat ylittävää yhteistyötä. Tutkimushankkeesta vastaa vastuututkija, joka hankekokousten ja tuloskeskustelujen avulla johtaa ja suunnittelee hankkeen toimintaa. Uusittu suunnittelu- ja seurantajärjestelmä (jolle annettu nimi TUSKA kuvaa hyvin järjestelmän alkuvaikeuksia) on kehitetty nimenomaan tuloksellisuuden seuraamiseksi. Osastoilla ja tutkimusasemilla asiat valmistellaan johtoryhmätyöskentelyllä. Koko laitoksen johtoryhmässä ovat ylijohtajan lisäksi tutkimusjohtajat, hallintojohtaja ja kaksi tutkimusaseman johtajaa.

Henkilöstön asema tutkimusasemilla ja -alueilla on kaksijakoinen. Tutkimushankkeet ja tutkijat ovat tutkimusjohtajien alaisuudessa. Tutkimusaseman muusta henkilöstöstä, resursseista ja tutkimusalueista vastaa tutkimusaseman johtaja. Resursien yhteensovittamisessa tarvitaan tutkimusjohtajien, vastuututkijoiden ja tutkimusaseman johtajien yhteistyötä.

### **Tutkimusvälineet**

METLalla on monipuoliset, pääasiassa ajan tasalla olevat tilat ja laitteet tutkimustyön tekemiseksi. Useimmilla tutkimusasemilla on 1980- ja 1990-luvulla korjatut ja laajennetut, ajanmukaiset rakennukset ja työtilat. Keskusyksikössä ja kaikilla tutkimusasemilla on omat laboratoriot tutkimusaineistojen analyysejä varten. Tietojenkäsittely on kehittynyt nopeasti. Käytössä on yli 300 mikrotietokonetta, jotka on kytketty yhteiseen tietoverkkoon. Keskusyksikössä on suuritehoisia tietokoneita, joita käytetään suurten aineistojen kuten valtakunnan metsien inventointitulosten laskemisessa, monimutkaisissa mallilaskelmissa ja matemaattisissa ja tilastollisissa analyyseissä. Käytössä on lisäksi työasemia, joilla kehitetään muun muassa paikkatietojärjestelmiä tutkimuksen ja suunnittelun avuksi.

### **Rahoitus**

METLAn kokonaisrahoitus vuonna 1992 oli 229 miljoonaa markkaa. Rahoituksesta vastaa pääasiassa maa- ja metsätalousministeriö, jonka osuus on viime vuosina ollut noin 80 prosenttia. Runsaat 10 prosenttia rahoituksesta on työministeriön työllisyysrahoitusta, jolla on työllistetty noin 200 henkeä vuosittain ja lisäksi hoidettu pienehköjä rakennus- ja korjausinvestointeja. Loput noin 5 prosenttia rahoituksesta tulee pääasiassa eri ministeriöiden ja viranomaisten kanssa tehtävien tutkimussopimusten perusteella. Huomattavimpia rahoittajia ovat Suomen Akatemia sekä ympäristöministeriö, joka rahoittaa METLAn hallinnassa olevien luonnonsuojelun alueiden hoitoa. Yksityinen sektori rahoittaa METLAn tutkimuksia runsaalla puolella miljoonalla markalla vuosittain.

Budjetista 70 prosenttia kuluu henkilöstön palkkoihin, 21 prosenttia tarvikkeisiin, matkoihin ja palveluihin ja 8 prosenttia käyttöomaisuuden hankkimiseen.

## Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri

Tutkimuslaitoksen organisaatiokulttuurilla on muihin työpaikkoihin verrattuna omat, erityiset piirteensä. Tutkijan itsenäinen työpanos on tutkimustyön perusta, ja se näkyy organisaatiokulttuurissa siten, että työskentely on itsenäisempää ja vapaampaa kuin muissa työpaikoissa ja työ koetaan kehittävänä ja mielenkiintoisena. Tämän vastapainona työskentelyä leimaa jonkinasteinen epäjärjestys, työtehtävien ja esimies-alaisuusuhdeiden epäselvyys, työyhteisön johtamisen ja suunnittelun tehotomuus sekä ristiriidat ryhmien ja yksilöiden välillä. Tutkijan ja esimiehen rooleja ei ole helppo yhdistää. Vuonna 1989 METLAssa tehtiin selvitys työskentelyilmapiiristä (Kanninen ym. 1990), jonka mukaan ilmapiiri koettiin jonkin verran kiireämpänä kuin maan työpaikoissa yleensä. Sekä suunnittelua että ilmapiiriä on sen jälkeen pyritty määrätietoisesti kehittämään.

## METLAn vahvuudet

METLA on vanha, perinteikäs tutkimuslaitos, joka on aikojen kuluessa kyennyt uudistumaan. Sen erityisiä vahvuuksia ovat

- Hyvät voimavarat: monipuolisesti koulutettu, taitava henkilöstö, hyvässä kunnossa olevat työtilat ja laitteet sekä koko maan kattava tutkimusasema- ja tutkimusmetsäverkosto.
- METLAAan luotetaan ja sitä arvostetaan sekä kotimaassa että ulkomailla korkeatasoisten tutkimusten tekijänä, metsien ja suojelueuiden hoitajana ja tutkimukseen liittyvien palvelujen tuottajana.
- Organisaation kehittämisessä osoitettu muutoskyky, panostus työn tuloksellisuuden ja työskentelyilmapiirin kehittämiseen.

## METLAn haasteet

METLAn resurssien ja organisaation tärkeimmät tulevien vuosien haasteet ovat

- Sopeutuminen niukkenevaan budjettirahoitukseen. Se edellyttää määrätietoista säästämistä, toiminnan saneerausta ja budjetin ulkopuolisen rahoituksen kasvattamista. Toiminnan saneerauksessa on otettava koko organisaatio tarkasteluun: ovatko kaikki toimintayksiköt, tutkimusalat ja henkilöstöryhmät yhtä välttämättömiä METLAn perustehävien toteuttamiseksi?
- Organisaation määrätietoinen kehittäminen byrokraattisesta kulttuurista tulokulttuuriin. METLAA on kehitetty tulohajauksen suuntaan, mutta organisaatiossa ja toiminnassa on edelleen paljon tuloksellista toimintaa jarruttavia byrokraattisia piirteitä.

- Tulosohajus edellyttää hankkeiden ja toimintayksiköiden kehittämistä selkeiksi tulosityksiköiksi, suunnittelun ja hallinnon yksinkertaistamista, henkilöstöhallinnon vahvistamista, johdon voimakasta panosta työskentelyilmapiirin kehittämiseksi ja koko henkilöstön kouluttamista aitoon tulosvastuuseen.

## 4. METLAN KEHITTÄMINEN

### Strategiatyö 1992

Strategiatyössä vuonna 1992 määritettiin viisi METLAN toiminnan kannalta tärkeitä kehittämisaluetta. Toimenpiteisiin ryhdyttiin välittömästi strategiatyön aikana. Vuonna 1992 toteutettiin muun muassa seuraavat toimenpiteet:

#### **Sisäisen toiminnan kehittäminen:**

- Tutkimushankkeiden suunnittelu uusittiin, käyttöön otettiin uudet lomakkeet ja uusi tietojärjestelmä. Suoriterekisterin rakentaminen aloitettiin, käyttöön 1993.
- Kenttäkokeiden evaluointi aloitettiin.
- Tutkimushankkeiden uusi evaluointimenettely aloitettiin.
- Tietotekniikka päätettiin ottaa käyttöön ylimmän johdon henkilökohdaiseksi ohjausvälineeksi. Toteutus vuonna 1993.
- Henkilöstösuunnitelmatyöryhmä asetettiin ja se jätti mietintönsä.
- Sisäisen laskutuksen käyttöönottoa suunniteltiin. Soveltaminen on alkanut laboratorioissa ja eräissä muissa toiminnoissa.
- Säästökohteita on kartoitettu toimintayksiköittäin.
- Virkapankki on otettu käyttöön.
- Tulokeskustelut käynnistettiin. Niitä varten järjestettiin koulutusta.

#### **Tutkimusasemien ja tutkimusalueiden kehittäminen**

- Tutkimusasemista ei päätetty lähiaikoina kehittää tulosvastuullisia yksiköitä. Niille ei myöskään päätetty määrittää täsmällistä tutkimuksellista profiilia, vaan ne profiloituvat niillä tehtävien tutkimushankkeiden kautta.
- Tutkimusasemille laaditaan omat henkilöstörakenteen kehittämisohjelmat.
- Tutkimusalueen toiminnassa lisätään tutkimuksen avustamista.
- Koeyhdyshenkilö tutkimusasemille.
- METLAlle laadittiin maa-alueohjelma.
- Omien metsien hoidon ja käsittelyn ohjeiden valmistelu aloitettiin, valmiit 1993.
- Tutkimusalueiden esitteiden ja oppaiden tekemistä tehostettiin.

#### **Kansainvälistyminen**

- Kansainvälistymisestä laadittiin kaksi muistiota.
- Kansainvälisten asioiden sihteerin toimi perustettiin.
- Tutkijoiden ulkomailla työskentelyn periaatteet vahvistettiin.
- Kansainvälistä määräaikaista professuuria yritettiin mutta ei onnistuttu.
- Euroopan yhdentymisen vaikutuksista Suomen metsäsektoriin tehtiin

selvitys.

- Erityistä kansainvälistä tutkimusohjelmaa ei päätetty perustaa, koska kansainvälisyyden tulee integroitua kaikkeen tutkimustoimintaan.

### **Maksullinen palvelu**

- Maksullisen palvelun tulorahoitus nostettiin 600 000 markkaan vuodelle 1993.
- Esitys maksuperusteiden uusimisesta tehtiin maa- ja metsätalousministeriölle. Perusteet uusittiin 1993.
- Maksullista palvelua kehittämään nimitettiin päätoiminen koordinaattori.
- Johtoryhmätasolla maksullisen palvelun kehittämisestä vastaa KT:n tutkimusjohtaja.
- Nettobudjettiin siirtyminen maksullisen palvelutoiminnan osalta valmistellaan 1993.

### **Toimintakulttuurin kehittäminen**

- Henkilöstölle laadittiin kirjalliset toimenkuvat tutkimusosastoilla.
- Toimintayksiköiden kehityspäivät työskentelyilmapiirin ja toimintakulttuurin kehittämiseksi järjestettiin useimmissa toimintayksiköissä Kaija Kannisen johdolla. Tavoitteena on avoin, yksilön osaamista kunnioittava, ryhmätyötä ja selkeää tulosvastuuta korostava kulttuuri.
- METLAn palvelun laadun parantamista valmisteltiin esineistö- ja graafisessa työryhmässä.
- Tulosvastuuta osana toimintakulttuuria kehitettiin monilla tavoilla, jotka on yllä esitetty kohdassa "sisäisen toiminnan kehittäminen".

### Kehittämisen painopisteet

METLAn strategiatyössä ja toimenpiteissä näkyy selvä suuntautuminen kohti tuloskulttuuria. Organisaation ja toimintakulttuurin muutos on kuitenkin yhä kesken. METLAn tärkein kehittämistehtävä onkin toimintaa vielä haittaavien byrokrattisten piirteiden mahdollisimman nopea karsiminen ja toiminnan saneeraus niukentuvien resurssien mukaisesti. Kehittämistä pitää tehdä olemassa olevien rakenteiden puitteissa, mutta myös rakenteelliset muutokset ovat välttämättömiä.

### **Säästäminen**

Supistuvaan budjettirahoitukseen sopeutumiseksi kaikissa toiminnoissa tulee harjoittaa säästäväisyyttä. Säästämahdollisuuksia on monia:

- Säästäväisyys toimistomenoissa, kaluston ja rakennusten ylläpidossa. Johdon ohjaus tärkeää, henkilöstön yhteistyö ja motivaatio välttämättömiä.



- Säästäväisyys hankinnoissa ja investoinneissa. Rakennukset ja laitteisto ovat pääasiassa hyvässä kunnossa, muutama vuosi tullaan toimeen aikaisempia vuosia alhaisemmalla investointitasolla. Paino- alatu- tutkimusten kannalta välttämättömistä laiteinvestoinneista on kuitenkin huolehdittava.
- Kenttätöiden ja matkojen vähentäminen. METLAssa on tehty ja tehdään paljon kenttätöitä tutkimusaineistojen hankkimisessa. Paino- pistettä on siirrettävä kerättyjen aineistojen käsittelyyn ja tulosten julkaisuun. Kenttäaineistojen hankkimista on vähennettävä lopetta- malla vähemmän tärkeitä hankkeita ja vähentämällä keruu- ja mit- tauskertoja. Kenttätutkimuksissa on siirryttävä halvempaan, teoriaan perustuvaan deduktiiviseen tutkimusotteeseen ja tapaustutkimus- menetelmien käyttöön. Tuloso- hjattu kenttätöiden vähentäminen ta- pahtuu pienentämällä hankkeiden rahoitusta. Pysyvien koealojen mittaukset, jotka eivät ole mukana tutkimushankkeissa, on erikseen harkittava käyttäen hyväksi professoreiden asiantuntemusta.
- Pystymyynteihin siirtyminen. Siirtymällä pystymyynteihin vähenne- tään puutavaran hankinnan kuluja. Tulot eivät pienene yhtä paljon, joten nettovaikutus on positiivinen. Selvitettäviä asioita ovat metsä- verotuksen muutoksen vaikutukset ja vaikutukset vakinaisen henki- löstön asemaan. Vapautuva työpanos tulisi ensi sijassa siirtää muihin tutkimusta avustaviin ja palvelutehtäviin.
- Palkkakustannusten alentaminen. Lähes kolme neljäsosaa METLAn menoista muodostuu palkkakustannuksista. Siten suurimmat säästöt ovat myös saatavissa sieltä. Palkkakustannuksia voidaan pienentää lomarahan poistamisella, lomautuksilla ja pakkolomilla, palkkoja alentamalla, jättämällä täyttämättä vapautuvat virat ja toimet sekä irtisanomisilla. Koska METLAn päätehtävänä on tuloksellinen tutki- mustyö, niin ensisijaisia keinoja ovat lomarahan poisto ja palkkojen alentaminen sekä matalan suoritus- tason henkilöstön uudelleenkoulu- tus tai irtisanominen. Irtisanomalla työhön haluttomat matalan suori- tustason työntekijät voidaan säästää 5 - 10 prosenttia palkkakuluista.
- Organisaation kehittäminen tukemaan säästäväisyyttä. Rakenteellinen kehittäminen muodostamalla METLAn itsenäisiä tulosityksiköitä ohjaa toimintaa parhaiten myös säästäväisyyteen.

### **Ulkopuolinen rahoitus**

Ojalan raportissa esitetään, että vähintään kolmasosa kehittämiskeskuksen rahoituksesta on hankittava oman ministeriön budjettirahoituksen ulkopuolelta. METLAssa osuus on nykyisin, työministeriön rahoitus mukaan luettuna, 20 prosenttia, ja alle 10 prosenttia, jos työministeriötä ei oteta lukuun. Maa- ja metsätalousmi- nisteriön rahoituksen supistuminen pakottaa METLAn joka tapauksessa aktiivisesti

etsimään uusia rahoituslähteitä.

Ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen on jo otettu METLAN toiminnan kehittämisen painopisteeksi. Vastuuhenkilöt on nimetty kehittämään maksullista palvelutoimintaa ja selvittämään kansainvälisiä rahoitusmahdollisuuksia.

- Ulkopuolisen rahoituksen hankkimisen päävastuu on tutkimushankkeilla. Niille on tulosoajauksessa asetettava selvä hankekohtainen tavoite ulkopuolisesta rahoituksesta. Uusien hankkeiden hyväksymisen edellytykseksi voidaan asettaa tietty ulkopuolinen rahoitusosuus, esimerkiksi puolet hankkeen palkkakustannuksista.
- Ulkopuolisen rahoituksen kehittämiseksi on harkittava myös rakenteellisia ratkaisuja, kuten esimerkiksi osakeyhtiömuotoisen yhtiön perustamista tekemään METLAN tutkimuksiin perustuvaa tuotekehitystä ja tuotteiden ja palvelusten myyntiä.
- Ulkopuolisen rahoituksen vastaanottaminen tutkimushankkeille on tehtävä nykyistä yksinkertaisemmaksi.
- METLAssa on toimintoja, kuten palvelujen ja tuotteiden myynti, joissa on perusteltua siirtyä mahdollisimman nopeasti nettobudjettiin. Nettobudjettiin siirtyminen ei lisää METLAN tulorahoituksen määrää, mutta muuttaa rahoitusmekanismin yksinkertaisemmaksi ja tulokseen kannustavammaksi.

### Saneeraus

Nopeimmin kuluja karsitaan rakenteellisilla muutoksilla, joilla lakkautetaan kokonaisia toimintoja. METLAssa voidaan esittää seuraavia kysymyksiä:

- Ovatko kaikki toimintayksiköt tarpeen? Mitkä ovat tutkimusasemaverkon hyödyt ja kustannukset? Mitä menetetään ja kuinka paljon säästetään, jos jokin tutkimusasema lakkautetaan? Voidaanko keskusyksikön tutkimustoimintaa vähentää ja siirtää sitä tutkimusasemille? Keskusyksikön ja tutkimusasemien suhde on keskeinen osa METLAN kehittämisstrategiaa. Sitä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin jäljempänä kohdassa "Tulosorganisaatio".
- Ovatko kaikki METLAN tutkimusalat tarpeen, vai voidaanko niistä jotkut jättää muiden tutkimusorganisaatioiden huolehdittaviksi?
- Ovatko kaikki METLAN 88 tutkimushanketta tarpeellisia? Onko hankkeita, jotka ovat niin päällekkäisiä muualla tehtävän työn kanssa, tai tuloksellisuudeltaan niin heikkoja, että ne pitäisi lopettaa?
- METLAN tärkein resurssi on osaava henkilöstö. Henkilöstön työn tu-

loksellisuuden kirjon on hyvinä aikoina annettu kasvaa liian suureksi. Tuloksellisuus ja tulosjohtaminen edellyttävät, että matalan suoritus-tason työntekijät ohjataan tulokselliseen työhön tai irtisanotaan.

- METLAn henkilöstörakenteessa avustavan henkilöstön osuus on suurempi kuin useimmissa muissa Euroopan metsäntutkimusyksiköissä. Suomessa on keskimäärin yksi avustava tekninen henkilö tutkijaa kohti, kun keskiarvo Euroopassa on 0,75. Tutkimus tulee siten kalliimmaksi kuin muualla. Tutkijoiden ja muun henkilöstön suhde on METLAssa säilynyt samana 1960-luvulta lähtien, huolimatta teknisten apuvälineiden kehityksestä. Tutkimuksen kalleus johtuu osittain METLAn omista tutkimusmetsistä ja laajasta kenttäkoetoinnasta, mutta kilpailukyvyyn säilyttämiseksi avustavan henkilöstön suhteellista osuutta on pyrittävä pienentämään.

### Byrokratia

METLAssa on organisaatiouudistuksen jälkeenkin jäljellä tuloksellista toimintaa kahlitsevia byrokraattisia piirteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- Raskaana koettu keskushallinto. Tutkimusyksiköt ja hankkeet eivät saa tarvitsemiaan palveluksia riittävästi. Toisaalta valitetaan tiedon kulun puutteita, toisaalta sitä, että keskushallinnosta lähetetään käsittelemättömiä valokopionippuja toimintayksiköihin. Hankkeet eivät myöskään saa riittäviä toiminnan seurantatietoja kuluista ja henkilöstön työajan käytöstä keskushallinnosta, vaan joutuvat pitämään omaa kirjanpitoa. Hallinnon tietojärjestelmät eivät toimi riittävän hyvin johdon päätöksenteon tukena. Ongelma ei ole pelkästään METLAn, vaan koskee koko valtionhallintoa, jonka laskentatoimi pitää nopeasti kehittää tulosohjauksen tueksi. METLAssa ei esimerkiksi ole luotettavia tilastotietoja laitoksen henkilöstön kehityksestä. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa 1994-1997 henkilöstön määräksi vuonna 1992 ilmoitettiin 811. Tätä selvitystä varten tehdyssä tarkistuksessa lukumäärä putosi 760:een.
- Raskas hankesuunnittelujärjestelmä. Periaatteessa uutta TUSKA -suunnittelujärjestelmää pidetään hyvänä, mutta vuoden 1993 toiminnan suunnittelu koettiin kaoottisena, turhauttavana ja epäonnistuneena. Henkilöstön sijoittaminen hankkeisiin on jäykkää, muutokset hankkeesta toiseen edellyttävät monimutkaista byrokratiaa, koska pal-kanlaskenta on jäykästi sidottu hankesuunnitteluun.
- Päätöksenteko METLAssa on liian hidasta. Vuoden 1993 määrärahojen jakoa ei ollut vielä kokonaisuudessaan päätetty huhtikuun lopulla. Nykyistä selkeämpi tulosyksikkörakenne nopeuttaisi päätöksentekoa.
- Työaikalomake on todellinen byrokratian kukkanen. Lomake täyte-

tään kuukausittain, mutta ei tehdyn työn mukaan vaan vuoden alussa suunnitellun työn mukaan. Palkka on budjetoitu tietyille hankkeille, ja työaikalomake on täytettävä sen mukaisesti, muuten palkkaa ei voida maksaa. Todellisen työn seuraamiseksi suunnittelulomake pitäisi täyttää joka kerta uudelleen ja viedä laitoksen tietojärjestelmiin, kun työssä tapahtuu poikkemia ennakkosuunnittelusta. Työstä poissaolot kuten sairaudet on nykyisin merkittävä suunnitelluksi työksi. Nykyisestä työajan seurannasta ei ole mitään hyötyä todella tehdyn työn ja sen tuloksellisuuden arvioinnissa. Käytäntö tekee epäuskottavaksi, jopa naurunalaiseksi puheet METLAN siirtymisestä tulosohjaukseen.

- Maa- ja metsätalousministeriön asettama henkilökehys on vastoin tulosohjauksen periaatetta.
- METLAN tulosalueet metsäekologian tutkimus, metsänkasvatuksen tutkimus ja metsien käytön tutkimus sekä tukipalvelut eivät ole aitoja tulosalueita. Tulosjohtaminen edellyttää selkeitä tulosityksikköjä, METLAssa menevät toimintayksiköt ja tulosalueet sekaisin, jolloin vastuu tuloksesta ei ole selkeästi kenelläkään. Käyttökelpoisia tulosalueita ovat tutkimus, tutkimuksen tukipalvelut, viranomaistehtävät, alueiden hoito ja maksullinen palvelu.
- Tulosohjaus edellyttää mahdollisuutta irtisanoa tai lomauttaa henkilöstöä, kun muutokset organisaatiossa, toiminnassa tai henkilöstörakenteessa niin vaativat. Nykyisin se ei ole ollut mahdollista.
- Strateginen suunnittelu METLAssa ei ole ollut riittävän tehokasta. Jokavuotinen toiminta- ja taloussuunnittelu on lähinnä jäänyt totuttujen kehityslinjojen passiiviseksi jatkamiseksi. TTS ei ole ollut sellainen tärkeä työväline laitoksen sisäiseen käyttöön ja toiminnan syvälliseen pohdintaan kuin se voisi olla.
- Byrokratia näkyy myös keskusyksikössä olevien tietohallintoyksikön, keskuslaboratorion ja tiedotusyksikön toiminnassa. Muissa toimintayksiköissä ollaan tyytymättömiä niiden palveluihin, vaikka niiden henkilöstö tekee ja kokee tekevänsä työtä liian suuressa työpaineessa. Molemmat osapuolet ovat tyytymättömiä. Syynä on osittain normaali keskusyksikön ja toimintayksiköiden välinen jännite, mutta ennen kaikkea jäykkä, keskusjohtoinen suunnittelu.

### **Tulosorganisaatio, tulosityksiköt**

Yllä mainittujen tuloksellisuutta heikentävien piirteiden poistamiseksi METLAN hankeorganisaatiota on kehitettävä edelleen siten, että

- METLAAan luodaan selkeät, aidot tulosityksiköt ja hallintoa hajautetaan

keskusyksiköstä tulosityksikköihin.

Tärkein ratkaistava asia on keskusyksikön, tutkimusosastojen ja tutkimusasemien suhde. Tulosorganisaatiovaihtoehtoja ovat:

- a) **Tutkimusasemien muodostaminen itsenäiseksi tulosityksiköiksi.** Nykyiset tutkimusosastot lakkautetaan ja tutkimushankkeiden tieteellinen johto tulee tutkimusasemille. Keskusyksikön tehtävänä on evaluointijärjestelmästä huolehtiminen. Keskusyksikön tutkimushankkeista ja henkilöstöstä muodostetaan oma Etelä-Suomen tutkimusasemansa. Laitoksen johdon tehtävänä on asettaa asemille tulostavoitteet ja jakaa niille tavoitetta vastaava määräraha. Aseman vallassa on päättää määrärahan käytöstä, kunhan sovittu tulos saadaan aikaan. Haittana on yhdeksän alueellisen tulosityksikön hajanaisuus ja epätasaisuus.
- b) Hajanaisuuden poistamiseksi **tulosityksiköiksi muodostetaan tutkimusasemaryhmät.** Kolmen tutkimusyksikön ratkaisussa (Etelä-Suomen, Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen tutkimusyksiköt) päällikköinä ovat tutkimusjohtajat, jotka ovat myös laitoksen johtoryhmän jäseniä. Tutkimusaseman johtajan tehtävät lakkautetaan, hallinnollisena päällikkönä tutkimusasemalla riittää tutkimusaseman esimies.
- c) **Tutkimusosastojen muodostaminen itsenäiseksi tulosityksiköiksi.** Tämä olisi vanha keskusjohtoinen malli, jossa tutkimusasemat ovat kokonaan osastojen ohjauksessa. Ratkaisussa jäisivät pysyviksi useimmat edellä kuvatut byrokraattisen organisaation haitat.
- d) Edellisten välimuotona **kuuden tulosityksikön malli,** jossa tulosityksiköinä ovat kolme tutkimusasemaryhmää sekä kolme tutkimusosastoa Vantaalla ja Helsingissä. Tutkimusasemaryhmän päällikkönä on yksi tutkimusaseman johtajista. Tutkimusosaston päällikkönä on tutkimusjohtaja, mutta nykyisestä poiketen hän ei ole vastuussa asemien tutkimustoiminnasta. Osastopäällikkyyden lisäksi tutkimusjohtajalla on yleisiä koko laitoksen kehittämiseen ja hallintoon liittyviä tehtäviä.
- e) Nykyisen hankerakenteen pohjalta voidaan muodostaa **tulosvastuullisia, ongelmakeskeisiä hankeryhmiä,** yksi tai kaksi tutkimusasemaa ja nykyistä tutkimusosastoa kohti. Hankeryhmällä on kokenut tohtoritutkinnon suorittanut tutkija vetäjänään. Yksi hankeryhmän vetäjistä on myös toimintayksikön esimies. Keskusyksikössä yksi tutkimusjohtaja ohjaa ja koordinoi hankeryhmien toimintaa. Kaksi tutkimusjohtajan virkaa lakkautetaan.

Konserniorganisaatiolla (b) näyttäisi olevan eniten etuja:

- Hajautettu hallinto lisää suunnittelun, päätöksenteon ja seurannan

- joustavuutta, edistää henkilöstön ja johdon yhteistyötä, parantaa tiedonkulkua, lisää tulosityksiköiden aloitteellisuutta.
- Riittävän suuri kriittinen massa tutkimusyksiköissä mahdollistaa tehokkaiden tutkijaryhmien muodostumisen, korkeatasoisen tutkimusjohdon, hallinnon rationalisoimisen ja luontevien vahvuuksien kehittämisen tutkimusasemille.
- Tutkimusyksikön hoitokunnalle tulee nykyistä selkeämpi asema ja tehtävä.
- Itsenäisten tulosityksiköiden ja konsernihallinnon välille syntyy terveitä, kehitystä vauhdittavia jännitteitä.
- Keskushallinto voidaan supistaa konsernihallinnoksi, joka huolehtii tarvittavista palveluista tulosityksiköille ja avustaa konsernijohtoa strategiatyössä.
- METLAN johtoryhmän kokoonpano on yksinkertainen ja selkeä.
- Tutkimusosastot epäaitoina tulosalueina lakkautetaan ja käyttöön otetaan aidot tulosalueet: tutkimus, tutkimuksen tukipalvelut, viranomaistehtävät, alueiden hoito ja maksullinen palvelu.

Konserniorganisaatiolla on myös haittoja:

- Tutkimusjohtamisen mahdollinen heikkeneminen, kun tutkimusjohtajan aika saattaa kulua nykyistäkin enemmän hallintoon.
- Valtakunnallisista tutkimustarpeista huolehtiminen saattaa vaikeutua.
- Tutkimusyksiköiden epätasaisuus, koska lähes kaikki professorit ja erikoistutkijat ovat Etelä-Suomen tutkimusyksikössä.
- Uusi organisaatiomuutos, kun henkilöstö on vielä uupunut edellisestä muutoksesta.

METLAN organisaatorakenteen selkeyttäminen aidoiksi tulosityksiköiksi on eräs laitoksen tärkeimmistä kehittämistehtävistä.

### **Tutkimusasemat**

- Tutkimusasemien lakkauttaminen ei ole nykytilanteessa perusteltua. Niiden tuloksellisuus on ollut yhtä hyvää kuin keskusyksikössä, eikä METLAN henkilöstömäärä ole vielä supistumassa niin paljon, että tilat eri paikoissa alkaisivat jäädä tyhjilleen. Tutkimusasemaverkostosta on ollut METLAN toiminnalle paljon hyötyjä ja asemat voivat tulevaisuudessakin toimia METLAN monipuolisina alueellisina perusyksikköinä.
- Konsernihallinto ja asemien yhdistäminen alueellisiksi tutkimusyksiköiksi edistää luontevien tutkimuksellisten painoalojen kehittymistä tutkimusasemille sekä edistää muutenkin tuloksellista, motivoitunutta ja omaehtoista työtä tutkimusasemilla.

## Tieteenalat

Tieteenalaosaaminen on METLAn tutkimustoiminnan perusta. Tieteenalojen merkitys ja professorien asema METLAssa muuttui, kun tieteenalapohjaisesta osastoorganisaatiosta siirryttiin ongelmalähtöiseen hankeorganisaatioon. Perustutkimushankkeet ovat pääasiassa tieteenalakohtaisia. Soveltavat tutkimushankkeet, joiden lähtökohtana on käytännön ongelma, ylittävät tieteenalojen rajat ja edellyttävät monien tieteenalojen tutkijoiden yhteistyötä.

Hankeorganisaatiossa tieteenalojen kehitys METLAssa riippuu hankkeiden menestymisestä. Ne tieteenalat säilyvät, joiden hankkeilla on kysyntää ja joilla tehdään korkeatasoista työtä. Jos hankkeet eivät menesty, tieteenala kuihtuu. Eniten uudelleen suuntaamisen tarvetta on niillä naloilla, joiden tutkimustyö on keskittynyt puuntuotannon lisäämiseen ja voimaperäistämiseen. Tällaisia tutkimuksia on tehty etenkin suontutkimuksen, metsänhoidon, metsänjalostuksen ja puuteknologian aloilla.

Työjärjestyksessä professorin tehtäväksi on asetettu oman tieteenalansa seuraaminen ja siitä huolehtiminen. Professorille ei kuitenkaan anneta välineitä tähän vaan oletetaan, että hän hankkeissa tekemänsä tutkimustyön ohella jollain tavalla edistää myös koko tieteenalan kehitystä.

- Professorin tuloksellisuutta tutkimuksen tieteellisen tason ja samalla tieteenalan kehittämisessä tulee tukea. Professorille myönnetään ylimääräinen tutkimusmääräraha jokaisesta hänen ohjauksessaan METLAssa valmistuneesta tohtorista.
- Professoreiden asiantuntemusta tulee käyttää hyväksi METLAn kehittämisessä. Tämä tapahtuu luontevasti METLAn johdon ja professoreiden säännöllisillä, vapaamuotoisilla tapaamisilla, kuten esimerkiksi ylijohtajan aamukahvilla tai kollegioretkelyillä.

## Tutkimushankkeet

METLAn 88 tutkimushankkeen pääasiallisena ongelmana on se, että niistä vain harvat ovat toistaiseksi aitoja, alun pitäen yhtenäisiksi suunniteltuja tutkimuskonaisuuksia. Tilanne paranee muutamassa vuodessa, kun vanhat hankkeet päättyvät ja tilalle perustetaan uusia, paremmin integroituneita hankkeita.

- Vastuututkijan on oltava sitoutunut hankkeeseensa siten, että hänellä on siinä omaa tutkimusta. Nyt ei kaikissa hankkeissa vielä ole niin.
- Hankkeen tutkijat voivat työskennellä samassa tai eri toimipisteissä. Pääsääntönä on hankkeen tutkijoiden työskentely samassa toimipisteessä, jotta tiiviin ryhmätyön hyödyt saadaan käyttöön. Nykyinen hankerakenne on liian sirpaloitunut.

- Tiivis, mahdollisimman paljon toimipisteittäin eriytynyt hankerakenne antaa kullekin toimipisteelle selkeän valtakunnallisen tutkimusvas-  
tuun. Tutkimusasemien hankerakennetta on yksinkertaistettava siten,  
että yksittäiset, omasta hankkeestaan irralliset tutkijat siirtyvät toiseen  
yksikköön, missä on hankkeen keskus, tai vaihtavat tutkimusalaansa  
tutkimusaseman painoalalle. Tutkijoiden on voitava tarpeen vaatiessa  
kouluttautua uusiin tehtäviin ja uudelle tutkimusalalle samalla tavalla  
kuin muunkin henkilöstön.
- Vastuututkijoiden on otettava selkeä esimiesrooli hankkeessaan.  
Tämä sisältää vastuun hankkeen koko henkilöstöstä, sen johtamisesta  
ja tukemisesta päivittäisen yhteistyön ja säännöllisten tuloskeskuste-  
lujen avulla. Koska avustava henkilöstö työskentelee usein monessa  
hankkeessa, niin jokaiselle on toimenkuvassa määritettävä, kuka on  
vastuullinen esimies, jonka kanssa työntekijä sopii pysyväisluontois-  
ista asioista ja käy tuloskeskustelut.
- Tutkimushankkeiden arviointimenettely aloitettiin 1992. Arviointi-  
menettelyllä varmistetaan hankkeiden tieteellinen taso, seurataan  
niiden tuloksellisuutta ja suunnataan hankerakennetta tutkimuksellis-  
ten painopisteiden suuntaan. Evaluointimenettelyä voidaan käyttää  
saneerauksen tukena, jos hankkeita joudutaan lopettamaan.
- Pysyvät koealat. Hankeorganisaatio perustuu määräaikaisiin tutki-  
mushankkeisiin. Pitkäaikaiset, vuosikausia ja vuosikymmeniä kestä-  
vät kenttäkokeet, joita on pidetty METLAn erityisenä vahvuutena,  
eivät sovi määräaikaiseen hankerakenteeseen. Jotta arvokkaat kokeet  
eivät tuhoudu, niitä varten on perustettava oma pysyvien koealojen  
hanke.

### **Tukipalvelut ja viranomaistehtävät**

Tietohallinnossa, laboratorioissa ja tutkimusmetsien käytössä on kaikissa ollut sama ongelma: palveluiden käyttäjät eivät ole olleet tyytyväisiä, vaikka palvelui-  
den tarjoajat ovat tehneet parhaansa.

Kaikissa yhdeksässä toimipisteessä on oma laboratorio. Toiminnan suunnittelu ja  
laittehankinnat ovat herättäneet ristiriitoja laboratorioiden välillä, ja toiminnan  
kustannustehokkuus on kärsinyt siitä, että tutkimushankkeilta ei ole peritty kaikkia  
analyysikustannuksia. Tämän takia analysoitavia näytemääriä ei ole tarvinnut  
harkita riittävän perusteellisesti. Laboratorioihin on myös hankittu turhia, vähälle  
käytölle jääneitä kalliitakin laitteita. Toisaalta tutkijat valittavat myös tarpeellisten  
laitteiden puutetta.

Tietohallintoa on voimakkaasti kehitetty, mutta käyttäjät eivät ole tyytyväisiä.  
Tietohallintoyksikköä pidetään käenpoikasena, joka on hankkinut kalliita laitteita  
ja ohjelmistoja omiin tarpeisiinsa, eikä ole saanut käyttäjiä palvelevia järjestelmiä,



kuten tutkimuksen suunnittelujärjestelmää toimivaksi. Yksikön toimintaa hämärtää ulkopuolisten silmissä se, että siellä tutkijan nimikkeellä tehdään tutkimustyötä, joka ei ole tutkimusjohtajien alaisuudessa. Toisaalta tietohallintoyksikön henkilöstö kokee resurssinsa riittämättömäksi ja työpaineen kovaksi.

Perusongelmana on, että keskitetty suunnittelu ei ole toiminut riittävän joustavasti ja tehokkaasti. Tutkimusmetsien osalta saatiin huomattava parannus aikaan, kun metsät liitettiin tutkimusasemien yhteyteen. METLAn laboratorioiden ja tietohallinnon suhteen on tehtävä samantapainen, mutta vielä pitemmälle menevä ratkaisu kuin tutkimusmetsissä.

- Laboratorioista ja tietohallintoyksiköstä on tehtävä itsenäisiä tulosityksiköitä, jotka rahoittavat toimintansa myymällä palveluita METLAn muille tulosityksiköille ja myös ulkopuolisille. Palveluhintoihin on sisällytettävä kaikki toiminnan kustannukset kuten henkilöstökulut, laite-, tarvike- ja ainekulut, ja sopivalla aikataululla myös tilojen vuokrat. Toimintayksiköt ja hankkeet ostavat haluamansa palvelut täyteen hintaan. Hankesuunnitelmissa hankkeet esittävät tarvitsemansa palvelut niiden todellisen kustannuksen mukaisesti. Järjestelyllä ei vaikuteta rahavirtojen suuruuteen, ainoastaan niiden kulkureitti muutetaan kulkemaan hankkeiden kautta.
- Myös tutkimusmetsien palvelut tutkimushankkeille voidaan tehdä maksullisiksi samoilla periaatteilla kuin tietohallinto- ja laboratoriopalvelut.
- Viranomaistehtävät on erotettava tutkimustoiminnasta selvästi erillisiksi, omiksi tulosalueikseen, joilla on omat tulostavoitteet ja oma budjetti.

### Henkilöstöpolitiikka

Hyvä henkilöstöhallinto suosii työn, ei viran arvostamista, korostaa osaamista ja työn laatua, kannustaa monipuolisen työkokemuksen hankintaan ja luo edellytykset avoimelle ja moniarvoiselle työyhteisölle. Tulosohjauksen, resurssien supistamisen ja uudelleen suuntaamisen kannalta METLAn henkilöstöhallinto ei ole riittävän iskukykyinen.

METLAn tulokset perustuvat ihmisten osaamisen ja tekemiseen. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on tukea tuloksellista työtä ja ylläpitää järjestelmää, jolla

- METLAssa on ja METLAn saadaan lahjakasta, osaavaa ja yhteistyökykyistä henkilöstöä,
- työtehtävien muuttuessa henkilöstöä koulutetaan uusiin tehtäviin,
- matalan suoritustason henkilöt arvioidaan ja tarpeen mukaan koulutetaan uusiin tehtäviin tai irtisanotaan,
- pidetään huolta esimiesten riittävästä esimiestaidoista, mikä on erityi-

- sen tärkeää uudessa tulosohjaukseen pyrkivässä hankeorganisaatiossa, pyritään järjestämään uusi työpaikka muutosten vuoksi vapautuvalle henkilöstölle,
- perustellaan muutokset ja selvitetään niiden yksityiskohtaiset syyt henkilöstölle,
- eri henkilöstöryhmiä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

METLAn henkilöstöhallinto ei nykyisellään kykene vastaamaan näihin tarpeisiin. Jokaisessa toimintayksikössä on 5 - 10 prosenttia työntekijöistä sellaisia, joiden heikko työmotivaatio ja vähäiset työn tulokset ovat kaikkien tiedossa. Tilanne herättää katkeruutta työnsä kunnolla tekevien keskuudessa, alentaa motivaatiota, heikentää työyhteisön ilmapiiriä ja henkilöstön luottamusta esimiehiin.

- Osana aitoa tulosjohtamista METLAn henkilöstöhallinto ja henkilöstön koulutus on organisoitava uudelleen siten, että ne tukevat nykyistä tiukempaa esimiestoimintaa ja parempaa huolenpitoa henkilöstöstä. Matalan suoritusasteen henkilöt, joilla on kykyä mutta ei halua työntekoon, tulee irtisanoa.

METLAn henkilöstösuunnitelmassa (1992) esitettiin henkilöstön tavoitelukumääriä henkilöstöryhmittäin ja toimintayksiköittäin. Suunnitelma sai ristiriitaisen vastaanoton lähinnä siksi, että ehdotettuja henkilöstömäärien muutoksia pidettiin keinotekoisina. Useimmissa lausunnoissa korostettiin, että henkilöstön kehityksen tulee perustua METLAn toiminnan painoaloihin ja siihen, miten painoalat jakautuvat toimintayksiköittäin.

Henkilöstön määrän kehittämisen periaatteet ovat:

- METLAssa kokonaisuutena tutkijoiden suhteellista osuutta on lisättävä ja avustavan henkilöstön suhteellista osuutta on vähennettävä, jotta tutkimuskustannukset tutkijaa kohti saadaan kansainvälisesti kilpailukykyisiksi.
- Henkilöstön määrän tavoitteellinen jakautuminen toimintayksiköittäin riippuu siitä, minkä tyyppiseksi tulosorganisaatioksi METLAA päätetään kehittää. Kolmen tutkimusyksikön konserniorganisaatiossa tavoitteena on tutkijamäärän tasapainottaminen yksiköiden välillä siirtämällä tutkijoita Etelä-Suomen tutkimusyksiköstä Itä- ja Pohjois-Suomen tutkimusyksiköihin. Keskusjohtoisessa tulosorganisaatiossa henkilöstösuhteet voivat säilyä nykyiselläänkin.
- Muut kuin tutkimukselliset perusteet vaikuttavat henkilöstön kehittämiseen, kuten esimerkiksi aluepolitiikka ja rakentamishankkeet.
- Tulosjohdetussa toiminnassa henkilöstön määrän kehittyminen riippuu ennen kaikkea tutkimushankkeiden tuloksellisuudesta, innovatiivisuudesta, motivaatiosta ja ahkerasta työstä. Tulokselliset hankkeet, jotka menestyvät kilpailussa ulkopuolisesta rahoituksesta, voivat

lisätä resurssejaan. Aito tulosityksikkö voi itse asettaa tavoitteet henkilöstömäärälleen.

## Johtaminen

METLAssa on tietoisesti pyritty ja edetty kohti tulosjohtamista. Tuloksellisuus on otettu toiminnan keskeiseksi päämääräksi, jota tavoitellen organisaatiota ja suunnittelu- ja seurantamenetelmiä on kehitetty. Henkilöstö on pääasiassa sitä mieltä, että hankeorganisaatio ja entistä tarkempi suunnittelu ja seuranta ovat tuoneet työhön uutta selkeyttä ja ryhtiä. Muutos on edennyt hyvään suuntaan.

Tulosjohtamisessa on silti vielä puutteita, joita kuvattiin edellä METLAn byrokraattisina piirteinä. Johtamiseen liittyy muitakin seikkoja, joihin METLAssa tulisi kiinnittää huomiota:

- METLAn johtamisen ehkä suurin heikkous on yhteisen kiehtovan vision puuttuminen. METLAssa tulosten saavuttamisen on pyritty lähinnä käyttämällä keppiä ja porkkanaa, ajatuksella että heikosta tuloksesta rangaistaan ja hyvästä palkitaan. Kokemus osoittaa kuitenkin, että parhaisiin tuloksiin päästään, kun toiminnalle löydetään niin haastava ja kiehtova päämäärä, että se motivoi henkilöstöä omaehtoiseen, innostuneeseen työhön. "Ihmisiä johdetaan visioilla ja arvoilla, näkemyksellisellä otteella. Johdon tehtävä on osoittaa suunta ja kertoa unelmista. Siihen pitää ohjauksen päättyä, lopun pitää tulla motivoituneilta työntekijöiltä", toteaa opetushallitusta saneerannut pääjohtaja Vilho Hirvi. Mikä on METLAn kiehtova visio, joka voisi motivoi henkilöstöä ja vapauttaa energiaa tulokselliseen toimintaan?
- Jos visio, yhteinen unelma, on riittävän voimakas, niin silloin toimintaa ei tarvitse kahlita tarkalla suunnittelulla tai seurannan mittaribyrokraatiolla. Yhteistä näkemystä yritettiin löytää vuoden 1992 strategiatyössä, mutta toiminta-ajatus kyettiin kirkastamaan vain suhteellisen neutraaliksi tuloksellisuutta korostavaksi ajatukseksi "METLA ratkaisee metsiin liittyviä ongelmia tutkimuksen keinoin".
- "Me olemme isänmaan asialla", sanoi ylijohtaja Pohtila eräässä henkilöstön tilaisuudessa. Lauseessa on tunnetta, josta suunnasta METLAlle yhteinen näkemys ja unelma voi löytyä. Ilman visiota on vaarana, että METLAn tulossuunnittelu ja -seuranta muuttuvat mittaribyrokraatiaksi.
- Johto ei kommunikoi riittävästi henkilöstön kanssa. Strategiatyö 1992 jäi osittain keskeneräiseksi sen takia, että työn tuloksia ei ole saatettu koko henkilöstön tietoon. Viimeinen, tärkeä silaus jäi puuttumaan. Strategian toteuttaminen ei onnistu, ellei koko henkilöstö ole siinä mukana. Henkilöstö on otettava mukaan niin varhaisessa strategian suunnitteluvaiheessa kuin mahdollista. Tässäkin suhteessa strategia-

työssä epäonnistuttiin. Henkilöstö otettiin mukaan liian myöhään, jolloin strategiatyö koettiin johdon saneluna ja siihen reagoitiin ärtyneesti, ilman myönteistä ja avointa yhteistyöhalua. Tulosorganisaatiossa johdon on pidettävä säännöllisesti yhteyttä kaikkien tulosityksiköiden ja henkilöstöjärjestöjen kanssa.

- METLAssa avainhenkilöiden yhteistyö ei ole ollut kitkatonta. Johtoryhmässä on ollut ristiriitoja, jotka ovat koko laitoksen tiedossa. Henkilöstön sitoutuminen yhteiseen toimintaan on vaikeaa, jos johdolla ei ole yhteistä näkemystä ja yhteistyökykyä. Selkeä tulosityksiköorganisaatio vähentäisi ristiriitatilanteita.
- Hankkeiden vastuututkijat eivät vielä ole riittävästi sisäistäneet rooliaan METLAn toiminnallisen perusyksikön vastuullisena johtajana.

---

#### **Merenkululaitoksen visio (Virkkunen 1993):**

Yksikön päällikkö vastaa siitä, että yksikkö toimii tehokkaasti ja taloudellisesti sovittuja tulostavoitteita toteuttaen.

Tulostavoitteet sovitaan yksikön päällikön ja hänen välittömän esimiehensä kanssa ja ne konkretisoidaan yleisesti hyväksytyillä tuloskriteereillä.

Yksikön päällikön käyttöön vahvistetaan vuosittain määrärahakehys, jonka jakamisesta päällikkö päättää. Kehyksestä maksetaan yksikön henkilöstömenot, muut käyttömenot sekä investoinnit sovittavassa laajuudessa.

Yksikön päällikkö nimittää yksikkönsä henkilöstön välittömiä alaisiaan lukuunottamatta. Nämä nimittää yksikön päällikön välitön esimies.

Yksikön päällikkö huolehtii yksikkönsä organisoitumisesta ja henkilökohtaisesta työnjaosta.

Yksikön päälliköllä on joustava delegointimahdollisuus.

Yksikön päälliköllä on kannustemahdollisuus hyvän työtuloksen palkitsemiseksi.

Laitoksella on yhteisiä tukipalvelujärjestelmiä, joita kaikki yksiköt käyttävät (maksuliike, kirjanpito).

Esikuntayksiköt: yleinen osasto (hallinto, henkilöstöpolitiikka, tukipalvelujärjestelmät, hallintopalvelut), merenkulkuosasto, väyläosasto; alueelliset tulosityksiköt = 4 merenkulkupiiriä, valtakunnalliset tulosityksiköt = liikenneosasto, merikarttaosasto.

Merenkululaitos 95 -visio on pääosin toteutunut 1992 alkupuolella. Vanhoillisena pidetty laitos pystyi nopeisiin muutoksiin ilman vuosikausien jähkailua. Onnistumisen avaintekijät: osaamista ja kyvykkyyttä, muutostarpeita, johtoryhmän yhteinen työnäyksi syventynyt visio suunnannäyttäjänä.

---

## Strategia ja tutkimuksen painoalat

METLAssa on tehty ja tehdään monenlaista työtä laitoksen päämäärien kirkastamiseksi, mutta se on liian hajanaista eikä näy riittävästi.

- Strategiatyö on eräs johdon tärkeimpiä tehtäviä. Sen ytimenä on näkemys päämäärästä, minne halutaan mennä. Tulosorganisaatiossa konsernijohdolla on oltava esikunta, jonka eräänä tehtävänä on strategiayön tukeminen.
- Laitoksen TTS -prosessi on kehitettävä sellaiseksi, että tutkimushankkeet ja henkilöstö osallistuvat tulostavoitteiden määrittämiseen. Hyväksytyt suunnitelmat, joiden tavoitteiden on oltava ymmärrettävää kieltä (toisin kuin tähänastisissa TTS-asiakirjoissa), jaetaan koko henkilöstön tietoon. Prosessista on tehtävä sellainen, että koko henkilöstö kokee sen tärkeänä. Vain näin voidaan odottaa, että henkilöstö sitoutuu koko METLAn kehittämiseen eikä ainoastaan oman työnsä tekemiseen.
- Ulkopuolisille sidosryhmille METLAn toiminnan päämäärät ja menettelytavat on kerrottava säännöllisesti vuosikertomuksessa, muussa ulkoisessa tiedotuksessa ja tarpeen mukaan erillisissä julkaisuissa.
- Tutkimuksen painoalojen määrittely on eräs tärkeimpiä strategisia kysymyksiä. Painoalat määritellään METLAssa monitahoisella vuoro-vaikutusprosessilla (kts. Luku 1.). Painaloja on jatkuvasti tarkistettava muuttuvan tilanteen mukaan. Tämän selvityksen yhteydessä uusia, mahdollisia painaloja METLAlle esitettiin muun muassa seuraavia:
  - Kansainvälinen metsätalous ja metsäpolitiikka, tukemaan Suomen metsäpolitiikkaa, joka on yhä riippuvaisempi kansainvälisestä kehityksestä.
  - Ympäristötaloustiede ja yleensä kestävä kehityksen tutkimus, tukemaan YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssin pohjalta sekä Suomen että kansainvälistä ympäristö- ja metsäpolitiikkaa.
  - Ympäristökemiallinen tutkimus ja bioteknologia, käyttäen hyväksi METLAn hyvää laboratoriokapasiteettia.
  - Paikkatietojärjestelmiin perustuva metsätalouden ja metsien monikäytön suunnittelun tutkimus, jonka tuloksia voidaan soveltaa METLAn omiin metsiin.

## Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri

METLA on osaavien ja koulutettujen ihmisten työyhteisö. Työnteon perinteessä on byrokratiaa, mutta myös paljon luovaa, tuloshakuista, itsenäistä työskentelyä ja hyvää yhteistoimintaa työtovereiden kesken.

- Toimintayksiköiden hajanaisuus on METLAlle sekä etu että haitta. Tutkimusasemat ovat tuoneet METLAN toimintaan alueellista aloitteellisuutta, pioneerihenkeä ja tervettä kilpailua, mutta samalla tunne kuulumisesta yhteen suureen kokonaisuuteen on heikentynyt. Yhtenäisen, tuloksellisuutta edistävän toimintakulttuurin luomiseksi on erittäin tärkeää, että johto käy säännöllisesti toimipisteissä ja vuorovaikutusta ja viestintää toimintayksiköiden kesken lisätään. Pääkaupunkiseudun toimintayksiköt on mahdollisimman pian saatava samaan paikkaan Vantaan Jokiniemeen. Valmisteilla olevat yhtenäinen esineistö ja graafinen linja parantavat yhteistoiminnalle tärkeää mehenkeä.
- METLAssa on vielä liian vahva usko keskitettyyn suunnitteluun ja johdon ohjaukseen. Määräyksiä, ohjeita ja periaatteita odotetaan johdolta, ennenkuin toimintaan voidaan ryhtyä. Henkilöstösuunnitelmasta annettuja lausuntoja luonnehti sen valittaminen, että johto ei aseta selkeitä päämääriä. Toimintayksiköissä odotetaan monista asioista johdon kirjallisia ohjeita - ja samalla valitetaan byrokratiaa ja ohjeiden paljoutta. Siirtyminen keskusyksikköjohtoisesta suunnittelusta ja ohjauksesta aloitteelliseen tuloskulttuuriin näyttää METLAssa, ja yleensä valtion virastoissa, samalla tavalla vaikealta, kuin entisten sosialististen maiden siirtyminen markkinatalouteen. Kulttuurin muuttaminen on hidas prosessi ja vaatii paljon työtä, koulutusta ja opettelua.
- Toimintakulttuuri perustuu arvoihin. Tulokulttuurissa on tärkeää, että toiminnan perusarvot ovat samat. METLAN strategiatyössä yhtenäinen näkemys määritettiin seuraavasti:

METLAssa ihmistä pidetään itsenäisesti ajattelevana, omaa toimintaansa ohjaavana subjektina, tehtävänsä sitoutuneena, osaavana ja omien onnistumisten kautta kehittyvänä työyhteisön todellisena voimavarana.

Tätä näkemystä on käsitelty ja siitä on keskusteltu METLAN toimintayksiköissä järjestetyillä kehityspäivillä FL Kaija Kannisen johdolla. METLALLA on ollut onnea, kun laitoksen henkilöstöstä on omasta takaa löytynyt henkilöstön kehittämisen ja ihmissuhdeasioiden asiantuntija, jonka työpanosta on voitu käyttää organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin kehittämiseen.

---

**Siilinjärven kunnan huoneentaulu (Virkkunen 1993):**

Siilinjärven kunnan toiminnassa arvostetaan:

Ihmisen halua kehittyä, kehittää työtehtäviään ja työyhteisöään sekä yhteistyötä ja jokaisen vastuuta.

Organisaation kaikkien jäsenten ja heidän mielipiteittensä kunnioittamista sekä toinen toisensa arvostamista.

Luottamushenkilöiden, johdon ja työntekijöiden sitoutumista yhteisesti sovittujen tulosten aikaansaamiseen ja onnistumista niissä.

Hyvää asiakaspalvelua, osaamista, kokemusta sekä tuloksellisuutta.

Vastuullista, henkilöstön osallistavaa ja inhimillistä johtamista.

Avointa palautetta, vuorovaikutusta ja virheistä oppimista.

Ihmisen fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia tulosten tekemisen ja osaamisen peruslähtökohtana.

---

## KIRJALLISET LÄHTEET

- Hirvelä, Jukka. 1993. Valtioneuvoston päätös toimenpiteistä aluehallinnon uudistamiseksi. Alustava ehdotus 7.1.1993.
- Honkanen, Arja. 1990. Metsäntutkimuslaitoksen yhteisokuva. Metsäntutkimuslaitos. 81 s. + liitt.
- Kanninen, Kaija, Reunala, Aarne & Häkkinen, Risto. 1990. Työskentelyilmapiiri Metsäntutkimuslaitoksessa 1989. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 359.
- Metsäntutkimus - tietoa tulevaisuutta varten. Metsäntutkimuslaitoksen toimintalinjat. 1989. Helsinki. 23 s.
- Metsäntutkimuslaitoksen henkilöstösuunnitelma. 1992. Työryhmämietintö. 18 s., liitt.
- Metsäntutkimuslaitoksen kehittäminen. METLA-työryhmän mietintö. Maa- ja metsätalousministeriö 5.12.1986. 95 s.
- Metsäntutkimuslaitoksen maa-alueohjelma 1990-luvulla. 1993. 19 s., liitt.
- Metsäntutkimuslaitoksen ohje YL199. 1992. Tutkimustoiminnan arviointi. 30.6.1992.
- Metsäntutkimuslaitoksen ohje YL35. 1993. Valtion talousarvioesityksen mukaisten henkilöstömenojen 4 prosentin säästöjen toteuttaminen Metsäntutkimuslaitoksessa. 2.2.1993.
- Metsäntutkimuslaitoksen ohje YL56. 1993. Täyttölupamenettely. 25.2.1993.
- Metsäntutkimuslaitoksen tiedote YL69. 1993. Henkilöstöpankin käyttöönotto. 10.3.1993.
- Metsäntutkimuslaitoksen tietohallinnon kehittämissuunnitelma. 1992. TTS -liitemuistio 17.2.1992. 20 s.
- Metsäntutkimuslaitoksen tietojärjestelmästrategia. 1990. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 350.
- Metsäntutkimuslaitoksen tulostavoitteiden vahvistaminen vuodelle 1993. Maa- ja metsätalousministeriö 16.12.1992.
- Ojala, Pekka. 1993. Valtioneuvoston päätös toimenpiteistä valtion keskushallinnon uudistamiseksi. Alustava ehdotus 8.1.1993.
- Palo, Matti. 1990. Luonnos METLAn visioiksi, toimintaideaksi, päämääräksi ja strategioiksi. Keskustelupaperi 29.1.1990. 31 s.
- Report on forestry research assesement. 1992. COST Ad-hoc Technical Committee Forest and Forestry Products. Bryssel. Monsite, 8 s. + liitt.
- Temmes, Anneli. 1990. Tavoitejohtamisesta tulosajatteluun, byrokratiasta tulokulttuuriin. VAPK-kustannus, Helsinki.
- Virkkunen, Paavo. 1993. Voimaa muutokseen julkishallinnossa. WSOY, Juva.
- Yksiportaiseen keskushallintoon. 1992. Selvitysmies Pekka Ojalan ehdotukset valtion keskushallinnon toimivallanjaon ja tehtävärakenteen muuttamiseksi sekä keskushallinnon supistamiseksi. Komiteanmietintö 1992:28.



## KESKUSTELUT

## Liite

## Keskusyksikkö

Annala, Erkki	Professori
Jarva, Maija	Keskuslaboratorion johtaja
Kaila, Erkki	Vastuututkija
Kanninen, Kaija	Varttunut tutkija
Koski, Veikko	Professori
Kurkela, Timo	Professori
Lähde, Erkki	Professori
Mielikäinen, Kari	Professori
Oksa, Tero	Hallintojohtaja
Paavilainen, Eero	Tutkimusjohtaja
Palo, Matti	Professori
Parviainen, Jari	Tutkimusjohtaja
Piri, Eino	Metsänhoitaja
Pohtila, Eljas	Ylijohtaja
Savolainen, Risto	Ylimetsänhoitaja
Seppälä, Risto	Tutkimusjohtaja
Tomppo, Erkki	Professori
Uusvaara, Olli	Professori

## Metsäntutkimuslaitoksen metsätoimihenkilöt ry.

Pajamäki, Jaakko	Metsätalousinsinööri
Yrjänä-Ketola, Leena	Metsätalousinsinööri

## Metsäntutkimuslaitoksen tutkijat ry.

Kakkuri, Eero	Tutkija
Tuimala, Aili	Varttunut tutkija

## Metsäntutkimusväki ry.

Korhonen, Anna-Kaisa	Tutkimusavustaja
Määttä, Marjatta	Henkilöstösihteeri

## Valtion ammattiliitto

Lind, Pirjoriitta	Toimistos sihteeri
Oksanen, Erkki	Tutkimusmestari

## Joensuun tutkimusasema

Kangas, Jyrki	Vs. erikoistutkija
Kolström, Taneli	Varttunut tutkija
Piirainen, Sirpa	Vs. tutkija
Rekola, Ylermi	Metsätalousteknikko
Saramäki, Jussi	Vs. tutkimusaseman johtaja

## Kannuksen tutkimusasema

Ferm, Ari	Tutkimusaseman johtaja
Hytönen, Jyrki	Varttunut tutkija

Jaskari, Esko	Metsätalousteknikko
Kohal, Olavi	Metsätalousteknikko
Koski, Katri	Metsätalousteknikko
Lauhanen, Risto	Tutkija
Leppänen, Heikki	Metsätalousinsinööri
Miettinen, Riitta	Laborantti
Polet, Keijo	Ohjelmoija
Seppälä, Päivi	Laborantti
<b>Kolarin tutkimusasema</b>	
Harju, Anni	Tutkija
Havela, Kauko	Tutkimusmetsuri
Tasanen, tapani	Tutkimusaseman johtaja
Vuontisjärvi, Unto	Metsätalousinsinööri
<b>Muhoksen tutkimusasema</b>	
Kubin, Eero	Vastuututkija
Lippo, Harri	Tutkija
Niemistö, Pentti	Varttunut tutkija
Pohjola, Seppo	Metsätalousinsinööri
Valtanen, Jukka	Tutkimusaseman johtaja
<b>Parkanon tutkimusasema</b>	
Juhola, Aimo	Metsätalousinsinööri
Laiho, Olavi	Tutkimusaseman johtaja
Latvajärvi, Hannu	Metsätalousinsinööri
Sarjala, Tytti	Tutkija
Ylinen, Arja	Tutkimusavustaja
<b>Punkaharjun tutkimusasema</b>	
Häggmän, Hely	Vastuututkija
Häggman, Juhani	Tutkimusaseman johtaja
Mikkola, Antero	Metsätalousinsinööri
Oksa, Esko	Metsätalousteknikko
<b>Rovaniemen tutkimusasema</b>	
Airaksinen, Kirsti	Varttunut tutkija
Nikula, Ari	Tutkija
Sepponen, Pentti	Vastuututkija
Tikkanen, Eero	Varttunut tutkija
Varmola, Martti	Tutkimusaseman johtaja
<b>Suonenjoen tutkimusasema</b>	
Lappi, Juha	Erikoistutkija
Smolander, Heikki	Tutkimusaseman johtaja
Tervo, Leo	Metsätalousinsinööri
Vapaavuori, Elina	Vanhempi tutkija
Vuorinen, Helena	Tutkija