

Laine Sanna & Yrttimaa Tiina

Henkilöstöjohtamisen haasteet maitotiloilla

Opinnäytetyö
Syksy 2018
SeAMK Ruoka
Agrologi (AMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalousyritysten liiketoiminta

Tekijä: Tiina Yrttimaa & Sanna Laine

Työn nimi: Henkilöstöjohtamisen haasteet maitotiloilla

Ohjaaja: Marjo Latva-Kyyny

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 60

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia henkilöstöjohtamisen osaamista ja sen haasteita maidontuotantoon erikoistuneissa maatalousyrityksissä, jotka työllistivät vähintään kaksi yrittäjäperheen ulkopuolista työntekijää.

Työ toteutettiin haastatteluina. Vierailimme viidessä eteläpohjanmaalaisessa maatalousyrityksessä, joiden tuotantosuuntana oli maidontuotanto. Vierailuilla haasteltiin sekä maatalousyrittäjää, että kahta yrityksen työntekijää. Pyrimme kysymyspatteristollamme selvittämään sekä yrittäjän, että työntekijän näkökulmia. Tavoitteenamme opinnäytetyössä oli tarkastella sitä, millainen henkilöstöjohtamisen osaaminen maatalousyrityksissä on ja millaisia haasteita osa-alueissa kohdataan, kun keskitytään maidontuotantoon erikoistuneiden maatalousyritysten henkilöstöjohtamiseen.

Maidontuotannon erityispiirteet tekevät henkilöstöjohtamisen hallitsemisesta erityisen haastavaa, sillä maidontuotannon tuotantoprosessit pakottavat suurimman osan maatalousyrityksistä kaksiosaiseen työpäivään. Maitotilan töissä ei ole eroa arkipäivien ja viikonloppujen tai pyhäpäivien välillä. Korkeatuottoisten lypsylehmien tuottava hoito vaatii hoitajaltaan ammattitaitoa ja motivaatiota. Siten henkilöstöjohtamisen osaaminen on ratkaisevassa osassa maatalousyrityksen liiketoiminnassa.

Opinnäytetyön kirjoittajat ovat työskennelleet alalla vuosia. Työn tulokset olivat suurimmaksi osaksi ennalta arvattavissa. Maatalousyrittäjät joutuvat hankkimaan henkilöstöjohtamisen osaamisen yrityksen ja erehdyksen kautta. Aihealueesta olisi erittäin tärkeää järjestää enemmän koulutusta. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen on merkittävä tekijä yrityksen henkilöstön ja yrittäjien hyvinvoinnin kannalta.

Avainsanat: maidontuotanto, henkilöstöjohtaminen, työntekijä, kannattavuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seamk Food and Agriculture

Degree programme: Bachelor of Agriculture (UAS)

Specialisation: Farm business economy

Authors: Tiina Yrttimaa & Sanna Laine

Title of thesis: Challenges of Human Resource Management in Dairy Production

Supervisors: Marjo Latva-Kyyry

Year: 2018

Number of pages: 60

Number of appendices: 2

The aim of the thesis was to examine the knowhow in human resource management and its challenges on dairy farms who are hiring minimum of two external employees in their family business.

The work was carried out by interviews. The authors visited five dairy farms in South Ostrobothnia. The interviewees were the managers of the farms and two farm employees on each farm. Possible differences between the farmers' and the employees' viewpoints were charted. The goal was to examine on what level the human resource management was on the farms and what kind of challenges they are facing.

The authors' wide experience of dairy farm production was useful when working on the thesis. The results were mainly foreseeable. The farmers are forced to acquire the skill of human resource management by trial and error. It would be crucial to arrange more education in this field. Succeeding in human resource management is a significant part in maximizing the profitability of dairy production.

Keywords: dairy farm, human resource management, employee, profitability

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	7
2.1 Henkilöstöjohtaminen yleisesti.....	7
2.2 Rekrytointi.....	9
2.3 Perekäytys.....	11
2.4 Sitouttaminen.....	13
2.5 Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittaaminen.....	17
2.6 Henkilöstöjohtamisen psykologiaa.....	18
3 MAATALOUSYRITTÄJÄ HENKILÖSTÖJOHTAJANA.....	20
3.1 Maatalousyrittäjän rooli yrityksen toimijana.....	20
3.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys maatalousyrityksissä.....	21
4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET	
MAATALOUSYRITYKSESSÄ.....	22
4.1 Esimiehenä oleminen.....	22
4.2 Rekrytointi.....	22
4.3 Perekäyttämisen ja sitouttaminen.....	23
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	25
5.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä.....	25
5.2 Haastattelun suunnittelu ja toteutus.....	26
5.3 Haastateltavien taustatiedot.....	26
6 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU.....	28
6.1 Henkilöstöjohtaminen.....	28
6.2 Rekrytointi.....	31
6.3 Perekäyttämisen.....	32
6.4 Sitouttaminen.....	34
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	38

7.1 Pohdinta.....	38
7.2 Johtopäätökset.....	43
7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen tarve	45
LÄHTEET	47
LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Suomalainen maatalous on suuressa murrosvaiheessa maatalousyritysten kokojen kasvaessa. Samalla joudutaan turvautumaan entistä enemmän palkatun työvoiman käyttöön, kun aiemmin maatalouden tuotantoprosessit hoidettiin viljelijäperheen omalla työpanoksella. Työvoima-asteen kasvaessa maatalousyrittäjät kohtaavat uusia haasteita.

Opinnäytetyö pohjautuu Heta Jauhiaisen (2015) maisterintutkielmaan Henkilöstöjohtaminen suurissa suomalaisissa maatalousyrityksissä: Monitapaustutkimus kahdeksasta maidon- ja sianlihantuotantoyrityksestä sekä Sari Torpon (2010) opinnäytetyöhön Henkilöstöjohtaminen monialaisella maatilalla: Työvoiman rekrytointi ja perehdyttäminen. Jauhainen toteaa maisterintutkielmassaan jatkotutkimustarpeissa, että jatkotarkastelussa olisi olennaista huomioida sekä työnantajan että työntekijän näkökulmat. Silloin haasteita ymmärrettäisiin tapausorganisaatioissa kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyössä haluttiin tutkia henkilöstöjohtamisen haasteita maidontuotantotiloilla maatalousyrityksissä, jotka työllistävät vähintään kaksi työntekijää. Henkilöstöjohtamisen haasteiden yleiskatsauksen lisäksi opinnäytetyön tekijät kartoittivat rekrytointiin, perehdyttämiseen ja sitouttamiseen liittyviä haasteita. Opinnäytetyön tekijät ovat työskennelleet pitkään maidontuotannon eläintenhoitotöissä ja henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämistarve on tullut omakohtaisesti tutuksi. Opinnäytetyöntekijät halusivat tarttua Jauhiaisen heittämään haasteeseen ja haastatella myös maatalousyritysten työntekijät. Tarkoituksena oli verrata samojen maatalousyritysten yrittäjien ja työntekijöiden kokemusta maatalousyrityksen henkilöstöjohtamisen onnistumisesta ja etsiä mahdollisia näkemyseroja.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen on henkilöstöjohtamisen tila maitotiloilla?
2. Miten ilmenneitä haasteita voitaisiin ratkaista?

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Henkilöstöjohtaminen yleisesti

Johtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista. Johtaminen on eri toimenpiteitä, joiden avulla johtaja ohjaa yritystä ja sen jäseniä toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.)

Henkilöstöjohtaminen on yksi merkittävä osa-alue yritystoiminnassa. Yrityksen kyky johtaa henkilöstöään vaikuttaa yrityksen tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen sekä yrityksen kilpailukykyyn. Henkilöstöjohtamisen osaamisalue on hyvin laaja ja siihen kuuluu muun muassa henkilöstötoimien suunnittelua, henkilöstön hankintaa, motivointia, kehittämistä, prosessien johtamista. Käytännön henkilöstöjohtamiseen kuuluu muun muassa palautteen antaminen ja tiedonkulku vaikutus työyhteisön toimivuuteen. Osaamisalueisiin kuuluu myös henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimuksien toteutumisesta huolehtiminen. Tavoite on saada houkutelua yritykseen haluamiaan henkilöitä ja saada heidät pysymään motivoinnin ja kannustuksen avulla sekä luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. (Österberg 2015; Viitala 2015.)

Henkilöstöjohtamisen osaamisalue jaotellaan kolmeen pääalueeseen johtajuuteen (Leadership), työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial Relations, IR) ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Human Resource Management, HRM). Johtajuus on johtamista ihmistasolla ja sen tavoite on saada asiat toteutumaan ihmisten avulla. Johtajuuteen kuuluu esimerkiksi tavoitteiden määrittäminen, henkilöstön motivoiminen, kannustaminen, ohjaaminen ja kehittäminen. Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa asioita, jotka liittyvät työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin ja sen hoitoon. Näitä asioita ovat työehtosopimuksen noudattaminen, yhteistoiminta ja risiiritatilanteiden selvittäminen. Henkilöstövoimavarojen suunnitteluun kuuluu henkilöstövoimavarojen määrän säätely, tarvittavan osaamisen varmistaminen, henkilöstön motivaation ja hyvinvoinnin ylläpito. Tähän kuuluu esimerkiksi rekrytointi. Käytännössä aluejaot sulautuvat toisiinsa. (Viitala 2004,14.)

Henkilöstöjohtamiselle suuntaviivat antaa henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia on suunnitelma henkilöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä. Pohjana suunnittelulle käytetään yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan nykyistä henkilöstöressurssien tilaa, tulevaisuuden tarpeita henkilöstön määrästä ja laadusta, suunnitelmat edellä mainittujen toteuttamiseksi sekä kykyä varmistaa henkilöstöstrategian toteutumisen edellytykset. Henkilöstöstrategian tavoitteiden määrittämiseen vaikuttavat monet asiat liiketoimintastrategian lisäksi kuten yrityksen ulkoinen ja sisäinen ympäristö ja henkilöressurssien mahdollisuudet. Lyhyen aikavälin henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikalla. Näitä ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis-, ja palkkapolitiikka. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön toimenpiteet, joiden avulla henkilöstötoimia hoidetaan. (Österberg 2015.)

Kaikki yritykset, joilla on työntekijöitä tarvitsevat jonkinasteista henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstösuunnitelman ydin on huolehtia henkilöstön oikeasta määrästä ja laadusta tulevaisuudessa, turvata riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoida osaamisen kehittämistä sekä henkilöstökustannuksia. (Kauhanen 2009, 62–63.) Näiden lisäksi henkilöstösuunnitelmassa mietitään, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan. Esimerkiksi miten varmistetaan tavoitteisiin pääseminen tai miten edistetään henkilöstön hyvinvointia. Suunnitelmaan voidaan myös sisällyttää työsuunnittelu, jossa määritellään yrityksen työtehtävät ja työkuvat. (Österberg 2015.)

Loppujen lopuksi henkilöstöjohtamisessa on kysymys siitä, miten henkilöstöjohtaja sisäistää mahdollisuudet työntekijöiden hyödyntämisessä ja luovat edellytyksen sen kehittämiseksi ja käyttämiseksi (Kauhanen 2009, 229).

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sitä,

miten ja minkälaista henkilöstöä yritykseen hankitaan,
miten henkilöstöä ohjataan ja johdetaan päivittäin,
miten yrityksen ja henkilöstön suoriutumista arvioidaan,
miten henkilöstöä palkitaan hyvistä työsuorituksista,
miten henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen,
miten huonosti menestyneitä kannustetaan ja sijoitetaan yritykseen tai sen ulkopuolelle (Kauhanen 2009, 229).

2.2 Rekrytointi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta sisältää kaikki ne asiat, joiden avulla tarvittava työvoima saadaan hankittua yritykseen. Uuden työntekijän palkkaaminen on pitkävaikutteinen ja merkittävä päätös sekä taloudellisesti iso investointi. Rekrytoinnin onnistumisella on suuri merkitys yrityksen menestymiseen ja se vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn säilymiseen tulevaisuudessa. Huolellinen suunnittelu ja sen toteutus on rekrytoinnissa tärkeää. Sillä minimoidaan epäonnistuneet rekrytoinnit, mitkä aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia yritykselle. Rekrytoinnin tavoitteena on löytää paras mahdollinen yritykseen ja työtehtävään sopiva henkilö. Rekrytointi vaikuttaa aina yrityksen työnantajakuvaan. (Viitala 2004, 242; Österberg 2015; Kauhanen 2009, 68.)

Rekrytointi on prosessi, joka on muutakin kuin vain henkilöstön palkkaamista. Prosessi sisältää rekrytoinnin suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin. (Hyppänen 2013, 198.) Prosessi aloitetaan aina rekrytointitarpeen määrittelyllä. Prosessissa on kuitenkin muistettava, ettei yhden ihmisen palkkaaminen pelasta vaikeuksiin joutunutta yritystä, vaan vasta yhtenäinen ketju oikeita ihmisiä on ratkaiseva kilpailuedun tuoja. Rekrytoijan on tärkeää pitää mielessä panos-tuotos-ajattelun mukaisesti, että jokaisen palkattavan henkilön on tuotava yritykselle lisäarvoa. (Valvisto 2005, 27–29.)

Valvisto (2005, 21–22) määrittelee rekrytointiprosessin suunnittelun viiteen perusajatuksen:

1. Työnantajamielikuva määrittää hakijajoukon.
2. Rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja oikein valittu rekrytointikanava varmistavat oikeat hakijat.
3. Valintaprosessi löytää hakijoista oikean yksilön.
4. Perehdytys takaa, että tuottava työ alkaa mahdollisimman aikaisin.
5. Esimiehen, johdon ja henkilöstöyksikön hyvä työnjako tukee tehokasta rekrytointiprosessia.

Työnantajamielikuvan käsite on haastavasti ymmärrettävä ja se pohjimmiltaan tarkoittaa kuvaa ihmisen mielessä yrityksestä työnantajana. Yrityksen ulkopuolinen

henkilö on siis kuvitellut tietämänsä pohjalta ajatuksen, millainen yritys on työpaikkana. Työnantajamielikuva muodostuu hiljalleen pitkän ajan kuluessa kaiken yritystä koskevan informaation perusteella. (Valvisto 2005, 22–24.) Työnantajamielikuvaan vaikuttaa monenlaiset tekijät kuten yrityksen toimiala, palkkataso, henkilöstön kokemukset sekä julkinen näkyvyys esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Hyvämaineinen yritys on vetovoimainen, työntekijöiden vaihtuvuus on pientä ja se kykenee houkuttelemaan hyviä työntekijöitä. Työnantajamielikuva voi kuitenkin helposti muuttua huonompaan esimerkiksi laittomien irtisanomisien tai työsuojelurikkomuksien seurauksena. Mielikuvaa voidaan myös kehittää ja tehokkain tapa on yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Hyvä johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttavat olennaisesti yrityksen työnantajakuvaan. Yrityksen hyvä työnantajamielikuva on tärkeä kilpailutekijä ja sillä on suuri merkitys rekrytoinnissa. (Kauhanen 2009, 69–73; Viitala 2004, 245.)

Yleisimmin yrityksen rekryointitarve syntyy, kun työntekijä lähtee tai yrityksen toiminta laajenee eikä se pärjää enää nykyisellä henkilöstöllään. Myös uuden osaamisen tarve, jota ei ole esimerkiksi koulutuksen avulla mahdollista saada kustannustehokkaasti on syy rekrytoinnille. (Viitala 2004, 243.) Rekrytoinnin todellinen tarve tulee määritellä tarkkaan. Rekrytoidaanko kokonaan uusi työntekijä vai voidaanko avoinna oleva työtehtävä hoitaa jo olemassa olevalla henkilöstöllä esimerkiksi jakamalla ja muokkaamalla työtehtävää tai ylitöillä. (Helsilä 2002, 21.) Rekryointitarvetta määriteltäessä on myös tärkeää määritellä, mitä ja minkälaista osaamista tarvitaan sekä tarkka tehtävänkuvaus. Myös hakijan persoonallisuutta on tärkeä miettiä ja sen vaikutusta työyhteisöön. (Koivisto 2004, 40–41.)

Oikean rekryointikanavan valinta on tärkeää, jotta tarjottavan työpaikan mainonta saadaan kohdistettua halutulle ryhmälle. Rekryointikanavan valintaan vaikuttavat työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, yrityksen imago ja käytettävissä oleva aika. Rekryointikanavia ovat muun muassa lehti-ilmoitukset, työvoimatoimistot, sosiaalinen media (Facebook, yrityksen omat nettisivut), yrityksen omien jäsenien sosiaaliset verkostot sekä korkeakoulut ja oppilaitokset. (Valvisto 2005, 31–32, Kauhanen 2009, 77–78.)

Työntekijän valinta on rekrytoinnin kriittisin vaihe. (Koivisto, 2004, 117.) Valinta päätös kohdistuu aina sopivimpaan henkilöön eikä välttämättä pätevimpään (Hyppänen

2013). Joskus kukaan hakijoista ei ole sopiva yritykseen ja silloin on uskallettava jättää palkkaamatta, jos se on mahdollista. Mitä aikaisemmin voidaan todeta, ettei sopivaa henkilöä löydy, sitä enemmän rahaa säästetään. (Valviala 2005, 45–46.) Valinnasta ilmoittaminen tulee tehdä mahdollisimman pian. Myös valitsematta jääneille hakijoille tulee ilmoittaa valinnasta ja kiittää mielenkiinnosta yritystä kohtaan. Kaikkien hakijoiden huomioiminen valinnan jälkeen vahvistaa yrityksen työnantajakuvaa. (Koivisto 2004, 88.)

2.3 Perehdytys

Perehdyttäminen on uuden työntekijän tutustuttamista yritykseen ja uuteen työtehtävään. Se on työntekijän tukemista ja ohjausta siihen saakka, kunnes hän on varma omasta osaamisestaan uudessa työtehtävässä. Perehdyttämisellä pyritään antamaan oikea kuva yrityksestä ja se auttaa luomaan työntekijälle positiivisia kokemuksia yrityksestä sekä työtehtävästään. Perehdyttäminen on tärkeää ja hyvin toteutettuna se nopeuttaa työntehon kasvamista optimaaliseksi. Hyvin toteutettu perehdyttäminen on perusteellinen ja joutuisa ja sillä estetään mahdolliset virheet, työtapa-urmat sekä taloudelliset vahingot yritykselle. Se vaikuttaa myös uuden työntekijän sitoutumiseen yritykseen ja työtehtävään. Perehdyttämisen keston vaikuttavat työtehtävän luonne, työntekijän koulutustausta ja aikaisempi työkokemus. Perehdyttämiseen vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan, joten sen suunnitteluun ja toteutukseen on hyvä panostaa. (Viitala 2004, 259, 261; Koivisto 2009, 92.)

Päävastuu perehdyttämisestä kuuluu aina esimiehelle mutta hän voi antaa valtuudet sen toteuttamisesta yhdelle tai useammalle alaiselleen. Myös yrityksen muiden työntekijöiden tuki ja apu uuden työntekijän perehdytyksessä on tärkeää. (Viitala 2004, 260–261.) Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, jolla on tietoa ja taitoa ohjaamiseen sekä kiinnostusta tehtävästä. Perehdyttäjän oma mielenkiinto ja halu tehtävää kohtaan vaikuttavat suuresti perehdyttämisen onnistumiseen. (Österberg 2015.)

Työn laadun varmistamiseksi on yritykseen hyvä luoda systemaattinen perehdyttämisohjelma. Siinä tulee määritellä kuka perehdyttää, miten ja missä. Perehdyttämisjärjestelmä sisältää neljä eri osa-aluetta: tiedottaminen ennen työhön saapumista,

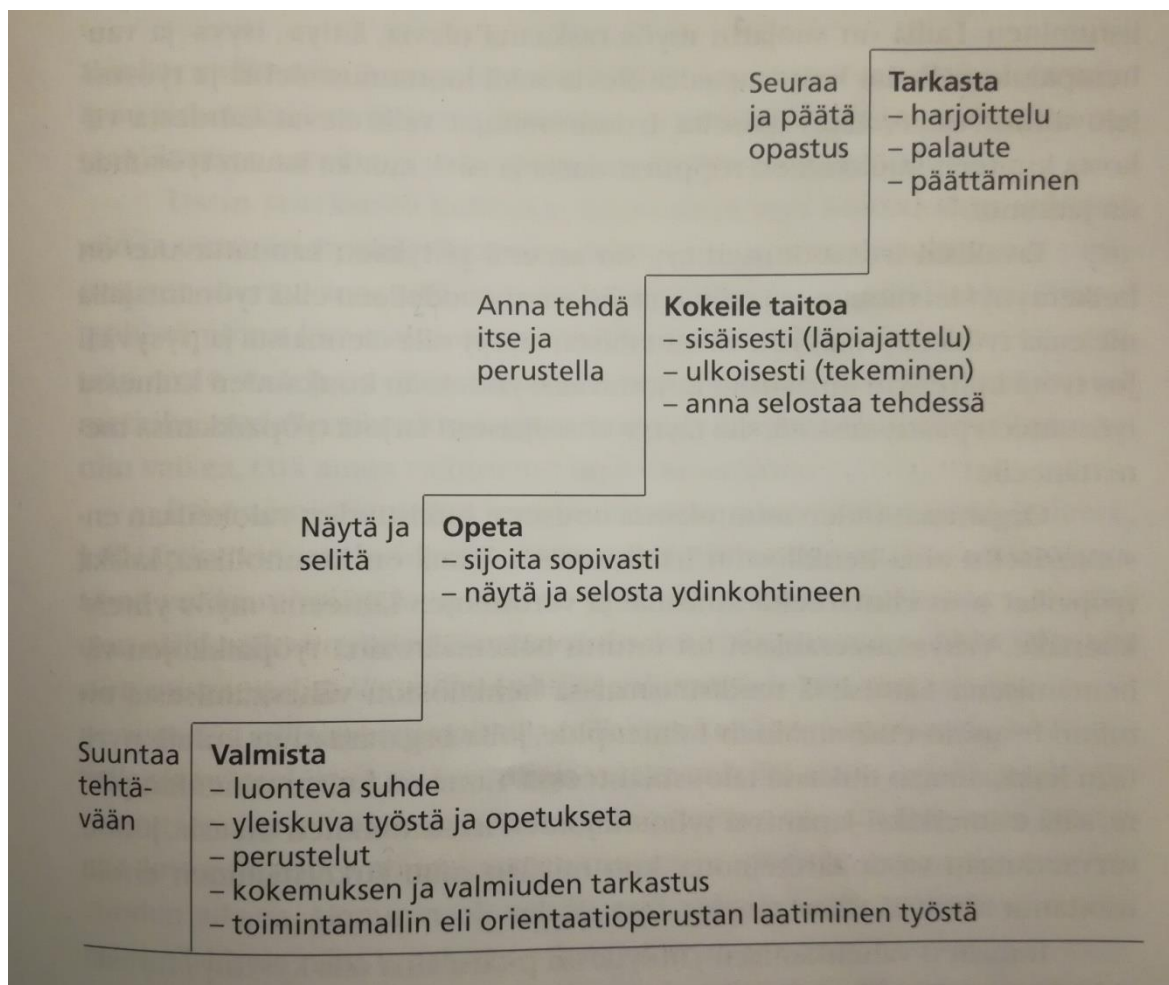
vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhde perehdyttäminen sekä työnopastus. (Viitala 2004, 260.)

Perehdytys aloitetaan jo rekrytointivaiheessa. Haastattelussa hakijalle kerrotaan yrityksestä sekä työstä. Valintapäätöstä ilmoittaessa on hyvä samalla keskustella työn sekä työsuhteen aloittamisen yksityiskohdista. Ensimmäisenä työpäivänä työntekijä tutustutetaan yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään sekä tulevaisuuden näkymiin. Tärkeä osa-alue perehdytyksessä on työsuhdetta määrittävien asioiden läpikäyminen, johon kuuluu esimerkiksi työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoitus, palkkaan liittyvät asiat ja työajat. (Viitala 2004, 260–262.)

Työnopastus on varsinaiseen työhön opettamista ja perehdyttämistä. Sen tavoitteena on taata työntekijälle riittävä varmuus aloittaa uudessa työssä, kokonaiskuvan hahmottamista ja työtehtävän hallinta. (Viitala 2004, 262.) Työnopastuksessa työntekijälle opetetaan:

- työn sisältö, oikeat menetelmät ja toimintatavat
- tarvittavien koneiden, laitteiden ja työvälineiden sijainti, käyttö sekä ylläpito
- työpaikan turvallisuuteen ja siisteyteen liittyvät asiat
- toimintaohjeet häiriötilanteissa

Viitala (2004) esittelee kirjassaan Pirnesin (1984) ja Pöyhösen (1982) mallintaman neljän askeleen opastusohjelman. Ohjelma sisältää selkeän menettelytapaohjeen siitä, miten uuden työntekijän sisäistä mallia uudesta työstä voidaan vahvistaa (Kuva 1).



Kuva 1. Työnopastusmalli (Pirnes, 1984).

Työnopastusmallin painottaa oppijan oman prosessin merkitystä uuden asian oppimisessa. Usein uusi työntekijä opetetaan konemaisesti jäljittelemään kokeneemman työntekijän toimintatapoja. Neljän askeleen menetelmässä painotetaan puhumisen ja ajattelun merkitystä uuden asian oppimisessä sekä vahvistetaan itseluottamusta positiivisen palautteen antamisella.

2.4 Sitouttaminen

Sitouttaminen. Sitoutumiselle on useita määritelmiä. Yleensä sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän pysymistä työtehtävissä ja yrityksessä. Sitoutuminen käsitteenä on kuitenkin laajempi, joka tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta siihen yritykseen missä työskentelee. Työntekijä on herkempi lähtemään yrityksestä, jos suhde on huono. (Viitala 2014.) Sitoutumista kuvaa myös, miten työntekijä kokee yrityksen

ja työyhteisön osana omaa elämäänsä ja itsensä osana sitä. (Viitala 2004, 162.) Lampikoski (2005, 46) kuvaa kirjassaan sitoutumista kolmen ominaisuuden perusteella:

Vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen.
Halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi.
Vahva halu pitää jäsenyyttänsä organisaatioissa.

Sitoutunut työntekijä siis omaksuu yrityksen arvot, vision ja tavoitteet. Hän pitää työstään ja haluaa toimia joustavasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijä haluaa ylläpitää työsuhdetta työnantajaan ja työyhteisöön. (Lampikoski 2005, 46.)

Tunnepohjainen sitoutuminen on hyvä asia niin yritykselle kuin työntekijälle. Työntekijä kokee, että työllä on muutakin merkitystä kuin rahan tai aseman tuoma hyöty. Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa yrityksen työyhteisöön, tekevänsä merkityksellistä työtä, kehittyvänsä yrityksen tuella sekä olevansa osa yrityksen menestystä. Työntekijä on tällöin lojaali työnantajalleen sekä on joustava tarpeen vaatiessa. Sitoutuminen vaatii kuitenkin myös työnantajan sitoutumista työntekijää kohtaan. Työntekijään luotetaan, annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa ja käyttää kykyjään sekä kehittyä työssään. Sitoutumiseen tärkeä vaikuttava tekijä on työntekijän luottamus työsuhteen jatkumiseen. Työnantajan hyötyminen sitoutumisesta näkyy pienempänä vaihtuvuutena, parempina työtuloksina ja sitoutumisena työpaikan kehittämiseen. Henkilöstön sitoutuminen on merkittävä tekijä yrityksen toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen sekä kehittymisen ja uudistumisen kannalta. (Viitala, 2013.)

Sitouttamisen tavoitteena ei ole, ettei kukaan lähde yrityksestä vapaaehtoisesti vaan osa vaihtuvuudesta on hyväksi yritykselle. Vaihtuvuuden kautta yritykseen saadaan uusien ihmisten myötä uutta näkemystä ja samalla poistuu työhön soveltumatonta henkilöstöä. (Viitala 2013.)

Sitoutuminen vaikuttaa kuitenkin työntekijöiden vaihtuvuuteen merkittävästi. Tyypillisiä syitä henkilöstön vaihtuvuudelle ovat muun muassa:

- työ ei vastaa odotuksia
- esimiehen tuen ja huomion puute
- huono perehdyttäminen sekä osaamisen riittämättömyys
- henkilöstön arvostamisen puute sekä muut johtamisen ongelmat (Viitala 2013.)

Työmotivaatio. Motivaatio tarkoittaa motiivien aikaan saamaa tilaa (Kauhanen, 2009, 112). Se on yksilön sisäinen voima ja toiminnan syytyke, joka auttaa pääsemään tavoitteisiin. Motivaatio riippuu ihmisen sisäisistä tarpeista ja se vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina. Sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla palkkioilla. Ihminen motivoituu kokemistaan palkkiosta ja ne voivat olla joko sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäisessä motivaatiossa motivaatio saadaan itse työstä ja saavutuksista. Ulkoinen motivaatio perustaa ulkoisten palkkioiden saavuttamiseen. Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka tai muu taloudellinen hyöty, arvostus tai turvallisuus. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän persoonallisuus ja elämäntaihe, työ sekä toimintaympäristö. Motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat muun muassa selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet, välitön ja avoin palaute, ohjaava tuki, sopiva työmäärä aikaan ja tavoitteisiin nähden sekä kannustava palkkaus. (Viitala 2004, 150, 62.)

Palkitseminen. Palkitseminen käsittää palkan sekä muut taloudelliset etuudet, joita suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. Palkka on henkilöstön tekemän työn hinta eikä siten varsinaisesti palkitsemista tai motivointia. Palkitseminen muodostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista asioista. Taloudellista palkitsemista on palkan lisäksi esimerkiksi lisät ja bonukset. Ei-taloudellisia palkitsemismuotoja ovat muun muassa työn arvostaminen kiitoksella, positiivinen palaute, merkityksellisyyden tunne ja mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. Muita palkitsemiskeinoja ovat harrastusten ja virkistystoiminnan tukeminen sekä erilaiset henkilöstötilaisuudet kuten pikkujoulut ja erilaiset illanvietot tai tyky-päivät. (Österberg 2015; Viitala 2013.)

Työntekijällä on muitakin odotuksia työlle, kun vain siitä saatava mahdollisimman hyvä hinta. Työ tarjoaa ryhmän jäsenyyttä, ihmissuhteita sekä mahdollisuuden tuntea itsensä arvostetuksi ja välitetuksi. Se tarjoaa myös turvallisuutta ja jatkuvuutta

sekä taloudellisen pohjan elämälle. Näiden asioiden myötä palkan merkitys voi vaihdella. Toiselle se on tärkein motivaation lähde ja toiselle tärkeämpää on esimerkiksi hyvä työyhteisö. (Viitala 2013.)

Palkitsemispolitiikan tarkoitus on turvata yrityksen pärjäämistä työmarkkinoilla. Poliittikka sisältää kaikki käytännöt, joilla palkitsemista hoidetaan. Hyvällä palkitsemispolitiikalla mahdollistetaan työntekijöiden saaminen ja pitäminen yrityksessä. Palkkauksessa on hyvä huomioida kysynnän ja tarjonnan laki. Palkka ei kuitenkaan saa olla ensimmäinen tai ainut keino motivoimisen tai työn tuottavuuden nostamisen välineeksi. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä tuo myös työntekijälle turvaa ja luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun. (Viitala 2013; Viitala 2004, 269–273.)

Viestintä. Viestintä jaotellaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta yrityksen ja työntekijöiden välillä. Sen tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen strategiasta ja tavoitteista, muutoksista sekä parantaa työn tehokkuutta ja sujuvuutta. Sisäisellä viestinnällä jaetaan tietoa, viestitään henkilöstölle toimenpiteiden muutoksista ja seurauksista, sitoutetaan henkilöstöä sekä rakennetaan hyvää yrityskuvaa. Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa sitä, että oleellinen tieto yrityksen asioista kerrotaan ensin omalle henkilöstölle enne sen julkaisemista yrityksen ulkopuolelle. Toimiva tiedonkulku on yksi toimivan työyhteisön perusedellytyksiä. Viestintäkanavia ovat esimerkiksi esimiehet ja muu henkilöstö, ilmoitustaulut, puhelin ja tekstiviestit. (Österberg 2015.)

Avoin vuorovaikutus yrityksissä tarkoittaa sitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa ja ilmaista mielipiteensä. Avoin ja vilpitön vuorovaikutus parantaa työyhteisön toimintaa viihtyvyyden sekä liiketoiminnan kannalta. Österberg (2015) listaa kirjassaan vuorovaikutteisen keskeisimpiä työyhteisön tunnusmerkkejä:

- Jokaisella työntekijällä on halu, voimavarat ja taidot kehittää työyhteisöä organisaation tavoitteiden suuntaan.
- Kaikki osallistuvat keskusteluun, jossa ratkaistaan mahdollisia ongelmia ja kehitetään uusia, entistä parempia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamisen tueksi.
- Virheistä opitaan, syyllisiä ei etsitä.
- Kukin kantaa vastuunsa vuorovaikutteisesta keskustelusta, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen.

- Luodaan ”me-henkeä”, jossa kaikki toimivat yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi.
- Kunnioitetaan eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä.
- Etsitään keskustelujen kautta työlle yhteisiä merkityksiä ja synnytetään uusia.
- Luodaan kullekin mahdollisuuksia ottaa vastuuta osaamisen lisääntyessä.
- Jokainen kantaa oman vastuunsa toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteutumisesta.

Vuorovaikutteiseen työyhteisöön kuuluu myös palautteen antaminen ja saaminen. Kehityskeskustelut on hyvä tapa palautteen antamiselle ja saamiselle. Myös arkisen keskustelun lomassa annettu palaute on tärkeää. Palautteen antamisella on suuri merkitys työntekijälle. Esimerkiksi jos työntekijä kokee, ettei hänen työtään arvosteta, vaikuttaa se suoraan motivaation säilymiseen. (Österberg 2015.)

Työilmapiiri. Työilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista, millaista on työskennellä yrityksessä. Se vaikuttaa suoraan henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Hyvän työilmapiirin muodostamiseen vaikuttavat oikeanlainen viestintä, henkilöstöstä huolehtiminen ja sen vaikutusmahdollisuudet sekä työmotivaatio. Eniten työilmapiiriin vaikuttavat kuitenkin henkilöstöjohtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Parhaimmillaan työilmapiiri on luottamuksellinen ja avoin. Työilmapiirillä on iso merkitys työntekijän sitoutumiseen. (Österberg 2015.)

2.5 Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittaaminen

Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittaaminen on haasteellista muttei mahdotonta. Suurin haaste on, miten henkilöstöjohtamisen onnistumista mitataan, koska asioiden mittaaminen rahallisesti on mahdotonta. Henkilöstövoimavaroihin panostamista on mahdollista mitata, mutta niiden vaikutusten arviointi on haastavaa. Siihen on kuitenkin olemassa erilaisia menetelmiä ja usein henkilöstöjohtamisen menestyksellisyys voidaan havaita välillisesti. Esimerkiksi henkilöstön kouluttautumisen hyöty saattaa näkyä henkilöstön tyytyväisyyden lisääntymisenä, pienempänä työvoiman vaihtuvuutena tai yrityksen tuloksen kasvuna. Kuitenkin samaan aikaan

tapahtuvat muutokset yrityksen toimintaympäristössä voivat haitata tulosten arviointia. Vaikka henkilöstöjohtamisen mittaaminen on haasteellista, ei siitä kannata kuitenkaan luopua. (Kauhanen 2009, 220.)

Henkilöstöjohtamisen menestyksellisyyden mitattavat asiat ovat Kauhasen (2009, 221) mukaan työntekijöiden sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, sopeutuminen, suoriutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio. Jonkinlaisina onnistumisen mittareina voidaan pitää työntekijöiden vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. Vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen mittaaminen on näistä helpointa, mutta jotta niitä voitaisiin pitää jollain tavalla luotettavina mittareina, niitä pitäisi verrata vastaaviin toimialan ja maantieteellisen alueen yrityksiin henkilöstörakenteen huomioiden. Työtyytyväisyyttä mitataan järjestelmällisesti lähinnä keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa. Lisäksi onnistumisen mittareina voidaan käyttää yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa tai erilaisia laatupalkintoja. (Kauhanen 2009, 222.)

2.6 Henkilöstöjohtamisen psykologiaa

Johtajuus on viime vuosikymmeninä ollut valtavassa murroksessa. Vanha johtajien suurmiesmalli, joka perustuu siihen, että johtajuus on synnynnäinen ominaisuus, on väijäämättä väistymässä taka-alalle. Vallalle on tullut ajatus, että kuka tahansa voi kasvaa ja oppia johtajaksi, eikä se edellytä henkilöltä yliluonnollisia ominaisuuksia. Esimiehenä toimimisen perimmäinen ajatus on saada ihmiset haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä. Johtaminen on siis ihmisten määräämisen sijaan uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista. Tehokkaimpaan johtamiseen ei päästä uhkaamalla työntekijöitä kovalla rangaistuksella tai rakentamalla houkuttelevia kannustinjärjestelmiä. Niillä on toki todennäköistä saada työntekijät tottelemaan, mutta kummallakaan keinolla ei saada työntekijöitä kokemaan työtehtävää heidän omakseen. Päinvastoin, kepin tai porkkanan poistuessa työntekijät hylkäävät heille osoitetun suunnan tai alkavat suorastaan toimia sitä vastaan. Esimies joka käyttää keppiä tai porkkanaa joutuu käyttämään paljon resursseja työntekijöiden myöntyväisyyden varmistamiseksi. Lisäksi hän joutuu käyttämään resursseja jatkuvasti enemmän pitääkseen myöntyväisyyttä yllä jatkossa. Mikäli esimiehellä puolestaan on kyky saada työntekijät innostumaan tehtävistään ja saada heidät siten etenemään kohti

yhteistä tavoitetta, työntekijät jatkavat toimintaansa myös silloin, kun esimies ei ole paikalla. Tehokas johtaminen siis toisin sanoen uusii yrityksen resursseja eikä ehdytä niitä. Maatalousyrityksissä on toisinaan valitettavasti tapana nähdä työntekijät kustannuksena eikä yrityksen voimavarana.

Haslam, Reicher ja Platow toteavatkin kirjassaan Uusi johtamisen psykologia (2011, 16–17) johtamisen perustuvan vain osittain yksilöllisten persoonallisuuspiirteiden ja oikeiden kannustimien määrittämisen varaan. Tärkein esimiehen ominaisuus on luoda työyhteisölle me-henki, joka sitouttaa työntekijät yhteiseksi ryhmäksi, joka tavoittelee yhteistä päämäärää. Tällöin työyhteisön esimies koetaan yhdeksi meistä ja hän toimii työyhteisön hyväksi eikä omaan laskuunsa tai jonkun ulkopuolisen tahon hyväksi. Hyvä esimies heijastaa työyhteisön normeja, arvoja ja prioriteetteja toimien siis työntekijöilleen esimerkkinä ja mallina siitä, millä tavalla tässä yrityksessä asiat hoidetaan. Tärkeä esimiehen ominaisuus on saada työntekijät merkitsemään jotakin, siis antaa työntekijälle oma paikka ja arvo työyhteisössä. Jokainen ihminen haluaa olla merkityksellinen ja tärkeä. Työntekijöiden kokiessa arvostusta oman työyhteisönsä jäsenenä he sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin tiukasti ja tavoittelevat työyhteisön etua oman etunsa sijasta. (Haslam, Reicher & Platow 2011, 16–17).

3 MAATALOUSYRITTÄJÄ HENKILÖSTÖJOHTAJANA

3.1 Maatalousyrittäjän rooli yrityksen toimijana

Tilakokojen ja palkkatyövoima-asteen kasvaessa maatalousyrittäjän rooli muuttuu. Maatalouden prosessien osajan rinnalle tulee yrityksen henkilöstöjohtajana toimiminen. Se tuo maatalousyrittäjälle haasteen kehittyä ja kasvaa maatalousyrityksen henkilöstöjohtajana. Oman roolin määrittely on tärkeää maatalousyrityksen sujuvan toiminnan varmistamiseksi. Maatalousyrittäjän on sisäistettävä roolinsa muuttuminen ja kyettävä yritystoiminnan muutoksen myötä toimimaan maatalousyrityksensä esimiehenä. Oma toimintakenttä muuttuu ja mikäli omia vastuita ei ole tiedostettu, maatalousyrityksen toiminta takkuu ja todennäköisesti aiheuttaa tulonmenetyksiä ja konflikteja henkilöstön kanssa.

Suomalaiset maatalousyritykset voidaan luokitella pienyrityksiksi, jolloin henkilöstöjohtaminen yrityksessä on monivivahteista, tapauskohtaista ja vapaamuotoista. Johtamiselle ei ole yhtä selkeää käytäntöä, vaan se muodostuu yrityksen tavoitteiden kautta ja muovautuu tarpeen mukaan. (Vesalainen & Routamaa 1992, 281.) Maatalousyrittäjä joutuu itse muodostamaan oman yrityksensä henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja painopisteet. Henkilöstöjohtamisen tulisi aina tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa (Viitala 2009, 10).

Jauhaisen (2015, 63) mukaan maatalousyrityksen esimiehen rooliin sisältyy etäisyyden pitäminen työntekijöihin, kyky kommunikoida työntekijöiden kanssa sekä muutosten johtaminen ja ongelmatilanteiden hoitaminen. Torpo (2010, 48) havaitsi tutkimuksessaan, ettei maatalousyrityksissä usein ollut henkilöstöjohtamisen tai strategisen liiketoiminnan suunnitelmia, jotka määrittelisivät maatalousyrityksen toiminnan tavoitteet. Asia koettiin maatalousyrityksissä hankalaksi ja maatalousyrittäjät vaikuttavat suhtautuvan negatiivisesti kirjallisten suunnitelmien laatimiseen. Ne kuitenkin selkiyttäisivät eri toimijoiden rooleja maatalousyrityksessä, yritystoiminnan tavoitteita ja samalla helpottaisivat tavoitteiden saavuttamista.

3.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys maatalousyrityksissä

Henkilöstöjohtamisen osaamisen merkitys maitotiloilla kasvaa suhteessa palkkatyövoima-asteen kasvaessa. Maatalousyrityksen toiminta on ihmisten varassa, sillä monia eläintenhoito- tai kasvinviljelytyöiden osia ei voida täysin automatisoida. Tällaisia töitä ovat esimerkiksi eläinten ja kasvustojen havainnointi. Erityisesti eläinten tarkkailu on päivittäin suoritettava työ, joka vaatii tarkkailijalta vakaata nautaeläimen lajityypillisen käyttäytymisen tuntemusta sekä halua työtehtävään sitoutumiseen ja siinä kehittymiseen. Työtehtävä huonosti suoritettuna voi johtaa huomattaviin tuotantotappioihin viivästyneinä siemennyksinä, sairastuneina tai kuolleina eläiminä, eläintautien leviämisenä sekä laatu- ja tuotostappioina.

Henkilöstön merkitys maatalousyrityksen voimavarana on erittäin suuri. Se on yritystoiminnan kivijalka, jota ilman toimintaa ei voida suorittaa. Samalla se on erittäin herkkä tekijä, sillä puutteet henkilöstön osaamisessa ja työn laadussa näkyvät suoraan yrityksen toiminnan häiriöinä. (Viitala 2009, 8.) Maitotilalla voi olla esimerkiksi erittäin laadukas eläinainees, joka kuitenkin puutteellisesti hoidettuna ei pääse täyteen tuotantopotentiaaliinsa ja näin aiheuttaa tuotostappiota maatalousyritykselle. Viitala (2009, 8) toteaa, että yhä useammat yritykset pitävät henkilöstöä tärkeimpänä menestystekijänään ja henkilöstön osaamista merkittävimpänä kilpailuedun tuojana. Henkilöstöjohtamisen osaaminen maitotiloilla on siis nähtävä huomattavasti tärkeämpänä menestystekijänä kuin sitä on perinteisesti käytännön tasolla pidetty. Tarkasteltaessa hyviä ja huonoja yrityksiä voidaan aina vetää sama johtopäätös: menestyksen ratkaisee lopulta henkilöstö ja sen osaaminen (Kauhanen 2009, 229.)

Maatalousyrityksen liiketoimintastrategiaa pystytään toteuttamaan onnistuneesti ainostaan silloin, kun henkilöstöjohtaminen tukee strategian toteuttamista. Sen on turvattava maatalousyritykseen määrältään ja laadultaan sopiva henkilöstö. Lisäksi henkilöstöjohtamisen on varmistuttava henkilöstön osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. (Viitala 2009, 10.) Jauhiais (2015, 60) haastattelututkimuksen mukaan myös kiireessä rekrytointi voi johtaa siihen, että maatalousyritykseen palkataan työntekijöitä, joka eivät todellisuudessa istukaan yrityksen kulttuuriin ja arvoihin.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET MAATALOUSYRITYKSESSÄ

Tutkimuksissaan sekä Torpo (2010) että Jauhainen (2015) toteavat suurimmiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi työvoiman rekrytointiprosessin, perehdyttämisen, esimiehenä toimimisen ja työntekijöiden sitouttamisen

4.1 Esimiehenä oleminen

Jauhaisen (2015, 61–64, 68) mukaan maatalousyrittäjät pitivät suurimpana haasteena oman toimenkuvan muuttumisesta. Ongelmat liittyvät johtamisen määrän lisääntymiseen, työtehtävien delegointiin ja johtajan roolin sisäistämiseen. Mikäli maatalousyrittäjällä ei ole koulutusta tai kokemusta esimiehen toimenkuvasta, hänen saattaa olla hankalaa varautua työntekijän palkkaamisen myötä tuleviin uusiin tehtäviin. Toisten johtaminen vaatii erilaisia taitoja kuin itse tekeminen. Työtehtävien delegointia Jauhaisen mukaan vaikeuttavat luottamuksen puute työntekijöihin, maatalousyrittäjän usko oman osaamisen paremmuuteen sekä työtehtävien vaikea delegoitavuus. Johtajan roolin sisäistämisen haasteina on etäisyyden pitäminen työntekijöihin, sillä liian läheiset välit saattavat vaikeuttaa esimiehen toimintaa. Maatalousyrittäjän tulee esimieheksi siirtyessään oppia kommunikoidaan työntekijöidensä kanssa, mitä on Jauhaisen tutkimuksessa pidetty vaikeana. Kun maatalousyrittäjä muuttuu omalla työllä ylläpidettävästä, prosessiosaamiseen perustuvasta yrittäjyydestä esimiehenä toimimiseksi, maatalousyrittäjät joutuvat astumaan vieraalle osaamisalueelle.

4.2 Rekrytointi

Torpo (2010, 51–54) havaitsi tutkimuksessaan, että yleisellä tasolla maatalousyritysten käytännöt rekrytoinneissa ovat samankaltaisia. Tyypillistä käytännöille on rekrytoinnin suunnitelmattomuus, halu pitää prosessi yksinkertaisena ja vähän resursseja kuluttavana, eikä rekrytointiin haluta kuluttaa aikaa. Maatalousyrittäjät ha-

luavat hoitaa rekrytoinnin itse, eikä sitä yleensä ulkoisteta muun tahon hoidettavaksi. Jauhaisen (2015, 60) tutkimuksessa maatalousyrittäjät ilmoittivat usein viivyttelevänsä rekrytointiprosessin käynnistämistä liian pitkälle oman jaksamisen kustannuksella, jolloin rekrytointi saatetaan toteuttaa huolimattomasti. Torpo (2010, 51) mainitsee kiireessä suoritettavan rekrytoinnin haitaksi mahdolliset virhevalinnat, joista saattaa aiheutua pitkällä aikavälillä merkittäviä haittoja maatalousyritykselle.

Jauhainen (2015, 58–61) havaitsi tutkimuksessaan rekrytoinnin haasteina myös työpaikkojen houkuttelevuuden ja työntekijöiden riittämättömän osaamisen. Maataloustyö on raskasta matalapalkkatyötä, mikä vaikuttaa negatiivisesti työn houkuttelevuuteen. Työntekijöiden osaaminen koetaan rajoitteeksi maataloustöiden moninaisuuden vuoksi, mutta haasteeksi todettiin myös työnantajan epärealistiset odotukset työntekijältä.

4.3 Perehdyttäminen ja sitouttaminen

Sekä Torpo (2010, 32–36) että Jauhainen (2015, 19–22) toteavat työssään työntekijöiden perehdyttämisen tärkeyden. Valvisto (2005, 47–55) kirjoittaa kirjassaan Oikeat ihmiset oikeille paikoille perehdyttämisprosessin tehokkuuden merkityksestä työntekijän koko kapasiteetin hyödyntämisessä. Prosessin tärkein tehtävä on saada uuden työntekijän työpanos mahdollisimman nopeasti tuottavaksi ja varmistaa, että kyseinen työpanos toteuttaa maatalousyrityksen strategiaa ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Perehdytysprosessin aikana maatalousyrityksellä on arvokas tilaisuus työntekijän pitkäaikaiselle sitouttamiselle.

Jauhaisen tutkimuksessa (2015, 24–25) maatalousyrittäjät kokivat haasteita hyvän ja osaavan työntekijän sitouttamiseen yritykseen ja sen tavoitteisiin. Keinoja tukea osaavaa työvoimaa pysymään yrityksessä kaivattiin.

Maatalousyrittäjät kokivat merkittävimmäksi sitouttavaksi tekijäksi työilmapiirin ja työyhteisön. Jauhaisen (2015, 54–55) haastateltavat kokivat, että hyvään työilmapiiriin voidaan vaikuttaa oikeudenmukaisella ja selkeällä johtamisella. Puolet tutkimuksen haastateltavista pitivät tärkeänä sitouttavana tekijänä yrityksen johtamista.

Haastateltavat mainitsivat erilaisia sitouttamisen keinoja. Tiimityöskentely, työoloista huolehtiminen, joustavuus sekä työtehtäviin vaikuttaminen olivat yleisimpiä keinoja. Palkitsemista kuten palkkaa, bonuksia ja muita etuja ei pidetty merkittävinä keinoina sitouttamiseen ja niitä käytettiin harvemmin.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Henkilöstöjohtaminen on maitotiloilla uusi ja haastava tuotannon osa, jonka toimivaan järjestämiseen opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään ratkaisuita. Tavoitteena oli kartoittaa henkilöstöjohtamisen toimintatapoja maitotiloilla. Tutkimuksessa haluttiin saada selville sekä maatalousyrittäjän, että maatalousyrityksen työntekijöiden näkökulmat ja pohtia mahdollisesti esiintyviä ristiriitaisuuksia näkemyksissä. Opinnäytetyössä haluttiin myös löytää toimivia ratkaisuita henkilöstöjohtamisen haasteisiin siten, että ne ylläpitävät ja parantavat maatalousyrityksen kilpailukykyä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja yritetään ymmärtää sitä (Alasuutari 2011, 38). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen merkityksen selvittäminen ja kokonaisvaltaisen, syvällisen käsityksen saavuttaminen siitä. Tutkimusta tehdään tyypillisesti antamalla tilaa näkökulmille ja kokemuksille, sekä keskittymällä ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. (Hirsijärvi & Huttunen 1995, 174, 201.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui opinnäytetyöhön hyvin, sillä henkilöstöjohtamisen onnistumista joudutaan paljon arvioimaan siten, millaisia tunteita se herättää työpaikalla yrittäjissä ja työntekijöissä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä maitotilaa, jotka työllistivät vähintään kaksi työntekijää. Haastateltavina olivat sekä maitotilojen yrittäjät, että kaksi yrityksen työntekijää. Haastattelumalliksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset oli valmiiksi mietitty ja kaikille haastateltaville samat. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei kuitenkaan ollut vaan haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998.) Haastatteluun sisältyi paljon kysymyksiä ja haastattelu siten kesti ajallisesti noin tunnin, joten opinnäytetyön tekijät pitivät tärkeänä, että haastattelua tehdessä pysytään tarkasti aiheessa.

5.2 Haastattelun suunnittelu ja toteutus

Haastattelimme maidontuotantoon erikoistuneita maatalousyrityksiä, jotka työllistivät vähintään kaksi henkeä. Valitsimme maatalousyritykset siten, että yrittäjillä olisi jo kokemusta työnantajana toimimisesta ja täten näkemystä siihen liittyvistä haasteista. Haastateltavat maatalousyritykset sijaitsivat Etelä-Pohjanmaalla. Kaikki haastattelut sovittiin etukäteen puhelimitse.

Haastattelut toteutettiin menemällä maatalousyritykseen tapaamaan yrittäjiä ja työntekijöitä. Teimme kaikki haastattelut yhdessä ja nauhoitimme jokaisen haastattelun. Lopuksi haastattelut purettiin kirjoittamalla ne ylös sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmalla tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Koska vastaukset perustuvat täysin haastateltavien omiin kokemuksiin ja aihe saattaa olla myös yrityksissä arkaluontoinen, pidimme tärkeänä tehdä ne kasvotusten ja molempien tekijöiden läsnä ollessa, sillä tulosten analysoinnissa oli tärkeää huomioida myös haastateltavan elekieltä.

Haastattelun teemoina olivat henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, perehdyttäminen ja sitouttaminen. Jokaisesta teemasta oli 9 – 14 kysymystä, joilla pyrittiin löytämään sekä maatalousyrittäjien, että työntekijöiden näkökulma samasta asiasta. Muutama kysymys oli osoitettu pelkästään joko maatalousyrittäjille tai työntekijöille. Kysymyksenä oli, millaisia toimintatapoja maatalousyrityksissä on henkilöstöjohtamisessa käytössä ja ovatko ne toimivia, sekä millaisia parannuskohteita löytyisi. Jokainen haastattelu nahoitettiin ja myöhemmin purettiin kirjoittamalla haastattelut sanatarkasti ylös tekstinkäsittelyohjelmalla. Sen jälkeen vertailimme yhteisesti yrittäjien ja työntekijöiden vastauksia sekä ryhmän sisäisesti, että suhteessa toisiinsa. Analysoinnissa tuotiin esille sekä henkilöstöjohtamisen, että liiketaloudellisen onnistumisen kannalta merkittävimmät asiat.

5.3 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltaviksi valikoitui viisi maitotilaa. Yhdistäviä tekijöitä tiloilla oli yli sadan lypsävän eläinmäärä ja vähintään kaksi palkattua työntekijää. Kaikissa maatalousyrityksissä oli ollut työntekijöitä yli kymmenen vuotta. Maatalousyrittäjinä yrittäjät olivat

toimineet 15 – 29 vuotta. Maatalousyrittäjien ikähaarukka oli 40 – 49 vuotta. Koulustausta maatalousyrittäjillä oli yksi agronomi, kaksi AMK-agrologia ja yksi opisto-agrologi, loppuilla eri alojen ammattitutkinto. Kahdessa maatalousyrityksessä yrittäjällä oli merkittävää maatalousyrityksen ulkopuolista työkokemusta ja toinen heistä oli työskennellyt esimiesasemassa. Loppuilla maatalousyrittäjillä ei ollut merkittävää maatalousyrityksen ulkopuolista työkokemusta. Esimiehenä aiemmin toiminutta maatalousyrittäjää lukuun ottamatta yrittäjillä ei ollut olemassa minkäänlaista henkilöstöjohtamisen koulutusta. Työntekijöiden vaihtuvuus haastateltavissa maatalousyrityksissä vaihteli keskimäärin 2 vuoden työsuhteista reilusti yli kymmenvuotisiin työsuhteisiin.

Haastateltavien työntekijöiden ikä vaihteli 20–45 ikävuoden välillä. Heidän koulustaustansa oli neljällä maaseutuyrittäjä, yksi agrologi, yksi ylioppilas ja loppuilla toisen alan ammattitutkinto. Työntekijöiden edeltävä työkokemus oli vaihtelevaa ja useilla oli jo aikaisempaa maatalousalan työkokemusta ennen nykyistä työpaikkaa. Heidän työsuhteidensa kesto nykyisessä työpaikassa vaihteli puolesta vuodesta viiteentoista vuoteen.

6 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

6.1 Henkilöstöjohtaminen

Lähtötietojen keräämisessä selvisi, että haastatelluista kahdeksasta maatalousyrittäjästä vain kahdella oli merkittävää maatalousyrittäjän ulkopuolista työkokemusta ja samalla kokemusta esimiehen alaisuudessa työskentelystä. Työntekijöiden työtaustat olivat huomattavasti vaihtelevampia ja samalla kokemukset esimiehistä runsaampia. Pääsääntöisesti kokemukset esimiehistä olivat hyviä, vain kahdella työntekijällä kymmenestä oli huonoja kokemuksia esimiehistä. Työntekijät kertovat päätyneensä maatalousalalle töihin joko vahingossa (4), kotitilan kautta (2) tai koska ala tuntuu omalta (4). Nykyiseen työpaikkaansa työntekijät ovat tulleet joko harjoittelun (4), työvoimatoimiston (4) tai puskaradion (2) kautta.

Maatalousyrittäjien henkilöstöjohtamisen vastuhenkilö on pääsääntöisesti selkeästi nimetty sekä yrittäjien, että työntekijöiden puolesta. Kahdessa maatalousyrittäjässä työntekijät kertovat kuitenkin saavansa ristiriitaisia työohjeita. Kolmella tilalla viidestä maatalousyrittäjästä kokevat, että heillä olisi vielä kehitettävää henkilöstöjohtamisessa. Erityisesti sekä hyvän, että huonon palautteen antaminen työntekijöille koetaan haasteellisena. Näiden maatalousyrittäjien yrittäjät kertovat pelkäävänsä, että työntekijät suuttuvat palautteen antamisesta. Kaksi maatalousyrittäjää kertoo myös olevansa liian läheisiä työntekijöiden kanssa, mikä hankaloittaa palautteen antamista ja yrittäjät sanovat olevansa liian lepsuja. Kahdella tilalla maatalousyrittäjät kokevat hallitsevansa henkilöstöjohtamisen hyvin. Näillä tiloilla yrittäjät ovat myös aktiivisesti panostaneet henkilöstöjohtamisen kehittämiseen.

Kahdessa maatalousyrittäjässä viidestä työntekijät eivät keksi kehitettävää henkilöstöjohtamisessa. He mainitsevat erikseen, että kommunikaatio on molemmin puoleista ja henkilöstöjohtajalle voi antaa parannusehdotuksia. Henkilöstöjohtajaan on suuri luottamus, hän on jämäkkä, joustava ja kuuntelee työntekijöitä. Työntekijät kokevat, että heidän työpanostaan arvostetaan. Kolmen maatalousyrittäjän työntekijät nimeävät henkilöstöjohtamisen kehityskohteiksi kommunikaation parantamisen. Työntekijät kokevat, ettei maatalousyrittäjälle voi tai uskalla antaa kehitysideoita, tai että hän ei kuuntele työntekijöitä. Toisinaan työn ohjeistus on huonoa tai

ristiriitaista, mutta työntekijät eivät pitäneet sitä merkittävänä ongelmana. Saman maatalousyrittäjien ja työntekijöiden vastauksissa ei ollut merkittäviä ristiriitaisuuksia. Kommunikaation ongelmat tunnuttiin tiedostettavan hyvin maatalousyrittäjissä. Vaikutelmaksi kuitenkin jäi, etteivät maatalousyrittäjät tiedäneet miten ongelmakohtat voitaisiin korjata.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteita maatalousyrittäjissä on mietitty. Kolme maatalousyrittäjää on asettanut selkeät tavoitteet, mihin suuntaan henkilöstöjohtamista halutaan viedä ja osa niistä on jo saavutettukin. Kahdessa maatalousyrittäjässä henkilöstöjohtamisen tavoitteet eivät olleet kovin selkeät, mutta asiaa oli mietitty. Maatalousyrittäjät nimeävät tavoitteikseen hyvän keskusteluyhteyden luomisen yrittäjien ja työntekijöiden välille, sekä työntekijöiden viihtyminen ja pysyminen maatalousyrittäjässä. Yhdessä maatalousyrittäjässä mainittiin tärkeänä riskienhallinnan kohteena, että kaikki työntekijät pystyvät hallitsemaan itsenäisesti navetan pyörittämisen. He kertoivat myös saavuttaneensa tämän tavoitteen. Kahdessa maatalousyrittäjässä on tehty henkilöstöjohtamisen suunnitelma siitä, miten työntekijöitä pystytään kehittämään haluttuun suuntaan, rekrytoinnit onnistuvat ja työsuhteet olisivat pitkäkestoisia. Kolmessa maatalousyrittäjässä suunnitelmaa ei ole.

Suurimmiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi maatalousyrittäjät nimeävät molempuolisen palautteen antamisen, työntekijöiden väliset kemiaat ja yrittäjän ihmistuntemuksen, joka korostuu ongelmatilanteiden ratkaisussa. Yksi maatalousyrittäjä nimeää merkittäväksi haasteeksi sen, että työntekijöitä ei saa kuormittaa liikaa. Lisäksi esiin tuotiin tiedonkulun järjestäminen ja työnantajan vastuu, työntekijöiden sitouttaminen, puutteellinen kunnioitus työnantajaa kohtaan. Työntekijät kertovat suurimmiksi haasteiksi työntekijöiden kuuntelemisen ja työhön ohjeistamisen, hyvän työilmapiirin ja henkilökemiaat yrityksessä.

Onnistumisiksi henkilöstöjohtamisen saralla kahdessa maatalousyrittäjässä nimitetään pitkäaikaiset työsuhteet, että työntekijät viihtyvät yrityksessä ja yhteishenki on hyvä. Kaksi maatalousyrittäjää kertoo, että yritystoiminta kehittyy ja paranee koko ajan, ja että on onnistuttu jakamaan tehtäviä oikeille henkilöille. Yhdessä maatalousyrittäjässä onnistumiseksi mainitaan työntekijöiden samanvertaisuus ja toisessa yrittäjien joustavuus. Työntekijät nimeävät onnistumisiksi selkeät tehtä-

vänannot, etteivät työntekijät joudu arvuuttelemaan mitä pitäisi tehdä. Kahden maatalousyrityksen työntekijät pitävät merkittävänä onnistumisena sitä, että heidän työnantajansa on selkeästi päävastuussa yrityksen toiminnasta, eikä työntekijöiden tarvitse kantaa sitä. Työntekijät voivat tällöin keskittyä hoitamaan omat työtehtävänsä hyvin. Esille tuli myös molemminpuolinen joustavuus ja arvostus työntekijän vapaa-aikaa kohtaan. Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittareiksi maatalousyrittäjät nimeävät työntekijöiden pysyvyyden, vähäiset sairauspoissaolot ja hyvän työilmapiirin. Yksi maatalousyrittäjä tuo esiin myös lehmien terveyden ja maitomäärän.

Henkilöstöjohtamisen kouluttautumisesta kysyttäessä kaikki maatalousyrittäjät pitävät sitä tärkeänä. He pitäisivät myös erittäin tärkeänä, että maatalousalan tutkimisissa käsiteltäisiin henkilöstöjohtamista. Vasta pari vuotta sitten henkilöstöjohtaminen on sisällytetty esimerkiksi SeAMKin agrologitutkintoon. Maatalousyritysten rakenne on muuttunut paljon ja erityisesti agrologit ja agronomit yleensä työllistyvät suoraan esimiestehtäviin.

Mitään erityisiä työntekijän toiminnasta johtuvia tuotanto- tai tuotostappioita maatalousyrittäjät eivät osaa nimetä, vaan lähinnä inhimillisiä erehdyksiä. Yksi maatalousyrittäjä toteaa niiden johtuvan puutteellisesta perehdyttämisestä ja toinen sanoo, ettei sellaisia tule, kun työntekijöiden roolitus on tarpeeksi selkeä. Työntekijät nimeävät muutamia puutteellisesta tiedonkulusta johtuvia tappioita, esimerkiksi muutokset lehmien apereseptissä, jotka on unohdettu kertoa työntekijöille tai puutteellisesta perehdyttämisestä seuranneet tappiot.

Suurin osa haastateltavista maatalousyrittäjistä pitää työntekijöitä merkittävänä kilpailuedun tuojana maatalousyritykselle. Yritys voi kehittyä eteenpäin, maatalousyrittäjien oma jaksaminen paranee ja vapaa-aika lisääntyy. Yksi maatalousyrittäjistä korostaa työntekijöiden olevan yrityksen vahvuus. Yrittäjä pystyy keskittymään yrityksen johtamiseen, mikä ei olisi mahdollista, ellei hän voisi luottaa työntekijöihin.

6.2 Rekrytointi

Työntekijöiden palkkaamisen syyksi maatalousyrittäjät sanovat yrityksen kehittämisen: tuotantoa on haluttu laajentaa, mikä lisää työvoiman tarvetta. Kaksi maatalousyrittäjää mainitsee myös oman vapaa-ajan. Maatalousyrittäjä pystyy lähentymään muita yrittäjiä, kun on vapaa-aikaa. Yksi yrittäjästä tuo esille oman kokemuksensa palkansaajana, minkä seurauksena hän osaa arvostaa työajan ja vapaa-ajan eroa. Rekrytointikanavana neljä maatalousyritystä on käyttänyt työvoimatoimistoa ja yhdelle ovat kaikki työntekijät jääneet maatalousoppilaitosten harjoitteluiden kautta. Kaksi maatalousyritystä ovat työvoimatoimiston lisäksi käyttäneet lehti-ilmoitusta ja yksi sosiaalista mediaa. Kaksi maatalousyrittäjää pitävät työvoimatoimiston kautta rekrytointia työläänä, sillä sen kautta tulee paljon sopimattomia hakijoita, mikä kuormittaa yritystä turhaan. Myös puskaradion kautta on tullut työntekijöitä kolmeen maatalousyritykseen. Yhdessä maatalousyrityksessä on käytetty selkeää rekrytointisuunnitelmaa, jossa on määritelty, minkälaista työntekijää haetaan. Tässä yrityksessä myös jätettiin valitsematta jääneet hakemukset resurssipankkiin tulevaisuutta varten, jolloin yritystä ei tarvitse kuormittaa uudella rekrytointiprosessilla. Maatalousyrittäjä toi ainoana haastatelluista esille, että jatkuva rekrytointi heikentää yrityksen imagoa haluttavana työnantajana. Kahdessa maatalousyrityksessä oli selkeä visio siitä, minkälainen työntekijä yritykseen halutaan palkata. Kriteereinä oli esimerkiksi työntekijän sopiminen nykyisten työntekijöiden tiimiin ja vahva ammattiosaaminen, toinen yrittäjästä myös kertoi lisäkouluttavansa työntekijöitä voimakkaasti. Kahdessa maatalousyrityksessä asiaa ei oltu erityisesti ajateltu. Kolme maatalousyrittäjää sanovat rekrytoinnin suurimman haasteen olevan luonnekuvauksen tekeminen ihmisestä lyhyen haastattelun perusteella. Haastateltavat työntekijät olivat tulleet maatalousyrityksiin töihin vaihtelevilla tavoilla: kolme työvoimatoimiston kautta, kolme puskaradion kautta, yksi lehti-ilmoituksen kautta ja kolme maatalousoppilaitoksen harjoittelun kautta.

Kysyimme haastattelussa maatalousyrityksen some-tilin hyödyllisyydestä rekrytointikanavana. Kahdella maatalousyrityksellä oli Facebook-tili, toinen ei ollut käyttänyt sitä rekrytoinnissa, mutta piti sen mahdollisuuksia hyvänä. Lisäksi some-tilillä voidaan rakentaa yrityksen imagoa. Toisessa maatalousyrityksessä Facebookia oli

käytetty rekrytointikanavana. Yrittäjä kertoo sen olevan suppea kanava, mutta tiettyä ammattiosaamista haettaessa riittävä. Kolmella maatalousyrityksellä ei ole sosiaalisen median käyttäjätiliä, kaksi yrittäjästä sanoo sen ylläpitämisen vievän liikaa aikaa. Työntekijöistä suurin osa ei pidä somea merkittävänä rekrytointikanavana, mutta yhden maatalousyrityksen työntekijät pitävät sitä hyvänä vaihtoehtona.

6.3 Perehdyttäminen

Kolmella viidestä haastateltavasta maatalousyrityksestä työhön perehdytys on yrittäjän tehtävä. Yhdessä yrityksessä perehdytyksen hoitavat osittain yrittäjät ja osittain työntekijät. Yhdessä yrityksessä työhön perehdytys on kokonaan työntekijöiden vastuulla yrittäjän valvoessa taustalta. Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytyksen järjestäminen riippuu paljon kunkin yrityksen tuotantotavoista ja perehdytys suunnitelmasta. Esimerkiksi yhdessä maatalousyrityksessä, jossa työskenteli useita työntekijöitä, oli helppoa laittaa uusi työntekijä ylimääräiseksi ns. perehdytysvuoroon, jossa hän oppi maltillista vauhtia yrityksen toimintatavat. Tällöin perehdytysprosessi ei kuormittanut maatalousyrittäjiä niin paljon kuin tyypillisesti. Perehdytyksen järjestämistä koskevien haastattelukysymysten vastaukset maatalousyrittäjien ja heidän työntekijöidensä välillä olivat muutamassa tapauksessa ristiriidassa keskenään, mikä oli ensimmäinen kerta haastattelun aikana. Ristiriitaisuudet koskivat sitä, kenen vastuulla perehdyttäminen on ja miten huolellisesti se on toteutettu. Kolmessa maatalousyrityksessä työntekijät sanovat, että työhön perehdyttäminen tehdään liian nopeasti.

Haastattelussa yksi maatalousyrittäjä kertoo, miten tärkeää on, että perehdyttävät henkilöt pysyvät aina samoina. Tällöin uudet työntekijät oppivat aina saman tavan tehdä töitä. Perehdytyksen lopputulos on aina hyvä. Tämän maatalousyrityksen työntekijät kertovat, että heillä perehdyttäjinä ovat henkilöt, jotka ovat luonteeltaan rauhallisimmat ja jaksavat selittää toimintatapoja. Haastavinta perehdyttämisen tasalaatuisuuden varmistamisessa on se, jos perehdyttäjiä on useita ja työntekijät ovat saaneet ristiriitaisia työhohjeita. Sekä työntekijöillä, että yrittäjillä on vaikeuksia nimetä perehdytysjakson kesto. Maatalousyrityksessä, jossa toimittiin edellisessä kappaleessa kuvatulla perehdytysvuoromenetelmällä, jakson pituudeksi kerrottiin

muutama viikko. Kahdessa maatalousyrityksessä uusi työntekijä korvasi suoraan yhden työntekijän. Sekä yrittäjät ja työntekijät kaikissa haastatelluissa maatalousyrityksissä kuitenkin mainitsevat, että työn oppii vain tekemällä. Kaikissa tapauksissa työvuorossa on aina useampi henkilö, jolloin uusi työntekijä ei tee vuoroa yksin.

Perehdytysprosessin parantamiseen kaksi maatalousyrittäjää mainitsee kirjallisten ohjeiden tekemisen, joista voisi varmistaa informaation pysymisen samana. Toinen yrittäjästä toteaa, että perehdyttäjälläkin on hyviä ja huonoja päiviä, eikä samat asiat aina tule mieleen. Perehdyttäjä voi myös unohtaa sanoa jotakin, kun perehdyttää monta kertaa. Aina ei myöskään itse huomaa, että tämä asia oli tärkeää sanoa. Toinen yrittäjä sanoo kirjallisten ohjeiden ongelmaksi sen, että ne täytyy olla lyhyet ja ytimekkäät, jotta ne tulisi luettua. Yksi maatalousyrittäjä toivoisi, että kaikki yrityksen työntekijät pystyisivät perehdyttämään uusia työntekijöitä ja kaikilla olisi sama toimiva tyyli. Kahden maatalousyrityksen työntekijät eivät osaa nimetä kehityskohteita. Kolmannessa toivotaan, että perehdytykseen käytettäisiin enemmän aikaa. Neljännessä työntekijät toivovat, että yrittäjä hoitaisi itse perehdytyksen, pitempää perehdytysjaksoa ja myös selkeät ohjeet työntekijöille uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Maatalousyrittäjiltä ja heidän työntekijöiltään kysyttiin, kuinka kauan kestää, että uusi työntekijä pystyy antamaan sataprosenttisen työpanoksen. Kaikki vastasivat ajan riippuvan huomattavasti ihmisestä. Keskimäärin ajaksi määriteltiin kuukausi. Perehdytyksen tärkeimpinä tehtävinä yksi maatalousyrittäjästä toteaa, että tärkeintä on tuoda esiin yrityksen taso ja tavoite. Tekemisen laatu pitää pysyä samana. Työntekijän pitää tietää yrityksen vaatimukset. Uutta työntekijää ei saa jättää yksin, ettei hänelle tule sellaista oloa, ettei tiedä mitä pitää tehdä. On tärkeää, että työntekijät uskaltavat kysyä lisäohjeita tarvittaessa. Rutiinit opetetaan niin, että täytetään vaaranpaikat, eikä tule vahinkoja tai sairaslomia. On tärkeää, että työntekijällä on heti alusta asti turvallinen olo. Se palkitsee myöhemmin. Muita maatalousyrittäjiä haastatellessa esille nousi samojen arvojen jakaminen työnteossa ja työn opettaminen vähän kerrallaan. Työntekijät pitivät perehdytyksen tärkeimpinä tehtävinä työn oppimisen niin, että työntekijän on helppo olla ja, että työnjohto voi luottaa hänen osaamiseensa. Työntekijän kokemus siitä, että hän hallitsee työnsä, on tärkeä. Myös työtehtävien turvallisen suorittamistavan esittelyä korostettiin.

Positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen koettiin kolmessa maatalousyrityksessä helpoksi. Näistä yhden työntekijät kertovat saavansa paljon rakentavaa palautetta ja huomattavasti kiitoksia, joista he olivat hyvin ilahtuneita. Kahdessa maatalousyrityksessä palautteen antamista pidettiin vaikeana, toinen yrittäjä sanoo antavansa lähinnä negatiivista palautetta ja liian voimakkaasti. Hän sanoo, että positiivista palautetta pitäisi antaa enemmän. Toinen maatalousyrittäjä pitää palautteen antamista hankalana siksi, että pelkää työntekijöiden irtisanoutuvan.

Kaksi maatalousyrittäjää kertoo esittelevänsä uudelle työntekijälle yrityksen vision, arvot ja strategian. Kolmas ei kerro, mutta sanoo kuitenkin pitävänsä asiaa tärkeänä ja että se olisi hyvä kertoa, jotta työntekijät sitoutuisivat työhön ja tavoitteet olisivat yhteiset. Maatalousyrittäjät pitävät tärkeänä, että työntekijät ymmärtäisivät yritystoiminnan päämäärän. Työntekijöille esitellään tilan tunnusluvut, jotta he tietävät nykytilanteen ja mitkä ovat tavoitteet, joihin pitäisi päästä. Yrittäjät kertovat, että tavoitteiden saavuttamista seurataan työntekijöiden kanssa kuukausittain. Näiden maatalousyritysten työntekijät pitävät tunnuslukujen esilletuomista tärkeänä. Haastattelussa on havaittavissa, että osa maatalousyrittäjistä ei ole määritellyt yritykselleen selkeää visiota, arvoja tai strategiaa.

Kaikki maatalousyrittäjät ja työntekijät pitivät esimiehen esimerkkiä ja kiinnostusta työhön erittäin tärkeänä. Yksi maatalousyrittäjä sanoo, että välinpitämättömyys työntekijöiden tuomaan viestiin on pahinta, mitä voi tehdä. Yrittäjän pitää itse näyttää esimerkkiä ja reagoida työntekijöiden viesteihin. Se on merkittävää työntekijöiden pysyvyyden kannalta. Jos työntekijä kokee, että esimerkiksi korjaus- tai parannusehdotuksiin reagoidaan, se saa tuntumaan olon tärkeäksi. Työntekijän pitää kokea, että aina on olemassa yrittäjän tuki. Tämän maatalousyrityksen työntekijät sanovat, että jos yrittäjä ei toimi johtajana, työntekijöiden motivaatio kärsii, työntekijöiden toimintatavat eivät pysy kaikilla samoina ja työntekijöiden välille tulee ongelmia.

6.4 Sitouttaminen

Kaikki haastateltavat maatalousyrittäjät sanoivat työntekijöidensä olevan sitoutuneita yritykseen. Sitoutumisen heidän mukaansa huomaa siitä, ettei ole turhia pois-

saoloja, työntekijät ovat motivoituneita ja vaihtuvuus on pientä. Suurin osa työntekijöistä sanoivat olevansa sitoutuneita yritykseen. Sitoutumisensa syiksi he kertovat työn mielekkyyden ja motivaation, yrityksessä on hyvä olla töissä ja siellä saa toteuttaa itseään. Maatalousyrittäjiltä kysyttiin, mitä he ovat tehneet työntekijöiden sitouttamiseksi yritykseen. Kaksi yrittäjää sanoo huolehtivansa hyvästä työilmapiiristä, töihin pitää olla kiva tulla. Muutoin sitouttamiskeinot vaihtelivat huomattavasti yrityskohtaisesti. Esille tuotiin keskivertoa parempi palkka, työntekijöiden tasavertainen kohtelu, työntekijöiden pitäminen ihmisenä, erilaiset tyky-päivät ja illanvietot, hieronnat yrityksen piikkiin, muistamiset merkkipäivinä ja jouluna, yrityksen tulokseen sidotut bonukset, vastuun jakaminen. Yksi yrittäjistä kertoo haluavansa maksaa bonuksia hyvin tehdystä työstä, mutta hän ei ole keksinyt vielä oikeudenmukaista järjestelmää. Työntekijät nimeävät yrittäjien toimista sitouttamiseksi, että työnantaja on joustava, yhteiset illanistujaiset ja tyky-päivät, tavoitteiden saavuttamisen juhlistaminen, esimerkiksi kakkutarjoilu tietyn maitotuotoksen saavuttamisesta. Tärkeimmäksi sitouttavaksi toimeksi työntekijät kuitenkin nimeävät sen, että työnantaja arvostaa heidän työpanostaan. Yrityksissä, joissa maksetaan keskimääräistä parempaa palkkaa, työntekijät eivät mainitse sitä sitouttavana tekijänä.

Työntekijöiden sitoutumiseen haastateltavien maatalousyrittäjien mukaan vaikuttavat hyvä ilmapiiri ja palkkaus, huumori työpaikalla, molemminpuolinen luotettavuus ja joustavuus, työn määrä ja olosuhteet, missä työskennellään. Lisäksi yhdessä yrityksessä todettiin, että ulkomaanmatkojen tekeminen menestyviin maatalousyrityksiin motivoi työntekijöitä omassa työssä. Työntekijät kertovat sitoutumiseensa vaikuttavan työn monipuolisuuden ja mielekkyyden sekä työntekijöiden arvostamisen. Yksi työntekijä mainitsee palkkauksen, mutta sille ei tunnuta antavan merkittävää painoarvoa sitouttamiskeinona.

Kaikki maatalousyrittäjät sanovat tuntevansa työntekijöidensä vahvuudet. Suurin osa osasi myös hyödyntää niitä työssä, esimerkiksi yrityksen paperitöiden vastuun jakamisessa työntekijöille. Yhdellä maatalousyrityksessä osa työntekijöistä vastasi itsenäisesti esimerkiksi eläinrekisterin päivittämisestä. Toisessa yrityksessä oli käynnissä LEAN-hanke, jonka osana on yrittäjien ja työntekijöiden värikartoitus. Yrittäjä piti tätä todella hyödyllisenä työkaluna toimivan työtiimin muodostamisessa.

Kolmen maatalousyrityksen työntekijät kertovat haastattelussa, että yrittäjät tuntevat heidän vahvuutensa ja hyödyntävät niitä.

Maatalousyritysten sisäisinä viestintätapoina ovat yleisesti kasvotusten keskustelu, soittaminen, viestit, Whatsapp-ryhmät ja valkotaulut. Yhdessä maatalousyrityksessä ei ole yrittäjien ja työntekijöiden välillä Whatsapp-ryhmää, sillä yrittäjä pitää sitä ongelmallisena. Viestit tulevat myös vapaapäivinä ja hän korostaa, ettei työntekijöitä saa kuormittaa liialla informaatiolla vapaa-ajalla. Tässä maatalousyrityksessä yrittäjän mielestä sisäisessä viestinnässä on vielä parannettavaa, mutta yrityksen työntekijät kokevat tiedon kulkevan hyvin. Useammassa maatalousyrityksessä korostetaan sitä, että on tärkeää, että kaikki puhuvat samaa kieltä.

Suurimmassa osassa maatalousyrityksistä työilmapiiri koetaan hyväksi sekä yrittäjien että työntekijöiden mielestä. Yhdessä yrityksessä työilmapiirissä on parantamista työntekijöiden välisistä suhteista johtuen. Työntekijät korostavat hyvän työilmapiirin tekijänä hyvää huumoria. Yhdessä yrityksessä maatalousyrittäjä kertoo työntekijöiden ison ikäeron aiheuttavan hankausta työilmapiiriin. Työnantajien toimet hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi olivat vaihtelevia. Yhdessä maatalousyrityksessä ei tehdä mitään erityisiä toimia, muutamalla tilalla on käynnissä LEAN-hanke, jossa asia on esillä. Lisäksi yksi maatalousyrittäjä kertoo tarttuvansa ongelmiin heti niiden ilmaantuessa ja hän selvittää työntekijöiden välejä tarvittaessa. Hän pyrkii siihen, että kaikkien on hyvä olla yrityksessä töissä. Työntekijöiden toimet hyvän ilmapiirin eteen ovat suvaitsevaisuus toisten ajatuksia kohtaan, ei puututa toisten töihin, hoidetaan omat työt kunnolla ja huumorintajuisuus.

Työntekijöiden lisäkouluttamisesta kysyttäessä neljä maatalousyritystä sanoo lisäkouluttavansa työntekijöitä, mikäli näillä on halukkuutta siihen. Yleisesti työntekijöillä ei kuitenkaan ole halua kouluttautua. Yhdessä maatalousyrityksessä työntekijöiden lisäkouluttaminen on tavoitteellista ja sitä pidetään tärkeänä. Tässä yrityksessä työntekijöille oli järjestetty esimerkiksi maatalousalan perustutkinto, sorkkahoitokursseja, tilasiemennyskursseja, munasarjadiagnostiikkakurssi ja opintomatkoja. Yksi maatalousyrittäjä sanoo haluavansa lisäkouluttaa työntekijöitä, mutta ongelmana on, että mahdollisuus pitäisi tarjota kaikille tasapuolisuuden nimissä. Kaikkia työntekijöitä ei ole kuitenkaan mahdollista saada yhtäaikaisesti kurssille, sillä jonkun pitää olla aina töissä.

Työntekijät kertovat motivaation työntekoon kolmessa tapauksessa olevan raha ja kolmessa tapauksessa työn mielekkyyden ja eläimistä pitämisen. Työssä viihtymiseen vaikuttavat hyvä työilmapiiri, työkaverit, työn mielekkyys, huumorintaju ja eläimet. Yhdessä maatalousyrityksessä työntekijät korostavat työssä viihtymisen merkittävänä tekijänä työtehtävien selkeyttä ja rutiinien merkitystä. Kaikilla työntekijöillä on samat pelisäännöt ja työkavereihin voi luottaa, eikä tarvitse huolehtia ovatko muut tehneet työnsä. Kun nämä asiat ovat kunnossa, työskentely on stressitöntä.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tekijät havaitsivat tulosten olevan ainakin osittain ennalta pääteltäviä. Tekijöiden pitkä kokemus alalta oli jo antanut näkemystä ongelmakohdista ja tutkimuksen tulokset vahvistivat olettamuksia.

Haastatteluita tehtäessä oli havaittavissa, että toisinaan maatalousyrittäjien oli vaikeaa hahmottaa aiheen laajuutta. Kaikki maatalousyrittäjät eivät osanneet selkeästi nimetä henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilöä yrityksessään. Lisäksi vaikeuksia oli hahmottaa, millaiset tehtävät kuuluvat henkilöstöjohtajalle. Vain yhdessä maatalousyrityksessä oli aiempaa kokemusta palkkatyössä esimiehenä toimimisesta. Usein maatalousyrityksien yrittäjät jäävät suoraan vanhempien omistamaan maatalousyritykseen töihin ja sukupolvenvaihdoksessa siirtyvät yrityksen johtoon, eikä varsinaista kokemusta oman yrityksen ulkopuolella työskentelystä kerry. Tämä saattaa vaikeuttaa maatalousyrittäjien kykyä samaistua työntekijöidensä arkeen ja hahmottaa millaiset tekijät vaikuttavat työntekijän työskentelyn mielekkyyteen.

Henkilöstöjohtajan roolin ottaminen maatalousyrityksissä on erittäin haastavaa, kun mitään koulutusta ja tukea aiheesta ei ole. Haastatteluissa tulikin esille se, etteivät monet maatalousyrittäjät koe hallitsevansa henkilöstöjohtajana toimimista. Työntekijöiden ja yrittäjien roolien hallinta on vaikeaa ja monilla maatalousyrittäjillä on henkilöstöjohtajana toimimiseen liittyviä ääriajattelumalleja. Esimerkiksi että esimies voi olla vain joko kaveri tai pomottaja. Esimiesaseman ottamista pelätään, sillä työntekijöiden uskotaan irtisanoutuvan, mikäli heidän työntekoonsa puututaan. Toisissa maatalousyrityksissä otetaankin silloin enemmän kaverillinen rooli työntekijöiden käsittelyyn. Se ei kuitenkaan ole toimiva ratkaisu, sillä silloin rakentavan ja aiheellisen palautteen antaminen työntekijöille muuttuu herkästi henkisesti haastavaksi. Maatalousyrityksissä tulisi löytää kultainen keskitie henkilöstöjohtajan roolissa. On huomattava, että kyseinen rooli ei ole niin ehdottoman kapea, että tarjolla olisi vain joko kaverin tai pomottajan roolit. Maatalousyrityksissä, joissa on työntekijöitä, olisi myös tärkeää huomata, että maatalousyrittäjä ei voi olla olematta johtaja yrityksessä. Se on rooli, joka on pakko ottaa.

Henkilöstöjohtaminen ei ole pitkään kuulunut agrologi- tai agronomiopintoihin, vaikka molemmat tutkinnot tähtäävätkin esimiesasemassa työskentelyn valmiuksiin. Vasta pari vuotta sitten esimerkiksi Seinäjoen Ammattikorkeakoulu otti henkilöstöjohtamisen mukaan agrologien tutkinto-ohjelmaan. Koulutusta maatalouden henkilöstöjohtamisessa olisikin ehdottomasti lisättävä, sillä tällä hetkellä suurin osa maatalousyrittäjistä joutuu opettelemaan aihepiirin hallinnan yrityksen ja erehdyksen kautta. Henkilöstöjohtaminen on erittäin haastava aihealue, mikä vaatisi tuekseen ehdottomasti koulutusta.

Maatalousyrityksen henkilöstöjohtajan kyky ymmärtää työntekijöidensä asemaa on tärkeä. Erityisesti maidontuotantoon erikoistuneissa maatalousyrityksissä työpäivä on usein jakautunut kahteen osaan lypsytyöstä johtuen. Tällöin työntekijä on työpäivänään sidottu työpaikalleen ”aamusta iltaan”, mikä lisää työn kuormittavuutta verrattuna yksiosaiseen työpäivään ja asettaa maatalousyrittäjälle haasteita työvuorolistojen suunnitteluun. Työntekijöiden riittävä lepoaika on tärkeä huomioida erityisesti pitkäaikaisia työntekijöitä tavoiteltaessa. Liian suurella työtaakalla kuormitetut työntekijät saattavat vaihtaa työpaikkaa herkästi. Maidontuotantoon hakeutuvat työntekijät ovat usein alalla töissä rakkaudesta eläimiin ja pitävät sitä kutsumustyönä. Tällaiset työntekijät ovat samalla herkimpiä kuormittumaan liikaa työssä, sillä he ovat vahvasti sitoutuneet hoitamaan eläimet hyvin ja jäävät helposti ylitöihin. Henkilöstöjohtajan kyky asettua työntekijän asemaan auttaisi hahmottamaan, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työskentelyyn positiivisesti ja mitkä negatiivisesti.

Maatalousyrittäjän henkilöstöjohtamisen osaamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista onkin tiedostaa yrittäjän ja työntekijän roolien erot. Työntekijältä ei voida edellyttää yrittäjän vastuuta. Maatalousyrittäjä kantaa riskit ja vastuut yritystoiminnastaan ja samalla saa mahdollisuuden saada yritystoiminnallaan voittoa. Maataloustyöntekijöiden tyypillisesti matalat palkat yhdistettynä liian suureen henkiseen ja fyysiseen kuormitukseen työssä voivat johtaa maatalousyrityksen suureen työntekijöiden vaihtuvuuteen. Työntekijät väsyvät herkästi, jos työ tuntuu liian raskaalta, eikä siitä myöskään saada merkittävää taloudellista etua. Ainoastaan yksi haastatelluista maatalousyrittäjistä toi esiin huolen työntekijöiden kuormittumisesta koskien yrityksen sisäistä viestintää. Maatalousyrittäjälle oli tärkeää, etteivät työntekijät joudu

saamaan työhön liittyviä viestejä vapaa-ajallaan. Vasta viime aikoina onkin enemmän otettu esille sitä, miten tänä sosiaalisen median aikakautena ihmiset ovat jatkuvan viestitulvan kohteena. Jatkuvasti tavoitettavissa olemisen on todettu kuormittavan ihmisiä henkisesti ja vaikeuttavan keskittymiskykyä. Haasteena maidontuotantotiloilla onkin sisäisen viestinnän järjestäminen siten, että tärkeät viestit menevät varmasti perille siten, etteivät ne kuormita työntekijöitä tarpeettomasti. Erityisesti maidontuotannossa on tyypillistä, että eläintenhoitotyön tehtävät muuttuvat jatkuvasti eläinten tuotantokierron mukaisesti. Mikäli maatalousyrityksen sisäinen viestintä ei toimi, voi seurauksena olla isojakin tuotanto- tai tuotostappioita. Opinnäyte-työtä varten haastatelluissa maatalousyrityksissä sisäinen viestintä oli pääsääntöisesti onnistuttu järjestämään siten, että sekä maatalousyrittäjät että heidän työntekijänsä olivat kohtuullisen tyytyväisiä tiedonkulkuun.

Kaikkien haastateltavien maitotilojen yrittäjien kanssa ei keskusteltu työntekijöiden palkkauksesta, sillä se ei kuulunut kysymyskonseptiimme. Muutama maatalousyrittäjä otti silti itse aiheen puheeksi kertoen maksavansa tavanomaista korkeampaa palkkaa työntekijöilleen. On mielenkiintoista, että näiden maatalousyritysten työntekijät eivät haastattelussa maininneet palkkausta lainkaan esimerkiksi sitouttavana tekijänä. Kyseisten maatalousyritysten työntekijöiden vaihtuvuus oli hyvin pieni. Haastateltavista neljästä työntekijästä kaksi olivat olleet maatalousyrityksessä yli 10 vuotta töissä ja toiset kaksi vasta muutaman vuoden työsuhteessa. Tästä voidaan esittää kysymys, onko palkkaus merkittävä tekijä työntekijöiden viihtyvyydelle. Toisaalta on syytä pohtia, kuinka tietoisia maataloustyöntekijät ovat yleisestä maatalousalan palkkatasosta, sillä palkoista ei usein puhuta eri yritysten työntekijöiden kesken tai edes yrityksen sisällä. Lisäksi on huomattavaa, että mikäli työntekijä kokee saavansa riittävää palkkaa, hän ei välttämättä tällöin pidä palkkausta niin merkittävänä tekijänä, toisin kuin työntekijä, joka kokee saavansa liian vähän palkkaa työstään. Tällöin palkkaansa tyytyväisten työntekijöiden mielipide ei välttämättä tule lainkaan esille.

Työntekijöitä haastateltaessa tuli selvästi esille, että suurin osa työntekijöistä ei ole tutustunut henkilöstöjohtamiseen aiheena tai pohtinut sen merkitystä omassa työssään. Toisin kuin maatalousyrittäjät, jotka ovat työntekijöitä pitäessään joutuneet

ajattelemaan henkilöstöjohtamisen haasteita saadakseen maidontuotannon prosessit toimimaan jouhevasti, maataloustyöntekijät eivät välttämättä ole missään vaiheessa joutuneet erityisesti ajattelemaan sitä, miten henkilöstöjohtaminen on maatalousyrityksessä järjestetty tai miten se voitaisiin järjestää paremmin. Työntekijöiden haastattelut jäivätkin tässä opinnäytetyössä kaipaamaan monin paikoin enemmän syvyyttä. Mahdollisesti informatiivisempiin haastatteluihin olisi päästy, jos haastattelukysymykset olisi toimitettu haastateltaville etukäteen. Tällöin he olisivat ehtineet pohtia vastauksia ennen haastatteluiden tekoa. Toisaalta nyt vastaukset olivat spontaanimpia ja ajattelimme niiden kuvastavan paremmin todellista tilannetta maatalousyrityksessä. Etukäteen valmistellut vastaukset olisivat saattaneet antaa erilaisen, mahdollisesti epärealistisen kuvan. Tutkimusta tehdessämme pidimme tärkeänä selvittää erityisesti sitä, millaisia näkökulmaeroja maatalousyrityksen sisällä löytyisi.

Merkittävämpänä henkilöstönjohdollisena haasteena haastatteluissa todettiin maatalousyrityksen sisäinen kommunikaatio. Ei niinkään työntekoa koskeva ohjeistaminen, vaikka siinäkin työntekijöiden mukaan oli useammassa maatalousyrityksessä parannettavaa. On merkillepantavaa, että työntekijät eivät kokeneet hieman puutteellisia työohjeita merkittäväksi ongelmaksi. Haastatteluissa tuli esille, että työohjeita yritetään kysyä maatalousyrityksen muulta henkilökunnalta, mikäli varsinainen vastuussa oleva maatalousyrittäjä ei ole tavoitettavissa. Työt saadaan tehtyä ilman suurempia ongelmia tälläkin tavalla. Huomauttaisimme silti, että epäselvä työohjeistus saattaa keskeyttää käsillä olevan työn ja se voi aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja turhautumista. Merkittävien tuotos- ja tuotantotappioiden riski kasvaa, jos työntekijöille on epäselvää, millaista työnjälkeä heiltä odotetaan. Mikäli epäselvästä ohjeistuksesta seuraavia negatiivisia tuntemuksia nousee toistuvasti, se heikentää työntekijöiden motivaatiota työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla ja voi johtaa jopa työsuhteiden lyhentymiseen.

Sisäisen kommunikaation suurimpana haasteena pidettiin henkilöstöjohtajan ja työntekijöiden välistä muuta kommunikaatiota. Haastatteluissa tuli esille, että kolmessa maatalousyrityksessä viidestä työntekijät kokevat, ettei henkilöstöjohtajalle pysty antamaan palautetta. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi työntekijöiden ideoita työn-

teon sujuvuuden parantamisessa. Työntekijät kertoivat, etteivät heidän parannusehdotuksensa saa maatalousyrityksessä tuulta siipiensä alle. Henkilöstöjohtaja ei kuuntele työntekijöiden ajatuksia ja saattaa jopa hermostua, jos hänelle ehdotetaan muutoksia totuttuihin työtapoihin. Henkilöstöjohtajana toimiessaan maatalousyrittäjän olisi tärkeää huomata asettua työntekijän asemaan tällaisessa tilanteessa. Tuodessaan muutosehdotuksia työntekijä haluaa antaa oman panoksensa maatalousyrityksen toimintaan ja sujuvoittaa työntekoa. Työntekijöiden ideoiden jyrkkä kieltäminen saattaa aiheuttaa turhautumista työhön ja työnjohtoon. Henkilöstöjohtajan kannattaisikin nähdä työntekijöiden ideat rikkautena, voimavarana jolla voidaan tehostaa maatalousyrityksen toimintaa. Eräs haastateltu maatalousyrittäjä otti aiheen itse esille seuraavasti:

Kaikista karmeimmin esimerkki on sellainen, että työntekijä kertoo esimiehelle tai isännälle, että tuolla on joku portti rikki tai joku muu vastaava. Sitten sanotaan, että mä hoidan sen kyllä. Ja sit jos se jättää sen hoitamatta. Kaikki tällainen välinpitämättömyys, niin työntekijöitten tuomaan viestiin välinpitämätön reagointi ja toiminta, niin se on pahinta mitä voi tehdä. Ite pitää näyttää esimerkkiä, pitää reagoida työntekijän viesteihin, eikä päästää toisesta korvasta pihalle. Toki se, että pitää suodattaa. Työntekijät on erilaisia, ne tuo erilaisia viestejä eri lailla. Että niin kun, ihan kaikkeen ei kannata reagoida. [...] Niin kuin nytkin, tälläkin hetkellä, meillä oli kaksi tyyppiä haastateltavana ja me kysyttiin, miksi ne haluaa vaihtaa työpaikkaa. Paljon tulee sitä viestiä sieltäkin, että kun uhrattais sata euroa johonkin osaan, niin vois tuoda tuhannen euron säästön. Että esimiehet on välinpitämättömiä niiden omiin parannusehdotuksiin. Ne [työntekijät] kokee itensä tärkeeksi, että heidän ideastaan saadaan tehtyä tulosta. Semmonen esimerkki on se, että niin kun työntekijä soittaa mulle, että nyt on lehmä poikimassa. Ja sitten se lähtee kotiin ja mä tuun poittamaan sen lehmän yöllä. Niin on tärkeitä aamulla viestittää, että oli tärkeä informaatio, että mä sain sen hengis pihalle, ettei olis muuten tullut ja muuta vastaavaa. Koska työntekijä aina arpoo sitä, että viittiikö soittaa, herättää isäntää yhen aikaan yöllä. Että pitää aina kertoa, että se soitto ei ollut turha.

Maatalouden murroskausi on asettanut maatalousyrittäjät tilanteeseen, josta heillä ei ole aiempaa kokemusta tai koulutusta. Mitä enemmän maatalousyrityksessä on ulkopuolisia työntekijöitä, sitä tärkeämpää on henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevan maatalousyrittäjän kehittää omaa kommunikointitaitoaan. Tarkoituksenmukaista ei ole tehdä jatkuvasti muutoksia työtapoihin, mutta työntekijöiden kanssa voisi pyrkiä keskustelemaan heidän ideoistaan. Jos ehdotettu idea ei syystä tai toi-

sesta sovellu maatalousyrityksen toimintatapoihin, kielteiseen päätökseen johtaneiden syiden purkaminen työntekijöiden kanssa voisi osoittautua hedelmälliseksi toimintatavaksi.

Maatalousalan koulutuksissa henkilöstöjohtamisen osa-alueen huomiointi olisi ehdottoman tärkeää. Tällä hetkellä jokaisessa maatalousyrityksessä yritetään saada henkilöstöjohtaminen toimimaan, miten kukakin parhaaksi näkee, ilman kokemusta ja koulutusta. Henkilöstöjohtaminen on hyvin vaikea yritystoiminnan osa-alue ja sen hallitseminen edellyttää maatalousyrittäjältä hyvää ihmistenlukutaitoa, hyviä kommunikointitaitoja, halua ymmärtää työntekijöitä ja pitkää pinnaa. Tämän osa-alueen hallitseminen olisi hyvin tärkeää maatalousyrityksen tuloksen kannalta, sillä puutteellinen henkilöstöjohtamisen osaaminen vaikuttaa välillisesti ja suoraan negatiivisesti maatalousyrityksen tulokseen. Mikäli henkilöstöjohtamisessa on maatalousyrityksessä isoja puutteita, työntekijöiden työsuhteet jäävät lyhyiksi ja vaihtuvuus on suurta. Maatalousyrityksessä joudutaan pitämään jatkuvaa rekrytointiprosessia käynnissä, mikä kuormittaa yrityksen voimavaroja huomattavasti. Maatalousyrityksen voimavarat sidotaan siis ylimääräiseen työhön, mikä on aina suoraan pois varsinaiseen tuotantosuuntaan, maidontuotantoon, tarkoitetusta työpanoksesta. Maatalousyritys ei voi tällöin toimia tehokkaasti, kun yrityksen voimavaroja joudutaan jatkuvasti hajauttamaan. Lisäksi jatkuva rekrytointi maatalousyrityksessä lähettää viestin, että yrityksessä on ongelmia. Maatalousyrityksissä ei usein ajatella oman imagon rakentamista tai sen vaikutuksia toimintaan. On tärkeää tiedostaa, että työntekijöiden suuri vaihtuvuus on iso kolhu maatalousyrityksen imagolle ja se vähentää voimakkaasti haluttavuutta työnantajana.

7.2 Johtopäätökset

Maatalous on alana hyvin haastava ja se on suuren muutoksen edessä. Suurin haaste maatalousyrityksissä on se, etteivät tilalliset välttämättä näe maatilaa yrityksenä, eivätkä itseään yrittäjänä ja esimiehenä. Useimmiten tila tulee sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjän omistukseen ja silloin ei ole valinnan vapautta siihen sisältyvien tehtävien valintaan. Yrityksen johtajana olemisen lisäksi yrittäjän rooli on olla myös henkilöstöjohtaja. Henkilöstöjohtamisen osaaminen vaikuttavaa suuresti

maatalousyrittäjien liiketoimintaan ja kilpailukykyyn sekä maatalousyrittäjän omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin.

Maatalousyrittäjien tulisikin ensisijaisesti tiedostaa olevansa yrittäjiä. Asian tiedostamisen myötä yrittäjä pystyy aloittamaan itsensä kehittämisen henkilöstöjohtajana. Kehittäminen on hyvä aloittaa tutkimalla itseään, millainen on johtajana. Tätä kautta löytää omia kehityskohteita ja asioita mihin tulee panostaa. Kaikilla yrittäjillä on mahdollisuus oppia hyväksi henkilöstöjohtajaksi.

Oma vilpitön mielenkiinto henkilöstöjohtamista kohtaan on tärkeä. Halu tutkia ja perehtyä asiaan vie osaamista eteenpäin. Verkostoituminen muiden alan yrittäjien kanssa auttaa näkemään asioita eri näkökulmista ja auttaa saamaan mahdollisia ratkaisuja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen peruskurssit ovat hyvä keino kehittyä. Myös ProAgrarian LEAN-hanke on hyvä vaihtoehto, kun perushenkilöstöjohtamista halutaan tehostaa vielä lisää.

Maatalousyrittäjiä, joiden henkilöstöjohtamisessa huomattiin olevan puutteita, yhdisti suunnittelelmattomuus eli liiketoimintastrategian puuttuminen. Maatalousyrittäjien tulisi pyrkiä henkilöstöjohtamisessa ja sen osa-alueilla suunnitelmallisuuteen, siihen, että istutaan alas ja mietitään, mihin suuntaan halutaan kulkea ja miten se tapahtuu. Tällöin henkilöstöjohtamisen tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Se vaatii molempipuolisen sitoutumisen ja luottamuksen. Työntekijän tulee kokea olevansa osa yritystä ja sen menestystä. Avoin ja hyvä viestintä yrityksessä on avain motivoituneeseen henkilöstöön. Työntekijöille on tärkeä kertoa yrityksen tavoitteista, visiosta ja strategiasta sekä arvoista. Näiden asioiden kertominen auttaa työntekijää ponnistelemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yrittäjän on tärkeä osata antaa ja ottaa vastaan palautetta. Palautteen antaminen työntekijälle on tärkeää ja se vaikuttaa hänen motivaatioonsa. Kehityskeskustelut ja palautteen anto arkisessa viestinnässä ovat hyviä keinoja tähän. Samalla yrittäjä saa palautetta työntekijöiltä esimerkiksi asioista, jolla työntekijä kokee olevan merkitystä työntehostamiseen tai kehittämiseen. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa avointa ja sujuvaa vuorovaikutusta yrittäjän ja työntekijöiden välillä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen tarve

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavampaa kuin määrällisen (kvantitatiivisen) tutkimuksen. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tyypillisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, sitä miten tutkimuksessa saadaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, saadaanko asetetuilla mittareilla mitattua sitä mitä ajateltiin sen mittaavan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on keskittyä ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja kokemuksiin. Tällöin sen luotettavuuden arviointi ei välttämättä onnistu tai ole mielekästä arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuutta heikensi pieni otanta, sillä haastatteluyrityksiä oli vain viisi. Haastateltavia maatalousyrityksiä valittaessa painotettiin niiden samankaltaisuuteen, jotta saadut haastatteluvastaukset olisivat samassa kontekstissa ja täten vertailukelpoisia keskenään. Saatujen vastausten luotettavuutta lisää se, että kysymykset esitettiin selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Termejä ja asiasisältöä avattiin tarvittaessa haastateltaville. Valmiin kysymyspohjan käyttö oli hyvä ratkaisu, sitä käyttämällä saatiin kaikista haastatteluyrityksistä vastaukset samoihin kysymyksiin. Ilman kysymyspohjaa haastatteluissa olisi käyty paljon epärelevantimpaa keskustelua, joka ei olisi vastannut opinnäytetyön kysymyksiin.

Työntekijöiltä kerätyt vastaukset jäivät paikoin pinnallisiksi. On kuitenkin ymmärrettävää, ettei aihe kosketa työntekijöitä samalla tavalla kuin työnantajia. Mahdollisesti informatiivisempia vastauksia olisi saatu lähettämällä haastattelukysymykset tarkasteltaviksi etukäteen. Opinnäytetyön tekijät antoivat kuitenkin enemmän painoarvoa kasvotusten tehdyissä haastatteluissa haastateltavien ensireaktioille ja elekielille, jonka tulkittavuus olisi todennäköisesti huonompaa, mikäli kysymykset olisivat olleet jo ennalta haastateltavien tiedossa.

Jatkotutkimusta henkilöstöjohtamisesta tarvitaan edelleen. Laajemman tutkimusjoukon käyttäminen tekisi saaduista tuloksista yleistettävämpiä. Tutkimusta voisi

suunnata myös erityisesti maatalousyrittäjien henkilöstöjohtamisen koulutuksen tutkimiseen ja kehittämiseen.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. 2011. Uusi johtamisen psykologia. Suomentaja Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsijärvi, J., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsijärvi, S. & Huttunen, J. 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. Helsinki Juva: WSOY.
- Hyppänen, R. 2013 Esimiesosaaminen. 3. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy
- Jauhiainen, H. 2015. Henkilöstöjohtaminen suurissa suomalaisissa maatalousyrityksissä: monitapaustutkimus kahdeksasta maidon- ja sianlihantuotantoyrityksestä. [Verkkojulkaisu] Helsinki: Helsingin Yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. Maisterintutkielma. [Viitattu 19.12.2017]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/154065/Heta_Jauhiainen_pg_2015.pdf?sequence=2
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos Helsinki: WSOYpro Oy.
- Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lampikoski K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Peltonen, M. & Rouhetie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusyhtiö Otava.
- Torpo, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen monialaisella maatilalla: työvoiman rekrytointi ja perehdyttäminen. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö. Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 19.12.2017]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13670/Torpo_Sari.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vesalainen, J. & Routamaa, V. 1992. Henkilöstöressurssien johtaminen pienyrityksessä. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.) Uudistuva pienyritys. Espoo: Weilin + Göös.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 1. – 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. [Verkkosivu]. Kauppakamaritieto. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.libts.seamk.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/9-henkilostojohtaminen-ja-esimiestyo/?coll=2>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset työnantajalle

YRITTÄJIEN KYSYMYKSET

Taustatiedot

Yritys

Nimi

Koko

Ikä

Onko yrityksellä kirjallista liiketoimintastrategiaa

Työntekijöiden määrä

Miten kauan on ollut työntekijöitä

Työntekijöiden vaihtuvuus, työsuhteiden kesto

Yrittäjät

Nimi

Ikä

Koulutus

Kauanko on ollut maatalousyrittäjänä

Aiemmat työt/työkokemus

Henkilöstöjohtaminen

- Millaisia kokemuksia on henkilöstöjohtajasta/esimiehistä?
- Kuka vastaa henkilöstöjohtamisesta?
 - o onko omat osa-alueet?
- Millaisena näet itsesi henkilöstöjohtajana?
 - o Perustele

- Onko henkilöstöjohtamisen suhteen mietitty mitään tavoitteita?
 - millaisia asioita?
 - sitoutuminen
 - osaaminen
 - kustannustehokkuus
 - henkilöstön ja yrityksen yhteinen päämäärä
 - henkilöstön hyvinvointi
 - matalat poissa olot
 - vaihtuvuus
 - ristiriidat

- Onko yrityksessä suunnitelmia henkilöstöjohtamiseen?
 - ei
 - miksi?
 - kyllä
 - miksi?
 - koetko sen hyödylliseksi?
 - mitä aiotaan tehdä ja miten se toteutetaan
 - riittävä ja osaava työvoima
 - taloudelliset palkkakustannukset, ei liikaa työntekijöitä

- Onko suunnitelman tekemiseen haettu neuvoa toisilta maatalousyrittäjiltä?
 - onko siitä ollut hyötyä? millaista?
 - jos ei ole käytetty, voisiko siitä olla hyötyä?

- Mitä/ millaisia haasteita yrittäjä kokee henkilöstöjohtamisessa?
 - mitkä ovat isoimmat haasteet?
 - perustelee
 - ristiriitojen selvittäminen
 - rakentavan palautteen antaminen

- Missä asioissa kokee onnistuneensa henkilöstöjohtajana?
 - o perustele
 - työvoiman vahvuuksien hyödyntäminen
 - kustannustehokkuuden saavuttaminen
 - työntekijöiden sitouttaminen yritykseen
 - oma kehittyminen esimiehenä
- Minkälaisilla mittareilla henkilöstöjohtamista voisi mitata?
 - o onko jo olemassa olevia?
 - o mitä ne voisi olla?
 - työntekijöiden pätevyys
 - sitoutuminen
 - kustannustehokkuus
 - sopeutuminen
 - tyytyväisyys
 - motivaatio
 - vaihtuvuus
 - sairauspoissaolot
 - ulkoinen imago työnantajana
 - laatupalkinnot
 - some sivut
- Oliko minkäänlaista kokemusta tai koulutusta henkilöstöjohtamisesta, ennen työntekijän palkkaamista? Onko jälkepäin hankittu koulutusta?
 - o Millaista?
 - o Oliko koulutus hyödyllinen?
 - millaista hyötyä siitä oli?
 - miksi ei ollut?
 - o Jos ei ole kouluttauduttu
 - miksi ei

- Olisiko halukas kouluttautumaan
- Minkä tyylinen koulutus olisi mieluinen?
 - kurssimuotoinen
 - etäopiskelu
- Onko henkilöstöjohtamista huomioitu tarpeeksi alan koulutuksissa?
- Millaisia tuotanto- tai tuotostappioita maatalousyrittäjä kokee johtuvan työntekijöiden toiminnasta?
 - menetykset maitomäärissä/eläimissä
 - laatutappiot (antibioottivahingot, maidon luokitus)
 - rikkoutumiset
 - työtapaturmat
- mistä/miten huomasitte asian?
- minkä takia työntekijä toimii niin?
- miten asian voisi korjata?
- Tuovatko työntekijät yritykselle kilpailuetua?

Rekrytointi

- Minkä syiden takia on päätetty palkata työntekijä?
- Miten lähditte toteuttamaan rekrytointia?
 - käyttikö ulkopuolista apua tai esim. muiden yrittäjien neuvoa?
 - Onko tehty rekrytointisuunnitelmaa?
 - mihin työhön haetaan
 - millaista työntekijää, työntekijän vaatimukset
 - palkka
 - keinot miten oikea työntekijä löydetään
- Ovatko rekrytoinnit olleet onnistuneita?
 - miten ja missä on onnistunut?
 - miksi ei ole onnistunut?

- mitkä asiat tähän vaikuttivat?
 - kuinka montaa ehdokasta haastateltiin?
 - onko hakijoita avoimiin työpaikkoihin tarpeeksi?
- Millaisia haasteita on koettu?
 - mitkä isoimmat haasteet rekrytoinnissa?
 - mistä arvelet johtuvan?
- Mitä kanavia on käytetty rekrytointiin?
 - miksi?
 - mitä kautta löytynyt parhaiten työntekijöitä?
- Onko käytetty somea?
 - kyllä
 - miksi
 - ei
 - koetaanko se mahdollisuutena tavoittaa paremmin työntekijöitä?
- Onko yrityksellä some-tiliä?
 - miksi/miksi ei?
 - hyödyt?
- Millainen mielikuva yrityksestä on työnantajana?
 - perustele

Perehdyttäminen

- Miten työntekijä perehdytetään työtehtäviinsä?
 - onko useampi kuin yksi perehdyttäjä?
 - kauanko perehdytysjakso kestää?
- Kuuluuko perehdytys myös työntekijöiden vastuulle?
 - onko tapa toimiva?
 - kuinka paljon perehdyttävää työntekijää on ohjeistettu tehtävään?

- Miten perehdytyksen tasalaatuisuus varmistetaan yrityksessä?
- Voisiko perehdyttämisprosessia parantaa/tehostaa vielä jotenkin?
- Kuinka kauan keskimäärin kestää ennen kuin uusi työntekijä pystyy antamaan sataprosenttisen työpanoksen?
- Mitä olette pitäneet perehdytyksen tärkeimpinä tehtävinä?
 - miksi
 - Arvojen esiintuonti
 - eläinten kohtelu
 - taloudellisuus
 - tehokkuus
- Pidättekö tärkeänä yrityksen vision, arvojen ja strategian esittelyä työntekijälle?
 - miksi/miksi ei?
 - pitkän tähtäimen tavoitteet ja miten niihin päästään
 - arvoja esim: ympäristöystävällisyys, eläinten hyvinvointi, taloudellisuus, voiton maksimointi
 - yhteinen tavoite ja päämäärä
- Kuinka paljon esimiehen esimerkki ja kiinnostus työhön vaikuttavat työntekijään?

Työntekijän sitouttaminen yritykseen

- Ovatko työntekijät mielestänne sitoutuneet yritykseen?
 - kyllä
 - mistä asioista tietää?
 - ei
 - mistä tietää?
 - miksi ei ole sitoutunut?
- Oletteko tehneet asioita työntekijän sitouttamiseksi yritykseen?
 - millaisia?
 - ovatko ne olleet toimivia?

- tiimityöskentely
 - työoloista huolehtiminen
 - työtehtäviin vaikuttaminen
 - joustavuus
 - palkitseminen, bonukset, muut edut
- Mitä/millaisia asioita koette tärkeimpinä sitouttamisessa?
- perustelee
- Miten hyvin tunnette työntekijän vahvuuden työssä?
- ei tiedä
 - miksi ei tiedä?
 - oletteko hyödyntäneet työntekijöiden osaamista?
 - miten osaamista on hyödynnetty?
- Millaisia kommunikointitapoja on työntekijöiden kanssa?
- onko toimintatapa toimiva?
 - miksi on/miksi ei?
 - mitä parannettavaa?
 - miten sitä voisi parantaa?
 - yrityksen sisäinen viestintä
 - työtehtävät, työhjeet
 - muutokset
- Millainen työilmapiiri/yhteisö maatalousyrityksessä on?
- mitkä asiat voisivat vielä parantaa työilmapiiriä?
 - illanistujaiset
-
- Lisä koulutatteko työntekijöitä?
- vahvistaa ammattitaitoa
 - vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön

- vasikanhoito, siemennys, sorkanhoito kurssi
 - koetko kouluttamisen tarpeellisena?
 - miksi/miksi ei?
- kouluttaisitteko, jos työntekijä haluaisi?

Liite 2. Haastattelukysymyksen työntekijöille

TYÖNTEKIJÖIDEN KYSYMYKSET

Taustatiedot

Nimi

Ikä

Koulutus

Aiempi työkokemus

Kauanko on ollut maatalousyrityksessä töissä

- Millaisia kokemuksia on henkilöstöjohtamisesta?
- Miksi haki tälle alalle töihin?
- Miksi on hakenut kyseiseen maatalousyritykseen töihin?
 - o Millaiset asiat vaikuttivat kyseisen työn hakemiseen?
- Kuka mielestäsi vastaa yrityksen henkilöstöjohtamisesta?
 - o onko eri osa-alueita?
 - o ovatko työohjeet ristiriitaisia?
 - miten itse toimitisit/tekisit toisin?
- Kuvaile henkilöstöjohtajaasi?
- Missä/millaisissa asioissa henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu?
- Miten maatalousyrittäjä toimii tai mitä asioita tekee, jotta henkilöstöjohtaminen toimii?
- Missä asioissa yrityksessä on kehitettävää henkilöstöjohtamisessa?
- Millaisia tuotanto- tai tuotostappioita koet johtuvan henkilöstön puutteellisesta johtamisesta?
 - menetykset maitomäärissä/eläimissä
 - laatutappiot (antibioottivahingot, maidon luokitus)
 - rikkoutumiset
 - työtaturmat

- mistä/miten huomasitte asian?
- miten asian voisi korjata?
- mitä tekisit toisin?

Rekrytointi

- Mistä sait tietää yrityksen avoimesta työpaikasta?
- Millainen mielikuva yrityksestä on työnantajana?
 - perustele
- Pidätkö somea hyvänä rekrytointikanavana?
-

Perehdytys

- Vastasiko työpaikka omia odotuksiasi?
 - miksi/miksi ei?
 - Oliko työnkuva se mitä pitikin?
 - miksi/miksi ei?
 - vaikuttiko asia omaan suhtautumiseesi työhön?
- Esiteltiinkö sinulle yrityksen vision ja tavoitteet?
(työnantajalla ja työntekijällä sama visio ja tavoitteet)
 - kyllä/ei
 - koetko tiedon tärkeäksi?
 - miksi/miksi ei
 - onko asialla vaikutusta suhtautumiseesi työhön?
- Miten sinut perehdytettiin työtehtäviisi?
- Kuka/ketkä sinut perehdytti?
- Miten kauan perehdytysjakso kesti?
- Kuuluko perehdytys työntekijöiden vastuulle?
 - Onko tapa toimiva?

- mitä tekisit toisin
- Kuinka paljon perehdyttävää työntekijää on ohjeistettu työtehtävään?
- Miten perehdytyksen tasalaatuisuus varmistetaan?
- Voisiko perehdyttämisprosessia parantaa/tehostaa vielä jotenkin?
 - Mitä tekisit toisin?
 - miten?
- Kuinka kauan keskimäärin kestää ennen kuin uusi työntekijä pystyy antamaan sata prosenttisen työpanoksen?
- Mitkä ovat mielestäsi perehdyttämisen tärkeimmät tehtävät?
 - perustele
 - miksi
 - arvojen esiintuonti
 - eläintenkohtelu
 - taloudellisuus
 - tehokkuus
- Kuinka paljon esimiehen esimerkki ja kiinnostus työhön vaikuttavat suhtautumiseesi työhön?
 - perustele

Työntekijän sitouttaminen yritykseen

- Oletko sitoutunut työpaikkaasi?
 - perustele
- Onko työnantaja panostanut sitoutumiseesi työpaikkaan?
 - kyllä
 - millaisia asioita on tehty?
 - ei
 - mistä koet asian johtuvan?
 - tiimityöskentely

- työoloista huolehtiminen
 - työtehtäviin vaikuttaminen
 - joustavuus
 - palkitseminen, bonukset, muut edut
- Mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseesi työpaikkaan?
 - perustelee
 - Mitkä asiat koet tärkeänä
 - Tuntevatko työnantajasi vahvuutesi?
 - Hyödynnetäänkö niitä töissä?
 - Miten kommunikoitte työnantajan kanssa?
 - onko tapa mielestäsi hyvä?
 - olisiko parannettavaa?
 - mitä parantaisit tai tekisit toisin?
 - sisäinen viestintä
 - työtehtävät
 - muutokset
 - Millainen työilmapiiri työpaikalla on?
 - mitkä asiat voisivat vielä parantaa työilmapiiriä?
 - mitä asioita teet hyvän työilmapiirin ylläpitämisen eteen
 - mitä asioita työnantaja tekee
 - Jos ei ole
 - mistä johtuu
 - miten voisi parantaa?
 - mitä työnantaja voisi tehdä
 - mitä itse voisi tehdä
 - Onko sinua lisäkoulutettu työsuhteesi aikana?

- vasikanhoito-/sorkkanhoito- / eläinten käsittelyluennot/kurssit
siemennyskurssi yms
 - Olisiko sille tarvetta/ halukkuutta?
 - perustele
 - jos ei ole koulutettu, pääseekö, jos haluaisi?
- Mikä on sinun motivaatiosi työhön?
- Mitkä asiat saavat sinut viihtymään työssäsi?