

**HENKILÖSTÖJOHTAMINEN SUURISSA SUOMALAISISSA
MAATALOUSYRITYKSISSÄ**
Monitapaustutkimus kahdeksasta maidon- ja sianlihantuotantoyrityksestä

Heta Jauhiainen
Maisterintutkielma
Maatalousekonomia
Taloustieteen laitos
Helsingin yliopisto

HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET – UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto — Fakultet/Sektion — Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos — Institution — Department Taloustieteen laitos	
Tekijä — Författare — Author Heta Jauhiainen			
Työn nimi — Arbetets titel — Title Henkilöstöjohtaminen suurissa suomalaisissa maatalousyrityksissä. Monitapaustutkimus kahdeksasta maidon- ja sianlihantuotantoyrityksestä.			
Oppiaine — Läroämne — Subject Maatalousekonomia, maatalouden liiketaloustiede			
Työn laji — Arbetets art — Level Maisterintutkielma		Aika — Datum — Month and year 02/2015	Sivumäärä — Sidoantal — Number of pages 81 sivua + 2 liitettä
Tiivistelmä — Referat — Abstract <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella henkilöstöjohtamista suomalaisissa maatalousyrityksissä. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä yrittäjillä oli käytössään. Lisäksi selvitettiin yrittäjien kokemuksia henkilöstöjohtamiseen liittyvistä haasteista.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkimusotteen valintaan vaikutti tutkimusongelma tutkimuskysymyksineen sekä aikaisemman tutkimuksen vähäinen määrä. Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, jossa aineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla. Haastateltavina oli yrittäjiä yhteensä kahdeksasta keskimääräistä suuremmasta maidon- ja sianlihantuotantoyrityksestä, joissa oli palkattuna vähintään yksi vakituinen ulkopuolinen työntekijä.</p> <p>Tulosten perusteella henkilöstöjohtaminen vaihteli tapauksittain tutkituissa yrityksissä. Tapauksia yhdisti kuitenkin yrittäjä-johtajan toimenkuva ja työntekijöiden lukumäärä. Näiden perusteella henkilöstöjohtamista tarkasteltiin kahdessa luokassa: 'pienissä maatalousyrityksissä' ja 'suurissa maatalousyrityksissä'. Henkilöstöjohtamisen käytänteet luokiteltiin kirjallisuuden perusteella rekrytointiin, perehdyttämiseen ja kouluttamiseen, työsuorituksen johtamiseen sekä sitouttamiseen. Aineistoa tarkasteltiin teoriasidonnaisesti.</p> <p>Henkilöstöjohtamisen haasteet muodostettiin puolestaan aineistolähtöisesti. Haasteet kategorisoitiin erityisosaamiseen, osaavan työvoiman rekrytointiin sekä oman toimenkuvaan muuttumiseen. Tutkielma toteutettiin yhteistyössä ProAgria Keskusten Liiton kanssa, joten tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoutta ilmiöstä asiantuntijatyön kehittämiseksi.</p>			
Avainsanat — Nyckelord — Keywords Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen käytännöt, HRM, johtaminen, maatalousyritys			
Säilytyspaikka — Förvaringsställe — Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet) <i>ethesis.helsinki.fi</i>			
Muita tietoja — Övriga uppgifter — Further information Työn ohjaajat: prof. Timo Sipiläinen, Helsingin yliopisto ja agronomi MMM Ari Nopanen, ProAgria Keskusten Liitto			

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	6
1.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	6
2	Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstökäytännöt maatalousyrityksessä.....	10
2.1	Lähtökohtia henkilöstöjohtamisen tutkimukseen	10
2.2	Henkilöstöjohtaminen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden summana	14
2.3	Henkilöstöjohtamisen käytännöt maatalousyrityksissä.....	16
2.3.1	Rekrytointi	16
2.3.2	Perehdyttäminen ja koulutus	19
2.3.3	Työsuorituksen johtaminen.....	22
2.3.4	Sitouttaminen	24
2.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset.....	26
3	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	28
3.1	Tutkimusotteen valinta	28
3.2	Tutkimusstrategia	29
3.3	Aineiston hankinta.....	31
3.4	Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi	34
4	Tulokset.....	37
4.1	Tutkittavat maatalousyritykset	37
4.1.1	Henkilöstöjohtamisen tyypittely	38
4.1.2	Tapausten ominaispiirteet	40
4.2	Henkilöstöjohtamisen käytännöt	42
4.2.1	Rekrytointikäytännöt.....	42
4.2.2	Työntekijän perehdyttämisen käytännöt ja koulutusmahdollisuudet.....	46
4.2.3	Työn johtamisen käytännöt.....	49
4.2.4	Sitoutuminen ja sitouttamisen käytännöt	53
4.3	Henkilöstöjohtamisen haasteet	56
4.3.1	Eriyisosaamisen haasteet	57
4.3.2	Osaavan työvoiman rekrytoinnin haasteet	58
4.3.3	Oman toimenkuvan muuttumisen haasteet	61

5	Tulosten tarkastelu	65
5.1	Käytännöt suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin	65
5.2	Haasteet verrattuna aikaisempaan tutkimukseen	67
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden tarkastelu	69
5.4	Jatkotutkimustarpeet	71
6	Johtopäätökset	73
	Lähteet	74
	LIITTEET 1–2	

1 Johdanto

Maatalouden toimintaympäristön muutokset aiheuttavat maatalousyrityksille merkittäviä kannattavuusongelmia. Vallitseva heikko taloustilanne ja hitaan talouskasvun tulevaisuuden näkymät Suomessa ja muissa Euroopan unionin maissa luovat yhä paineita maatalouden budjettileikkauksille. Panosten ja tuotteiden hintasuhde on kehittynyt epäedullisesti useassa tuotantosuunnassa aiheuttaen kannattavuus- ja maksuvalmiusongelmia tilatasolla. Poliittisten päätösten ohella maito- ja sikasektoreiden kannattavuutta ovat heikentäneet poliittiset kriisit ja terveysriskit, joiden seurauksena vienti on tyrehtynyt. Tämä on johtanut vaihtoehtoisten markkinoiden etsimiseen.

Toimintaympäristön haasteet korostavat edelleen johtamisosaamisen merkitystä maatalousyrityksissä. Yritykset, joissa reagoidaan ennakoivasti toimintaympäristön muutoksiin, ovat potentiaalisia menestyjiä kiristyvässä kilpailussa. Nämä aktiivisesti toimintaansa kehittävät tilat hakevat kannattavuutta usein laajentamalla tai monialaistamalla yritystoimintaansa. Sekä laajentaminen että monialaistaminen johtavat väistämättä kokonaistyömäärän lisääntymiseen tilalla. Jos työtehtävien rationalisoinnista huolimatta työmäärä ylittää tilalla käytettävissä olevan työvoimaresurssin määrän, yrityksessä tulee pohtia taloudellisesti mielekkäitä keinoja kasvaneen työmäärän hallintaan.

Pyykkönen ja Tiilikainen (2009, 4) toteavat, että suomalaisissa maatalousyrityksissä tyypillistä on pyrkiä kattamaan työvoimatarve ensisijaisesti omaehtoisesti. Jos oma työpanos ei kuitenkaan ole riittävä, töiden organisointiin on yleensä kolme tapaa. Nämä ovat tietyn toiminnon tai työvaiheen ulkoistaminen, tilojen välisen yhteistyön syventäminen tai ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen. Työvoimatarpeen täyttämiseen käytetty keinovalikoima muotoutuu yrittäjän tarpeista. Tässä tutkimuksessa painopiste on vakituisen ulkopuolisen työvoiman palkkaamiseen liittyvässä problematiikassa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) mukaan vuonna 2013 Suomessa oli noin 64 000 maatalous- ja puutarhayritystä, jotka työllistivät yhteensä noin 125 000 henkeä. Työllistyneistä merkittävin osa oli viljelijöitä ja heidän puolisoitaan, tilan osakkaita tai muita lähisukulaisia. Sen sijaan vakituisesti palkattuja, tilan ulkopuolisia työntekijöitä oli 7123. Tuotantosuunnittain tarkasteltuna eniten vakituisesti palkattuja ulkopuolisia työntekijöitä oli puutarhatuotannossa (2584 henkilöä). Varsinaisissa maatalousyrityksissä eniten vakituisia työntekijöitä oli lypsykarjataloudessa 1476 (1309), viljanviljelyssä (773), sikataloudessa 609 (662) ja erikoiskasvintuotannossa (405). (Tike 2014a; Tike 2011). Vakituisten työntekijöiden määrä kasvoi maidontuotantoyrityksissä 13 prosenttia ja väheni sikayrityksissä 8 prosenttia. Tarkempaa palkkaamisen trendiä on haastavaa määrittää, sillä Sinisalon (2012, 5) mukaan maatalouden työvoimatilastojen vertailtavuus on heikko johtuen tietojen määritelmien ja sisällön poikkeavuuksista eri tilastoissa.

Palkkaamisesta ollaan kiinnostuneita, sillä kolmasosa Pyykkösen ja Tiilikaisen (2009, 22) tutkimukseen vastanneista maatilayrittäjistä koki tarvitsevansa palkattua työvoimaa työtaakkansa jakamiseen. Luvussa on huomioitu myös osa-aikainen palkkaus. Erityisesti vastaajissa kiinnostusta herätti yhteisen työntekijän palkkaaminen. Merkittävimmäksi palkkaamisen esteeksi koettiin maatalouden heikko kannattavuus. (Pyykkönen ja Tiilikainen 2009, 23.)

Suomen maataloussektorilla on havaittavissa Howardin, McEwanin, Brinkmanin ja Christensenin (1991) esittämät Kanadan maatalouden työvoiman kaksi keskeisintä trendiä. Ensimmäinen trendi kumpuaa sektorin rakennemuutoksesta: maatalouden työvoiman tarve vähenee ja tilakoko kasvaa (Howard ym. 1991, 11; Niemi & Ahlstedt 2013, 14). Tilakoon kasvaessa todennäköisyys että yksittäiseen yritykseen palkataan työvoimaa kasvaa (Howard ym. 1991, 11; Pyykkönen & Tiilikainen 2009, 4). Toisekseen on huomattavissa kasvava pula osaavasta maatalouden työvoimasta, joka on halukas ja kykenevä työskentelemään tiloilla nykyisillä palkkatasoilla (Howard ym. 1991, 12; Pyykkönen & Tiilikainen 2009, 22). Molemmat trendit luovat maatalousyritykselle uusia haasteita.

Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on merkittävä päätös maatilayrityksessä. Kuten Mattila, Sinisalo ja Lähti (2010) maatila- ja puutarhayrityksen perehdyttämisen ja työnopastuksen oppaassaan tuovat esiin, palkkaamiseen liittyy paljon lisätiedon tarvetta ja useita toimintatapojen muutostarpeita (ks. mm. Työsopimuslaki 2001). Lisäksi Bitsch ja Olynk (2007a) toteavat ihmisten palkkaamisen vaativan myös uusia taitoja maatalousyrittäjältä.

Henkilöstöjohtamisen merkitys kasvaa erityisesti suurissa maatilayrityksissä, jossa henkilöstön palkkaustarpeen oletetaan lisääntyvän. Bitsch (2009) toteaa henkilöstöjohtamisen merkityksen korostuvan erityisesti yrityksen kasvussa, jossa maatalousyrittäjän toimenkuva muuttuu yhä enemmän tuotannon johtajasta ihmisten johtajaksi. Tiedon tarve linkittyy useisiin eri tuotantosuuntiin, sillä henkilöstöjohtamisen arvioidaan olevan yleisesti heikosti hallittu osaamisen alue maatalousyrityksissä. (Bitsch 2009, 16).

1.2 Keskeiset käsitteet

Maatalousyrityksellä tarkoitetaan tässä kotieläintaloutta harjoittavaa yritystä (vrt. Haapanen, Heikura & Leino 2004, 195–196). Tutkimuksessa painopiste on eläinmäärältään keskimääräistä suuremmissa sianlihan- ja maidontuotantoa harjoittavissa maatalousyrityksissä, joissa työllistetään vähintään yksi kokoaikainen vakituinen ulkopuolinen työntekijä. Keskimääräistä suuremmilla tarkoitetaan tässä yli 65 lypsylehmän ja yli 500 emakon tai lihasian maatalousyritystä, keskimääräisen eläinmäärän ollessa 32 lypsylehmää ja 270 emakkoa (Tike 2014b; AgroSoft 2014). Tutkittavat yritykset ovat eläinmäärältään suuria, jotta ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen voi olla taloudellisesti järkevää. Ulkopuolisella työntekijällä tarkoitetaan puolestaan palkattua työntekijää, jolla ei ole sukulaisuussuhdetta tai siihen verrattavaa suhdetta maatalousyrityksen omistajaan tai omistajiin.

Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laaja ja epätäsmällisesti käytetty, joten käsitteen sisältö muotoutuu tutkimuksen viitekehyksen ja arkielämän kontekstin mukaan. Viitalan (2007) mukaan kokonaisvaltaisesti ajateltuna se voi olla mitä tahansa ihmisiin liittyvää toimintaa yrityksessä. Täsmällisemmin henkilöstöjohtaminen voidaan kuitenkin määritellä yläkäsit-

teeksi, joka jakautuu kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (*human resource management*), työelämän suhteiden hoitamiseen (*industrial relations*) ja johtajuuteen (*leadership*). Näin tarkasteltuna käsite on hyvin laaja-alainen alakäsitteiden nivoutuessa kiinteästi toisiinsa. (Viitala 2007, 20).

Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamiseen tutustutaan maatalouden henkilöstöjohtamisen (*HRM; personnel management; labor management*) tutkimusten ja kirjallisuuden kautta. Kokonaiskuvaa muodostetaan myös yleisen henkilöstövoimavarojen johtamisen (*HRM*) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (*HRM, SHRM*) avulla. Kirjallisuusosassa henkilöstöjohtamista tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta maatalousyrityspainotteisesti. Haastattelujen myötä näkemystä laajennetaan myös johtajuudella.

Yleisesti ottaen maataloussektorin tutkimuksissa henkilöstöjohtaminen on määritelty hyvin käytännönläheisesti. Howard ja McEwan (1989) määrittivät henkilöstöjohtamisen olevan prosessi työntekijöiden houkuttelemiseksi, pitämiseksi ja motivoimiseksi. Henkilöstöjohtamista toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, johon kuuluvat palkkiojärjestelmät, työjärjestelmät, ihmisresurssien virta ja työntekijöiden vaikutukset. Howard ym. (1991) käyttivät tutkimuksessaan määritelmää, jossa henkilöstöjohtaminen käsitetään kaikiksi johtamispäätöksiksi ja -toimenpiteiksi, jotka vaikuttavat organisaation ja ihmisresurssien, eli työntekijöiden, suhteeseen. Määritelmän takana ovat Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills ja Walton (1985). Stup, Hyde ja Holden (2006) kuvasivat henkilöstöjohtamisen olevan puolestaan joukko käytäntöjä, joita työnjohtajat käyttävät varmistamaan työntekijän laadukkaan suorittumisen. Käytäntöjä ovat rekrytointi, valinta, kouluttaminen, kommunikointi, arviointi ja irtisanominen.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä henkilöstöjohtaminen Kauhasen (2006) määritelmän mukaisesti. Henkilöstöjohtaminen on organisaation henkilöstön hankkimista, motivoimista, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Tavoitteena on houkutella oikeita henkilöitä yrityksen palvelukseen; sitouttaa heidät yritykseen motivoimalla ja kannustamalla, palkita hyvistä suorituksista sekä kehittämällä heidän osaamistaan ja pitämällä yllä työkykyä. (Kauhanen 2006, 16). Henkilöstöjohtamisen taustalla vaikuttavat maatilayrityksen

liiketaloudelliset päämäärät, visio ja strategia. Sen muotoutumiseen vaikuttavat sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö.

Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa olennaista on erottaa se henkilöstöhallinnosta. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen erot on esitetty kuviossa 1. Henkilöstöhallinnossa ihmiset nähdään kustannuksina, joita johdetaan reaktiivisesti. Henkilöstöjohtamisessa on puolestaan kyse osallistavien järjestelmien johtamisesta siten, että ihmisille luodaan mahdollisuuksia kehittymiseen pidemmällä aikavälillä (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 82).

Henkilöstöhallinto	Henkilöstöjohtaminen (HRM)
<ul style="list-style-type: none"> • Huomio toimenpiteissä • Ihmisiä on johdettava • Henkilöstöpolitiikka ohjenuorana • Liiketoiminta tarvitsee hallintoa • Lyhyt tähtäys • Ihmiset ovat kustannuksia • Painottaa työsuhteasioita • Reaktiivinen lähestymistapa • Osallistuminen mahdollisten eduvalvontakanavien kautta 	<ul style="list-style-type: none"> • Huomio lopputuloksessa • HR-järjestelmiä on johdettava • Liiketoimintastrategia ohjenuorana • HRM on osa liiketoimintaa • Pitkä tähtäys • Ihmiset ovat voimavara • Painottaa kehittämistä • Ennakoiva lähestymistapa • Osallistuminen strategiatyön ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta

KUVIO 1. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen erot (Aaltonen ym. 2004, 82)

Henkilöstöjohtamista harjoitetaan maatilayrityksissä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen eli henkilöstökäytäntöjen kautta (*myös henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt, HRM practices, HR practices, HR activities*). Ne ovat havaittavissa olevia toimintatapoja ja käytäntöjä, joita yrityksessä toteutetaan henkilöstön täyden ja tehokkaan hyödyntämisen mahdollistamiseksi. Henkilöstöjohtamisen käytännöt mahdollistavat henkilöstön toimimisen yrityksen menestystekijänä. Kotilan (2005) mukaan hyvillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä henkilöstön osaamistasoa kohennetaan ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin lisätään.

Niiden tavoitteena on luoda edellytykset henkilöstön toimimiselle sen potentiaalın mahdollistavalla tasolla. Tästä hyötyvät sekä yritys että henkilöstö henkisen kapasiteetin kasvun ja mahdollisen työn monipuolistumisen kautta. (Kotila 2005, 16–17.) Näin ajatellen hyvillä käytännöillä tulisi siis olla kytkentä yrityksen strategiaan.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on tutkia henkilöstöjohtamista maatalousyrittäjissä yrittäjän näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää vakituista ulkopuolista työvoimaa palkkaavien maatalousyrittäjien henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita. Koska tutkielma on toteutettu yhteistyössä ProAgria Keskusten Liiton kanssa, on perimmäisenä tarkoituksena tuottaa ajatuksia, ideoita ja osaamista maatalouden henkilöstöjohtamisesta neuvontasektorin käyttöön.

Näkökulma on käytännönläheinen, joten tutkielman myötä pyritään poimimaan hyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Nämä voivat olla Kotilan (2005) mainitsemia strategiasidonnaisia hyviä käytäntöjä tai maatalousyrittäjien havainnoimia hyviä toimintatapoja. Positiivinen näkökulma (*miten asia on*) kehittyi tutkielman loppua kohden normatiivisemmaksi (*kuinka asioiden tulisi olla*).

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöjohtamisen tutkimus on lisääntynyt Suomen tutkimuskentässä viimeisen viiden vuoden aikana. Sarun (2009) väitöstutkimus kohdistui pk-yritysten henkilöstöjohtamisen problematiikkaan. Johansson (2009) laati maisterin tutkielmansa pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen käytänteistä painopistealueinaan rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen. Iivarinen (2009) puolestaan tutki Lapin neljää naisvetoista pk-yritystä ja niiden henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöjohtamisen haasteita ovat puolestaan tutkineet tapaustutkimuksena Utti (2014) sekä Hännikäinen (2013). Utti (2014) tarkasteli opinnäytteessään yksittäisen perheomistei-

sen yrityksen henkilöstöjohtamisen haasteita. Hännikäisellä (2013) painopiste oli puolestaan keskijohdon kohtaamisissa henkilöstöjohtamisen haasteissa ja niiden ratkaisemisessa.

Henkilöstöjohtamista sivuavaa tutkimusta on tehty myös maataloussektorilla. Pyykkösen ja Tiilikaisen (2009) tutkimus määrittää laajemman kontekstin maatalousyriyten töiden organisoinnille. Aihepiiriin olennaisesti liittyvää tutkimus- ja selvitystyötä ovat tehneet Mattila, Sinisalo ja Lähti (2010). Heidän kokoamaansa perehdytysopasta käytetään henkilöstöjohtamisen käytännöt -osan tukena, vaikkakin painopiste on ulkomaalaisten kausityöntekijöiden työnopastuksessa. Leppälän ym. (2013) toimittama tutkimus keskittyy aihepiiriin ja erityisesti työhönopastukseen liittyvään ohjeistukseen.

Myös muutamia opinnäytteitä on aiheesta tehty. Torpo (2010) on selvittänyt monialaisten maatilojen henkilöstöjohtamista rekrytoinnin ja perehdyttämisen näkökulmasta. Poussa (2007) taustoitti kandidaatin tutkielmassaan hevosyritysten johtamista yhtenä osa-alueenaan ihmisten johtaminen. Pietilä (2014) on laatinut maatalousekonomian maisterin tutkielman henkilöstöjohtamisen ja yrityskulttuurin yhteydestä tuloksellisuuteen sikayrittäjien keskuudessa.

Yhdysvalloissa ja Kanadassa maatalousyriyten työntekijöihin ja henkilöstöjohtamiseen kohdistuva tutkimus alkoi jo 1950-luvulta, vaikkakin käsitteistö ja suhtautumistapa henkilöstöön eroavat nykyisestä. Alussa tutkittiin työvoiman hallintaa (*labor management*) ja 1990-luvun taitteesta painopiste siirtyi henkilöstöhallinnosta yhä enemmän henkilöstöjohtamiseen (*human resource management*). (ks. Bitsch 2009; Howard & McErwan 1989; Howard ym. 1991.) Bitsch (2009) on laatinut aihepiiristä kattavan kirjallisuuskoosteen, jossa avataan henkilöstöjohtamisen tutkimusta ja käsitteistöä maatalouden kontekstissa. Myös varhaisempia tutkimuksia on saatavilla runsaasti, jotka Mugeran (2004, 143–152) on tiivistänyt ansiokkaasti tutkielmansa liitteeksi.

2000-luvulla maatalouden henkilöstöjohtamisen ja ihmisten johtamisen tutkimusta on tehty henkilöstöriskien näkökulmasta. Bitsch, Harsh ja Mugeran (2003) haastattelivat aihepiiriin tiimoilta maidontuotantotilojen ja puutarhatilojen yrittäjiä. Bitsch, Kassa, Harsh ja Mugeran

(2006) jatkoivat samasta näkökulmasta henkilöstöjohtamisen kartoittamista maidontuotantotiloilla. Painopiste muuttui yhä enemmän henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, ja niihin liittyviin riskien hallintastrategioihin. Bitsch ja Olynk (2007b, 2008) kartoittivat teemaa myös sikatalouden näkökulmasta ja muodostivat maatilayrityksen henkilöstöjohtamiselle teoreettista viitekehystä kokoamalla ja lisäksi analysoimalla uudelleen aikaisempien tutkimusten tuloksia.

Resurssipohjaisen näkökulman maatalouden henkilöstöjohtamisen tarkasteluun toivat Mugeran ja Bitsch (2005). Tutkimuksessa pyrittiin sovittamaan yleisessä henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa käytettyä resurssipohjaista teoriaa maidontuotantotilojen henkilöstöjohtamisen tutkimiseen. Teorian sovittaminen mahdollistaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tarkastelun ja linkittää henkilöstöresurssit yrityksen strategiaan ja kilpailuedun saavuttamiseen. Katsaus perustui Mugeran (2004) laatimaan maisterintutkielmaan, josta hän on edelleen laatinut teoriapohjaisia artikkeleita (Mugeran 2010; Mugeran 2012).

Myös Stup, Hyde ja Holden (2006; 2008) ovat tutkineet pienillä otoksilla henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta maidontuotantoyrityksissä. Ensimmäisessä tutkimuksessa tarkastelussa olivat yksittäisten teknisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja yritysten eri tunnuslukujen välinen yhteys. Tulosten mukaan oman pääoman tuotto (ROE) oli suurempi yrityksissä, joilla oli käytössään jatkuva kouluttautuminen kuin käytäntöä käyttämättömissä yrityksissä (Stup ym. 2006, 1118). Jatkotutkimuksessa selvitettiin puolestaan kokonaisvaltaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja yrityksen kannattavuutta. Tutkituista muuttujista ainoastaan kokonaispääoman tuotolla (ROA) ja työntekijöille maksetulla maidon laatu-premiopalkkioilla todettiin olevan positiivinen yhteys (Stup ym. 2008, 7).

Tehokkuuden näkökulmaa henkilöstöjohtamisen tarkastelussa ovat käsitelleet lisäksi Hyde, Cornélisse ja Holden (2011). Aihetta on tutkittu paljon myös muista näkökulmista. Esimerkiksi työtyytyväisyyttä ovat tutkineet Bitsch ja Hornberg (2004). Ulkomaalaisten työntekijöiden houkuttelemisen ja heidän paikanvalintansa näkökulmaan perehtyivät Miklavcic, Bitsch ja Bernstein (2005). Käytännön vinkkejä henkilöstön kanssa toimimiseen maatalo-

uskontekstissa tarjoavat esimerkiksi James ja Eberle (2000) ja Billikopf (2003) sekä Erven (2001).

2 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstökäytännöt maatalousyrityksessä

Tässä osiossa tutustutaan kirjallisuuden ja tutkimusten kautta henkilöstöjohtamiseen ja sen käytäntöihin maatalousyrityksissä. Aluksi käsitellään maatalouden henkilöstöjohtamisessa käytettyjä tutkimusasetelmia. Sen jälkeen henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä eritellään kokonaiskuvan saamiseksi. Viimeisessä vaiheessa määritellään henkilöstöjohtamisen käytänteitä sekä esitellään teoreettinen viitekehys ja yksityiskohtaiset tutkimuskysymykset.

2.1 Lähtökohtia henkilöstöjohtamisen tutkimukseen

Maatalouden henkilöstöjohtamista on tutkittu 2000-luvulla kahdesta teoreettisesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma linkittyy henkilöstöriskien hallintaan henkilöstöjohtamisen avulla. Toinen näkökulma kuvaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta ja rakentuu resurssipohjaiselle näkemykselle. Seuraavaksi kyseiset näkökulmat avataan pääpiirteittäin.

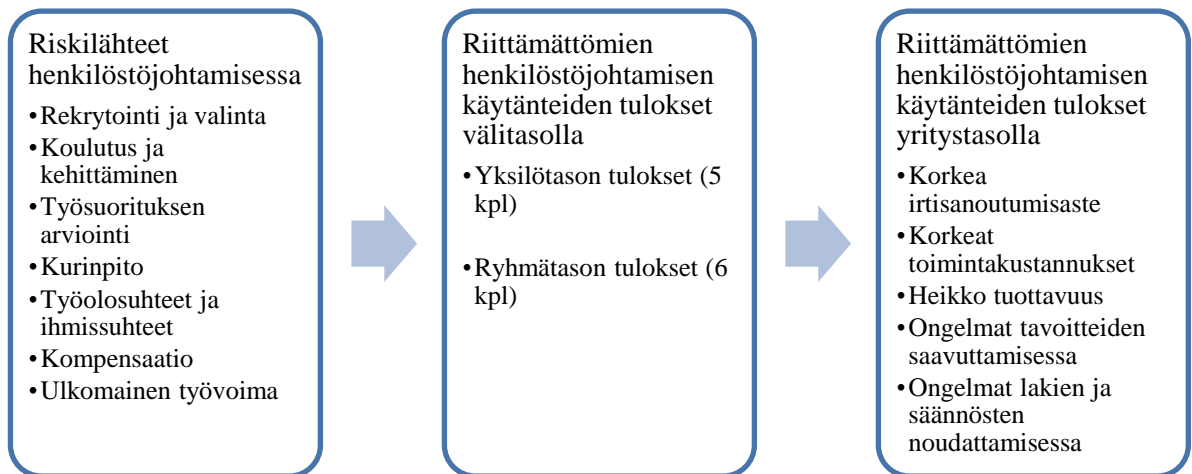
Henkilöstöriski on yksi maatalouden viidestä riskistä tuotanto- ja satoriskin, hinta- ja markkinariskin, rahoitusriskin ja institutionaalisen riskin ohella. Henkilöstöjohtaminen voidaan jaotella vielä kahteen osa-alueeseen: tuotosorientoituneeseen näkökulmaan ja henkilöstöjohtamisen prosessinäkökulmaan (Bitsch ym. 2006, 124).

Rosenberg (1999) esitteli tuotosorientoituneen (output-oriented) näkökulman, joka keskittyy henkilöstöriskien seurauksiin. Henkilöstöriskit voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen:

- a. Välttämättömiä töitä ei saada suoritetuksi
- b. Tehtävät on tehty huonosti tai myöhässä
- c. Korkeat epäsuorat henkilöstökulut
- d. Konfliktit työntekijöiden kanssa
- e. Mahdolliset lakien tai säännösten rikkomisesta aiheutuvat rangaistukset.

Toinen henkilöstöriskien tarkastelunäkökulmana on henkilöstöriskien syntyminen henkilöstöjohtamisen prosessista. Tausta-ajatuksena on, että jos jokin henkilöstöjohtamisen käytän-

tö hoidetaan huonosti, lisätään menettelyllä henkilöstöriskiä yrityksessä. Maidontuotantoyrityksissä henkilöstöjohtamisen riskit voidaan jakaa kuvion 2 mukaisesti. Henkilöstöriskiä kasvattavat puutteet henkilöstöjohtamisen seitsemällä eri osa-alueella. Esimerkkejä puutteista ovat heikko taitotaso työntekijöiden rekrytoinnissa, valinnassa ja konfliktien hoitamisessa, tai käytäntöjen puuttuminen työsuorituksen arvioinnissa ja kurinpidossa (Bitsch ym. 2006, 124; 127; 131).



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen riskirakenne maidontuotantoyrityksissä (Bitsch ym. 2006, 131)

Riittämättömät henkilöstöjohtamisen käytänteet aiheuttavat ongelmia sekä yksilötasolla että ryhmätasolla. Yksilötasolla henkilöstöjohtamisen ongelmat näkyvät seuraavina välituloksina: 1) parasta ei valita työtehtävään, 2) työntekijän työtyytyväisyys ja -motivaatio ovat alhaisia, 3) työsuoritus itsessään on heikko, 4) työntekijän sitoutuminen ja lojaliteetti on heikko, 5) irtisanoutuminen. Ryhmätason ongelmiksi luetaan a) syrjivät käytännöt, b) vaaralliset työolot, c) työntekoa haittaavat ristiriidat, d) kommunikointiongelmat, e) sosiaalisen kanssakäymisen riittämättömyys ja f) heikko tiimityöskentely. (Bitsch ym. 2006, 131.)

Nämä yksilötason ja ryhmätason ongelmat aiheuttavat puolestaan haasteita henkilöstöjohtamiselle yritystasolla. Ne on kuvattu kuviossa 2 otsikolla ”riittämättömien HRM käytänteiden tulokset tilatasolla”. (Bitsch ym. 2006, 131.) Edellä mainitut ongelmat vaikuttavat

myös yrityksen maineeseen työnantajana ja yhteistyökumppanina. Riskiä voidaan kuitenkin pienentää erilaisilla strategioilla, jotka liittyvät palkkaamiseen, suorituksen johtamiseen, perheenomaiseen kulttuuriin, palkitsemiseen, ulkomaisen työvoiman palkkaamiseen sekä verkostoitumiseen naapuriviljelijöiden kanssa (Bitsch ym. 2006, 131–133). Näitä strategioita käsitellään yksityiskohtaisemmin henkilöstöjohtamisen käytänteet -kohdassa sekä tulosten tarkastelussa.

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa pysyvä kilpailuetu resurssejaan tehokkaasti johtamalla ja järjestelemällä. Barney'n (1991) mukaan yrityksellä on pysyvä kilpailuetu, kun se noudattaa yritystoiminnassaan ainutlaatuista strategiaa, jota kilpailijat eivät hyödynnä eivätkä voi jäljitellä. Kilpailuedun muodostumista tukevat resurssit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: perinteiset fyysisen pääoman resurssit (teknologia, raaka-aineet ja kiinteistöt), organisaation resurssit (erilaiset raportointi- ja suunnittelujärjestelmät) sekä henkisen pääoman resurssit. (Barney 1991, 101–102.) Henkisen pääoman resurssi muodostuu siis henkilöstövoimavaroista eli organisaation työntekijöistä.

Resurssipohjaisen näkemyksen perusoletuksiin kuuluvat resurssien heterogeenisuus ja liikkumattomuus (Barney 1991, 105; Wright & McMahan 1992, 301). Mugeran ja Bitschin (2005) mukaan resurssien heterogeenisyys toteutuu maidontuotantoyrityksissä, koska henkilöstövoimavarojen kysyntä ja tarjonta ovat heterogeenisiä. Kysyntä vaihtelee, koska työntekijältä vaaditut tiedot ja taidot poikkeavat muissa maatalousyrityksissä vaadituista. Myös työtehtävät maidontuotantoyrityksissä ovat erilaiset verrattuna muihin yrityksiin. Lisäksi henkilöstöresurssien tarjonta vaihtelee työntekijöiden erilaisesta osaamisesta, kyvyistä, kokemuksesta ja sitoutumisesta riippuen. Resurssit ovat liikkumattomia, kun niitä ei voida helposti siirtää maatalousyrityksestä toiseen. Liikkumattomuutta tukevia käytäntöjä olivat sisäinen palkkaaminen, tilakohtaiset lypsyruutiinit, hyvät työsuhteet sekä erilaiset palkkiojärjestelmät. (Mugera & Bitsch 2005, 85–86.)

Edelliset ovat välttämättömiä, mutta eivät yksinään riittäviä ehtoja pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi (Mugera & Bitsch 2005, 82). Lisäksi henkilöstövoimavarojen tulee täyttää

neljä ehtoa (Barney 1991; Wright & McMahan 1992). Ehdot ja niiden toteutuminen maito-tiloilla on eritelty taulukkoon 1.

TAULUKKO 1. Kilpailuedun muodostumisen ehdot ja niiden toteutuminen maito-tiloilla (Mugera & Bitsch 2005, 87–91; Barney 1991; Wright & McMahan 1992)

Ehdot	Toteutumisen esimerkkejä
1. Henkilöstövoimavarat li-säävät arvoa yrityksen tuotan-toprosessiin	Hyvälaatuisen maidon tuottaminen, kiimantarkkailu ja onnistunut siementäminen sekä matala vasikka-kuolleisuus.
2. Henkilöstövoimavarat ovat harvinaisia	Haasteita osaavan työvoiman palkkaamisessa. Kyky työskennellä eläinten kanssa. Työyhteisöön sopivuus ja kyky työskennellä maitotilalla.
3. Ihmispääomaan tehtyjä investointeja ei voida helposti kopioida ja siirtää	Erilaiset käytänteet ja erilaiset työntekijät muodostavat omanlaisensa systeemin. Taustalla ovat sosiaalisten suhteiden monimuotoisuus, palkkiojärjestelmät sekä yrityksen historia.
4. Yrityksen henkilöstövoimavaroja ei voida korvata (esim. teknologian avulla)	Uutta teknologiaa hyödyntävillä tiloilla ihmisiä tarvitaan eläinten terveyden tarkkailuun, hoitojen toteuttamiseen ja poikimisen avustamiseen. Pääoman kasvattaminen lisää eläinmäärää työntekijää kohti, mutta ei kokonaan korvaa sitä.

Resurssipohjaisen näkemystä ei ole toistaiseksi sovellettu paljoa maatalouden henkilöstöjohtamisen tutkimukseen. Tulosten perusteella resurssipohjainen näkemys on käyttökelpoinen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja pysyvän kilpailuedun saavuttamisen tutkimuksen lähtökohta analyysin kohteena olevilla kuudella maitotilalla (Mugera & Bitsch 2005, 92). Teorian sopivuutta maatalousyrityksiin tulee kuitenkin edelleen tarkastella. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää tuloksellisuuden mittareihin, sillä haastateltavien kertomukset eivät välttämättä vastaa todellisuutta. (Mugera & Bitsch 2005, 92.) Bitsch (2009) toteaa myöhemmin resurssipohjaisen lähtökohdan haastavaksi maatalousyritysten tutkimuksessa, sillä se ei huomioi toimintaympäristön vaikutusta henkilöstöjohtamisen muodostumisessa.

2.2 Henkilöstöjohtaminen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden summana

Yleisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden perusteella henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella muodostuvan yrityksen ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön vaikutuksesta (mm. Hendry & Pettigrew 1990; Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton 1984). Ulkoinen toimintaympäristö voidaan edelleen jakaa kilpailuympäristöön, poliittiseen ja lainsäädännölliseen ympäristöön sekä teknologiseen ympäristöön (Hendry ja Pettigrew 1990). Harney ja Dundon (2006) ovat kirjallisuuskatsauksensa perusteella määritelleet pienyrityksen ulkoisiin vaikutteisiin kuusi osa-aluetta. Nämä ovat tuote- ja markkinarakenne, henkilöstön tarjonta, teollisuudenala, arvoketju, teknologia sekä lainsäädäntö (Harney & Dundon 2006, 54).

Yrityksen sisäisen toimintaympäristön muodostavat puolestaan yrityksen organisaatiokulttuuri, yrityksen rakenne, johtaminen, valta-asetelma, yrityksen teknologia ja liikeidea (Hendry & Pettigrew 1990). Beer ym. (1984) määrittelevät sisäiseen toimintaympäristöön vaikuttaviksi tekijöiksi liikeidean, liiketoimintastrategian, organisaatiokulttuurin, henkilöstövoimavarat ja muut resurssit. Sisäisiä tekijöitä voidaan kuvata myös käsitteellä sisäinen dynamiikka. Pienyrityksissä se koostuu omistajuudesta, johtamistyylistä ja -ideologiasta, ammattiyhdistyksen läsnäolosta sekä työntekijöistä. Nämä vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen ja johtamisen tuloksiin, ja muovaavat edelleen henkilöstöjohtamista. (Harney & Dundon 2006, 54). Koska toimintaympäristö on suomalaisille maatalousyrittäjille suurelta osin sama, tarkastellaan tässä sisäisten tekijöiden vaikutusta henkilöstöjohtamiseen.

Omistuspohjalla on siis vaikutusta henkilöstöjohtamiseen. Suomessa maatalousyrittäjät ovat tyypillisesti perheviljelmäpohjaisia (vrt. Tike 2012). Reid ja Adams (2001) toteavat perhesomisteisten pienyritysten henkilöstöjohtamisen poikkeavan muista omistusmuodoista. Perheyrittäjissä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä otetaan heikommin käyttöön. Perheyrittäjät tulisi siten nähdä erikoistapauksina, omistamisen ja johtamisen monimutkaisten kytkösten takia (Reid & Adams 2001, 318–319). Henkilöstöjohtaminen voi siten olla erilaista perhe- ja osakasomisteisissa maatalousyrittäjissä.

Vertaillaessaan yritysten liikeideaa Bitsch ja Olynk (2008) toteavat, ettei sianlihan- ja maidontuotantoyritysten henkilöstöjohtamisen käytänteissä havaittu merkittäviä eroja (Bitsch & Olynk 2008, 197). Ilmeisesti tuotantosuuntien liikeideassa ja siten työssä ja johtamisessa on samankaltaisuutta. Suomen mittakaavassa kyseisissä tuotantosuunnissa saattaa olla eroavaisuutta yrityksen omistuspohjan, koon ja siten organisaatiokulttuurin kautta.

Yrityksen koko ja siihen liittyvä työntekijöiden määrä vaikuttaa olennaisesti henkilöstöjohtamiseen, joten suurten ja pienten yritysten henkilöstöjohtaminen eroavat toisistaan (esim. Cardon & Stevens 2004; Marlow 2006; Mayson & Barrett 2006). Vesalainen ja Routamaa (1992) toteavat pienyrityksen henkilöstöjohtamisen olevan monivivahteinen kokonaisuus, jossa voidaan toimia eri keinoja noudattaen ja eri tasoilla. Ominaista pienyrityksen henkilöstöjohtamiselle on organisoitumisen puute, joka tekee suuryrityksistä usein toistensa kaltaisia (Vesalainen & Routamaa 1992, 281). Pienyrityksen henkilöstöjohtaminen on tapauskohtaista ja vapaamuotoista (Mayson & Barrett 2006, 452) sekä tilannesidonnaista ja käytäntöjä valikoivaa (Cassell, Nadin, Gray & Clegg 2002, 687). Henkilöstöjohtamista voidaan siis pitää heterogeenisenä, eikä yhtä selkeää tapaa johtamiselle ole (Vesalainen & Routamaa 1992, 281). Käytänteiden valintaan ja laajuuteen vaikuttavat yrityksen ominaispiirteet ja toimintaympäristö (Cassell ym. 2002, 687). Henkilöstöjohtaminen muodostuu yrityksen päämäärien ja tavoitteiden kautta, ja muovautuu edelleen tarpeen mukaan. (Vesalainen & Routamaa 1992, 281.)

Howard ym. (1991, 24) toteavat kasvun ja henkilöstön määrän lisääntymisen lisäävän henkilöstöjohtamisen osaamisen tarvetta maatalousyrityksissä. Kasvu lisääkin usein vakiintuneita henkilöstöjohtamisen käytänteitä, standardisoitumista ja dokumentointia (Kotey & Slade 2005, 25). Yhden tai kaksi ihmistä työllistävällä sikatilalla ei ole olennaista, saati tarpeellista, käyttää koko henkilöstöjohtamisen käytäntöjen arsenaalia. Esimerkiksi viralliset henkilöstöhaastattelut voidaan korvata säännöllisillä kahvitauoilla kommunikoinnin parantamiseksi. (Howard ym. 1991, 24). Erikokoisten maatilayritysten tarkastelu lienee mielekästä ilmiön hahmottamiseksi.

2.3 Henkilöstöjohtamisen käytännöt maatalousyrityksissä

Aikaisemmin henkilöstöjohtamisen käytännöt määritettiin havaittavissa oleviksi toimintatavoiksi ja käytännöiksi, joita yrityksessä toteutetaan henkilöstön hyödyntämisen mahdollistamiseksi. Henkilöstöjohtaminen sisältää monenlaisia käytäntöjä henkilöstön suunnittelusta ja hankinnasta aina sitouttamiseen saakka. Maatalouden henkilöstöjohtamisen käytänteitä voidaan jaotella usealla tavalla (vrt. Bitsch ym. 2006; Mugera 2004; Bitsch & Yakura 2007). Summers, Pearson, Mills ja Summers (2005, 62) jaottelivat tutkimuksessaan mikroyritysten henkilöstökäytännöt neljään kategoriaan: rekrytointiin, koulutukseen ja kehittämiseen, työntekijän arviointiin ja palkitsemiseen sekä toimiin työntekijöiden sitouttamiseksi.

Bitsch ja Olynk (2008) muodostivat teoreettisen viitekehyksen kotieläintilojen henkilöstöjohtamiselle yhdistellen uutta tietoa ja aikaisempia tutkimuksia (Bitsch ym. 2006, 124; Bitsch ym. 2003, 9). Kotieläintilojen henkilöstöjohtaminen jaettiin yhteentoista osa-alueeseen, joita ovat: 1) suorituksen johtaminen, 2) kompensatio, 3) rekrytointi, 4) kouluttaminen, 5) työskentelyolosuhteet ja organisaatorakenne, 6) valinta, 7) ulkomaalaisten työntekijöiden valinta, 8) järjestyksen ylläpito, 9) työsuorituksen arviointi, 10) sosiaalinen ympäristö ja 11) lait. (Bitsch ja Olynk 2008, 190.)

Edellä mainitut jaottelut toimivat tämän tutkimuksen pohjana. Huomattavaa kuitenkin on, että tarkan rajan vetäminen eri käytänteiden välille on mahdotonta ja osittain jopa turhaa. Olennaisinta on saada kokonaisvaltainen kuva henkilöstöjohtamisen käytänteistä tutkittavissa maatalousyrityksissä. Erityisesti Bitsch ja Olynk (2008, 187) painottavat kokonaisvaltaisuutta käytänteiden tutkimuksessa, sillä tutkimalla yksittäisiä käytänteitä tulosten validius kärsii.

2.3.1 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan tässä työntekijän valintaan liittyvää toimintaa käytänteineen ja päätöksineen. Rekrytoinnin tavoitteena on löytää sopivat työntekijät yritykseen, joten sen onnistuminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää.

Rekrytointi voidaan ajatella prosessiksi, jossa viestitään avoimista työtehtävistä, kartoitetaan potentiaalisia työntekijöitä ja arvioidaan ja edelleen valitaan maatilayritykseen työntekijöitä. Tämä prosessi on esitelty kuviossa 3. Työntekijän palkkaaminen alkaa luonnollisesti tarpeen tunnistamisesta. Muut prosessin vaiheet muodostuvat mahdollisesta toimenkuvan määrittelystä, rekrytointimenetelmän valinnasta ja käyttämisestä sekä varsinaisesta valintaprosessista. Muut toimenpiteet pitävät sisällään varsinaisen valintapäätöksen perusteluineen, valinnasta viestinnän sekä työsuhteen solmimiseen liittyvät hallinnolliset seikat. Nämä muut toimenpiteet jäävät kirjallisuustarkastelun ulkopuolelle.



KUVIO 3. Työntekijän rekrytointiprosessi vaiheittaisena

Toimenkuvan määrittely

Tarkoituksena on selkeyttää työnhakijalle ja työnantajalle toimenkuvaa ja työtehtäviä, jossa tuleva työntekijä työskentelee. Hyde, Cornelisse ja Holden (2011, 5) totesivat tehokkuuden olevan korkeammalla tasolla maatalousyrityksissä, joissa ei ollut käytössä selkeää kirjallista toimenkuvan kuvausta. Tämä poikkeaa yleisestä mielipiteestä, jonka mukaan työnkuvaukset parantavat työntekijöiden työsuoritusta. (Hyde ym. 2011, 5.) Toimenkuvan sisältöä ei määritetty välttämättä etukäteen, jotta työntekijä saisi työskennellessään hakeutua mielekkäimmiltä tuntuviin tehtäviin. (Bitsch & Olynk 2007b, 22; Bitsch & Olynk 2008, 194).

Rekrytointimenetelmä

Yleisin rekrytointikäytäntö oli nykyisten työntekijöiden antamat suositukset (Bitsch ym. 2003, 10). Suositteletut todettiin toimiviksi erityisesti ulkomaisten työntekijöiden rekrytoinnissa, sillä nykyiset työntekijät eivät halunneet pilata mainettaan ehdottamalla huonoja työntekijöitä (Bitsch ym. 2006, 132). Torpon (2010, 52) haastattelujen perusteella myös suomalaissa monialaisissa maatilayrityksissä rekrytointimenetelmänä oli pääosin omien verkostojen hyödyntäminen. Ohella käytettiin myös työvoimapalveluita. Henkilöstön verkostojen hyödyntäminen rekrytoinnissa todettiin pienentävän henkilöstöriskiä (Bitsch & Olynk 2008, 193). Verkostojen hyödyntämiseen voitaneen lukea myös yhteisöjen sisällä tapahtuva puskaradion kautta rekrytointi (word of mouth) (Bitsch ym. 2003, 10). Tämä on tyypillinen rekrytointimenetelmä pienyrityksissä (Kotey & Slade 2005, 25).

Paikalle töitä kyselemään ilmaantuvan henkilön palkkaaminen suoraan (*walk-ins*), oli usein käytetty menetelmä (Bitsch ym. 2003, 10), joka koettiin henkilöstöriskiä kasvattavaksi (Bitsch & Olynk 2008, 193). Rekrytointimahdollisuutena nähtiin myös yhteistyö eritasoisten oppilaitosten ja niiden henkilökunnan kanssa (Bitsch ym. 2008, 190). Myös naapuritilojen kanssa vaihdettiin tietoja alueen maataloustyöntekijöistä (Bitsch ym. 2006, 133). Vain harvoissa tapauksissa avointa työpaikkaa mainostettiin. Tällöin kyse oli yleensä erityistehäviin tai johtotehtäviin palkkaamisesta. (Bitsch ym. 2003, 10.)

Valintaprosessi

Bitsch ja Olynk (2008, 194) totesivat kotieläintilojen henkilöstön valintaprosessin vaihtelevan eri yrityksissä. Valinnan keinot vaihtelivat välittömästä palkkaamisesta, erilliseen menettelytapaan hakemuslomakkeiden täyttämiseen ja edelleen monivaiheisine haastatteluihin. Keinoksi oli luettavissa myös osa-aikatyöskentelyä ennen kokoaikaiseen työsuhteeseen valintaa. (Bitsch & Olynk 2008, 194.) Maidontuotantoyritysten valintaprosessissa huomioitiin hakijan työhistoria, edellisestä työpaikasta lähtemisen syyt, alan työkokemus ja hakijan ennako-odotukset työtehtävistä. Lisäksi hakijasta muodostettiin kokonaisvaltainen mielikuva haastattelun avulla. Joissain tapauksissa hakijoiden valinnan perusteena käytettiin myös suosittelijoita. Valintaprosessi oli huomattavasti laajempi kuin viheralan työteki-
jöillä. (Bitsch ym. 2003, 10.)

Prosessin laajuutta maidontuotantoyrityksissä selittänee se, että tavoitteena on pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen, ja siksi korkeat väärän henkilön palkkaamiseen liittyvät riskit. Väärän valinnan riski kasvaa, kun palkkaaminen tapahtuu paineen alaisena, saatua informaatiota hyödynnetään vain osittain ja kun käytetyt valintakriteerit ovat epäselviä (Bitsch ja Olynk 2008, 194).

Vaikka valintatekniikoiden laajaa valikoimaa korostetaan kirjallisuudessa, epäviralliset haastattelut ovat usein henkilön arvioinnin kannalta hyvä ja palkkauskustannuksia säästävä keino mikroyrityksen valintaprosessissa (Kotey & Slade 2005, 26). Howard ym. (1991, 16) totesivatkin 30–60 minuuttia kestävä haastattelun olevan pääasiallinen menettelytapa sika-tilojen työntekijöiden palkkaamisessa. Keskeistä on joka tapauksessa valmistautua haastatteluun miettimällä kysymyksiä etukäteen (Bitsch & Olynk 2007b, 14).

Rekrytoinnin merkitys

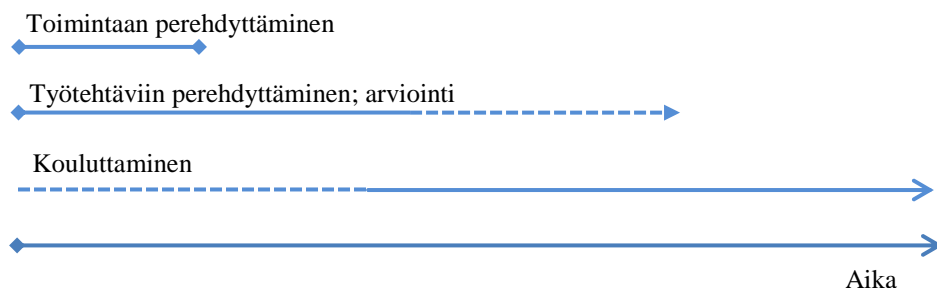
Työntekijän valinnalla vaikutetaan olennaisesti organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin. Rekrytoinnin taustalla vaikuttaa henkilöstöstrategia. Olennaista onkin valita toistensa kanssa yhteensopivia työntekijöitä (Bitsch & Olynk 2007b, 14). Bitsch ym. (2006) havaitsivat kahdenlaista tapaa suhtautua työntekijöiden välisiin suhteisiin. Ensimmäisessä organisaatiokulttuuria rakennettiin perhekeskeiseksi. Viljelijät palkkasivat systemaattisesti työntekijöitä, joilla oli jo ennestään sukulaisia tai ystäviä tilalla. Tausta-ajatuksena oli, että valmiiksi hyvät ihmissuhteet lisäävät työntekijöiden pysyvyyttä. (Bitsch ym. 2006, 132). Keinon on todettu vähentävän työntekijöiden palkkaamiseen liittyvää riskiä sekä palkkaamisen kustannuksia (Kotey & Slade 2005, 26). Vastakkaisen näkemyksen mukaan tällaisen organisaation työntekijät saattavat hyvien keskinäisten suhteidensa myötä vaatia parempaa palkkaa tai lähteä yhtäaikaisesti, joka voi haitata merkittävästi yrityksen toimintaa (Bitsch ym. 2006, 132).

2.3.2 Perehdyttäminen ja koulutus

Perehdyttäminen ja koulutus ovat henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joiden tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen ja luoda mahdollisuuksia sen kehittymiselle. Erityisesti

perehdyttäminen vähentää työturvallisuuteen liittyviä riskejä, parantaa työntekijän tehokkuutta ja työn laatua. (Bitsch ym. 2003, 10.) Perehdyttäminen ja koulutus jaetaan tässä Bitschin ja Olynkin (2008, 193) sekä Leppälän ja Lätin (2010, 9) näkökulmia yhdistellen toimintaan perehdytykseen, työtehtäviin perehdytykseen ja perehdytyksen arviointiin sekä koulutukseen.

Perehdyttäminen sisältää kuvion 4 mukaisen perehtymisjakson yrityksen toimintaan sekä pidemmän työtehtäviin perehtymisen. Toimintaan ja työtehtäviin perehdyttäminen ovat kuitenkin limittäisiä ja osin päällekkäisiäkin toimintoja. Torpo (2010, 54) toteaa toimintojen erojen määrittelyn vaikeaksi monialaisissa maatilayrityksissä.



KUVIO 4. Työntekijän perehdyttäminen ja kouluttaminen rekrytointitilanteen jälkeen

Perehdyttäminen

Toimintaan perehdyttäminen on Leppälän ja Lätin (2010, 9) mukaan kokonaisuus, jossa työntekijä tutustetaan maatalousyrityksen toimintatapoihin, työyhteisöön, tuotantotiloihin ja työtehtäviin. Toimintaan perehdyttäminen voidaan nähdä siis kokonaisvaltaiseksi opastukseksi organisaation toimintaan eli työhön orientoitumisjaksoksi (Bitsch & Olynk 2008, 193), jolla on selkeä alku ja loppu. Työtehtäviin perehdyttämisellä eli työhönopastuksella tarkoitetaan Lätin, Leppälän ja Sinisalon (2010) mukaan opastusta ja neuvontaa yksittäisen työtehtävän suorittamiseksi. Tarkoituksena on ohjeistaa työtehtävän kannalta olennaisimmat tiedot ja taidot ja varmistaa siten työn sujuvuus ja turvallisuus. (Lätti ym. 2010, 20.)

Yrityksellä on myös lakisääteinen velvoite perehdyttämiseen (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työturvallisuuslain 14 § mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työnantajan on huolehdittava osaamisen ja työkokemuksen huomioon ottaen riittävästä perehdytyksestä työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä perehdyttäminen jää usein lain muovaamaan välttämättömään perehdytykseen (Bitsch ym. 2003, 11). Sesongeissa ja työhuipuissa työskentelevien lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen tehtiin 1–2 päivässä. Pidempiaikaisten ja vakituisten työntekijöiden perehdyttäminen oli jatkuvaa. (Torpo 2010, 56.) Perehdytyksestä vastaavat suurissa yksiköissä esimiehet, pienissä joko johtajat tai muut työntekijät (Bitsch ym. 2003, 11). Monialaisilla maatiloilla perehdyttäjänä toimi joko yrittäjä tai pitkäaikainen työntekijä (Torpo 2010, 55).

Pienyrityksissä perehdyttäminen suoritetaan useimmiten työn ohessa (Kotey ja Slade 2005, 29). Usein ennen työtehtäviin perehdyttämistä työntekijän taitoja saatetaan testata yhdessä työskentelemällä, kirjallisin kokein tai tietyin koejärjestelyin. Perehdyttämiskeinoja olivat suoraan töihin laittaminen, tarvittavien työtehtävien neuvominen tai parhaassa tapauksessa opastusta tarjottiin kädestä pitäen ja eri havainnollistamiskeinoja käyttäen. (Bitsch & Olynk 2008, 193). Bitsch ja Yakura (2007, 27) totesivat uutta työntekijää osallistavaksi käytännöksi työkavereiden kokonaan tai osittain suorittaman perehdyttämisen.

Kirjallisen perehdyttämismateriaalin koettiin vähentävän perehdyttämiseen liittyvää riskiä (Bitsch & Olynk 2008, 193). Maidontuotantoyrityksissä perehdytysmateriaaleina toimivat vakiintuneiden käytänteiden käsikirjat (strandard operating procedures, SOP). (Bitsch ym. 2003, 11; Mugerä & Bitsch 2005, 86.) Vain yhdellä kuudesta Leppälän ja Vesalan (2013, 24) haastattelemast yrittäjästä oli käytössään kirjalliset ohjeet. Torpon (2010, 55) tulosten mukaan monialaisilla maatiloilla perehdyttämisessä ei käytetty erillistä materiaalia. Materiaalien käyttö lienee siis tapauskohtaista.

Hyviä käytänteitä perehdyttämisessä ovat kärsivällisyys, ihmisten vahvuuksien huomioiminen, erilaiset neuvomiskeinot ja kädestä pitäen ohjeistaminen, työntekijöiden osaamisen varmistaminen, ohjaavan työntekijän oman osaamistason ja innokkuuden/kyvyn huomioiminen sekä turvallisuuden korostaminen (Bitsch & Olynk 2007b, 13). Vastaavia hyviä käytänteitä oli käytössä Leppälän ja Vesalan (2013, 24) haastattelemassa maitoyrityksessä, jossa työntekijän osaaminen ja tausta huomioitiin perehdytyksessä.

Kouluttaminen

Kouluttamisella tarkoitetaan henkilöstön osaamisen kasvattamiseen tarjottuja mahdollisuuksia (vrt. Bitsch & Olynk 2008, 193). Kidwell ja Fish (2007, 12) totesivat haastattellessaan australialaisten viinitilojen johtajia, että kouluttaminen koetaan tärkeäksi uusille työntekijöille, mutta erityisesti myös jo olemassa oleville työntekijöille organisaation koosta riippumatta.

Osaamisen kehittämisen keinoja olivat työntekijöille tarjotut esitelmät ja seminaarit niin messuilla kuin näyttelyissä. Maidontuotantoyrityksissä työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta kouluttautua erilaisten ohjelmien kautta. Suurissa yksiköissä koulutusta tarjottiin yrityksen esimiehille ja keskijohdolle. Kuitenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työntekijöiden kouluttautumismahdollisuudet olivat harvinaisia. (Bitsch ym. 2003, 11.) Syitä koulutuksen järjestämättömyydelle olivat ajan puute, pelko työntekijöiden lähtemisestä ja usko, ettei koulutus vaikuta työn tehokkuuteen (Bitsch ym. 2006, 128). Koulutus ei kuitenkaan ole välttämättä pelkästään osaamisen kehittämistä. Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja osaamisen kehittäminen voi olla myös keino motivoida työntekijää (ks. Lätti ym. 2010, 31).

2.3.3 Työsuorituksen johtaminen

Työsuorituksen johtamisella viitataan kaikkiin niihin keinoihin, joilla maatalousyrityksen työtä hallitaan, delegoidaan, priorisoidaan ja lopulta onnistumista arvioidaan. Kyse on erilaisia toimintatavoista ja kommunikointikeinoista. Tavoitteena on johtaa ja delegoida päivittäisiä työtehtäviä siten, että yrityksessä tehdään oikeita asioita ajallaan. Päivittäisen suo-

rituksen johtaminen (day-to-day performance management) on ensimmäinen johtajien mielikuva henkilöstöjohtamisesta (Bitsch & Olynk 2008, 191). Tämä osio rakentuu kahteen osa-alueeseen: suorituksen johtamiseen ja suorituksen arviointiin.

Lähtökohdan työsuorituksen johtamiselle muodostavat strategiset tavoitteet. Parhaassa tapauksessa ne on laadittu yhteisymmärryksessä työntekijöiden kanssa. Aaltosen ym. (2004, 94) mukaan hyvin asetettujen tavoitteiden tunnusmerkistä koostuu viidestä ominaisuudesta: yksiselitteisyys (specific), mitattavuus (measurable), saavutettavissa olevuus (achievable), realismisuus (realistic) sekä ajallisesti määriteltävissä oleva (time based).

Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisella tarkoitetaan päivittäistä vapaamuotoista vuorovaikutusta ja palautteen antamista, työhön keskittyvää kommunikointia, sekä työtehtävien priorisointia ja ongelmien hoitamista työn sujuvuuden varmistamiseksi (Bitsch & Olynk 2008, 191; Bitsch & Olynk 2007b, 12). Suorituksen johtamista kuvataan työnjohtajien keskuudessa motivointina ja kommunikointina. Tavoitteena on viestittää työn tärkeyttä ja kiinnostavuutta sekä muodostaa positiivista asennetta. (Bitsch & Olynk 2008, 191.)

Suorituksen johtamisessa keskeistä on siis tiedon jakaminen ja tavoitteiden asettaminen työntekijän osallistumisen kautta. Hyviä käytäntöjä ovat työnjohtajien mukaan säännölliset tapaamiset, joissa käsiteltiin muun muassa tuottavuutta ja turvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä (Bitsch & Olynk 2008, 192). Maidontuotantotiloilla tapaamiset olivat yhtiökokouksia, joissa keskusteltiin yrityksen tavoitteista ja saavutuksista kommunikoinnin parantamiseksi (Bitsch ym. 2006, 132). Joissakin yrityksissä käytettiin ulkopuolista konsulttia asettamassa tavoitteita työntekijöiden suoriutumiseksi aikaisempiin tuotantotuloksiin pohjautuen. (Bitsch & Olynk 2008, 192.) Yhdessä Leppälän ja Vesalan (2013, 24) haastattelemassa yrityksessä johtamisen tukena käytettiin tunnuslukuja ja niiden seuranta.

Osallistavia käytäntöjä ovat edellisten lisäksi tiedon tarjoaminen yrityksestä, työsuunnittelusta sekä yleisistä ja työtehtävään liittyvistä tavoitteista. Lisäksi keskeistä on pyrkiä suorituksen johtamisen avulla muuttamaan työprosessia turvallisemmaksi tai vähemmän kuor-

mittavaksi. Osaltaan työnjohtajan roolina on toimia malliesimerkkinä ja jakaa tietämystä työtehtävistä ja työskennellä työntekijöiden rinnalla esimerkillisesti. (Bitsch & Yakura 2007, 25–26.) Ongelmatilanteissa työsuorituksen johtamista tuki usein työyhteisön paine. Paineen avulla työntekijä saavutti usein halutun käyttäytymisen tai suoriutumisen tason tai vastaavasti irtisanoutui. (Bitsch & Yakura 2007, 27; Bitsch ym. 2006, 132.) Keinona viestiä ongelmista oli myös palaute, jonka avulla keskusteltiin työhön liittyvistä ongelmista ja heikosta suoriutumisesta (Bitsch & Olynk 2008, 195).

Suorituksen arviointi

Suorituksen arvioinnilla tarkoitetaan työntekijöiden kanssa keskustelua heidän vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Bitsch ja Olynk (2008) toteavat, että suorituksen arviointia käytettiin vain harvoin kohderyhmien maatalousyrityksissä. Usein yrittäjät uskoivat työntekijöiden tietävän tekemisensä. Myös lisäykset palkassa ja päivittäisen palautteen koettiin olevan riittävä signaali työntekijöille, eikä muodollisia arviointeja tehty. (Bitsch & Olynk 2008, 190; 195.) Päivittäinen palaute koettiin maitoyrityksissä tehokkaaksi epäviralliseksi suorituksen arviointimenetelmäksi (Bitsch ym. 2006, 132).

Yrityksissä, joissa suorituksen arviointi oli muodollinen ja säännöllinen käytäntö, korostettiin positiivisiin asioihin keskittymistä kuitenkin kehitystarpeista selkeästi viestien. Lisäksi työntekijöille annettiin mahdollisuus arvioida vastavuoroisesti työnjohtajan tai yrityksen suoriutumista. (Bitsch & Olynk 2008, 195.) Keskeistä on kiitoksen antaminen työtehtävästä (Bitsch & Yakura 2007, 26).

2.3.4 Sitouttaminen

Kun hyvä ja osaava työntekijä on saatu palkattua ja perehdytettyä, muodostuu haasteeksi hänen sitouttamisensa yritykseen ja sen tavoitteisiin. Keskeiseksi kysymykseksi muodostuu, millä keinoilla maatalousyrittäjät voivat tukea hyvän työvoiman pysyvyyttä. Syyt sitoutumiselle ovat kokonaisvaltaiset ja monialaiset. Tässä perehdytään erityisesti palkitsemismenetelmiin, työoloihin ja organisaatorakenteeseen sekä sosiaaliseen työympäristöön.

Osa sitoutumista lisäävistä tekijöistä voi ryhmittyä myös aikaisemmin käsiteltäviin osa-alueisiin.

Palkitseminen

Palkitsemisen keinoja ovat perinteisesti palkka, edut ja bonukset (Bitsch & Olynk 2008, 190). Työtuihin voidaan luetella esimerkiksi asunnon tarjoaminen tai asunnon löytämisessä avustaminen, eläketilien perustaminen ja palkallisten lomien tarjoaminen (Bitsch ym. 2006, 132). Keskeistä palkitsemisessa on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät palkitsemisjärjestelmän ja sen osat sääntöineen. Myös maksutavat ja -aikataulut voidaan lukea palkitsemiseen. (Bitsch & Olynk 2008, 190.) Palkitseminen voi olla myös satunnaisia illanistujaisia, aterioita, lahoja ja työntekijän perhejuhliin osallistumista (Bitsch ym. 2006, 132).

Työoloista huolehtiminen

Työolot ja organisaatorakenne koostuvat fyysisistä ja organisatorisista työoloista sekä hierarkkisista rakenteista (Bitsch & Olynk 2008, 193). Maataloustyölle ovat tyypillisiä pitkät työpäivät, työskentely viikonloppuisin ja loma-aikoihin. Myös työtehtävien toistuvuus ja organisaatorakenteen vuoksi heikot etenemismahdollisuudet ovat tyypillisiä. (Bitsch & Olynk 2008, 194.) Työoloista huolehtiminen keskittyy siis työnantajan toimenpiteisiin, joilla varmistetaan työntekijöiden työssä jaksaminen.

Työoloista huolehdittiin ja sitoutumista varmistettiin useilla keinoilla. Tärkeimpänä sitouttamisen keinona olivat työntekijöille tarjotut mahdollisuudet vaikuttaa omaan toimenkuvaansa. Lisäksi työhön pyrittiin saamaan vaihtelevuutta työnkierron ja vaihtuvien työparien avulla. Myös työntekijöiden määrää mitoitettiin osalla tiloista reiluksi työmäärän vähentämiseksi (Bitsch & Olynk 2008, 194). Edellisten lisäksi työoloista huolehdittiin tarjoamalla joustavuutta aikatauluissa ja työtavoissa, sekä terveyden ja yhteistyökyvyn huomioimisella (Bitsch & Yakura 2007, 25).

Työilmapiirin ylläpitämisen keinot

Bitschin ja Olynkin (2008, 196) mukaan sosiaalinen työympäristö on johtajien näkemyksen perusteella merkittävä työntekijöille. Sosiaalisella työympäristöllä tarkoitetaan työntekijöi-

den välisiä suhteita, suhdetta työnantajaan, tapaamisia työnantajan ja työntekijöiden kesken sekä työntekijän saamaa ohjaamista ja mentorointia. Työilmapiirin ylläpitämisellä tarkoitetaan kaikkia moninaisia ja havaittavissa olevia keinoja hyvän työilmapiirin luomiseksi.

Yleisiä keinoja olivat epävirallisten kokoontumisten, kuten illanistujaisten, järjestäminen. Aikaa pyrittiin myös järjestämään epävirallisia tapaamisia varten. (Bitsch & Olynk 2008, 196.) Työilmapiiriä voidaan parantaa myös palkitsemalla työntekijöitä suorituksista esimerkiksi yllättävin tauoin tai ruokatarjoiluin (Bitsch & Yakura 2007, 26).

Palkitsemista keskeisempää on kuitenkin tiimityöskentelyn lisääminen esimerkiksi erilaisien harjoitusten avulla (Bitsch ja Yakura 2007, 27). Tiimityöskentely on keskeistä, sillä Mugeran (2012, 38) mukaan henkilöstön hyvät suhteet yhdessä organisaatiokulttuurin, resurssipääomien ja henkilöstöjohtamisen kanssa muodostavat mahdollisuuden pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen. Myös työntekijöiden kouluttaminen ja vastuun jakaminen työntekijöille voivat lisätä tyytyväisyyttä ja tuottavuutta työssä, ja olla työilmapiirin ylläpitämisen keino (Bitsch 2009, 17).

Eräänlaista työilmapiirin ylläpitämistä on myös antaa tilaa työntekijöille, jotka eivät tee mielellään töitä keskenään. Heidät voidaan siirtää eri tehtäviin, tai vaihtoehtoisesti mahdollistaa joustavampaa tiimityöskentelyä (Bitsch & Olynk 2008, 196). Tämä ei tosin toimi pienissä organisaatioissa. Yhteistyön toimimiseen voidaan vaikuttaa myös palkkaamisstrategian avulla, joita on käsitelty rekrytointi-osiossa.

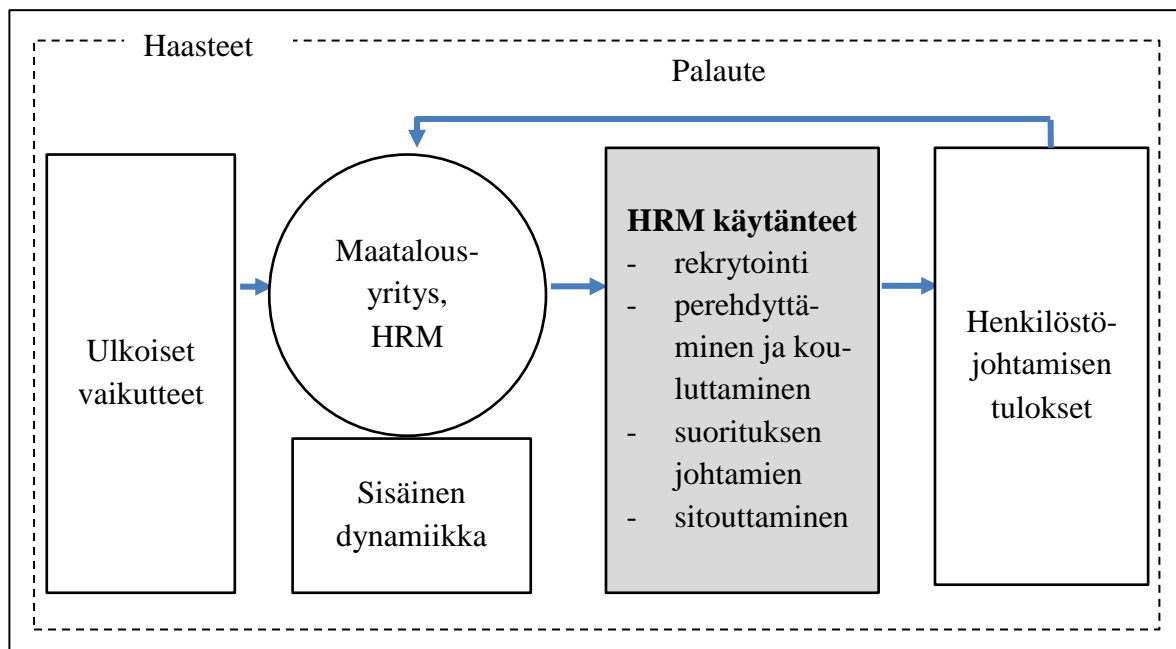
2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset

Edellä on kuvailtu maatalouden henkilöstöjohtamista ja käytäntöjä kirjallisuustarkastelun kautta. Teoreettinen viitekehys muodostaa kokonaisuuden aikaisemmin käsitellyistä henkilöstöjohtamisen osasista (kuviot 5) ja liittyy siihen lisäksi tulokset. Henkilöstöjohtamisen muodostumiseen vaikuttavat siis ulkoiset tekijät ja yrityksen sisäinen dynamiikka (Harney & Dundon 2006, 54; Hendry & Pettigrew 1990). Sisäistä dynamiikkaa kuvattiin ja eriteltiin aikaisemmin yrityksen koolla, omistajuudella, liikeidealla sekä strategian ja henkilöstöjoh-

tamisen yhteydellä. Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vuorovaikutuksesta syntyy havaittavia henkilöstöjohtamisen käytänteitä, jotka johtavat tuloksiin. Henkilöstöjohtamisen tulokset antavat puolestaan palautetta onnistumisesta tai parannustarpeista takaisin yritykseen ja muuttavat henkilöstöjohtamista ja sisäistä dynamiikkaa. Näin henkilöstöjohtamisen käytänteet elävät yrityksessä.

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan laajaan viitekehykseen peilaten yleisiä henkilöstöjohtamisen haasteita. Suppealla tarkastelulla keskitytään henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Ne on tiivistetty rekrytointiin, perehdyttämiseen ja kouluttamiseen, suorituksen johtamiseen sekä sitouttamiseen (kuvio 5). Käytänteitä tarkastellaan kahden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Mitä rekrytointiin, perehdyttämisen ja kouluttamisen, työnjohtamisen ja sitouttamisen käytäntöjä tutkituissa yrityksissä käytetään?
2. Millaisia haasteita maatalousyrittäjät kokevat henkilöstöjohtamiseen liittyen?



KUVIO 5. Henkilöstöjohtamisen teoreettinen viitekehys maatalousyrittäjässä (mukaiillen Harney & Dundon 2006, 54).

3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää henkilöstöjohtamista sekä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja haasteita maatalousyrityksissä. Tavoite ohjaa metodologisia valintoja. Tässä osiossa selvitetään ja perustellaan tutkimuksessa käytettyä metodologiaa.

3.1 Tutkimusotteen valinta

Tieteenfilosofisia lähtökohtia voidaan jaotella usein eri tavoin. Taloustieteissä lähtökodiksi voitaneen kuitenkin erotella positivismi ja sosiaalinen konstruktivismi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 33–37). Positivismi on tyypillinen tutkimusote luonnontieteissä ja sosiaalitieteissä. Tutkimusotteen mukaan totuus on näkyvä ja konkreettisesti tavoitettavissa. Tutkija on objektiivinen tarkkailija ja tutkimusten toistettavuus on totuutta. (Metsämuuronen 2011, 2017.) Positivismi rakentuu hypoteeseille, tarkastelee kausaalisia suhteita ja pyrkii tilastolliseen yleistämiseen (Koskinen ym. 2005, 34).

Sosiaalinen konstruktivismi sisältää puolestaan useita tieteenfilosofisia lähtökohtia. Kyseessä on tulkitseva tutkimusote, jossa tutkija on osa tutkimusta, eikä siten objektiivinen tarkkailija kuten positivismissa. (Koskinen ym. 2005, 34–35.) Pohjana sosiaaliselle konstruktivismille on hermeneutiikka ja fenomenologia. Fenomenologiassa tutkimuskohteena on kokemuksen tutkiminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Hermeneutiikka pyrkii puolestaan ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 19–20.) Fenomenologiaan yhdistettynä hermeneutiikka tarkoittaa ilmiön merkityksen oivaltamista. Tavoitteena on tuoda esiin tottumuksen ja itsestään selvyyksien häivyttämät seikat tai kokemusperäiset seikat, joita ei ole tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35.)

Metsämuuronen (2011) mukaan kvantitatiivinen tutkimusote rakentuu selkeästi positivistiseen tai postpositivistiseen tieteenfilosofiaan. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote pohjautuu puolestaan eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan.

(Metsämuuronen 2011, 220.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) toteavat kvalitatiivisen analyysin sopivan tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään ilmiötä. Kvantitatiivinen analyysi päätelmiseen keskittyy usein ilmiön selittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Kuten todettiin, tutkimusotteen ja tieteenfilosofisen näkemyksen valintaa ohjaavat tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää henkilöstöjohtamista ja sen haasteita maatalousyrittäjissä. Tutkimus perustuu maatalousyrittäjien näkemyksiin ja on siten luonteeltaan subjektiivinen. Tutkimuksessa pyritään yleistettävyyden sijaan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kontekstissaan. Tutkijan tehtävänä on muodostaa tulkintoja näistä subjektiivisista näkemyksistä, joten tutkijan rooli on osallistuva. Tutkimusote on siten selkeästi kvalitatiivinen.

3.2 Tutkimusstrategia

Aihepiirin vähäinen tutkimus, tutkimusongelma ja -kysymykset johdattavat valitsemaan tutkimusstrategiaksi tapaus- eli case-tutkimuksen. Yin (2003) toteaa tapaustutkimuksen avulla voitavan tutkia arkielämän ilmiöitä niiden oikeassa ympäristössä, kun ilmiön ja ympäristön rajat ovat häilyvät. Tapaustutkimus sopii tilanteisiin, joissa halutaan tarkastella merkitykselliseksi uskottuja asiayhteyksiä (Yin 2003,13.) Valittu tutkimusstrategia mahdollistaa tarkan ja monitahoisen näkemyksen muodostamisen, sekä lisää kokonaisvaltaista ymmärrystä (Koskinen ym. 2005, 156). Tapaustutkimus on suosittua yritystutkimuksessa, koska sen avulla voidaan vastata monimutkaisiin ja usein vaikeisiin yritysten tutkimusongelmiin elävällä ja helposti lähestyttävällä tavalla. Tapaustutkimuksia on kritisoitu siitä, että ne ovat kertomuksellisia kuvauksia ilman tieteellistä kurinalaisuutta. (Eriksson & Kovalainen 2008,116.)

Tapaustutkimuksessa keskitytään yhteen tai muutamaankin tarkoituksenmukaisesti valittuun tapaukseen (Koskinen ym. 2005, 154). Kyse voi siis olla intensiivisestä tai ekstensiivisestä tapaustutkimuksesta. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää yksittäistä tapausta kokonaisvaltaisella asiayhteyksien tarkastelulla. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tarkoituksena on puolestaan laatia, testata tai muodostaa yleistettävä teoreetti-

nen kokonaisuus useamman tapauksen vertaamisen tai monistamisen avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 118.)

Tapaus voi yritystä tutkittaessa olla jokin tietty prosessi, toiminto, osasto, tapahtumasarja tai historia. Tapauksen tarkastelu voidaan toteuttaa toimiala-, organisaatio-, osasto-, ryhmä- tai yksilötasoisesti. (Koskinen ym. 2005, 157; Yin 2003, 22–24.) Tämän tutkimuksen kohteena on henkilöstöjohtaminen ja tapauksena organisaatio (maatalousyritys). Ilmiötä lähestytään ekstensiivisenä monitapaustutkimuksena. Tutkimuksessa tapaukset ovat siis Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 122) mainitsemia instrumentteja itse ilmiön tutkimiseen, eivätkä itsessään syvän analyysin kohteita. Tutkimuksen luonne on pitkälti deskriptiivinen.

Monitapaustutkimuksissa aineisto analysoidaan joko replikaatioon tai näytteisiin pohjautuen. Yinin (2003) mukaan replikaatio on erillisten kokeiden sarja, jossa jokainen yksittäinen koe osaltaan tukee tai heikentää teorian pohjalta tehtyä oletusta. Teoria siis rajaa ehdot, joiden vallitessa tietty ilmiö tapahtuu (kirjaimellinen replikaatio) sekä ehdot, joiden vallitessa ei tapahdu (teoreettinen replikaatio). Tapausten kumuloituessa teoria joko vahvistuu tai heikkenee. (Yin 2003, 48–53). Näytenäkökulmassa tutkimustieto kerätään puolestaan tutkijan ajattelun rikastamiseksi. Uudet tapaukset mahdollistavat uusien havaintojen ja tulokintojen tekemisen aiheesta. Tapausten kerääminen lopetetaan, kun uudet tapaukset eivät enää tuo uutta tietoa. (Koskinen ym. 2005, 172–173.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan näytenäkökulmaa. Tutkimuksen päämääränä on muodostaa tapauksia kuvaileva kehys, joka on tyypillistä deskriptiivisissä tutkimuksissa (Yin 2003, 114).

Valitulla monitapaustutkimuksella on etunsa ja haittansa verrattuna perinteiseen yhden tapauksen tutkimukseen. Monitapaustutkimuksen eduksi luetaan tutkimuksen parempi todistearvo (Koskinen ym. 2005, 162). Syynä on mahdollisten yhtenäisten analyttisten päätelmien tekeminen useammasta tapauksesta. Lisäksi tapausten kontekstit poikkeavat toisistaan, joten päädyttäessä samoihin päätelmiin eri tapauksissa, tapausten yleistettävyyden koheonee. (Yin 2003, 53.) Monitapaustutkimuksen heikkoutena voidaan pitää analyysin syvyyden kärsiminen, sillä tapausten ominaispiirteiden esittäminen hankaloituu. Se voi johtaa tiedon ja ymmärryksen pirstaloitumiseen.

3.3 Aineiston hankinta

Tapaustutkimuksessa aineiston hankintaan on useita tapoja. Aineistotyyppit voidaan jakaa dokumenttilähteisiin, arkistolähteisiin, haastatteluihin, suoriin havainnointiaineistoihin ja niin edelleen (Yin 2003, 86; Eriksson & Kovalainen 2008, 126). Kauppätieteissä käytetyimpiä ovat haastatteluaineistot ja kirjalliset aineistot (Koskinen ym. 2005, 157). Haastattelujen vahvuutena on tutkimuksen fokuusoituminen ja ymmärryksen lisääntyminen. Haitat muodostuvat muun muassa heikosta toteutuksesta sekä vastausten muodostumisesta toivotun kaltaisiksi. (Yin 2003, 86.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään teemahaastattelujen avulla.

Teemahaastattelu sijoittuu rakenteensa puolesta avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun väliin. Haastattelussa ei esitetä tarkkoja ja valmiita kysymyksiä, vaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten aihepiirien ympärillä. Poiketen avoimesta haastattelusta, teemahaastattelu ei ole yhtä vapaamuotoinen. Haastattelussa aihepiirit ovat haastateltaville samoja, mutta niissä edetään joustavasti. Teemahaastattelussa haastateltavien tulkinnat ja aihepiirille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja merkitykset syntyvät nimenomaan vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48, 66.)

Tässä tutkimuksessa haastatellaan maatalousyrittäjiä henkilöstöjohtamisen tarkastelemiseksi. Huomattavaa on, että tutkimuksen avulla ei saada kokonaisvaltaista kuvaa organisaatioiden henkilöstöjohtamisesta, vaan näkemys on varsin subjektiivinen. Yrittäjien kertomat henkilöstöjohtamisen haasteet ja hyvät käytännöt eroavat mahdollisesti työntekijöiden näkemyksistä. Siten haastatteluiden avulla ei saada absoluuttista totuutta tai ymmärrystä ilmiöstä, vaan kyse on aina tutkijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutustilanteen synnyttämästä tuloksesta. Tätä haastattelua tutkija pyrkii analysoimaan ja tulkitsemaan omasta näkökulmastaan. Myös väärinymmärryksille ja virhetulkintoille jää teemahaastattelun puitteissa tilaa.

Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan erilaisia maatalousyrityksiä, jotta henkilöstöjohtamista voitaisiin tarkastella vaihtelevissa konteksteissa. Tutkimuksessa päädyttiin tarkastele-

maan maidon- ja sianlihantuotantoyrityksiä. Näissä työntekijät työllistyvät pääasiassa tuotantorakennuksen sisällä tapahtuviin tehtäviin ja niiden henkilöstöjohtaminen ei eroa merkittävästi toisistaan (Bitsch & Olynk 2008, 197). Näin tutkimusjoukkoon saadaan yhteneväisyyttä, mutta tapauksiin vaihtelevuutta aiheuttavat sisäiset tekijät kuten omistajuus, strategia, koko ja organisaatiokulttuuri.

Haastateltavien valinnassa avusti ProAgria Keskusten Liitto sekä alueellisten ProAgria Keskusten kaksi asiantuntijaa. Heihin oltiin yhteydessä sähköpostitse, puhelimitse ja/tai kasvotusten. Maidontuotantoyritysten valinta tehtiin kesäkuussa 2014. Kriteereiksi esitettiin vähintään yhden täysiaikaisen ulkopuolisen työntekijän työllistäminen sekä keskimääräistä suurempi tilakoko eläinmäärällä mitattuna (yli 65 lypsylehmää). Lisäksi täsmennettiin, että tila tulisi olla mielenkiintoinen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sekä painotettiin yrittäjän avoimuutta ja haastateltavuutta. Haastateltavien suostumus selvitettiin ennen tutkijan yhteydenottoa.

Kahdeksasta maitoyrittäjästä valittiin neljä suhteellisen intuitiivisesti. Valinnassa painotettiin mielenkiintoisia tapauksia, joiden avulla pyrittiin saamaan yleiskäsitys henkilöstöjohtamisesta ja erityisesti siihen liittyvistä haasteista. Haastateltavien valinta tehtiin epätäydellisen tiedon vallitessa. Näin esimerkiksi alun perin suunnitellut henkilöstömääräkriteerit eivät täysin täyttyneet.

Alustavan analyysin perusteella ajateltiin yrityskoon selittävän henkilöstöjohtamista, joten sikayritykset valittiin pitkälti henkilöstömäärän perusteella. Myös aikaisemmat kriteerit haastateltavuuden ja keskimääräistä suuremman yrityskoon (yli 500 sikaa) suhteen olivat voimassa. Näiden perusteella haastateltavaksi ehdotettiin seitsemää sikayrittäjää. Yrittäjien kiinnostusta haastatteluun ei tiedusteltu etukäteen, vaan haastattelija valitsi ehdotuksista lähtötietoihin ja tavoitteisiin pohjautuen neljä kiinnostavinta, ja sopi haastattelut puhelimitse.

Varsinaiset haastattelut toteutettiin kahdessa erässä. Heinäkuun 2014 aikana haastateltiin yhteensä kuutta maidontuotantoyrittäjää neljässä eri yrityksessä; syyskuussa 2014 haastatel-

tiin neljää sianlihantuotantoon erikoistunutta yrittäjää. Haastattelut kestivät 1–2 tuntia. Haastattelun alussa mainittiin tutkimusetiikasta ja anonymiteetistä sekä tulosten mahdollisesta hyödyntämisestä ProAgriassa. Haastattelu perustui kysymysrunkoon (Liite 1), joka rakentui Bitschin ja Olynkin (2008, 189) käyttämään haastattelupohjaan. Yhteneväisyydellä pyrittiin parantamaan tutkimusten vertailtavuutta ja arvioimaan tutkimuksessa muodostetun viitekehyksen sopivuutta suomalaisiin maatalousyrittäjiin. Haastattelurungon kysymykset muuntuivat haastattelujen edetessä: kysymysten paikkaa ja muotoilua vaihdettiin. Kaikissa haastatteluissa pyrittiin kuitenkin käsittelemään rungossa esitettyjä teemoja, vaikka etenemisjärjestys ja pohdintojen syvyys vaihtelivat.

Tapauksia tutkittiin pääosin haastatteleamalla henkilöä, jonka vastuulla yrityksen johtaminen selkeimmin oli. Kahdessa tapauksessa oli kaksi haastateltavaa. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 61) mukaan parihaastattelut ovat käytettyjä, kun haastatellaan jostakin molempia osapuolia koskevasta asiasta. Koskisen ym. (2005, 127) mukaan läheisten ihmisten ryhmähaastattelua tulee välttää, koska tutkijalta saattaa jäädä olennaisia asioita havainnoimatta. Tutuilla ihmisillä voi olla tapana keskeyttää toistensa puhe, arvata keskustelun suunta ja puhua toisen päälle (Koskinen ym. 2005, 127). Koska johtaminen koettiin molemmille tärkeäksi osa-alueeksi, menettelyyn suostuttiin.

Haastattelut tehtiin kasvotusten tuotantorakennusten taukotiloissa tai päärakennuksessa yhtä haastattelua lukuun ottamatta. Haastatteluympäristöstä johtuen haastattelut saattoivat keskeytyä yllättäen työntekijöiden, puhelinsoittojen tai muiden häiriöiden vuoksi. Kolmessa tapauksessa paikalla oli tai vieraili perheenjäseniä. Haastattelut toteutettiin kiireiseen kesäaikaan. Edellä mainitut kolme seikkaa saattoivat vaikuttaa vastausten ja pohdintojen syvyyteen.

Haastattelussa tutkijan tavoite oli antaa maatalousyrittäjille mahdollisuus pohtia henkilöstöjohtamisen temaa omassa yrityksessään. Tutkijan rooli oli esittää kysymyksiä aihepiiristä, jatkaa alkanutta ajatuksenjuoksua lisäkysymyksillä ja syventää keskustelua. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 97) mukaan haastateltavan on osoitettava kiinnostuksensa aiheeseen ja oltava utelias. Kuitenkin haastattelijan tulee olla rooliltaan melko neutraali – puolueeton, ei

osoittaa mielipiteitään, osallistua väittelyyn tai hämmästellä asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 97.) Neutraalia roolia saattoivat heikentää muun muassa haastattelua edeltäneet keskustelut, ruokailut ja haastattelun aikana tapahtuneet kahvittelut. Lisäksi tutkijan kokemattomuus saattoi vaikuttaa haastatteluiden kulkua heikentävästi.

3.4 Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi

Haastatteluista kirjoitettiin alustavat muistiinpanot välittömästi haastattelun jälkeen. Muistiinpanot toimivat pohjana ominaispiirteiden kartoittamiselle, jäsentämiselle ja edelleen litteroinneille eli haastattelujen puhtaaksi kirjoittamiselle.

Haastattelut tallennettiin äänitemuodossa tarkempaa analysointia varten ja ne litteroitiin keskimäärin viikon sisällä kustakin haastattelusta. Litterointi tehtiin pääosin Koskisen ym. (2005, 319) esittelemällä toisella tasolla: haastattelut avattiin ranskalaisin viivoin; mielenkiintoisimmat kohdat litteroitiin yksityiskohtaisemmin. Kevyeen menetelmään päädyttiin monitapaustutkimukselle tyypillisen runsaan aineiston takia. Yksityiskohtaisella litteroinnilla pyrittiin syventämään analyysiä.

Heinäkuussa tehdyt haastattelut kuunneltiin systemaattisesti uudelleen ja litterointeja syvennettiin. Litteroitua aineistoa täydennettiin ilmiöön liittyvän ymmärryksen lisääntyessä. Lisäksi koko aineistoon lisättiin kuvailevia väliotsikoita. Litteroituun aineistoon tutustuttiin yhä uudestaan havaintojen saamiseksi. Tämän jälkeen jokaisesta tapauksesta kirjoitettiin lyhyt sanallinen kuvaus analyysin pohjaksi. Kuvauksen avulla pyrittiin avaamaan objektiivisesti henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia sekä kontekstia, johon tutkittava ilmiö sijoittuu (Hirsjärvi & Hurme 2004, 145–146). Nämä olivat siten esivaiheita ennen varsinaista analyysiä.

Varsinainen aineiston analyysi voidaan toteuttaa teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti tai teoriasidonnaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Teorialähtöisessä analyysissä aineistoa lähestytään olemassa olevan viitekehyksen tai teorian pohjalta. Tietoa ja päättelyä luodaan siten deduktiivisesti (Eriksson & Kovalainen 2008, 21–22). Tällöin tutkittavissa on yleensä

selkeitä hypoteeseja, johon aineistoa verrataan. Aineistolähtöisessä analyysissä päätelmät rakennetaan puolestaan aineistoa analysoimalla. Kyseessä on induktiivinen lähestymistapa, jonka mukaan teoria rakentuu empirian pohjalta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 21–22; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tämä tutkielma pohjautuu kuitenkin teoriasidonnaiseen eli abduktiiviseen analyysiin. Abduktiivisessa lähestymistavassa siirrytään kuvauksista ja tarkoituksista kohti ilmiön kategorisointia ja käsitteellistämistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 23.) Teoria toimii analyysin pohjana tai apuna analyysin etenemisessä, mutta analyysissä aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vuorottelevat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97).

Käytännössä teoriasidonnainen analyysi eteni mukaillen Milesin ja Hubermanin (1994) kolmea vaihetta, jotka ovat: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108; 117). Aineiston pelkistämässä litteroitu aineisto tiivistettiin kahden sivun mittaiseksi. Tiivistämisen kautta pyrittiin löytämään kuvauksia ja termejä, jotka kuvasivat henkilöstöjohtamista yksittäisessä tapauksessa sekä myös yhdistäisivät henkilöstöjohtamista tapausten välillä.

Aikaisemmin mainittujen väliotsikoiden avulla hahmotettiin ja eriteltiin teemat, joista kussakin haastattelussa käsiteltiin. Näitä väliotsikoita hyödynnettiin henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja haasteiden kategorisoinnissa. Saundersin, Lewisin ja Thornhillin (2007) mukaan kategorisoinnin eli ryhmittelyn tarkoituksena on muokata aineistoa yhtenäisempään ja hallittavampaan muotoon aineiston tai teorian pohjalta. (Saunders ym. 2007, 479–480.) Käytänteiden kategoriat alaluokkineen muodostettiin aineistopohjaisesti aikaisempaa teoriapohjaa hyödyntäen. Lisäksi yritysten perustiedot, henkilöstöjohtamisen käytännöt ja haasteet taulukoitiin kategorioittain tapausten vertailtavuuden helpottamiseksi.

Kategorioita ja niiden alaluokkia peilattiin tapauksista kerättyihin perustietoihin sekä kirjallisuudesta nostettuihin henkilöstöjohtamista jaotteleviin teemoihin. Tarkoituksena oli pyrkiä määrittelemään ja ryhmittelemään tapauksia toistensa suhteen. Tapausten vertailuanalyysissä (cross-case analysis) pyritään etsimään tapausten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia teorian valossa (Eriksson & Kovalainen 2008, 130). Kyse oli siis yhteyksien ja uusien

kategorioiden muodostamisesta (Saunders ym. 2007, 482). Henkilöstöjohtamista pyrittiin selittämään aikajänteen, strategiakytkentäisyyden, liikeidean, koon, kasvuhakuisuuden sekä koulutuksen avulla.

Abstrahoinnin tarkoituksena on järjestää tutkimusaineisto siten, että johtopäätökset voidaan irrottaa henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2011, 254). Poiketen aineistolähtöisestä analyysistä, teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan analyysiin tiedettyinä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Käsitteiden muodostamisessa hyödynnettiin siten laadittua teoriakatsausta. Haasteet käsitteellistettiin induktiivisesti.

Kvalitatiivisen aineiston tyypillisiä analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisälönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Tässä tutkimuksessa menetelminä käytettiin luokittelua, kvantifiointia, teemoittelua ja tyypittelyä. Pääteemat rakentuivat henkilöstöjohtamisen käytänteiden mukaan rekrytointiin, perehdyttämiseen, kouluttamiseen, päivittäisen työn johtamiseen ja sitouttamiseen sekä henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Teemoittelu pohjautui kvantifioitujen ala- ja pääkategorioiden analysointiin. Tyypittely perustui näihin teemoihin ja niiden vertaamiseen perustietoihin. Tyypittelyn avulla aineisto jaettiin kahteen tyypilliseen luokkaan, jotka esitellään tarkemmin luvussa 4.2.

4 Tulokset

Tässä osiossa esitetään tutkimustulokset. Aluksi eritellään tapausten taustatietoja yleisellä tasolla. Sen jälkeen esitellään henkilöstöjohtamisen luokittelua, tutkittuja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita.

4.1 Tutkittavat maatalousyrietykset

Tutkitut maatalousyrietykset sijaitsivat Etelä-, Länsi- ja Itä-Suomen alueella. Maidontuotantoyrietykset olivat kooltaan keskimäärin 158 lypsylehmän yksiköitä. Sikayrietyksissä eläimiä oli keskimäärin 1700 yksilöä. Pinta-alatarkastelu ei ole tarkoituksenmukaista, sillä sikayrietyksissä tutkittavan hallinnollisen yksikön oma pinta-ala on vähäinen. Tämä vääristäisi kokonaisuuden keskiarvotarkastelua.

Haastateltavien keski-ikä oli 44 vuotta, eli haastateltavat olivat keskimääräisiä viljelijöitä nuorempia (vrt. Tike 2014c). Maatalousyrittäjänä keskimääräinen haastateltava on toiminut 16 vuotta ja vakituisten maataloustyöntekijän työnantajana lähes 9 vuoden ajan. Haastateltavien palkkaamiskokemus vaihteli 4–18 vuoden välillä. Kahdeksan kymmenestä oli koulutukseltaan agrologeja, agrologeja (AMK) tai muita korkeakoulututkinnon suorittaneita. Kahdella oli puolestaan maatalouden ja/tai jonkin muun alan perustutkinto. Varsinaista henkilöstöjohtamisen koulutusta yrittäjät olivat hankkineet seitsemässä tapauksessa. Koulutuksen olivat järjestäneet ProAgria, meijerit tai teurastamot.

Osakeyhtiössä haastateltiin yhtiön toimitusjohtajia. Elinkeinonharjoittajista haastateltiin yhtä tai kahta johtamisesta päävastuussa olevaa henkilöä. Kaikilla haastatelluilla osakeyhtiön toimitusjohtajilla oli omistus osakeyhtiössä. Lisäksi heillä oli erillinen maatila tai maatalousyhtymä. Omistajia kaikissa tutkituissa maatalousyrietyksissä oli keskimäärin 3,25.

Tutkituissa yrietyksissä oli keskimäärin 3,9 vakituista työntekijää. Vaihteluväli oli yhdestä kahdeksaan työntekijään. Suurin osa työntekijöistä oli palkattu tuotantorakennusten sisällä

tapahtuviin työtehtäviin. Syynä oli työn rutiininomaisuus ja työajan säännöllisyys, joiden koettiin helpottavan ulkopuolisen työntekijän vakituista kokoaikaista palkkaamista. Vakituisten työntekijöiden määrä ei kuitenkaan kata koko työvoimatarvetta yrityksissä. Yrityksissä oltiin hyvin joustavia työnkäytössä. Harjoittelijoita, kausityöntekijöitä, ostotyövoimaa käytettiin tai tilojen välistä yhteistyötä harjoitettiin työvoiman tarpeen täyttämiseksi ja työhuippujen tasaamiseksi. Lisäksi urakointia sekä peltoviljely-yhteistyötä hyödynnettiin kaikissa tutkituissa maatalousyrityksissä.

4.1.1 Henkilöstöjohtamisen tyypittely

Henkilöstöjohtaminen tutkituissa maatalousyrityksissä oli hyvin tapauskohtaista. Tapauskohtaisuus johtui useasta eri syystä: johtajan persoonasta, vallitsevasta tilanteesta, työntekijöistä ja heidän lukumäärästään, omistajuudesta, yrityskulttuurista ja niin edelleen. Tapaukset vaihtelivat aina perheviljelmäpohjaisista maatalousyrityksistä liikeyritysmäisesti toimiviin yrityksiin. Tapauksen erilaisuus kuvastaa hyvin henkilöstöjohtamisen kentän laajuutta Suomen maataloudessa, ja se tekee analyysin osin haasteelliseksi.

Tapaukset voidaan kuitenkin jakaa kahteen pääluokkaan: pieniin yrityksiin ja suuriin yrityksiin. Luokittelu perustuu haastateltavien kertomuksiin heidän toimenkuvastaan. Toimenkuvaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden lukumäärä ja siten yrityksen koko. Luokkien nimet kuvastavat vakituisten työntekijöiden lukumäärää yrityksessä. Työntekijöiden lukumäärällä mitattuna pieniä yrityksiä oli puolet, eli neljä kappaletta. Niissä palkattiin 1–3 vakituista työntekijää. Suurissa yrityksissä, joita oli myös neljä, palkattiin puolestaan 4–8 vakituista työntekijää. Tapauksen perusteella luokat eriytyivät siis kolmen ja neljän työntekijän kohdalla. Jos tapauksia olisi ollut enemmän, ei luokkien välinen raja olisi välttämättä ollut havainnollistettavissa yksiselitteisesti työntekijöiden lukumäärällä.

Pienissä maatalousyrityksissä yrittäjä on sekä johtaja että työntekijä. Tällä tarkoitetaan yrittäjän osallistuvan operatiiviseen toimintaan ja työskentelevän usein työntekijöidensä rinnalla. Nämä yrittäjät kuvasivat johtajuuttaan esimerkkinä toimimiseksi ja kokivat olevansa samanarvoisia työntekijöidensä kanssa. Samanarvoisuutta kuvastavia käytänteitä olivat

muun muassa yhteiset ruoka- ja/tai kahvitaumat. Hadley, Harsh ja Wolf (2002, 2060) ovat havainneet vähäisen työntekijämäärän tarkoittavan maitoyrityksissä yhdessä työskentelyä ja esimerkkinä toimimista.

”Kaiken kaikkiaan lähtökohtan on se, että omalla esimerkillä niinku tavallaan johtaa niinku porukkaa erestäpäin. Jotta ei vaadi keltään yhtään enempää, mitä itekään kykenee tekemään ja pystyy. Mutta toisaalta, sitten kun näyttää sen, miten ite teköö ja toimii, on sitten vara ja pystyy muiltakin vaatimaan sitten paremmin samaa. Ettei niin johtaja oo, että seisoo vaan käret puuskas, ja sanoos että mitä pitäis teherä. Että kyllä se mun mielestä aika tärkeää on, että omalla esimerkillä (näyttää) sen mitä teherään ja kuinka.”

Pienet yritykset olivat perheomisteisia. Kolmessa tapauksessa neljästä myös yrityksen kulttuuria voi kuvailla perheenomaiseksi. Perheenomaisuus ilmeni muun muassa henkilöstöjohtamisen käytänteiden vapaamuotoisuutena ja vähäisinä tai nimeämättöminä tulostavoitteina. Yhdessä tapauksessa toimintatapa oli kuitenkin selkeästi yritysmäisempi. Tapauksessa henkilöstöjohtamisen käytänteet olivat selvästi muodollisempia ja työntekijöiden tulostavoitteet olivat yksiselitteiset ja selkeät.

Yhden työntekijän yrityksissä työntekijöiltä odotettiin suurempia yrityksiä useammin monialaosaamista, eli kykyä työskennellä tuotantorakennuksessa, rakennustyömaalla tai pelto-
töissä. Kun henkilöstömäärä kasvoi yhdestä useampaan, toimenkuvat selkiytyivät ja yksinkertaistuivat. Haastavaksi pienissä yrityksissä koettiin kokonaisuuden hallinta.

”Pitäis hoitaa paperityöt ja talous. Sitten silti olla työnantaja ja katsoa työntekijöiden perään, ja tehdä itte töitä. Siinä ei sitten pysty keskittymään oikeen mihkään. Sellaselle tilan johtamiselle ja kehittämiselle ei jää niin paljon aikaa.”

Suurissa yrityksissä yrittäjä on nimenomaan johtaja, jonka vastuualueena ovat talouden, tuotannon ja osin henkilöstön johtaminen. Yrittäjän tehtävänä on luoda puitteet, joissa työntekijällä on mahdollisuus työskennellä tehokkaasti. Johtajat eivät osallistuneet työpanoksel-

laan tuotantorakennuksen sisällä tapahtuvaan operatiiviseen toimintaan. Organisaatiokulttuuri on yritysmäinen. Kolmessa tapauksessa neljästä johtaja oli selkeä auktoriteetti.

Koska suurissa yrityksissä oli enemmän työntekijöitä, vaatii toiminta järjestelmällisyyttä. Tämä näkyi henkilöstöjohtamisen käytänteiden muodollisuutena sekä selkeämpänä organisoitumisena. Kahdessa tapauksessa yritykseen oli palkattu erillinen työnjohtaja, jonka vastualueeseen kuului operatiivisen toiminnan johtaminen ja osittainen henkilöstöjohtaminen. Kahdessa jälkimmäisessä tapauksessa oli puolestaan vastuuhenkilö, joka vastasi toiminnasta rivityöntekijää kokonaisvaltaisemmin. Poiketen pienistä yrityksistä, suurissa yrityksissä valtaosa työntekijöistä oli ulkomaalaistaustaisia. Heidän määrällinen osuutensa oli kaikissa suurissa yrityksissä vähintään puolet. Toimenkuvat olivat näissä yrityksissä selkeästi erilaistuneita tiettyihin osa-alueisiin.

Suuressa kokoluokassa korostui kokonaisuuden hallinnan, työtyytyväisyyden ylläpidon ja kommunikoinnin merkitys. Työntekijöihin tulee olla täysi luottamus, sillä heidän työpanoksensa on merkittävä yrityksen päivittäisen toiminnan sekä tulevaisuuden menestymisen kannalta. Kun työntekijöitä on enemmän, yrityksen toiminta vaatii selkeämpää henkilöstöhallintoa. Mietittävänä ovat esimerkiksi erilliset varamiesjärjestelmät, joiden avulla päivittäiset työt saadaan hoidetuksi vaikkapa sairastapauksissa. Yrittäjän oma työpanos kuluu yrityksen johtamiseen, joten irrottautuminen operatiiviseen toimintaan on mahdotonta.

4.1.2 Tapausten ominaispiirteet

Tapausten erilaisuuden ja kontekstiedon hahmottamiseksi, tapausten lähtötietoja on koottu taulukkoon 2. Tapaukset 1–4 kuuluvat luokkaan 'pienet yritykset' ja tapaukset 5–8 luokkaan 'suuret yritykset'. Taulukko jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osiossa kuvataan töiden jakautumista ja yrityksen organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri on määritelty perheenomaiseksi tapauksissa, joissa henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat vapaamuotoisia ja joissa tavoitteiden määrittely ja seuranta on vähäistä. Yritysmäisissä organisaatioissa käytänteet ovat joustamattomampia ja tavoitteet ovat selkeämpiä.

TAULUKKO 2. Kontekstitiedon jaottelua tutkituissa tapauksissa

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Työnjako organisaatiossa								
Johtaja myös työntekijä ¹	x	x	x	x	-			
Erillinen työnjohtaja ²					x	-	x	-
Organisaatiokulttuuri								
Perheenomainen	x		x	x				
Yritysmäinen		x			x	x	x	x
Tulevaisuuden suunnitelmat								
Selkeästi kasvuhakuinen		x		x				
Kasvava ja/tai kehittävä	x				x	x	x	x
Nykyisellään jatkava			x					

1) - = johtaja tekee myös operatiivisia töitä

2) - = työnjohtajaa ei nimetty

Taulukon 2 alaosassa kuvataan yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia. Tulevaisuuden suhteen selkeästi kasvuhakuisia yrityksiä oli kaksi. Molemmat kuuluivat pieniin yrityksiin. Näissä kerrottiin muun muassa ympäristölupien olemassa olost. Suurissa yrityksissä selkeistä, tavoitteellisista kasvusuunnitelmista ei mainittu. Kuitenkin kasvusta ja kehittymisestä mainittiin jatkuvuuden perusedellytyksenä. Yhdessä tapauksessa ei ollut selkeää kasvutavoitetta, joten se luokiteltiin nykyisellään jatkavaksi (T3).

Tapausorganisaatioissa tapahtuneita ja henkilöstöjohtamiseen vaikuttaneita muutoksia kuvataan taulukossa 3. Muutokset ovat viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneita tai haastatteluhetkellä läsnä olevia tilanteita, jotka vaikuttavat tai ovat vaikuttaneet yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Yrityksissä oli investoitu (T1, T3, T8), johtaminen tai johtajuus oli muuttunut (T2, T4) ja yritykseen oli palkattu lisää työvoimaa (T6). Näillä muutoksilla oli vaihtelevasti heijastusvaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Yksityiskohtaisemmin tapaukset on kuvattu liitteessä 2.

TAULUKKO 3. Organisaatioiden muutokset ja niiden vaikutukset henkilöstöjohtamiseen

	Muutos ¹	Seuraus ²	Tilanteen kuvaus
T1	in		
T2	jm	is	Tavoitteellisuuden lisäys johtanut työntekijän sopeutumisvaikeuksiin
T3	in	is	Tyytymättömyyttä, joka johtanut investointiin ja irtisanomiseen
T4	jm	-	Johtaja vaihtunut, tarve muuttaa käytäntöjä ja lisätä tavoitteellisuutta
T5			
T6	rek	-	Rekrytointi vaikuttanut työilmapiiriin, tarpeita toimenpiteille
T7			
T8	in	rek	Investoitu ja rekrytoitu, tarpeita käytänteiden uudistamiselle ja työntekijöiden ryhmäytymiselle

¹) in = investointi, jm = johtamisen muutos, rek = rekrytointi

²) rek = rekrytointi, is = irtisanominen, - = tiedostettu vaikutus, ei toimittu

4.2 Henkilöstöjohtamisen käytännöt

Henkilöstöjohtamisen käytännöt poimittiin haastatteluista teemoittain. Käytäntöjen eritteilyyn käytettiin kirjallisuuskatsauksen sekä kysymysrunгон pohjalta laadittua jaottelua: rekrytointi, perehdyttäminen ja kouluttaminen, työsuorituksen johtaminen sekä työntekijän sitouttaminen. Kuten aikaisemmassa kirjallisuuskatsauksessa on todettu, käytäntöjen rajat ja siten jaottelut eivät ole yksiselitteiset. Siten jokin yksittäinen toimintatapa olisi luettavissa eri käytäntöjen alle.

4.2.1 Rekrytointikäytännöt

Toimenkuva

Suurissa yksiköissä työntekijöiden toimenkuva oli selkeämmin määriteltävissä, ja työntekijää haettiin tiettyyn tehtävään yrityksessä. Suurissa yrityksissä työvoimaa palkattiin pääosin tuotantorakennuksen sisällä tapahtuvaan työhön. Osa työntekijöistä rekrytoitiin työnjohtotehtäviin, peltotöihin sekä/tai korjaus- ja huoltotöihin. Pienissä yksiköissä työntekijän toi-

menkuva oli usein laaja. Erityisesti yhden työntekijän yrityksessä työntekijältä odotettiin monipuolista osaamista. Tämä tarkoitti kykyä työskennellä niin pellolla, tuotantorakennuksessa kuin mahdollisella rakennustyömaalla.

Rekrytointikanavat

Vakituista työntekijää hakiessaan yrittäjät olivat käyttäneet useita rekrytointikanavia. Näitä on kuvattu taulukossa 4, merkillä (x). Lisäksi haastateltavat mainitsivat rekrytointiväylistä, joilla hankittiin osa-aikaista työvoimaa tai joilla suunniteltiin hankittavan työvoimaa tulevaisuudessa. Nämä on kuvattu samassa taulukossa merkillä (-). Rekrytointikanavat on jaoteltu epävirallisiin ja virallisiin kanaviin.

TAULUKKO 4. Yrityksissä vakituisen työvoiman palkkaukseen käytetyt rekrytointikanavat (x) sekä muut mainitut rekrytointikanavat (-)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Epäviralliset rekrytointikanavat								
Suosituksset	-	x		-	x	x	-	x
Työntekijän suora yhteydenotto	-		x		x			x
Muut yhteistyökuviot					x			x
Aikaisemmat hakemukset							-	
Viralliset rekrytointikanavat								
Työnvälityspalvelut	x	x		x	x	x	-	
Lehti-ilmoitus		x					x	
Oppilaitosyhteistyö	-	-				x		

Suurissa yrityksissä oli luonnollisesti käytetty useampia rekrytointikanavia kuin pienissä. Tämän voi ajatella johtuvan siitä, että yrityksissä on palkattu määrällisesti enemmän työvoimaa. Suurissa yrityksissä on keskimäärin toimittu myös kauemmin työnantajana. Pienissä yrityksissä työnantajana oli toimittu keskimäärin 7,5 vuotta ja suurissa 9,8 vuotta.

Vakituisten työntekijöiden palkkaamisessa suosituimmaksi kanavaksi nousi työnvälityspalveluiden kautta rekrytoiminen. Palveluja oli hyödynnetty viidessä ja suunniteltiin hyödyn-

nettävän yhdessä yrityksessä. Pienissä yrityksissä kanava oli selkeästi suosituin. Työnvälityspalvelujen tarjoajana oli pääasiallisesti työvoimatoimisto.

Työvoimatoimiston työnvälityspalvelujen käytön eduiksi voitaneen lukea työpaikan näkyvyyden lisääminen, rekrytointiin saatava tuki ja mahdollinen palkkatuki (ks. TE-palvelut 2014). Haastateltavista osa (n=3) kertoi luopuneensa väylästä tai välttävänsä työvoimatoimiston kautta rekrytointia, koska reitti koettiin raskaaksi ja aikaa vieväksi. Kokemuksia oli karttunut myös työntekijäkandidaateista, jotka haastatteluun tullessaan eivät todellisuudessa olleet motivoituneita työllistymään yritykseen. Yhdessä tapauksessa oli käytetty myös ulkomaista työvälitysyritystä, josta oli negatiivisia kokemuksia.

Suosituksien eli suhteiden käyttö mainittiin seitsemässä tapauksessa. Niitä saatiin tai pyydettiin työntekijöiltä, sukulaisilta tai muilta maatalousyrittäjiltä. Suosituksia käytettiin kolmessa ja suunniteltiin käytettävän yhdessä suuressa maatalousyrityksessä. Lisäksi kaksi pienempää yritystä käytti tai suunnitteli käyttävänsä suosituksia rekrytointikanavana. Suositukset olivat tyypillisiä ulkomaalaista työvoimaa palkkaaville suurille yrityksille.

Suosituksien eduiksi luettiin vaivattomuus ja uusien työntekijöiden suhteellisen helppo saatavuus. Suurissa yrityksissä työntekijöiden antamia suositteluja arvostettiin, sillä yrittäjät uskoivat työntekijöiden suosittelen ainoastaan hyviä työntekijöitä. Tyypillisesti kyseisen rekrytointistrategian koettiin siten vähentävän palkkaukseen liittyvää riskiä. Lisäksi sillä koettiin olevan positiivinen vaikutus työyhteisön muodostumiseen, työntekijöiden pysyvyyteen ja edelleen sitoutumiseen. Yksi haastateltavista pyrki puolestaan välttämään tällaista palkkaamista, sillä hän uskoi sen johtavan työntekijöiden blokkiutumiseen. Vastaavista rekrytointistrategioista etuineen ja haittoineen ovat maininneet myös Bitsch ym. (2006, 132). Positiivisia puolia ovat käsitelleet myös Howard ym. (1991, 23).

Muita rekrytointikanavia olivat työntekijän suora yhteydenotto (n=3), lehti-ilmoitus (2) ja yhteistyökuviot (2), joissa rekrytoinnista ei vastattu itse. Kahdessa yrityksessä mainittiin lähialueen koulut hyväksi kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden rekrytointikanavaksi. Yh-

dessä tapauksessa mainittiin potentiaalisena rekrytointikanavana aikaisempien työhakemusten kautta työntekijöiden löytäminen.

Valinta

Uusi työntekijä valittiin yritykseen tyypillisesti haastattelemalla (n=5). Haastattelut vaihtelivat virallisista hyvin vapaamuotoisiin keskusteluihin. Kahdella tilalla mainittiin ansioluettelon olevan pääasiallinen valintakeino rekrytoinnissa. Yhdessä tapauksessa valintamennettelmää ei mainittu.

Työntekijän valintaan liittyy aina riski. Valintaan liittyvän riskin vähentämiseksi kaikissa yrityksissä hyödynnettiin koeaikaa. Koeaika oli, sen pituuden mainitsevilla, 3-4 kuukautta. Koeaikaa pidettiin tärkeänä, koska jakson aikana selviää navetta- ja sikalatyöntekijöiden kyky toimia eläinten kanssa. Lisäksi työnantaja saa seurata työntekijän työskentelyä sekä sopivuutta työyhteisöön. Toisaalta työntekijä saa haastateltavien mukaan mahdollisuuden kokeilla, riittääkö hänen fyysinen ja henkinen kykynsä maataloustyön tekemiseen.

Valintakriteerit olivat hyvin tyypillisiä. Haastateltavat määrittelivät hyvän työntekijän oma-toimiseksi, oma-aloitteiseksi, täsmälliseksi, luotettavaksi ja tarkaksi. Keskeisimmäksi tekijäksi valinnassa muodostui ammattitaito. Ammattitaito voidaan hankkia koulutuksen tai työkokemuksen kautta. Aikaisempaa työkokemusta vaadittiin kolmessa tapauksessa, mutta osa piti aikaisempaa työkokemusta jopa haittana uuden oppimiselle. Tärkeimpänä pidettiin kuitenkin asennetta sekä halua oppia ja omaksua uusia asioita. Kehittymishakuisuus ja kyseenalaistaminen koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi kasvu- ja kehityshakuisissa yrityksissä – koosta riippumatta. Työn fyysisyyttä ja sen asettamia vaatimuksia korostettiin kolmessa yrityksessä. Myös aito kiinnostus eläimiin koettiin tärkeäksi. Suurissa yrityksissä painotettiin sopivuutta työyhteisöön ja muiden kanssa toimeen tulemistä. Pienten yritysten valintakriteereissä korostui monipuolinen osaaminen ja ammattitaito:

”--Mutta silloin, kun sillä pelekällä lypsyllä ei pystytä tekemään sitä täyttä päivää, niin että se loppupäivä teherään järkevästi, ni siinä pitää olla sitä ammattitaitooki aika palijoki jo.”

4.2.2 Työntekijän perehdyttämisen käytännöt ja koulutusmahdollisuudet

Perehdyttäminen koettiin tärkeäksi mutta aikaa vieväksi vaiheeksi uuden työntekijän palkkaamisessa. Perehdyttämistä tutkituissa maatalousyrityksissä on avattu tarkemmin taulukossa 5. Perehdyttäminen jaettiin kirjallisuusosiossa toimintaan ja työtehtäviin perehdyttämiseen. Perehdyttämisestä keskusteltaessa ainoastaan kahdessa tapauksessa mainittiin selkeästi toimintaan perehdyttämisestä (T1, T5). Näissä työntekijät tutustutettiin yrityksen toimintatapoihin, työyhteisöön ja tuotantotiloihin. Yhdessä tapauksista yrittäjä uskoi työntekijöiden kertovan uudelle työntekijälle talon tavoista ja tavoitteista (T6).

TAULUKKO 5. Perehdyttäminen tutkituissa maatalousyrityksissä

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Perehdyttäjä								
Yrittäjä/t	x	x	x	x	x			
Työnjohtaja							x	x
Muut työntekijät					x	x		x
Perehdytettävät asiat								
Talon toimintatavat	x				x	x		
Työtehtävät	x	x	x	x	x	x	x	x

Vaikuttaisi siltä, etteivät yrittäjät juuri panosta toiminnan esittelemiseen, vaan pääpaino on työtehtäviin perehdyttämisessä. Tämä on ymmärrettävää, sillä maataloustyö on suorittavaa työtä. Toisaalta perehdyttämisen työtehtäväpainotteisuuden korostuminen saattaa johtua ensimmäisistä miellelyhtymistä haastattelutilanteessa. Vastaavasti se voi kertoa epämuodollisista toimintaan perehdyttämisen käytännöistä yrityksessä. Toisin sanoen yrityksen toimintatavoista ja päämääristä saatetaan viestiä jo palkkaamisvaiheessa tai vaikkapa työtehtäviin opastamisen yhteydessä.

Suurissa yrityksissä työtehtäviin perehdyttäjä vaihteli tapauksesta riippuen. Perehdyttämisen hoitivat joko työnjohtajat tai muut työntekijät. Tällainen perehdytyskäytäntö on osallis-

tava ja parantaa ryhmähengen muodostumista (Bitsch & Yakura 2007, 27). Ainoastaan yhdessä tapauksessa yrittäjä itse osallistui perehdytykseen (T5). Tällöin hän vastasi toimintatapoihin liittyvästä perehdyttämisestä.

Pienissä yrityksissä perehdytyksestä vastasivat luonnollisesti yrittäjät itse. Tapauksissa perehdytys jaettiin yrittäjien kesken siten, että jokainen yrittäjä perehdytti työntekijän omalle osaamisalueelleen. Pienissä maidontuotantoyrityksissä isäntä saattoi perehdyttää työntekijän esimerkiksi eläinten ruokintaan ja konetöihin ja emäntä puolestaan lypsytöihin. Oman osa-alueen mukaan perehdyttäminen lienee järkevä toimintatapa. Näin työntekijä saanee yksityiskohtaiset ja selkeät neuvot, sekä sisäistää käytetyt rutiinit ja toimintatavat helpommin.

Kuudessa tapauksessa keskusteltiin perehdyttämismenetelmistä yksityiskohtaisesti. Kaikissa tapauksissa perehdyttäminen tapahtui esimerkiksi näyttämällä, työntekoa seuraamalla ja palautetta antamalla. Nämä menetelmät on laskettavissa hyviin perehdytyskäytänteisiin (Bitsch & Olynk 2007b, 13). Vain yhdessä tapauksessa mainittiin kirjallisten työohjeiden käytöstä (T1). Yhdessä tapauksessa suunniteltiin siirryttävän kuvallisiin SOP-ohjeisiin, jotka voidaan käsittää myös perehdyttämisen välineenä. Kyseisessä tapauksessa niiden käyttötarkoituksiksi miellettiin ennemminkin työsuorituksen laadun johtaminen kuin perehdytys. Vähäinen kirjallisen materiaalin käyttö perehdytyksessä on linjassa Leppälän ja Vesalan (2013, 24) sekä Torpon (2010, 55) tutkimusten kanssa.

Hyvänä käytäntönä mainittiin työntekijän osaamisen vaikuttavan perehdytykseen (n=2). Näin saattoi olla muissakin yrityksissä, mutta toimintatavasta ei mainittu. Perehdytyksen keston mainittiin olevan neljästä päivästä kolmeen viikkoon. Kuitenkin yksi haastateltavista totesi, että aikaa kuluu lähes vuosi, ennen kuin työntekijä on täysin sisäistänyt yrityksen toimintatavat. Tämä kommentti tukee Torpon (2010, 56) näkemystä, jonka mukaan perehdyttäminen on jatkuva prosessi vakituisella työvoimalla.

Suurissa yrityksissä perehdyttämiseen liittyvät vastaukset jäivät niukoiksi. Tämä saattoi johtua siitä että työntekijät vastasivat perehdyttämisestä tai että perehdytystoimintaa pidet-

tiin mahdollisesti rutiininomaisena toimintana. Onnistunut perehdyttäminen voi kuitenkin olla merkittävä työntekijän suoriutumisen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Yhdessä tapauksessa yrittäjä pohti työntekijän perehdyttämistä seuraavasti:

”Perehdytysvaiheessa tulis ajatella paljon pidemmälle sitä asiaa kun tämän kauden. Tai pitäis pysytä ajattelemaan, mitähän se tulee olemaan tulevaisuudessa, että kun ne työt alkaa sujumaan. (Luoda) semmonen ilmapiiri, että tästä edetään kokoajan.”

Onnistuneella perehdytyksellä on mahdollisuus luoda yritykseen kehittämisen ilmapiiri. Ilmapiirin syntyminen on olennaista erityisesti kasvu- ja kehityshakuisille maatilayrityksille, jossa on jatkuvasti parannettava toimintaansa suhteessa aikaisempiin tuloksiin ja muihin yrityksiin. Vaikka perehdyttäminen on aikaa vievää ja työtehtävät osin rutiininomaisia, perehdyttäminen vaikuttaa olennaisesti työntekijän asenteeseen ja motivaatioon ja siten suoriutumiseen ja työn mielekkyyteen. Perehdyttämiselle tulisi siten varata aikaa kiireestä huolimatta, ja toteuttaa se huolellisesti ja suunnitelmallisesti.

Työntekijöille tarjotuista koulutusmahdollisuuksista ja koulutuksen merkityksestä keskusteltiin viidessä tapauksessa, jotka on eritelty taulukkoon 6. Koulutusmahdollisuudet jaoteltiin vastausten mukaan neljään osa-alueeseen: seminaareihin ja koulutuspäiviin, koulutusmatkoihin (kuten messuihin osallistumiseen), kielikursseihin ja ammattipätevyyskoulutukseen. Koulutus oli hyvin käytännönläheistä. Sen merkitys nähtiin niin työntekijän ja organisaation osaamisen kasvuna, motivointitekijänä kuin taloudellisena investointina.

Yleisesti asenteet kouluttamiseen olivat positiivisia ja kouluttaminen koettiin osin jopa työnantajan velvollisuudeksi. Vastauksista oli kuitenkin tulkittavissa, ettei kouluttamiselle nähty yrityksissä olevan tarvittavia resursseja. Suurissa yrityksissä mainittiin (n=3) koulutautumista rajoittavaksi tekijäksi työntekijöiden kielitaidon puute. Lisäksi rajoittavana tekijänä koettiin vahva käytännön osaaminen, joka vaatisi työntekijöiden koulutusta ulkomailta. Suomessa tarjotut koulutukset koettiin riittämättömiksi. Huomattavaa on, että vastauk-

siin liittyy tulkinnanvaraisuutta, sillä kysymyksessä ei pyydetty erikseen mainitsemaan esimerkkejä työntekijöiden käymistä koulutuksista.

TAULUKKO 6. Koulutusmahdollisuudet ja koulutuksen merkitys viidessä tapauksessa

	T3	T5	T6	T7	T8
Koulutusmahdollisuudet					
Seminaarit ja koulutuspäivät	x	x			x
Koulutusmatkat	x				
Kielikurssit			x		x
Ammattipätevyyskoulutus				x	
Koulutuksen merkitys					
Ammattitaidon lisääminen	x	x		x	x
Kommunikoinnin parantaminen			x		x
Työntekijän motivointi		x			
Yrityksen hyöty	x	x	x	x	x

4.2.3 Työn johtamisen käytännöt

Työsuorituksen johtaminen oli yksi hankalimmin määriteltävistä, havaittavista ja erotettavista henkilöstöjohtamisen käytänteistä tutkituissa maatalousyrityksissä. Määrittelemiseen pyrittiin lähtemään erottelemalla yrityksen strategisia tavoitteita tai päämääriä sekä niiden kautta asetettuja yksilön päämääriä. Tästä pyrittiin edelleen arvioimaan kommunikointia, palautteenantoa sekä haastattelujen edetessä ongelmatilanteiden hoitamistapoja.

Jokaisessa yrityksessä oli omanlaiset päämäärit yritystoiminnalle ja edelleen tavoitteita tuotannolle ja taloudelle. Yrityksen tavoitteet ovat taulukon 7 mukaan selkeät, kun haastateltava on tutkijan näkemyksen mukaan selkeästi viestinyt määrällisten tavoitteiden olemassaolosta (vrt. luku 2.3.3). Muissa tapauksissa tavoitteita todettiin yrittäjien mukaan olevan, mutta ne olivat tutkijan mukaan epäselviä, hankalasti mitattavissa tai epäsuorasti ilmaistuja. Jaotteluun liittyy siten vahvasti tulkinnanvaraisuutta.

TAULUKKO 7. Päivittäisen johtamisen lähtökohdat sekä johtamiskäytännöt tukituissa yrityksissä

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Tavoitteet								
Yrityksen tavoitteet selkeät		x			x	x	x	x
Yksilön tavoitteet selkeät		x				x	x	(x)
Työtehtävien delegointi								
Kyllä	x	x						
Ei			x	x	x	x	x	x
Johtamisen käytännöt								
Yhteiset kahvi-/ruokailutauot	x	x	x	x				x
Viikkokokoukset		x			x	x	x	
Kehityskeskustelut		x		x	x	x	x	
Tulospalaverit							x	

Yksilön tavoitteilla tarkoitetaan puolestaan työntekijälle selkeästi asetettuja, mitattavia ja seurattavissa olevia tavoitteita. Yksilökohtaisia ja mitattavissa olevia tavoitteita, jotka vaikuttivat työntekijän arkeen ja työsuorituksen johtamiseen, oli selkeästi kolmessa yrityksessä. Yhdessä tapauksessa tavoitteiden seurannassa todettiin olevan puutteita (T8). Yrittäjät laativat yrityksen ja yksilön tavoitteet kaikissa tapauksissa. Työntekijät eivät osallistuneet tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden kautta tapahtuvaa henkilöstöjohtamista kuvattiin seuraavasti:

”Mä johdan kyllä henkilöä, sitä ihmistä. Siis mä johdan kyllä niillä numeroilla, numeroiden avulla, mutta mä johdan sitä henkilöä. Että mä voin sanoo, että sullon – että me katotaan ne numerot – että sullon tämmönen tavote, tai meillon. Mä yleensä kyllä puhun, että meillä on tämmönen tavote, ja sun osuus on sitten tämä. Ja, ja tota noin ja – mutta enempi se on sitä henkilöä – siis niinku semmosta niinku tämmöstä kannustamista ja. Ja sitten ku tulee joku hyvä tulos, niin se että ’hyvin meni’, eikä heti katota, että ’joo okei, tässä on nyt kolme pilkku neljä, et sulla puuttuu vielä kaks pilkku kaks’. Että melkein hyvä, ku saat vielä toisen. Vaan pitää sanoo, kun tulee onnistumisia. Niin se pitää niinku se palaute antaa et ’hyvä, et hyvin menee’. Tää on niinku oikee suunta, ja niinku sitä niinko innostaa sitä ihmistä.”

Työtehtävien delegointiin vaikutti yritykseen koon sijaan työntekijän toimenkuva. Jos yksittäinen työntekijä työskenteli tuotantorakennuksen sisä- ja ulkopuolella, työtehtäviä jaettiin. Tapauksissa, joissa työntekijä työskenteli ainoastaan tuotantorakennuksen sisällä ja työt olivat rutiininomaisia, ei työtehtäviä delegoinnista mainittu. Suurten yritysten kohdalla työtehtävien delegointi -osuus kuvastaa osin myös johtajan roolia, sillä he eivät tyypillisesti osallistuneet operatiivisen työn johtamiseen.

Johtamisen käytännöt on poimittu haastatteluista, mutta niiden merkitys ei ole yksiselitteinen. Yhteisiä kahvi- ja ruokataukoja hyödynnettiin viidessä yrityksessä osin epämuodollisina ja satunnaisina palaverina. Niissä jaettiin työtehtäviä, keskusteltiin työhön liittyvistä asioista, työtehtävistä ja suunnitelmista. Osassa tapauksista kahvi- ja ruokatauoin haluttiin viestiä työntekijöiden samantarvoisuutta.

Kahdessa tapauksessa epämuodolliset käytännöt koettiin osin riittämättömiksi ja yrittäjät olivat siirtymässä kohti järjestelmällisempää kommunikointia (T4, T8). Syynä olivat, aikaisemmin mainitut, muutokset organisaatioissa. Toisessa tapauksessa yrityksessä oli vaihtunut johtaja, joka halusi selkeyttää käytäntöjä. Toisessa syynä oli puolestaan organisaation kasvu, joka teki taukokäytännön yrittäjän mukaan riittämättömäksi kommunikoinnin kanalta.

Yhteisiä taukoja virallisempia arjen johtamisen muotoja olivat viikkokokoukset, jotka järjestettiin nimensä mukaisesti viikoittain. Kokouksissa käytiin läpi edellisviikon asioita ja suunniteltiin tulevaa viikkoa työtehtävineen. Niiden merkitys oli siten pitkälti asioista tiedottaminen ja päättäminen, työhön sitouttaminen ja työilmapiirin parantaminen. Viikkokokousten merkitystä korostettiin erityisesti kahdessa tapauksessa (T5, T6). Tärkeänä pidettiin, että palaverien anti kirjataan ylös. Näin asioihin voitiin tarvittaessa palata ja myös vapaalla olleet työntekijät pystyivät tutustumaan kokouksen sisältöön.

Viidessä yrityksessä mainittiin kehityskeskustelut johtamisen käytäntönä. Näiden sisältöä yrittäjät luonnehtivat vaihtelevasti yrityksen tai yksilön kehittämiseen liittyviksi keskuste-

luiksi. Keskusteluista yrittäjät saivat tietoa esimerkiksi työtyytyväisyydestä sekä kehittämis- ja kouluttamistarpeista työntekijän näkökulmasta. Kehityskeskustelut olivat haastattelvien mielestä oiva keino palautteen antamiseen, jos palautteen antaminen koettiin muuten vaikeana. Yhteisen kielen puuttuminen työntekijän ja työnantajan välillä voi kuitenkin häiritä kehityskeskustelua – yhdessä tapauksessa keskusteluita oli tehty tulkin välityksellä.

Varsinaisesta työntekijöille suunnatuista tulospalavereita mainittiin ainoastaan yhdessä yrityksessä (T7). Johtaja avasi tässä yrityksen taloudellista tulosta työntekijöille, sekä viestitti onnistumisista ja tulevaisuuden kehittämiskohteista. Kahdessa yrityksessä oli suunnitteilla laatia yrityksen arvoista ja visioista viestivät huoneentaulut. Yhdessä yrityksessä suunniteltiin puolestaan tuloskorttia.

Palautteen antaminen

Päivittäisen palautteen antaminen on kehityskeskustelun ohella yksi työntekijän suorituksen arvioinnin menetelmä. Palautteen antamista ja saamista kuvataan taulukossa 8. Kolmessa tapauksessa (T1, T2, T7) annettiin suoraan niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta. Osa negatiivisesta palautteesta annettiin yhdessä tapauksessa kuitenkin kirjallisena kirjoittamalla puutteista vihkoon (T2). Käytäntöön oli luultavasti päädytty osin työn onnistumisen seurannan ja osin negatiivisen palautteenannon vaikeuden takia. Suurissa yrityksissä kirjallinen palaute liittyi puolestaan kurinpidollisiin toimenpiteisiin.

TAULUKKO 8. Palautteen antaminen työntekijöille ja sen saaminen työntekijöiltä

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Palautteen antaminen ¹								
Positiivinen palaute	x	x				o	x	o
Negatiivinen palaute	x	x	o	o	x	x	x	x
Kirjallinen		x			x	x	x	
Palautteen saaminen		o			o	o		x

¹) x = kyllä, o = haasteellista

Kuudessa tapauksessa yrittäjät kokivat ongelmia palautteen antamiseen (n=4) ja saamiseen liittyen (n=3). Ongelmana oli joko negatiivisen (n=2) tai positiivisen (n=2) palautteen antaminen. Negatiivisen palautteen ongelmat liittyivät siihen että palautteenanto koettiin liian henkilökohtaiseksi – joko johtajan tai työntekijän näkökulmasta. Positiivisen palautteen ongelmat liittyivät puolestaan johtajan ominaisuuksiin ja näkemyksiin. Tapauksissa ajateltiin hiljaisuuden viestivän tyytyväisyyttä. Työntekijän näkökulmasta positiivisen palautteen puuttuminen voi olla ongelmallista, joten asia nostettiin tässä esille.

Kahdessa tapauksessa yrittäjät mainitsivat ongelmalliseksi palautteen saamisen työntekijöiltään. Syitä voidaan vain arvailla, koska tutkimukseen ei haastateltu organisaatioiden työntekijöitä. Syynä voisivat olla esimerkiksi työnantajan tavoitteellisuus tai autoritaarinen asema. Yhdessä tapauksessa palautetta saatiin epäsuorasti työntekijöiden kertoessa toistensa tekemisistä. Tämä tulkittiin ongelmaksi palautteen saamisessa, sillä palaute ei ollut suoraa ja se viesti epäluottamuksellisista väleistä työntekijöiden keskuudessa.

Myös ongelmatilanteiden hoitamisesta ja kommunikoinnista keskusteltiin erityisesti suurissa yrityksissä. Heillä ongelmatilanteiden hoitamistapa oli pitkälti vakiintunutta. Useimpien ongelmatilanteet hoidettiin suurissa yrityksissä yhteisön paineen avulla. Tämän ilmiön ovat tunnistaneet myös Bitsch ja Yakura (2007, 27) sekä Bitsch (2006, 132). Jos ongelmatilanteita oli edelleen, mahdollinen työnjohtaja pyrki toiminnallaan vaikuttamaan ongelmatilanteen hoitamiseen. Viimekädessä johtaja oli ongelmatilanteiden ratkaisija, joka sanoi tarvittaessa viimeisen sanan. Kirjallisia huomautuksia ja ilmoituksia käytettiin näissä tapauksissa (T5, T6, T7) äärimmäisissä ongelmatilanteissa. Kommunikointi on tämän analyysin perusteella yksi haastavimmista henkilöstöjohtamisen osa-alueista.

4.2.4 Sitoutuminen ja sitouttamisen käytännöt

”Mulla on siinä mielessä hyvä tilanne, että näillä kaikilla mun työntekijöillä on kylä semmonen ajattelukyky että ne ajattelee niinku myös yrityksen puolesta – niin sanotusti. Eli ne ajattelee niin, että jos yritys menestyy, niin heilläkin on mahdollisuutta sitten menestyä.”

Näin ajattelee työntekijöistään yksi haastateltu yrittäjä. Sitoutunut, hyvä työntekijä on usein motivoitunut, kehittämishaluinen, helppo johtaa ja mahdollisen lisäarvon kautta arvokas yrityksen näkökulmasta. Sitoutuminen on monisyistä eivätkä vaikutuskanavat ole yksiselitteiset. Sitoutumiseen voitaneen yrittää vaikuttaa sitouttamisen keinoilla, joita tässä tarkastellaan.

Yrittäjien mielestä merkittävin työntekijän sitoutumiseen vaikuttava asia yrityksessä on työilmapiiri ja työyhteisö. Kyse on siten sosiaalisesta työympäristöstä, joka koettiin merkittäväksi nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta (Bitsch & Olynk 2008, 196). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat, että ilmapiiriin on mahdollista vaikuttaa selkeällä ja oikeudenmukaisella johtamisella. Hyvänä ja sitouttavana tekijänä yrityksen johtaminen mainittiin neljässä tapauksessa.

Taulukossa 9 on eritelty yrittäjien mainitsemia sitouttamisen keinoja aikaisempaan kirjallisuuteen peilaten. Suosittu tapa palkita ja vaikuttaa työilmapiiriin olivat epäviralliset kokoontumiset (n=7). Tällaisia olivat esimerkiksi erilaiset illanistujaiset, juhlat ja ruokailut kuten pikkujoulut. Huomattavaa on, että yhteiset ruokailut luettiin myös tapauskohtaisesti sitouttamisen keinoksi, vaikka niitä käsiteltiin aikaisemmin myös työsuorituksen johtamisen -osiossa.

Työilmapiirin ylläpitämiseen kuuluu myös joustava tiimityöskentely ja työparin vaihtomahdollisuus (Bitsch & Olynk 2008, 196). Tiimityöskentelyllä pyrittiin vaikuttamaan työilmapiiriin yhdessä tapauksessa (T6). Tiimityöskentelyssä asioista päätettiin yhdessä ja työntekijöille jaettiin vastuuta. Yhdessäkään suuressa yrityksessä, joissa töitä tehtiin pareittain, ei työparin vaihtomahdollisuutta käytetty (T5, T6, T8) tai siitä ei mainittu (T7). Parit oli pääosin jaettu työntekijöiden osaamisen perusteella.

Työoloista huolehtimiseen luettiin työntekijän mahdollisuus vaikuttaa toimenkuvaan, joustavuus ja työympäristöön panostaminen. Neljä haastateltavaa piti joustavuuttaan merkittävänä tekijänä työntekijöidensä sitoutumiselle. Joustamisella tarkoitettiin esimerkiksi loma-

päivien antamista tai töiden aloittamista aikaisemmin työntekijän henkilökohtaisten menojen takia.

TAULUKKO 9. Sitouttamisen keinoja yrityksissä

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Työilmapiirin ylläpitäminen								
Epäviralliset kokoontumiset	x	x		x	x	x	x	x
Tiimityöskentely						x		
Työoloista huolehtiminen								
Mahdollisuus vaikuttaa toimenkuvaan	x	x			x			
Joustavuus työnantajalta	x	x		x		x		
Työympäristöön panostaminen							x	
Palkitseminen								
Palkka	x		x	x		x	x	x
Bonukset								
Palkitsemisjärjestelmä						x	x	x
Satunnaiset bonukset		x		x				
Edut								
Asunto- ja/tai autoetu					x	x	x	x
Muut vakituiset etuudet						x	x	x
Muut satunnaiset etuudet		x			x		x	

Myös työtehtäviin vaikuttaminen koettiin sitouttamiseksi (n=2). Toisessa tapauksessa työntekijä sai osin valita työtehtäviään. Kahdessa tapauksessa mainittiin työkierron järjestelyistä, joissa työntekijöiden työpiste vaihtui säännöllisin väliajoin. Tämä toi vaihtelua yksipuoliseen työhön ja voitaneen siksi nähdä sitouttavana toimenpiteenä. Työoloista huolehdittiin myös työnantajan joustavuudella (n=4), joka näyttäytyi esimerkiksi suostumisella työntekijöiden lomatarpeisiin. Yhdessä tapauksessa korostettiin lisäksi työolojen ja yrityksen taloudellisen tilanteen merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa.

Palkitsemista pidettiin kaikissa maatalousyrityksissä toissijaisena sitouttamisen keinona. Palkitsemiseen luettiin palkka, bonukset ja edut. Palkkaa ei pidetty merkittävänä, vaikka riittävän palkan koettiin vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen (n=5). Voi olla että palkan

merkitystä vähäteltiin, koska sillä ei koettu pystyttävän kilpailemaan työntekijöistä muiden sektoreiden kanssa. Palkan lisäksi palkitseminen muodostui bonuksista. Suurissa yrityksissä oli tyypillisesti tuotantotavoitteisiin sidottuja bonusjärjestelmiä (n=3). Pienissä yrityksissä rahalla palkitseminen oli satunnaista (n=2).

Pysyvistä työsuhte-etuista mainittiin ainoastaan suurissa yrityksissä. Suurissa yrityksissä oli tyypillisesti auto- ja/tai asuntoetu, jotka oli suunnattu ulkomaalaisille työntekijöille. Lisäksi muina etuuksina mainittiin muun muassa kuntosali-, uinti- tai hierontamahdollisuudet ja jopa erilaiset rahastot. Lisäksi kolmessa tapauksessa yrittäjät palkitsivat työntekijöitään satunnaisten etuuksien kautta, kuten joulukinkuin tai virkistäytymislahjakortein. Palkitsemisella on useita motiiveja ja mahdollisia vaikutuksia sosiaalisiin suhteisiin, työilmapiiriin ja jopa työtyytyväisyyteen.

”Jottain pientä. Minusta se on tärkeä se, että jos sinä annat vaikka kymmenen senttiä palkankorotusta, niin se unohtuu näin. Mutta jos antaa jotain erikoista näin, niin se niinku pitää mielessä. Semmoset on minusta fiksuja, kuitenkin. Tai niillä suattaa saaha yllättävän paljon aikaan, kun se luo semmosta positiivisuutta siihen hommaan. Semmosia oon minä aina aatellu, että niitä pitäis jottain olla – jottain keksiä jottain erikoista, niin se pysys niinku mielessä.”

Haastatteluissa nousi esiin varauksellinen suhtautuminen bonuksiin ja etuuksiin. Syynä yrittäjät pitivät palkitsemisjärjestelmään sitoutumista. Kun palkitsemisjärjestelmä rakennetaan ja jalkautetaan yritykseen, on siitä vaikeaa, ellei mahdotonta luopua. Työntekijän näkökulmasta kyse on puolestaan saavutetuista eduista, joista ei olla valmiita luopumaan. Yhdessä tapauksessa palkitsemiseen liittyikin ongelmallisia omakohtaisia kokemuksia.

4.3 Henkilöstöjohtamisen haasteet

Seuraavaksi eritellään tarkemmin yrittäjien näkemyksiin ja kokemuksiin perustuen henkilöstöjohtamisen haasteita maatalousyrietyksissä. Haasteet on poimittu suoraan haastateltavien kertomuksista sekä epäsuorasti litteroidun aineiston tarkemmasta analyysistä. Haasteet

on ryhmitelty kolmeen pääkategoriaan ja edelleen useampaan alakategoriaan. Alakategorioiden ja niiden syiden taulukointi mukailee Hännikäisen (2013, 54) esittämistapaa.

Lähtökohtana voidaan todeta yrittäjän henkilöstöjohtamiseen liittyvän oppimisprosessin linkittyvän usein yritystoiminnan muutosvaiheeseen, kuten suuren investoinnin läpiviemiseen. Investointiprosessin aikana yrittäjän tulee johtaa yrityksen tuotantoa ja taloutta. Lisäksi hänen tulee rekrytoida, perehdyttää ja johtaa työntekijöitä, jotka harjoittelevat uusia asioita. Lähtökohta henkilöstöjohtamisen oppimiselle on siis usein haastava. Tämä lienee tyypillistä maatalousyrityksissä, joissa toiminnan laajentaminen tapahtuu portaittain.

4.3.1 Erityisosaamisen haasteet

Erityisosaamiseen liittyvät haasteet voidaan jakaa henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen osaamiseen. Erityisosaamisen alakategoriat ja taustalla vaikuttavat syyt on ryhmitelty taulukkoon 10.

TAULUKKO 10. Haasteet erityisosaamisessa

Haaste	Syy
Henkilöstöhallinnon osaaminen	Ei kokemusta palkkaamisesta Ei koulutusta aiheeseen Ei aikaa perehtyä yksityiskohtiin Ei aikaa päivittää osaamista
Henkilöstöjohtamisen osaaminen	Kokemuksen puute työntelijänä olemisesta Kokemuksen puute työntekijänä olemisesta Koulutuksen puutteellisuus

Työntekijän palkkaamiseen liittyy runsaasti tiedon ja osaamisen tarvetta. Erityisesti henkilöstöhallintoon liittyvä tieto on haastateltavien mukaan henkilöstöjohtamisen yksi haastavimmista osa-alueista sisäistää. Se korostuu erityisesti ensimmäisen työntekijän palkkaamistilanteessa. Opeteltavana ovat erityisesti henkilöstöhallintoon liittyvät asiat kuten pal-

kanmaksu, työaikalainsäädäntö, työehtosopimukset ja työsuhdeasiat sekä työturvallisuuslainsäädäntö. Lisäksi yrityksessä tulisi panostaa varhaisessa vaiheessa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toimeenpanoon, jotta yrityksen toiminta alkaisi ja jatkuisi sujuvasti.

Myös pitkään työntekijöitä palkanneet yrittäjät totesivat tiedon tarpeiden olevan merkittäviä. Henkilöstöhallinnon osaamista on päivitettävä, sillä esimerkiksi työehtosopimukset muuttuvat aika ajoin. Tämän tiedon omaksuminen koettiin kaikissa yrityksissä erittäin keskeiseksi. Erityisesti suurissa yrityksissä todettiin ulkomaalaisten työntekijöiden olevan tietoisia oikeuksistaan, mikä vaatii yrittäjältä henkilöstöhallinnon tarkkaa osaamista.

Myös henkilöstöjohtamisen osaamista tarvitaan. Haastavaksi kokonaisuuden tekee kokemuksen puute. Maatalousyrittäjillä ei usein ole aikaisempaa kokemusta työntekijän palkkaamisesta eikä työntekijänä tai -johtajana toimimisesta. Haastateltavien mukaan työskentely tilan ulkopuolella auttaisi yrittäjiä ymmärtämään työntekijän näkökulmaa sekä toimimaan esimiehenä. Myöskään maatalouden koulutus ei vastaa nykypäivän tarpeisiin. Puutteita on erityisesti johtamiseen liittyvässä opetuksessa. Maatalousalan koulutus tulisi yrittäjien mielestä jakaa selkeämmin johtaja- ja työntekijälinjaan. Myös erillistä tilanhoitajakoulutusta ehdotettiin.

4.3.2 Osaavan työvoiman rekrytoinnin haasteet

Osaavan työvoiman rekrytointi koettiin yleisesti haastavaksi osa-alueeksi. Haasteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: työpaikkojen houkuttelevuuteen, työntekijöiden riittämättömyyden osaamiseen ja kiireessä rekrytointiin. Haasteet ja niiden syyt on eritelty taulukkoon 11.

Työpaikkojen houkuttelevuus

Matalan palkkatason koettiin heikentävän erityisesti suomalaisten työntekijöiden saatavuutta maatalousyhteisöissä. Haastateltavien mukaan myös maataloustöiden fyysinen rasittavuus heikentää alan suhteellista houkuttelevuutta. Lisäksi maataloudella koettiin olevan negatiivinen maine, joka vähentää osaltaan työntekijöiden kiinnostusta. Erityisesti sikayrit-

täjät pohtivat yleisten mielikuvien ja viimeaikaisen mediahuomion heikentävän työntekijöiden saatavuutta.

Yrityskohtaisesti pohdittiin hyvän maineen lisäävän työntekijöiden kiinnostusta. Tämän on havainnut myös Johansson (2009, 71). Kolmessa tapauksessa painotettiin, että maine työnantajana säilyy hyvänä, kun työntekijöiden palkat maksetaan ajallaan. Yksittäisissä tapauksissa maineeseen vaikutettiin suhdetoiminnalla ja luonnonmukaisella tuotantomenetelmällä. Yhdessä tapauksessa yrityksen syrjäisen sijainnin koettiin heikentävän työntekijöiden saatavuutta.

TAULUKKO 11. Haasteet osaavan työvoiman rekryoinnissa

Haaste	Syy
Työpaikkojen houkuttelevuus	Matala palkkataso Raskas työ Alan maine Yrityksen maine Yrityksen sijainti
Työntekijöiden riittämätön osaaminen	Koulutuksen puutteet Moninaiset osaamistarpeet Epärealistiset vaatimukset osaamisesta
Kiireessä rekryointi	Palkkaamista ei alun perin suunniteltu Työntekijän lähteminen

Työntekijöiden riittämätön osaaminen

Erityisesti sianlihantuotantoyrityksissä ajateltiin, ettei nykyisestä koulutusjärjestelmästä valmistu heidän vaatimuksiinsa sopivia työntekijöitä. Myös maidontuotantoyrityksissä, joissa tarvittiin monipuolista osaamista, koettiin työntekijän rekrytoiminen haasteelliseksi.

Toisaalta kokemus työntekijöiden riittämättömästä osaamisesta voi johtua yrittäjän liiallisista vaatimuksista tai epärealistisista toiveista. Haastateltavat muistuttivat, ettei täydellistä

työntekijää ole olemassakaan – siksi sellaista ei kannata etsiä. Keskeistä on oppia katso-
maan tiettyjä asioita läpi sormien.

Kiireessä rekrytointi

Osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvät ongelmat voivat johtua myös kiireessä rekrytoin-
nista. Haastateltavien mukaan työntekijän palkkaamista saatetaan viivyttää investointipro-
sessin yli oman jaksamisen kustannuksella. Tämä tunnistettiin omakohtaisesti kolmessa
tapauksessa. Varsinaiseksi haasteeksi muodostuu, ettei työntekijän palkkaamista ole suun-
niteltu vaan työntekijä palkataan vasta pakon edessä.

*”Niin se meni meilläkin, niin en mä sitä kiellä tavallaan tuota. Yleensä se työntekijä
otetaan siinä vaiheessa kun ite ollaan tuossa nurmikolla selällään, eikä tiedetä tän
taivaallista niinku mistään ennää. Et yleensä liian myöhään.”*

Kun arjessa kamppaillaan oman jaksamisen kanssa, saatetaan sekä rekrytointi että pereh-
dyttäminen tehdä huolimattomasti. Tällöin voi olla, että päädytään palkkaamaan työntekijä,
joka ei pitkällä aikavälillä vastaa yrityksen ja yrittäjän tarpeisiin. Esteenä rekrytoinnille voi
olla esimerkiksi pelko yrityksen taloudellisen tilanteen huonontumisesta. Näissä tapauksis-
sa työntekijä nähdään investoinnin sijaan kustannuksena.

*”Maataloudesta puuttuu se semmonen. Siis tuolla oikeessa yritysmaailmassahan ne
– vaikka pidänkin itseäni yrittäjänä niin – niinniin, nehän miettii sitä asiaa niin
päin jos me otetaan tuohon sata äijää töihin että mitä me saadaan sillä. Eihän vilje-
lijät osaa ajatella niin päin. Et ei ne osaa ajatella sitä niin, että jos otetaan tähän
ihminen töihin ja nyt myö pystytäänkin tekemään nää työt ja rutiinit hyvin. Niin mi-
tens paljon meidän luvut paranee? Mitäs me niinku saadaan tällä? Et okei, se mak-
saa nyt nelkyt tonnia vuosittain sen palkkaaminen kaikkineen kuluineen, mutta tuota
saataskos myö nyt kuuskymmentä tonnia nousemaan tätä asiaa niinku muuten.”*

Myös työntekijän irtisanominen tai -irtisanoutuminen voi johtaa kiireiseen rekrytointiin, ellei tarvittavaa työvoimaa saada joustavasti muualta. Yhdessä tapauksessa kerrottiin, kaikki kivet on käännettävä, kun hyvää työntekijää etsitään nopeasti.

4.3.3 Oman toimenkuvan muuttumisen haasteet

Omakohtaisesti haastavimpana asiana yrittäjät pitivät oman toimenkuvan muutosta. Siihen liittyvät haasteet voidaan ryhmitellä: johtamisen määrän lisääntymiseen, työtehtävien delegointiin sekä johtajan roolin sisäistämiseen. Alakategoriat syineen on koottu taulukkoon 12.

TAULUKKO 12. Haasteet oman toimenkuvan muuttumisessa

Haasteet	Syy
Johtamisen määrän lisääntyminen	Ei osattu varautua Ei varata riittävästi aikaa Ei riittävää osaamista johtamiseen Ei tarvittavia ominaisuuksia johtajaksi
Työtehtävien delegointi	Luottamuksen puute työntekijöihin Oma osaaminen parempaa Vaikeasti delegoitavat tehtävät
Johtajan roolin sisäistäminen	Etäisyyden pitäminen työntekijöihin Riittämätön kommunikointi Muutosten johtaminen ja ongelmatilanteiden hoitaminen

Johtamisen määrän lisääntyminen

Investointien myötä johtamisen määrä kasvaa merkittävästi. Haastateltavien mukaan investoitaessa on haastavaa tiedostaa ja sisäistää etukäteen johtamisen määrän lisääntyminen. Jos yrityksessä palkataan ensimmäisellä kerralla välittömästi useita työntekijöitä, yrittäjän toimenkuva muuttuu maanviljelijästä toimitusjohtajaksi yhden suuren yksittäisen investoinnin aikana. Toimenkuvan muutos vaatii uutta osaamista erityisesti johtamisessa. Tällaisessa tapauksessa johtajan rooliin ei kasveta vähitellen kuten portaittain laajentavassa yrityksessä.

”Kyllä nyt, jos tällä tiedolla mikä mullakin on nyt päässä ja tiedän noita ongelmia tosi paljon tuolla, niin sen pitää olla ammattijohtaja tuollaseen (suureen) sikalaan. Jos me perustettas tässä semmonen ja mietittäs rupeisitko sä vai sä toimitusjohtajaksi, niin ei kukaan. Sinne otettas joku kaveri, jolle maksettas palkka, joka perehtys siihen asiaan. Vaikka se ei olis ehkä johtaja ollukkaan, mutta sen päätyö olis johtaa sitä sikalaa. Eikä se, että se tota, nyt käy äkkiä lykkäämäs omas sikalas jotain ja sit ten se menee puimaan ja sit se menee auraan lunta ja mitä tekeekin. Ja sit on sikalassa joku ongelma. ”Emmä jaksa, se on niin vaikee, emmä tiedä mitä sille tekee”. Ja sit menee pari päivää ja ongelma vaan suurenee, ja sit ne ihmiset tekee siä jotain väärii juttuja ja sikoja kuolee ja. Niin tulee todella kalliiks.”

Haastateltavien mukaan johtaminen vaatii ennen kaikkea kykyä tehdä päätöksiä ja aikaa. Jos päätöksentekokyky puuttuu, asiat puuroutuvat. Johtajana toimiminen vaatii johtajuutta, jonka ajateltiin olevan pitkälti endogeeninen asia. Johtajan tulisi olla riittävän vaativa ja tiukka, mutta annettava kuitenkin vapauksia työntekijälle. Johtajuuteen liittyy ennen kaikkea ihmistuntemus ja kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. Useimmat haastateltavat pitivät itseään hyvinä johtajina, joilla oli riittävästi tarpeellisia ominaisuuksia johtajana toimimiseen.

Työtehtävien delegointi

Oman toimenkuvan muutokseen liittyvät myös työn delegointiin liittyvät haasteet. Delegointiin liittyvät haasteet olivat tyypillisiä pienissä yrityksissä (n=3). Niissä koettiin, ettei osaa työtehtävistä voida jättää työntekijän vastuulle, sillä ne vaativat työntekijältä erittäin syvää omistautumista ja osaamista. Tällaisena pidettiin esimerkiksi lypsylehmien kiimanseurantaa ja emakoiden porsimisten seurantaa. Osin syynä voi olla myös yrittäjän vahva osaaminen osa-alueella tai näkemys, ettei työntekijän työ vastaa omaa panosta. Taustalla voinee vaikuttaa myös luottamuksen puute työntekijän osaamiseen.

Johtajan roolin sisäistäminen

Johtajan rooli edellyttää etäisyyden pitämistä työntekijöihin, kykyä kommunikoida työntekijöiden kanssa sekä johtaa muutoksia ja hoitaa ongelmatilanteita. Johtajan roolissa haasteelliseksi koettiin etäisyyden pitäminen työntekijöihin (n=3). Tätä kuvattiin ystävällisyyden ja ystävänä olemisen rajana, ja tapausten perusteella sen muodostuminen vaikuttaisi vaativan auktoriteettiasemaa. Etäisyyden pitämisen voisi ajatella olevan haastavampaa johtajalle, joka työskentelee yhden tai useamman alaisensa kanssa rinnakkain. Ystävänä oleminen liittyviä haasteita kuvattiin näin:

”Niin siinä kohtaan tulee tosi paha käppi, koska silloin sä et voi johtaa sitä alaistas sillai ku sun kuulus. Se on todella vaikee sanoo, niinku kaverille, jotaki ku se tekee väärin tai jotain niin, niinku – tai vaikka sanoo se irti. Et siinä se on niinku, et sä pysty niinku kattoon niitä asioita sillai tasa-arvoisesti.”

Liian läheiset välit työnantajan ja -tekijöiden välillä saattavat siis johtaa kommunikointiongelmiin, epätasa-arvoiseen kohteluun ja lopulta jopa huonoon työilmapiiriin. Johtajan roolissa olennaista on myös kommunikointi, johon liittyi haasteita kuudessa yrityksessä (ks. kappale 4.3.3). Kommunikointia haastoivat edellä mainitut liian läheiset välit työntekijöiden kanssa. Haasteita muodostuu, koska erityisesti negatiivisen palautteen antaminen saattaa kokea epämiellyttäväksi.

Kun asioista ei voida keskustella rakentavasti, kommunikointi ja työilmapiiri heikkenevät. Suuremmissa yrityksissä kommunikoinnin haasteina olivat tyypillisesti yhteisen kielen puuttuminen ja kulttuurierot. Kommunikoinnin helpottamiseksi hyvänä käytäntönä oli havaittavissa erillisen työnjohtajan palkkaaminen, joka toi järjestystä ja paransi tiedon kulkua yrityksessä.

Havaintojen ja haastattelujen perusteella muutosten johtaminen koettiin ongelmalliseksi neljässä yrityksessä. Ongelmallisia tilanteita olivat palkitsemisjärjestelmästä irrottautuminen, uusien johtamiskäytäntöjen implementointi ja johtajan vaihdokset. Havaittavissa oli,

että tällaista suurten muutosten läpivieminen organisaatiossa saattaa johtaa irtisanomiseen tai -sanoutumiseen.

”Tietysti meillä varmaan vähä lähdettiin siihen ehkä vähä soitellen sotaan, että ois pitänyt pysähtyä miettimään, että kuinka se tapahtuu. Ja sitten sitä on aika vaikee muuttaa, sitä tyyliä. Jotta, se ois pitänyt miettiä tarkemmin. Ottaa siihen niinku rutiinit, palaverit sun muut heti. Jotta se ei sujunut meillä parhaiten se johtaminen.”

Kun työntekijän palkkaa ja henkilöstöjohtamisen järjestelmän rakentaa on sen muuttaminen usein hankalaa. Ohjenuorana pidettiin asioiden pohtimista etukäteen ennen ensimmäisen työntekijän palkkaamista. On kuitenkin poikkeuksellista, että heti alusta kaikki olisi kunnossa. Ongelmatilanteet kuuluvat yrittäjänä ja työnantajana toimimiseen.

”Nyt on taas semmonen tilanne, että pitää lähtee puhtaalta pöydältä ja lähtee taas nostaan sitä työilmapiiriä paremmaks. Sen mä hyväksyn, että työnantajalle saa olla vihanen, mutta ei työntekijät sais keskenään tapella. Koska mä voin olla sillai, etten mä oo paljon näkyvissä ja se ei vaikuta heidän työntekoon sillä tavalla. Mut jos he on keskenään kokoajan, ja työkavereita, niin siitä ei tuu mitään.”

Haastaviksi muutoksen johtamisen ja ongelmatilanteiden hoitamisen tekee usein kokemuksen ja osaamisen puute ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Verrattuna perheyriykseen muutoksia on vietävä eteenpäin määrätietoisemmin viestien ja työntekijöitä muutokseen sitouttaen. Työvoimaa palkkaavissa yrityksissä muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan niitä tulisi pyrkiä tekemään yrityksessä johdonmukaisesti askel askeleelta.

5 Tulosten tarkastelu

Tässä osiossa tiivistetään tutkimuksen tulokset ja verrataan niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Tarkastelussa korostetaan hyviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Lopuksi pohditaan tulosten yleistettävyyttä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimustarpeita.

5.1 Käytänteet suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään henkilöstöjohtamisen käytänteitä tutkituissa maatalousyrittäjissä. Käytänteet olivat pääosin vakiintuneita ja osin jopa melko kehittyneitä kohdeorganisaatioissa. Henkilöstöjohtamisen käytänteet jaettiin tarkastelussa rekrytoinnin, perehdyttämisen ja kouluttamisen, työnjohtamisen ja sitouttamisen käytäntöihin tarkastelun helpottamiseksi.

Rekrytointiin käytettiin useita virallisia ja epävirallisia kanavia. Kaksi selkeästi suosituinta olivat suhteiden ja työnvälityspalveluiden käyttö. Samaan päätelmään on tullut myös Torpo (2010, 52). Suhteiden hyödyntäminen on tyypillistä suurissa yrityksissä. Työnvälityspalvelujen käyttö oli tyypillisempää pienissä yrityksissä. Haastatteluissa esiin nousseet rekrytointikanavat vastasivat lähes identtisesti aikaisempia tutkimuksia (mm. Bitsch ym. 2003, 10; Bitsch ym. 2006, 133; Bitsch & Olynk 2008, 193).

Työntekijä rekrytoitiin tyypillisesti haastattelemalla. Haastattelujen ei mainittu sisältävän Bitschin ja Olynkin (2008, 194) kuvailemia hakemuslomakkeiden täyttämisiä saati monivaiheista haastattelua. Haastattelu etukäteen pohdituilla kysymyksillä lienee paras yksittäinen tapa selvittää työntekijän osaamista ja soveltuvuutta työyhteisöön. Lisäksi haastattelu on myös edullinen valintamenetelmä (Johansson 2009, 75). Ennen työntekijän palkkaamista maatalousyrittäjän tulisi määrittää tavoitteet omalle työlleen ja yritykselleen. Työntekijän toimenkuvaa on myös pohdittava. Nämä linjaukset ovat peruslähtökohtia työntekijän palkkaamisessa ja liiketoiminnan päämäärien saavuttamisessa.

Perehdyttäminen koettiin yrityksissä aikaa vieväksi, mutta tärkeäksi kokonaisuudeksi. Käytäntö jaettiin yrityksen toimintaan ja työtehtäviin perehdyttämiseen. Perehdyttäjänä toimivat pienissä yrityksissä yrittäjät ja suurissa tyypillisesti muut työntekijät, mikä on todettu sitouttavaksi käytännöksi (Bitsch & Yakura 2007, 27). Tutkituissa yrityksissä panostettiin selkeästi työntekijän työtehtäviin perehdyttämiseen. Kehitysehdotuksena yrityksissä tulisi panostaa nykyistä selkeämmin toimintatapoihin, arvoihin, visioon ja strategiaan perehdyttämiseen. Tämä antaisi työlle merkitystä, lisäisi sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin.

Kouluttautumista ja kouluttautumismahdollisuuksia käsiteltiin tutkielmassa perehdytyksen yhteydessä. Havaittavissa oli, että kouluttautumismahdollisuuksien tarjoamista pidettiin osassa tapauksista myös motivointitekijänä (vrt. Lätti ym. 2010, 31). Työntekijöiden kouluttautumista kannattanee tukea, sillä yritykseen voidaan kouluttautumisen kautta saada uusia, kehittyneempiä toimintatapoja. Myös palkitsemiskäytännöksi kouluttautuminen sopii hyvin. Haasteelliseksi koettiin kuitenkin resurssien riittämättömyys.

Päivittäisen työsuorituksen johtamisen käytännöt kuvasivat yritysten arkea: yhteisiä ruokataukoja, viikkokokouksia, kehityskeskusteluja ja tulospalavereja. Käytännöt olivat useimmissa tapauksissa pitkälle kehittyneitä. Pienissä yrityksissä käytännöt olivat tyypillisesti vapaamuotoisempia. Yrityskoon kasvu ja useamman työntekijän kanssa toimiminen näyttää vaativan enemmän ja virallisempia työsuorituksen johtamisen käytäntöjä. Tämä tukee aikaisempia havaintoja (mm. Howard ym. 1991; Kotey & Slade 2005). Käytännöissä oli selkeää yhdenmukaisuutta. Tämä saattoi johtua viiden haastateltavan osallistumisesta samantyyliiseen johtamiskoulutukseen.

Edellä mainitut työsuorituksen johtamisen käytännöt koettiin hyvinä ja kommunikointia lisäävinä. Tavoiteltavana tilana voidaan pitää myös yrityksen strategian ja henkilöstöjohtamisen vuorovaikutusta. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen strategian selkiyttämistä ja jalkauttamista mitattavina tavoitteina työntekijöiden arkeen. Tavoitteiden seuranta, uudelleen asettaminen ja onnistumisista viestintä kuuluvat luonnollisesti hyviin käytäntöihin. Tällaista tavoitteiden kautta sitouttamista suosittelevat myös Magera ja Bitsch (2005, 93–94).

Varsinaiset sitouttamisen keinot jaettiin kirjallisuuden perusteella työilmapiirin ylläpitämiseen, työoloista huolehtimiseen ja palkitsemiseen. Maatalousyrittäjät uskoivat työilmapiirin, sosiaalisten suhteiden ja johtamisen vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä. Palkkaa yrittäjät eivät tyypillisesti pitäneet merkittävänä sitouttamisen keinona. Sitouttamistoimenpiteiden painopiste oli epävirallisissa kokoontumisissa ja satunnaisissa etuuksissa. Samansuuntaisia vastauksia on saatu myös muissa tutkimuksissa (Bitsch & Yakura 2007, 27; Bitsch & Olynk 2008, 196; Johansson 2009, 73).

Yrittäjien keskuudessa hyvänä käytäntönä pidettiin satunnaista palkitsemista. Haastateltavien kokemusten mukaan säännönmukainen palkitsemisjärjestelmä on pysyvä ratkaisu, josta on vaikea irtautua. Riskinä ovat kohtuuttomiksi kohoavat kustannukset. Kilpailukykyisen palkitsemisjärjestelmän käyttö lisää kuitenkin työntekijöiden pysyvyyttä ja uskollisuutta (Mugera & Bitsch 2005, 94). Järjestelmän järkevyyttä lienee syytä tarkastella yrityskohtaisesti.

Henkilöstöjohtamisen käytänteiden tarkastelussa selvisi, että henkilöstöjohtamista toteutetaan suomalaisissa maatalousyrityksissä pitkälle samoista lähtökohdista kuin ulkomaisissa maatalousyrityksissä. Näin ollen Bitschin ja Olynkin (2008) teoreettinen viitekehys vaikuttaa tämän tutkimuksen pohjalta sopivan myös suomalaisten maidon- ja sianlihantuotantoyritysten henkilöstöjohtamisen tarkastelun lähtökohdaksi. Toki kontekstit eroavat muun muassa lainsäädännön, kulttuurin ja yrityskoon vuoksi.

5.2 Haasteet verrattuna aikaisempaan tutkimukseen

Toinen tutkimuskysymys koski maatalousyrittäjien kokemia henkilöstöjohtamisen haasteita. Henkilöstöjohtamisen haasteet jaettiin kolmeen pääkategoriaan: erityisosaamiseen, osaavan työvoiman rekrytointiin ja yrittäjän oman toimenkuvan muuttumiseen. Näistä rekrytointiin liittyvät haasteet olivat yleisiä ja alalle tyypillisiä.

Yrittäjät kokivat, ettei kiinnostuneita ja osaavia työntekijöitä ole saatavilla yrityksiin. Vastaavan havainnon ovat tehneet myös Howard ym. (1991) ja Bitsch (2009). Ongelma on tunnistettu myös investoivissa maitoyrityksissä, joissa osa- ja kokoaikaisten työntekijöiden saatavuus listattiin suurimmaksi ongelmaksi ennen investointia. Investoinnin jälkeen koko-aikaisten työntekijöiden saatavuus arvioitiin toiseksi suurimmaksi ongelmaksi. Syynä pidettiin hyvää työllisyystilannetta. (Hadley ym. 2002, 2060.) Tässä tutkimuksessa osaavan työvoiman saamiseen liittyvät ongelmat ryhmiteltiin ongelmiin työpaikkojen houkuttelevuudessa, työntekijöiden osaamisessa ja kiireisessä rekrytoinnissa. Haastatteluista oli tulkittavissa myös yrityskohtaisia hankkimiseen liittyviä haasteita.

Selkeämmin yritysکوhtaisiin ongelmiin luettiin erityisosaaminen ja yrittäjän toimenkuvan muutos. Yrittäjän oman toimenkuvan muuttumiseen liittyvät haasteet nousivat haastatte luissa esiin keskeisimpinä ja omakohtaisimpina. Yrittäjät kertoivat moninaisia haasteita, jotka kategorisoitiin johtamisen määrän lisääntymiseen, työtehtävien delegoinnin ongelmiin ja edelleen johtajan roolin sisäistämiseen. Johtajan roolin sisäistäminen koettiin alakategoriaista haasteellisimmaksi. Johtajan rooli vaatii yrittäjien mukaan etäisyyden pitämistä työntekijöihin, riittävää kommunikointia sekä kykyä johtaa muutoksia ja hoitaa ongelmatilanteita.

Nämä johtajuuden haasteet on tunnistettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Maatalousyrittäjät ovat todenneet tarvitsevansa koulutusta muun muassa kommunikointiin, motivointiin, työntekijöiden arviointiin ja sitouttamiseen sekä ongelmatilanteiden ratkaisuun (Hadley ym. 2002, 2063; Bitsch & Olynk 2008, 198). Kokemuksen puutteen koettiin haittaavan kommunikointia, mikä joka aiheuttaa ongelmia (Hadley ym. 2002, 2061).

Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen osaamiseen liittyvät haasteet ryhmiteltiin tutkimuksissa maatalousyrityksissä erityisosaamisen kategoriaan. Nämä haasteet olivat tyypillisiä erityisesti ensimmäisen työntekijän palkkaamisen yhteydessä. Kun kokemusta ja osaamista palkkaamista kertyi, osa-alueen haastavuus väheni selvästi. Kuitenkin henkilöstöhallintoon liittyvää osaamista on päivitettävä jatkuvasti ja yrityskoon kasvu lisää osaamistarpeita henkilöstöjohtamisen käytännöistä.

Hännikäinen (2013) tutki keskijohdon henkilöstöjohtamisen haasteita tapausyhteyksessä. Hänen kuvaamansa keskijohdon toimenkuva vastaa pitkälti työllistävän maatalousyrittäjän roolia. Keskijohdon henkilöstöjohtamisen haasteiksi muodostuivat työsuhdelainsäädännön ja ihmistuntemuksen erikoisosaaminen, ristiriitatilanteet, henkilöstöjohtamisen viestintä, resurssien hallinta ja kiire. (Hännikäinen 2013, 63–71;77.) Maatalousyrittäjien ja keskijohdon henkilöstöjohtamisen haasteissa vaikuttaisi olevan samankaltaisuutta kohdeorganisaatioiden erilaisuudesta huolimatta.

Tutkimusten vertailu antaa viitteitä, että henkilöstöjohtamisen haasteet ovat yleisluontoisia esimiesasemassa työskenteleville. Kuitenkaan viestintään ja ihmistuntemukseen liittyvät haasteet eivät nousseet tässä tarkastelussa yhtä merkittäviksi. Haasteiden painopisteet muodostunevat siten tapauskohtaisesti. Lisäksi on mahdollista, että tässä tutkimuksessa on puutteita haasteiden kategorisoinnissa tai tulkinnassa. Nämä puutteet saattavat pienentää erityisesti ihmistuntemuksen merkitystä kokonaistarkastelussa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden tarkastelu

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tulee arvioida myös niiden luotettavuutta ja pätevyyttä. Näitä tarkastellaan usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227; Yin 2003, 33–34). Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetti viittaa puolestaan tutkimuksen pätevyyteen eli tarkemmin siihen, mittaako asetettu mittari asiaa, jota sen on suunniteltu mittaavan. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Validiteetti voidaan jakaa edelleen konstruktiiviseksi, sisäiseksi validiteettiin ja ulkoiseksi validiteettiin (Yin 2003, 34).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä ei kuitenkaan aina pidetä tarkoituksenmukaisina. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös yhtenäisyyden ja johdonmukaisuuden sekä uskottavuuden ja hyödyllisyyden näkökulmasta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 295.)

Lähtökohtaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parannetaan yksityiskohtaisella selostuksella tutkimuksen etenemisestä. Tutkimuksen lukijalle tulisi avata totuudenmukaisesti tutkimusprosessin loogisuutta, jäljitettävyyttä ja dokumentointia. Käytännössä tämä tarkoittaa aineiston tuottamiseen liittyvien vaiheiden sekä olosuhteiden totuudenmukaista kuvaamista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 249; Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden mahdollistamaan kuvaukseen on pyritty vastaamaan metodologiaosassa. Luotettavuutta voidaan hakea myös useamman menetelmän käyttämisellä, vertaisarvioinnein sekä poikkeavien tapausten etsimisellä (Koskinen ym. 2005, 257). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan ajatella heikentävän monimenetelmäisyyden puuttuminen.

Yhdenmukaisuudella pyritään puolestaan varmistamaan, että tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset pohjautuvat aineistoon. Tavoitteena tulisi siten olla aineiston ja tulkintojen helppo tarkastelu (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tulkintaa voidaan perustella esimerkiksi haastatteluotteiden avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Yhdenmukaisuuden vaatimukseen on pyritty vastaamaan tapausten yksityiskohtaisella kuvauksella (Liite 2), tapausten systemaattisilla taulukoinneilla ja haastatteluotteilla.

Kun saadut tulokset vastaavat aikaisempia tutkimuksia tai niiden osia ja löydökset todetaan, kyse on yhteneväisyydestä (Kovalainen & Eriksson 2008, 294). Yhteneväisyyttä aikaisempaan tutkimukseen on haettu kirjallisuustarkastelun ja edelleen tulosten tarkastelun avulla, joissa on todettu selkeää yhdenmukaisuutta aikaisempiin tutkimuksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta heikensivät laajat tutkimuskysymykset, jotka vaikeuttivat tarkastelun syvyyttä ja ilmenivät kausaliiteettien tarkastelun puutteina. Tarkoituksena oli kuitenkin muodostaa kokonaisvaltainen näkemys aihepiiristä, joten tutkimuskysymyksiä voitaneen pitää perusteltuina. Tapausten valinnassa painotettiin toisistaan poikkeavia tapauksia. Selkeää yhtenäistä tekijää ei tapausten valinnassa ollut, joka haastoi ilmiön analysointia ja teki tyypittelystä harkinnanvaraista. Kuitenkin tutkimuksen tavoitetta, ilmiön ymmärtämistä eri konteksteissa, valinta tuki hyvin.

Tiedon keräämiseen liittyvät puutteet kumpuavat lähinnä haastattelumenetelmästä. Haastatteluja ei toteutettu kaikissa tapauksissa samoin, joten tutkija ohjaili siten ymmärryksen rakentumista tapausten välillä. Toisaalta tiedon ja ymmärryksen lisääntymisen tulisikin vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Suunta on kuitenkin tutkijasta itsestään kiinni. Suurin ongelma haastatteluissa lienee tutkijan kokemattomuus, sekä pelkästään haastatteluaineiston hyödyntäminen ilmiön tarkastelussa.

Mahdolliset analyysin puutteet nousevat analyysiohjelmien käyttämättömyydestä ja edelleen tutkijan kokemattomuudesta. Puutteita on pyritty välttämään työnohjauksella. Kuten aikaisemmin mainittiin, tuloksissa esiintyi selkeää yhdenmukaisuutta. Yhdenmukaisuus saattoi johtua siitä, että osa haastateltavista oli käynyt samantyyppisen johtamisvalmennuksen.

5.4 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimusta tehdessä heräsi paljon ajatuksia jatkotutkimustarpeista. Tulosten yleistettävyyttä voisi tarkastella laajemmassa tutkimusjoukossa. Kyselytutkimuksen avulla voitaisiin selvittää niin henkilöstöjohtamisen käytänteitä kuin haasteita maatalousyrittäjissä. Myös haasteiden vertailu eri tilanteissa sopisi kyselytutkimuksen luonteeseen ja avaisi mahdollisesti syy-yhteyksiä.

Jotta henkilöstöjohtamista voitaisiin kehittää, tarpeellista olisi tutkia tarkemmin henkilöstöjohtamisen haasteita. Haasteiden tarkastelu voitaisiin rajata esimerkiksi sukupolvenvaihdosta tai suurta investointia läpikäyviin yrityksiin. Olennaista on, että jatkotarkastelussa huomioitaisiin sekä työnantajan että työntekijän näkökulmat, jotta haasteita ymmärrettäisiin tapausorganisaatioissa kokonaisuudessaan. Tarkastelun teoriapohja voisi rakentua henkilöstöjohtamisen (human resource management) sijaan johtajuuden (leadership) tai organisaatiokulttuurin näkökulmalle.

Henkilöstöjohtamiseen liittyy olennaisesti strateginen ulottuvuus, jota ei tässä tutkimuksessa käsitelty kirjallisuusosiota enempää. Syynä oli aihepiirin tietoinen rajaaminen henkilös-

töjohtamisten käytänteiden eli operatiivisen henkilöstöjohtamisen tarkasteluun. Jatkotutkimuksen kannalta olennaista olisi kuitenkin tarkastella yrityksen strategian ja henkilöstöjohtamisen vuorovaikutusta kilpailuedun luomisen ja yrityksen taloudellisen menestymisen näkökulmasta.

Koska tutkittavat tapaukset olivat keskimääräistä suurempia yrityksiä, voidaan haastateltavia pitää edelläkävijöinä. Huomattavaa oli, että haastateltavien yritystoiminnassa korostui verkostojen ja suhdetoiminnan merkitys. Nämä ovatkin maatalousyritysten toiminnan kannalta yleistyviä kokonaisuuksia, joiden tutkiminen lienee ajankohtaista.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla selvitettiin maatalouden henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, käytänteitä ja haasteita yrittäjien näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osuuden pohjalta voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen on kasvava näkökulma maatalousyritysten johtamisessa. Syynä voidaan pitää palkkaamisen yleistymistä yrityskoon kasvaessa. Trendiä hidastaa maatalouden heikko kannattavuuskehitys.

Maatalousyrittäjän näkökulmasta henkilöstöjohtaminen on ennen kaikkea tapa ajatella työntekijää mahdollisuutena – investointina yrityksen toimintaan ja osaamiseen. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat puolestaan toimenpiteitä, joiden avulla henkilöstön osaamista hyödynnetään ja työyhteisöä rakennetaan. Näitä toimenpiteitä hyödyntämällä työntekijä tekee mielekästä, tehokasta ja tavoitteellista työtä. Yrittäjä saa puolestaan motivoitunutta, sitoutunutta ja taloudellisesti kannattavaa työvoimaa.

Työntekijän palkkaaminen vaatii uudenlaisen ajattelutavan lisäksi johtajuutta ja tunneälyä maatalousyrittäjältä. Tapausten perusteella vaikuttaa, että johtajaksi kasvetaan ja johtajuutta kehitetään ennen kaikkea kokemuksen kautta. Palkkaamista helpottaa työskentely oman yrityksen ulkopuolella ja kouluttautuminen aihepiiriin. Näistä yrittäjät saavat työkaluja ja ymmärrystä arjen johtamiseen. Näiden lisäksi myös verkostojen merkitys lisääntyy niin vertaistuen kuin työntekijöiden saatavuuden näkökulmasta. Tulevaisuudessa yrittäjien tulleekin kiinnittää yhä enemmän huomiota yritys- ja työnantajakuvan kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksena on havaittu hyviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita maatalousyrityksissä. Tutkielman aikana heränneitä ajatuksia ja tuloksia hyödynnetään ProAgriassa maatalousyrittäjien henkilöstöjohtamisen osaamisen varmistamiseksi.

Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen: inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.
- Agrosoft.2014. Porsastuotannon tehokkuusvertailu 2013. Viitattu 8.12.2014.
<http://agrosoft.eu/fi/uutiset/>
- Billikopf, G. E. 2003. Labor Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity. ANR Publication 3417. Viitattu 1.4.2014.
<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor>
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99–120.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R. E. 1984. *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. & Walton, R. E. 1985. *Human Resource Management*. New York: The Free Press.
- Bitsch, V. 2009. Personnel Management in Agribusiness. Conference Paper. The 19th Annual World Forum and Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association. 20.–23.6.2009. Budapest, Hungary.
- Bitsch, V., Harsh, S. B. & Muger, A. W. 2003. Risk in Human Resource Management and Implications for Extension Programming – Results of Focus Group Discussions with Dairy and Green Industry Managers. The American Agricultural Economics Association Annual Meeting. 27.–30.7. 2003. Montreal, Canada.
- Bitsch, V., & Hornberg, M. 2004. Employee Retention: Components of Job Satisfaction of Green Industry Employees. The American Agricultural Economics Association Annual Meeting. 1.–4.8.2004. Denver, Colorado.
- Bitsch, V., Kassa, G. A., Harsh, S. B. & Muger, A. W. 2006. Human Resource Management Risks: Sources and Control Strategies Based on Dairy Farmer Focus Groups. *Journal of Agricultural and Applied Economics* 38(1), 123–136.

- Bitsch, V. & Olynk, N.J. 2007a. Skills Required of Managers in Livestock Production: Evidence from Focus Group Research. *Review of Agricultural Economics* 29(4), 749–764.
- Bitsch, V. & Olynk, N. J. 2007b. Pork Managers' Perception of Labor Management Practices and Their Risks. *The American Agricultural Economics Association Annual Meeting*. 28.7.–2.8.2007. Portland, Oregon.
- Bitsch, V. & Olynk, N. J. 2008. Risk-Increasing and Risk-Reducing Practices in Human Resource Management: Focus Group Discussions with Livestock Managers. *Journal of Agricultural and Applied Economics* 40(1), 185–201.
- Bitsch, V. & Yakura, E. K. 2007. Middle Management in Agriculture: Roles, Functions, and Practices. *International Food and Agribusiness Management Review* 10(2), 1–28.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. 2004. Managing human resources in small organisations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14(3), 295–323.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. London. E-kirja. Viitattu 28.11.2014. <http://dx.doi.org/10.4135/9780857028044.d8>
- Erven, B. L. 2001. *Labor and Human Resource Management*. Department of Agricultural, Environmental and Development Economics. Ohio State University. Viitattu 8.11.2014. <http://aede.osu.edu/research/osu-farm-management/publications#labor-and-human-resource-management>
- James, S. C. & Eberle, P. B. 2000. *Acquiring and Managing Labor*. In: James, S. C. & Eberle, P. B. (2000). *Economic & Business Principles In Farm Planning & Production*. Iowa State University Press.
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. *Maatila liikeyrityksenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hadley, G.L., Harsh S.B. & Wolf, C.A. 2002. Managerial and Financial Implications of Major Dairy Farm Expansions in Michigan and Wisconsin. *Journal of Dairy Science* 85(8), 2053–2064.

- Harney, B. & Dundon, T. 2006. Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal* 16(1), 48–73.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1990. Human resource management: An agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management* 1(1), 17–44.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Howard, W. H. & McEwan K. A. 1989. Human Resource Management: A Review with Applications to Agriculture. *Canadian Journal of Agricultural Economics* 37(4), 733–742.
- Howard, W. H., McEwan, K. A., Brinkman, G. L. & Christensen, J. M. 1991. Human Resource Management on the Farm: Attracting, Keeping, and Motivating Labor. *Agribusiness* 7(1), 11–26.
- Hyde, J., Cornelisse, S. A. & Holden, L.A. 2011. Human resource management on dairy farms: Does investing in people matter? *Economics Bulletin* 31(1), 208–217.
- Hännikäinen, E. 2013. Henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle: näkemyksiä työn haasteista ja organisaation tuesta. Tampereen yliopisto. Johtamiskoulu. Yrityksen johtaminen. Maisterin tutkielma. Viitattu 28.12.2014.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94888/GRADU-1390984635.pdf?sequence=1>
- Johansson, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt suomalaisissa pk-yrityksissä. HRM-käytäntöjen virallisuus ja kehittämishaasteet johdon näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisointi. Maisterin tutkielma. <http://info.tse.fi/julkaisut/Thesis2009/9099.pdf>
- Iivarinen, E. 2009. Kolmen Pohjois-Suomessa toimivan matkailualan yrityksen tarinat – tarkastelussa henkilöstöjohtaminen. Lapin yliopisto. Kauppatieteet. Johtaminen. Maisterin tutkielma.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63647/6765.pdf?sequence=1>
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

- Kidwell, R. E. & Fish, A. J. 2007. High-performance human resource practices in Australian family businesses: Preliminary evidence from the wine industry. *International Entrepreneurship Management Journal* 3(1), 1–14.
- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotey, B. & Slade, P. 2005. Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management* 43(1), 16–40.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Viitattu 1.8.2014.
<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b62.pdf>
- Leppälä, J., Lätti, M., Smeds P. & Väre M. (toim.). 2013. Työvoiman ja työmäärän hallinta maatalousyrittäjän jaksamisen ja hyvinvoinnin turvaajana. Maatalouden taloudellinen tutkimuskeskus MTT. Raportti 117.
<http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti117.pdf>
- Leppälä, J. & Lätti, M. 2010. Pehdytyksen suunnittelu. Teoksessa: Mattila, T., Sinisalo, A. & Lätti, M. (toim.) 2010. Työntekijöiden pehdyttäminen ja työnopastus puutarha- ja maataloustuotannossa. TTS tutkimuksen raportteja ja oppaita 43.
- Lätti, M., Leppälä, J. & Sinisalo, A. 2010. Työnopastus. Teoksessa Mattila, T., Sinisalo, A. & Lätti, M. (toim.) 2010. Työntekijöiden pehdyttäminen ja työnopastus puutarha- ja maataloustuotannossa. TTS tutkimuksen raportteja ja oppaita 43.
- Leppälä, M. & Vesala, K. M. 2013. Maatalousyrityksen työnjohdon nykytila ja toimintatavat. Teoksessa Leppälä, J., Lätti, M., Smeds P. & Väre M. (toim.). 2013. Työvoiman ja työmäärän hallinta maatalousyrittäjän jaksamisen ja hyvinvoinnin turvaajana. Maatalouden taloudellinen tutkimuskeskus MTT. Raportti 117, 22–29.
- Marlow, S. 2006. Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review* 16(4), 467–477.
- Mattila, T., Sinisalo A. & Lätti, M. (toim.). 2010. Työntekijöiden pehdyttäminen ja työnopastus puutarha- ja maataloustuotannossa. TTS tutkimuksen raportteja ja oppaita 43.

- Mayson, S. & Barrett, R. 2006. The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review* 16(4), 447–455.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. E-kirja. Helsinki: International Methelp Oy.
- Miklavcic, P. R., Bitsch, V. & Bernstein, R. H. 2005. Growers' Perspective on Attracting Migrant Labor and Migrants' Workplace Choice in Michigan. The American Agricultural Economics Association Annual Meeting. 24.–27.7.2005. Providence, Rhode Island.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Mugera, A. W. 2004. *Managing Human Resources on six Dairy Farms in Michigan: a Resource-Based View*. Plan B Research Paper. Michigan State University. Master of Science. Department of Agricultural Economics.
- Mugera, A. W. 2010. Does Good Personnel Management Practices give Agribusiness Firms a Competitive Advantage? The Annual National Conference of the Australia Agricultural & Resource Economics Society. 10.–12.2.2010. Adelaide, South Australia.
- Mugera, A. W. 2012. Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource-Based Theory to Human Resources. *International Food and Agribusiness Management Review* 15(4), 27–48.
- Mugera A. W. & Bitsch V. 2005. *Managing Labor on Dairy Farms: A Resource-Based Perspective with Evidence from Case Studies*. *International Food and Agribusiness Management Review* 8(3), 79–98.
- Niemi, J. & Ahlstedt, J. (toim.). 2013. *Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2013*. MTT Taloustutkimus. Julkaisuja 114. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-687-169-4>
- Pietilä, E. 2014. *Talous, henkilöstöjohtaminen ja toimintakulttuuri – Tapaustutkimus osakeyhtiömuotoisissa porsastuotantoyrityksissä*. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Maisterin tutkielma. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152993/Emmi_Pietila_pg_2014.pdf?sequence=2

- Poussa, K. 2007. Johtamisosaaminen mikroyrityksen menestystekijänä. Lisää kilpailukykyä kasvavan hevosalan pienyrittäjille. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Yrittäjyys. Kandidaatin tutkielma.
- Pyykkönen, P. & Tiilikainen, S. 2009. Töiden organisointi Suomen maataloudessa. Pelleron taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 217. Helsinki. Viitattu 20.3.2014. http://ptt.fi/dokumentit/rap217_2506091023.pdf.
- Reid, R. S. & Adams, J. S. 2001. Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training* 25(6), 310–320.
- Rosenberg, H. R. 1999. Recognizing and Managing Risks in Agricultural Labor Management. *Labor Management Decision* 8(1), 6–7.
- Saru, E. 2009. Sewn as a patchwork. How bits and pieces from HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A 16:2009. Viitattu 4.4.2014. http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96596/Ae16_2009%20%282%29.pdf?sequence=2
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
- Sinisalo, A. 2012. Maatalouden työvoimatilastot Suomessa ja niiden vertailtavuus. Esitelmätiivistelmä. Maataloustieteen päivät 2012. Viitattu 6.3.2014. http://www.smts.fi/Tyon%20organisointi/Sinisalo_Maatalouden%20tyovoimatilastot.pdf
- Stup, R. E. Hyde, J. & Holden, L. A. 2006. Relationships Between Selected Human Resource Management Practices and Dairy Farm Performance. *Journal of Dairy Science* 89(3), 1116–1120.
- Stup, R. E. Hyde, J. & Holden, L. A. 2008. The Effect on Human Resource Management Practices on Farm Profitability: An Initial Assessment. *Economics Bulletin* 17(12), 1–10.
- Summers, D. F., Pearson, T., Mills, L. & Summers, C. 2005. Human Resource Management activities and Practices in Micro Enterprises in the Texas Panhandle. *Journal of Business and Entrepreneurship* 17(1), 59–70.

- TE-palvelut. 2014. Löydä työntekijä. Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Viitattu 19.11.2014. http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/index.html
- Tike. 2011. Maa- ja puutarhatalouden työvoima. Maatalouden rakennetutkimus, Maatalouslaskenta 2010, Työvoima. Verkkojulkaisu. Viitattu 28.11.2014. http://185.20.137.77/maatalouden-rakennetutkimus-maatalouslaskenta-2010-ty%C3%B6voima_fi
- Tike. 2012. Maatilojen lukumäärä ja peltoala juridisen muodon mukaan. Maatilojen rakenne. Verkkojulkaisu. Viitattu 4.1.2015. <http://185.20.137.77/node/2717>
- Tike. 2014a. Maatalous- ja puutarhayritysten työntekijöiden lukumäärä tuotantosuunnittain vuonna 2013. Maa- ja puutarhatalouden työvoima. Verkkojulkaisu. Viitattu 28.11.2014. <http://www.maataloustilastot.fi/tyovoima>
- Tike. 2014b. Kotieläinten lukumäärä. Verkkojulkaisu. Viitattu 24.11.2014. <http://www.maataloustilastot.fi/kotielainten-lukumaara>
- Tike. 2014c. Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne. Verkkojulkaisu. Viitattu 26.11.2014. <http://www.maataloustilastot.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne>
- Torpo, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen monialaisella maatilalla. Työvoiman rekrytointi ja perehdyttäminen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö. Opinnäytetyö. Viitattu 12.11.2014. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13670/Torpo_Sari.pdf?sequence=1
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 16.3.2014. www.finlex.fi
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 2.6.2014. www.finlex.fi
- Utti, A. 2014. Haasteita pienen perheyriyksen henkilöstöjohtamisessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 18.2.2015. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85459/Utti_Aino.pdf?sequence=1
- Vesalainen, J. & Routamaa, V. 1992. Henkilöstöressurssien johtaminen pienyrityksessä. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.) Uudistuva pienyritys. Espoo: Weilin + Göös.

- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18(2), 295–320.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

LIITE 1. Maatilayrittäjien teemahaastatteluissa sovellettu haastattelurunko.

Yrityksen perustietoja

Nimi, Omistajat ja yritysmuoto
Pinta-ala (oma, vuokrattu) ja eläinmäärä
Mahdollinen muu yritystoiminta

Työnantajuutta täsmentäviä taustatietoja

Työntekijöiden lukumäärä (Osa-aikaiset ja kokoaikaiset /Ulkomaiset ja kotimaiset) Ovatko työskennelleet kuinka kauan? Kauanko tilalla ollut tt?

Avaavat kysymykset

1. Kertoisitteko hieman tilanne historiasta ja siitä, miten olette päätyneet palkkaamaan työntekijän? Kauanko tilallanne on ollut työntekijöitä? Onko työntekijöiden määrä muuttunut? Miten tilan toimintaa on kehitetty?
2. Millaisia päämääriä olette toiminnalle asettaneet? Lyhyt aikaväli, 5v?
3. Mitä on ihmisten johtaminen maataloudessa?
4. Mitkä ovat haastavimpia asioita ihmisten johtamisessa (työntekijöiden palkkaamisessa ja johtamisessa)? Mistä ensimmäistä kertaa työntekijää palkkaavan maatalousyrittäjän tulisi olla tietoinen?
5. Millainen on mielestäsi hyvä (työn)johtaja? Miten hän toimii ja mitkä asiat tekevät hänestä hyvän?

Pääkysymykset

6. Itse aiheeseen. Kun tarkoituksena on palkata uusi työntekijä, niin miten teillä toimitaan? – Miten paikasta ilmoitetaan? Mistä ihmistä etsitään? Kuinka valinta tapahtuu? Mitkä perusteet valinnalle?
7. Miten uusi työntekijä perehdytetään tilan toimintaan? Entä työtehtäviin? Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä perehdytyksessä? Onko teillä käytössä perehdytysmateriaalia?
8. Miten työntekijät näkyvät päivittäisessä työssä, arjessa?
 - Miten töitä jaetaan? Töiden tekemistä edistetään?
 - Kuinka tavoitteet asetetaan? Mittaus? Mistä tavoitteet tulevat?
 - Kuinka annatte palautetta? Miten motivoitte?
9. Millaisia keinoja käytätte siihen, että saatte hyvän työntekijän pysymään? Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi työntekijän pysymiseen yrityksessä?

Lopettavat kysymykset

10. Olemme nyt melko lailla käsitelleet aihepiirin kokonaisuutta. Jäikö jokin merkittävä osa-alue mielestäsi keskustelematta?
 - Tuleeko mieleen jotain oivalluksia ihmisten johtamisessa?
11. Jos katsotaan taaksepäin, mitä tietoa tai tukea olisitte tarvinnet työntekijöiden palkkaamisessa ja johtamisessa? Entä nyt tai tulevaisuudessa?
 - Koulutustarve? Palvelu?

LIITE2. Tapauskohtaiset kontekstittiedot tutkituista maatalousyrityksistä.

Kontekstitieto	
Tapaus	
1	Perheenomainen ja perheomisteinen organisaatio, jossa on vasta investoitu. Investointi on vaikuttanut työntekijän toimenkuvaan. Tulevaisuudessa yrityksessä ei ole selkeitä kasvusuunnitelmia. Henkilöstöjohtaminen ja käytännöt ovat vakiintuneita ja epämuodollisia. Henkilöstöjohtaminen on esimerkkinä olemista ja rinnalla työskentelyä. Toisella johtajista on selkeä auktoriteettiasema; toinen on pehmeämpi. Omaan osaamiseen johtajana ollaan tyytyväisiä.
Tapaus	
2	Yritysmäisesti toimiva ja perheomisteinen organisaatio, jossa on vasta investoitu. Tulevaisuudessa yrittäjällä on selkeitä kasvusuunnitelmia yritykselle. Henkilöstöjohtamisen käytänteitä on muutettu strategiakytkentäisiksi ja muodollisemmiksi. Johtajuudessa on siten tapahtunut muutos, joka on vaikuttanut organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, sekä johtanut irtisanomiseen. Henkilöstöjohtaminen on esimerkkinä olemista ja rinnalla työskentelyä. Johtajalla on selkeä auktoriteettiasema. Johtajuuteen ollaan tyytyväisiä.
Tapaus	
3	Perheenomainen ja perheomisteinen työyhteisö, jossa on tehty vasta investointi. Investointi on vaikuttanut työntekijän asemaan. Tulevaisuudessa yrityksellä ei ole kasvusuunnitelmia. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat vakiintuneita, mutta ongelmia on ollut erityisesti kommunikoinnissa. Henkilöstöjohtaminen on rinnalla työskentelyä. Johtajilla ei ole auktoriteettiasemaa. Henkilöstöjohtamiseen ollaan tyytymättömiä, joka on investoinnin ja tulevaisuussuunnitelmien kanssa johtanut työntekijän irtisanomiseen.
Tapaus	
4	Organisaatio on yritysmäisesti toimiva ja perheomisteinen. Yrittäjällä on merkittäviä kasvusuunnitelmia yrityksen varalle. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat osin vakiintuneita, mutta epämuodollisia. Johtajan auktoriteettiasema on kyseenalainen sukupolvenvaihdostilanteen myötä. Johtaminen on esimerkkinä olemista ja rinnalla työskentelyä. Henkilöstöjohtamiseen ollaan osin tyytymättömiä, sillä käytännöt eivät vielä ole halutulla tasolla. Myös johtajan tavoitteiden ja työntekijöiden tekemisen välillä on toistaiseksi eroavaisuutta.
Tapaus	
5	Organisaatio perheomisteinen ja yritysmäisesti toimiva. Yrittäjä on kehittämishakuinen. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat vakiintuneita ja muodollisia. Yrityksessä on erillinen työnjohtaja, joka on enemmän henkilöstöjohtaja. Johtajalla on suuri auktoriteettiasema. Henkilöstöjohtamiseen ollaan tyytyväisiä.

- Tapaus 6** Organisaatio on yritysmäisesti toimiva ja osakaspohjainen. Yrittäjä on kehittämishakuinen. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat vakiintuneita ja formaaleja. Johtaminen on tiimijohtamista, joten johtajalla ei täytä auktoriteettiasemaa. Yrityksessä ei ole nimettyä työnjohtoa; yksi työntekijöistä kantaa enemmän vastuuta. Henkilöstöjohtamiseen ollaan haastatteluhetkellä tyytymättömiä, heikentyneen ilmapiirin vuoksi.
- Tapaus 7** Organisaatio on yritysmäisesti toimiva ja osakaspohjainen. Yrittäjä on kehittämishakuinen ammattijohtaja. Käytännöt ovat vakiintuneita ja muodollisia. Johtaminen on esimiestyötä, ja johtajalla on selkeä auktoriteettiasema. Yrityksessä on erillinen työnjohtaja, joka on vastuussa operatiivisesta henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamiseen ollaan tyytyväisiä.
- Tapaus 8** Organisaatio on osakaspohjainen ja yritysmäisesti toimiva. Yrittäjä on kehittämishakuinen ja yrityksessä on vasta toteutettu merkittävä investointi. Investointi on kasvattanut henkilöstömäärää. Käytännöt ovat vakiintuneita ja toistaiseksi osin epämuodollisia. Henkilöstöjohtaminen on muutoksessa organisaation kasvun takia. Henkilöstöjohtamiseen ollaan tyytyväisiä.
-