

Sanna Meitsalo & Elina Tiilikka

Maatalousyrityksen johtaminen työntekijän näkökulmasta

Opinnäytetyö
Kevät 2019
SeAMK Ruoka
Agrologi (AMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Elintarvike & liiketalous

Tekijä: Sanna Meitsalo & Elina Tiilikka

Työn nimi: Maatalousyrityksen johtaminen työntekijän näkökulmasta

Ohjaaja: Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2019 Sivumäärä: 32 Liitteiden lukumäärä: 1

Nykypäivän maataloustyrietykset elävät jatkuvasti muutospaineen alla. Lainsäädäntö, vaatimukset, kilpailutus, maailmanmarkkinoiden tilanne ja muutokset kuluttajakäyttäytymisessä altistavat yritykset jatkuvalla muutokselle. Yrityskokoa on usein kasvatettava, mikä johtaa esimerkiksi peltojen pinta-alan lisäykseen tai eläinmäärän kasvuun. Yrityskoon kasvaessa työmäärä lisääntyy. Yrittäjien ajan ollessa rajallista tarvitaan usein ulkopuolista työvoimaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisella tasolla maataloustyrietyksen johtaminen on työntekijän näkökulmasta eri tiloilla, miten suuri vaikutus operatiivisella-, strategisella- ja henkilöstöjohtamisella on työntekijöiden motivaatioon sekä jaksamiseen. Aineisto kerättiin haastattelemalla kahta eri työntekijää, jotka työskentelivät eri tiloilla.

Haastatteluissa oli melko paljon eroavaisuuksia. Negatiivisen palautteen antaminen on nuorelle, uudehkolle työntekijälle helpompaa, kun verrataan vanhempaan työntekijään.

Avainsanat: Johtaminen, työntekijä, työnantaja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki university of applied sciences

Degree programme: Agriculture (AMK)

Specialisation: Foodprocess & business

Author/s: Sanna Meitsalo & Elina Tiilikka

Title of thesis: Management of Agricultural Business from the Employees´ Point of View

Supervisor(s): Jyrki Rajakorpi

Year: 2019 Number of pages: 32 Number of appendices: 1

Today´s agricultural companies live under constant pressure. The laws, demands, competition, the economic situation of the world and the consumers expose the companies under a constant change. The farms have to expand their business which leads to increased acreages or larger numbers of livestock. As the business grows, the work load is also increased and the farm entrepreneurs need outside labour force.

The purpose of this thesis was to find out at which level the management was in the agricultural businesses from the employees´ point of view. Even the impact of operative-, strategic-, and human resource management on the motivation of employees was studied. The material was gathered by interviewing two different employees on two different farms.

There were quite a few differences in the interviews. Giving negative feedback to young and rather new employees, was easier than giving it to older, more experienced employees having been working on the farm for a long time.

Keywords: Management, employee, employer

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
2 JOHTAMINEN.....	8
2.1 Henkilöstöjohtaminen.....	8
2.2 Henkilöstöjohtaminen työntekijän näkökulmasta.....	10
2.3 Yksilöosaaminen.....	11
2.4 Osaamisen johtaminen.....	11
2.5 Strateginen johtaminen.....	13
2.6 Operatiivinen johtaminen.....	14
3 TYÖVOIMAN JOHTAMINEN.....	15
3.1 Tarvittava perehdytys ja opastus työhön.....	15
3.2 Ihmisten ja asioiden johtaminen.....	16
3.3 Henkilöstön hyvinvointi.....	17
4 TYÖNTEKIJÄN JOHTAMINEN MAATALOUSYRITYKSESSÄ.....	18
4.1 Mahdolliset ongelmat johtamisessa.....	19
5 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	20
6 TUTKIMUSTULOKSET.....	21
6.1 Strateginen johtaminen ja tulevaisuus.....	21
6.2 Operatiivinen johtaminen.....	22
6.3 Henkilöstöjohtaminen.....	23
6.4 Työntekijöiden kokemuksia johtamisesta sekä johtamisen taso.....	24
6.5 Johtamisen kehittyminen.....	25
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
LÄHTEET.....	30

LIITTEET.....	32
---------------	----

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Johtamisen kokonaisuus

Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen riskirakenne

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aihe syntyi kiinnostuksesta maatalousyrityksen johtamista kohtaan. Opinnäytetyössä pyritään ottamaan selvää siitä, miten maatalousyrityksessä hoidetaan johtaminen etenkin työntekijän näkökulmasta. Onko nykypäivänä maatalousyrityksissä johtaminen kaikille osapuolille, niin työntekijälle kuin työnantajalle, selkeää ja toimivaa, tulokseen tähtäävää, mutta samalla inhimillistä ja turvallisuusasetuksia noudattavaa.

Maatilayritysten kasvaessa tarvitaan usein ulkopuolista työvoimaa. Ulkopuolinen työvoima muuttaa yrityksen johtamisen muotoa ja tuo johtamiselle lisävaatimuksia sekä -vastuuta. Johtamisen pitäisi olla selkeää ja mutkatonta. Pelisääntöjen tulee olla yhteiset, sekä jokaisen työntekijän tiedossa, jotta työntekijät työnjohdon ohella kokevat työnsä mieluisaksi ja turvalliseksi. Hyvällä johtamisella työnantaja välittää viestin työntekijöilleen, että heidän tarpeensa sekä mielipiteensä huomioidaan, jotta yrityksessä päästäisiin mahdollisimman hyvään ja tuottavaan lopputulokseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Hyvällä johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden työpanokseen ja motivaatioon, sekä myös työhyvinvointiin ja turvallisuuteen. Hyvä johtaminen heijastuu ilmapiiriin työpaikalla, joka vaikuttaa yleisesti kaikkiin työpaikalla tapahtuviin asioihin ja saavutettuihin tuloksiin. Huono työntekijöiden työpanos ja motivaatio heijastuu nopeasti yrityksestä ulospäin. Maatalousyrityksessä haasteita luo yrittäjälle erityisesti vaihtuvat markkinatilanteet. Yrityksen johtaminen on pyrittävä pitämään tasapainossa siten, että työntekijät olisivat mahdollisimman tyytyväisiä työolosuhteisiin, jolloin yritystoiminta olisi mahdollisimman kannattavaa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaista maatalousyrityksen johtaminen on työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyössä haetaan muun muassa vastauksia kysymyksiin:

- Miten strateginen-, operatiivinen- ja henkilöstöjohtaminen näkyy työntekijälle?
- Onko johtaminen yrityksessä pysynyt samanlaisena vai onko sitä pyritty kehittämään?

Esimerkiksi näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaukset toteuttamalla kaksi nimetöntä haastattelua henkilöiltä, jotka työskentelevät eri maatalousyrityksissä. Haasteltavien nimiä eikä työpaikkoja tuoda julkisuuteen, vaan haastattelut suoritetaan nimettöminä.

Opinnäytetyö etenee seuraavasti: Ensin käsitellään johtamiseen liittyvää teoriaa yleisellä tasolla ja siinä muodostuvia mahdollisia ongelmakohtia. Teoriaosuudessa otetaan myös huomioon näkökulmia maatalouden tilanteen kannalta. Teoriaosuuden jälkeen toteutetaan henkilöhaastattelut, joiden tarkoituksena on selvittää liitteessä (Liite 1) esitettyihin kysymyksiin vastaukset. Haastatteluiden jälkeen vastaukset käydään läpi ja niiden perusteella tehdään päätelmät ja yhteenveto.

2 JOHTAMINEN

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla pyritään pääsemään tiettyyn tavoitteeseen. Eri johtamisteorioita on monia, mainittakoon niistä esimerkiksi ihmisten johtaminen (leadership), lähijohtaminen, projektijohtaminen ynnä muut. Johtaminen perustuu erilaiseen tietoon, opittuun taitoon sekä kokemukseen. Sen historia ulottuu pitkälle, alun perin johtamisen ollessa sodankäynnissä keskeinen asia. Nykyajan johtamiseen on sotaoppien lisäksi vaikuttanut niin psykologiset kuin esimerkiksi taloustieteelliset alat. (Johtaminen – management.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yksi johtamiseen laskettava alue ja se toimii yhtenä keskeisimmistä asioista liiketoiminnan menestyksen kannalta. Se tukee muun muassa liiketoimintastrategioiden toteuttamista ja sitä toteutetaan vuorovaikutuksena ihmisten kanssa. Nämä voidaan johtamisessa jakaa neljään erilaiseen rooliin, joita ovat strateginen johtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitasaari, 12.) Henkilöstöjohtamisen tulee olla selkeä kokonaisuus. Tällöin se ei sisällä ristiriitaisia tavoitteita eikä toteutustapoja. (Ekuri 2006, 10.)

Yritykset pyörivät lähinnä hyvien ja tehokkaiden työntekijöiden varassa. Heistä riippuu se, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena perustehtävät sekä kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien valossa. Henkilöstön tai työnlaadun ollessa huonoa, heijastuu se ulospäin erittäin nopeasti toiminnan häiriönä. Mikäli työntekijä ei ole motivoitunut tai hän on muuten pettynyt työpaikkaansa, näkyy tämä hänen työskentelyssään siten, että työtä ei suoriteta parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijä saattaa jopa harkita tai etsiä uusia työpaikkamahdollisuuksia. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus vaikuttaa myös negatiivisesti yrityksen toimintaan ja näkyy ulospäin erilaisina toimintahäiriöinä.

Henkilöstöjohtaminen on yksi vaikeimmista kentistä yrityksen johtamisessa. Henkilöstöjohtamisessa joudutaan jatkuvasti tasapainottelemaan vakauden ja joustavuuden välillä, sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksentekevyyden välillä. Henkilöstöjohtaminen on erittäin tärkeässä roolissa turvattaessa liiketoiminnan joustavuutta. Äkilliset muutokset markkinoissa sekä kilpailutilanteissa edellyttävät yritykseltä kykyä reagoida nopeasti. Tämä merkitsee esimerkiksi sitä, että henkilöstömääriä on voitava joustavasti säädellä sekä työtehtäviä muuttaa henkilöltä toiselle tai tuoda uusia toimintatapoja yrityksen sisälle. Yrityksen on pyrittävä siihen, että työntekijöitä on voitava joustavasti käyttää siellä, missä niitä eniten tarvitaan työtehtävissä ja vähentää sieltä, missä tarve on hetkellisesti vähempi. Yrityksen henkilöstöön liittyvä joustavuus on muun muassa seuraavaa:

- Osaamisen joustavuus
- Työn sijoittumisen joustavuus
- Kustannusjoustavuus
- Työpanoksen määrällinen joustavuus
- Työtapojen joustavuus
- Teknologinen joustavuus
- Palkitsemisjärjestelmien joustavuus

Henkilöstöjohtamisella on yritykselle todella suuri merkitys. Laadullisesti hyvä henkilöstöjohtaminen tukee yrityksen liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisella pitää pystyä varmistamaan myös se, että yrityksen tarpeisiin on määrällisesti ja laadullisesti oikea, osaava henkilöstö. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on pyrittävä myös vaikuttamaan siihen, että yrityksessä toimitaan yrityksen kannalta parhaalla osaamisen tasolla, sekä pyritään jatkuvaan kehitykseen. Myös työkyky, motivaatio sekä halu sitoutua yrityksen asettamien tavoitteiden toteuttamiseen ovat henkilöstöjohtamisen pyrkimysten kohteina. (Viitala 2007, 8-12.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen työntekijän näkökulmasta

Ihmiset, jotka käyvät töissä, käyttävät työn suorittamiseen aikaa lähes puolet valveillaoloajastaan. Suomessa työssäoloaika on melko lyhyt verrattuna moniin muihin maihin. Tämä johtuu lähinnä siitä, että suomalaiset haluavat kouluttautua työhönsä ja heillä on siihen pitkälti myös mahdollisuus. Monet kouluttautumisvuodet vähentävät työssäoloaikaprosenttia, mutta mahdollistavat laadullisesti paremman työn. Usein ihmiset käyttävät työskentelyyn henkisiä sekä fyysisiä voimavaroja. Työ voi myös muokata henkilön käsityksen omakuvastaan, hänen kyvykkyyttään ja mahdollisesti jopa persoonallisuuttaan. Työ rytmittää työssäkäyvän elämää suurelta osin ja työssä saadut hyvät ja huonot tulokset jäävät mieleen sekä kokemukset voivat vaikuttaa läpi elämän. Ihmisen on vaikea muuttaa persoonallisuuttaan pelkästään hänen tullessa töihin, vaikka niin yleensä harhaluuloisesti oletettaisiinkin. Mikäli työpaikalla on hankaluuksia, työ kuormittaa tekijäänsä liikaa tai muuten vain töissä menee huonosti, heijastuu se myös yksityiselämässä huonona vointia. Tätä tapahtuu myös päinvastoin. (Riitta Viitala, 14-17.)

Motivaatioteorian mukaan ihminen motivoituu työhönsä palkkioista, joita on kokenut. Palkkioihin voidaan lukea niin sisäisiä tunteuksia kuin ulkoisiakin. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan erityisesti tilaa, jossa henkilö kokee tyydytyksen työstä ja siellä saaduista aikaansaannoksista. Voimakasta sisäistä motivaatiota kokeva henkilö saa erittäin vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan. Sisäinen motivaatio on vahvasti liitettyä myös kehittämisen tarpeisiin sekä toteuttamishaluihin. Koska ihminen pystyy sisäistämään opittua asiaa itsensä, etsii hän myös lähes jatkuvasti uutta opittavaa ja tapaa, jolla itseään voisi kehittää lisää.

Ulkoinen motivaatio perustuu puolestaan nimenomaa ulkoisten palkkioiden odotukseen. Niitä ovat esimerkiksi työstä maksettava palkka tai muu taloudellinen hyöty tai arvostus. Palkkioiden saavuttamiseksi ihminen joutuu työssään usein ponnistelemaan. Se miten houkuttelevampana palkkiot koetaan, sen motivoituneemmin niiden eteen tehdään töitä. Mikäli työ on taipunut rutiinomaiseksi eikä sen tekijä koe enää suurta mielenkiintoa työn toteuttamiseen, saattaa ulkoisten palkkioiden merkitys nousta erittäin suureen rooliin. Siihen vaikuttaa myös se, että mahdollisesti suurempia palkkioita lähdetään etsimään muualta. (Viitala 2007, 14-17.)

2.3 Yksilöosaaminen

Yksilöosaamisesta voidaan puhua esimerkiksi silloin kun työntekijä käyttää ammattiin liittyvää teoreettista ja käytännön tietoa sekä taitoa työssään. Yksilöosaamiseen voidaan lukea myös henkilön fyysisiä ja psyykkisiä valmiuksia sekä asenteita tiettyä työtehtävää kohtaan. Edellä mainitut eivät kuitenkaan pelkästään riitä takaamaan hyvää työtulosta. Hyvään työtulokseen tarvitaan myös halua tehdä työ mahdollisimman hyvin ja mahdollisuutta käyttää osaamistaan oikein suoritettavassa työtehtävässä. (Ahvo-Lehtinen 2006, 101.). Työntekijän ollessa tietoinen yrityksen tavoitteista ja toimintamalleista, on työntekijällä myös halukkuus suorittaa työtehtäväkin mahdollisimman laajasti käyttäen omaa osaamistaan, tietoa ja taitoa. Työnantajan on annettava mahdollisimman laajasti työntekijän käyttää omaa osaamistaan työpaikallaan. Tällöin työyhteisö säilyy mielekkäämpänä ja työntekijälle luodaan kuva siitä, että hänen osaamiseensa luotetaan ja sille tuodaan tietynlaista ammattiarvostusta.

2.4 Osaamisen johtaminen

Tulevaisuutta ajatellen, osaamisen johtaminen on yksi maatalouden tärkeimpiä osa-alueita. Strategian, tavoitteiden ja yrityksessä toimivien ihmisten yhteensovittaminen on olennainen osa osaamisen johtamista. Investointi maatalousyrittäjän oman osaamisen parantamiseen ja yrityksen kehittämiseen on sijoitus tulevaisuuteen. Oman osaamisen hyödyntäminen ja kartuttaminen auttavat saavuttamaan asetettuja päämääriä. Tämä mahdollistaa myös menestymisen nykypäivän kilpailutilanteessa. (Mela, osaaminen ja uudistaminen) Osaamisen johtaminen ei kata pelkästään yksittäisen osaamisen lisäämistä tai hankkimista, vaan strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista. Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea johtamistyötä, jota voidaan kehittää henkilöstön avulla. (Tuomi ja Sumkin 2012, 14.)

Hyvän strategisen henkilöstöjohtamisen ja tulevaisuuden kannalta, osaaminen ja sen johtaminen nousee tärkeään rooliin. Osaavat ihmiset luovat yhden

merkittävimmistä osista yritykseen. Kun työssä on osaava henkilökunta, palvelu on tällöin tuloksellista. Tuloksellinen palvelu kattaa sen, että yritystoiminta on tällöin kannattavaa. Hyvin suunniteltu osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen tukee ja ylläpitää. Kun osaamista kehitetään jatkuvasti, varmistetaan sillä osaamisen vastaaminen tulevaisuuden mahdollisiin tarpeisiin, joka tukee osaltaan strategian toteuttamista. Osaamista tulisi kehittää nykyään yrityksissä vieläkin paremmin ja siihen tulisi keskittyä, sillä maailma on jatkuvan muutoksen alla, joka edellyttää työväeltä myös osaamistarpeiden muutoksia. Työnantaja voi miettiä osaamistarpeitaan tulevaisuudelle ja nykyhetkessä kehittämällä esimerkiksi osaamisen kehittämissuunnitelman, miettiä rekrytoidessa mitä yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa, millaista osaamista mahdolliset yrityksen toimintamuutokset tulevaisuudessa vaativat työntekijältään.

Osaamista voidaan kehittää suunnitelmallisesti, jolloin osaamista ylläpidetään ja kehitetään tulevaisuuden ja nykyhetken tarpeita varten yrityksessä. Yrityksessä on hyvä keskittyä myös siihen mikä on mahdollisesti jo poistuvaa osaamisen tarvetta ja miten tämä osaaminen voitaisiin korvata niin, että se vastaisi yrityksen tarpeita. Osaamisen kehittäminen perustuu tietoon, jota on hankittu ennakoimalla tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Yrityksessä voidaan käydä erilaisia kehityskeskusteluja työntekijän ja työnantajan välillä. Kehityskeskusteluilla pyritään kartoittamaan jo olemassa olevaa yksilöiden, tiimien ja työyhteisöiden osaamista ja mahdollisia kehittämistarpeita. Myös koulutustarvekartoitukset voidaan ottaa huomioon kartoittaessa työntekijöiden osaamista ja puutteita, ja niiden perusteella tehdä mahdolliset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Osaamista voidaan kehittää usealla erilaisella menetelmällä. Näitä ovat muun muassa esimerkiksi

- Perehdyttäminen ja työhönopastus
- Tehtävä- ja työkierto
- Kehityskeskustelut ja palaute
- Konferenssit, messut, vierailut sekä opintomatkat
- Kouluttajana toimiminen
- Koulutus
- Verkostot ja kehittämishankkeet.

(Kuntatyönantajat 2017)

2.5 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen tarkoituksena on keskittyä mahdollisuuksien luomiseen sekä arvioida tuotantoympäristön kehityssuuntia. Strategisessa suunnittelussa päätetään, kuinka valittu strategia tullaan toteuttamaan. (Manninen 2004, 25.) Strategiset valinnat edellyttävät yrittäjältä vankkaa muutoksen johtamisen osaamista. Mahdollisen uuden strategian luominen ja sen läpivieminen antaa erittäin paljon mahdollisuuksia pärjäämiseen myös tulevaisuudessa. (Faba, osaatko johtaa tilaasi.)

Strateginen johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet tulevaisuudessa. Se on yritystoiminnan yksi tärkeimmistä osista ja sen tarkoitus on saavuttaa taloudellinen merkitys pitkällä aikatahtimella. Strateginen johtaminen maatalousyrityksessä edellyttää sitä, että yrittäjä kykenee ajattelemaan toimintaa strategisesti pitkällä aikatahtimella. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrittäjä pystyy ajattelemaan yritystoiminnan tulevaisuutta ja mahdollisia muutoksia pidemmälle. Keskeisimmät asiat strategian luomisessa ovat esimerkiksi tavoitteiden asettaminen ja toimintatapojen valinta. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 25-26.)

Kun yrittäjä on muodostanut strategisen ajattelun pohjalta tavoitteellisen näkemyksen tulevaisuudesta ja strategisella suunnittelulla selvittänyt toteuttavan toimintakokonaisuuden, on suunnitelma tällöin mahdollista alkaa toteuttamaan myös käytännössä. Suunnitelma vieään liiketoimintamallin avulla käytännön tehtäviksi, toimiksi ja toimenpiteiksi. Liiketoimintamallissa pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti se, mitä ja miten tuotetaan ja erityisesti, miten tuotanto ja toiminnot tullaan toteuttamaan käytännössä. Strategisessa suunnittelussa ei ole väliä, minkä kokoinen yritys on kyseessä. Strategisesta ajattelusta ja johtamisesta hyötyvät kaikki yrittäjät, oli sitten yritystoiminta yhden henkilön, perheen tai ulkopuolisia työllistävä yritys. Kirjoitetusta suunnitelmasta on hyötyä maatalousyrittäjälle ajatuksen tasolla, sillä se mahdollistaa pitkälti uusien ajatusten synnyn ja lisää valmiutta kehittää yritystoimintaa. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 25-26.)

2.6 Operatiivinen johtaminen

Operatiivinen johtaminen keskittyy pääsääntöisesti voimavarojen tehokkaaseen hyväksikäyttämiseen ja kilpailutilanteen ennallaan pitämiseen. Operatiivinen suunnittelu käsittelee muun muassa investointien toteutusta, markkinointia, pääoman ja työpanosten käyttöä, tuotannon järjestämistä sekä yleistä organisointia. Liikkeenjohdon taitojen lisäksi yrityksen johtajalta vaaditaan myös yrittäjyysominaisuuksia. Hyvä maatalousyrittäjä voimistaa tietojaan kokonaisvaltaisesti talouden, biologian ja teknologian aloilta. Hän pystyy muuttamaan saamansa tietonsa ja taitonsa konkreettiseksi toiminnaksi yrityksessään. (Manninen 2004, 25-26.)

Operatiivinen johtaminen on päivittäisten asioiden ja rutiinien johtamista maatalousyrityksessä, eli lyhyen aikavälin toimia. Yrittäjän päivittäin tekemät päätökset ovat operatiivisia päätöksiä, jotka vaikuttavat nykyhetkeen, mutta tähtäävät strategian toteuttamiseen. Lyhyen aikavälin ratkaisuissa yrittäjä harvoin tekee peruuttamattomia ratkaisuja, jotka voivat viedä maatalousyrityksen vakaviin vaikeuksiin. Strategisissa ratkaisuissa näin voi käydä, mikäli päätökset ovat peruuttamattomia, kuten erilaiset suuret invertoinnit, esimerkiksi tuotantorakennusinvestoinnit sekä maatalouskoneistojen suuret investoinnit. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 17.)

3 TYÖVOIMAN JOHTAMINEN

3.1 Tarvittava perehdytys ja opastus työhön

Uusien ja vanhojen työntekijöiden opastus sekä ohjaus, eli työopastus, on ennakoivaa työsuojelua, jota työnantajan on lakisääteisestä toteutettava. Uuden työntekijöiden työhön oikeanlainen perehdyttäminen on myös osa lakisääteistä ennakoivaa työsuojelua. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla uudet työntekijät oppivat tuntemaan työpaikkansa, työtavat, työkaverit sekä työhön liittyvät odotukset. Työnopastukseen kuuluu kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn suorittamiseen. Työnantaja on velvollinen kertomaan ja viestittämään vanhoille sekä uusille työntekijöille työpaikan mahdolliset haitta- ja vaaratekijät. Työnantajan on huolehdittava työntekijän soveltuvuudesta työtehtävään. Soveltuvuudessa katsotaan työntekijän ammatillista osaamista sekä mahdollisesti entistä työkokemusta. Työnopastus ei rajoitu vain uusiin työntekijöihin, vaan se koskee koko henkilökuntaa. Työnohjausta tarvitaan aina, kun esimerkiksi työ on uusi tekijälleen, työtehtävät vaihtuvat, otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita, välineitä tai aineita, työpaikalla sattuu jokin tapaturma, havaitaan virheitä toiminnassa, työntekijä palaa töihin pitkän poissaolojakson jälkeen tai mikäli työtehtävä toistuu harvoin. Perehdyttämistä ja työnopastusta varten on hyvä olla laadittuna kirjallinen suunnitelma ja mahdollisesti ohjeet. (Karttunen 2018, 7-9.)

Maatalousyrityksissä yrittäjä vastaa osa- ja kokoaikaisten työntekijöiden riittävästä perehdytyksestä. Mahdollisten lomittajien perehdytyksessä perehdytysvastuu kuuluu kuntatyöntekijälle sekä maatalousyrittäjälle. Itsejärjestetyssä lomituksessa maatalousyrittäjä vastaa suoraan tai lomituspalveluyrityksen kautta palkkaamiensa lomitussyrittäjien riittävästä perehdyttämisestä. (Karttunen 2018, 9-12.)

3.2 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä myös niihin liittyvää päätöksentekoa. Asioiden johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa järjestelmät sekä tavoitteet tukevat haluttua toimintaa. Se perustuu organisaation missiolle, visiolle, arvoille ja strategialle. Hyvässä asioiden johtamisessa toimintamallit, suunnitelmat eikä työpaikan säännöt muuttuisi, vaikka esimerkiksi henkilökunta vaihtuisi.

Ihmisten johtamisella on päätavoite saada asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtaminen on yhteistyössä toimimista. Ihmisten avulla saadaan aikaan tuloksia. Yhtenäiset johtamiskäytännöt luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista. (TTK, Johtaminen ja esimiestyö.)



Kuva 1 Johtamisen kokonaisuus (Johtaminen ja esimiestyö)

3.3 Henkilöstön hyvinvointi

Hyvinvoinnin kulmakiviä työssä on henkilöstön terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Parhaimmillaan tärkeimpiä voimavaroja henkilön elämässä sekä elämään mielekkyyttä tuottavia asioita ovat kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Mikäli kaikki on tasapainossa, saa siitä hyödyn työntekijä sekä yritys. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään ja keksimään uusia ratkaisuja sekä innovaatioita. Ihmisen on saatava mahdollisuus riittävään lepoon työrupeamien välissä, sillä huonosti levännyt ihminen on työssään tehoton ja oppii huonosti. Osaaminen on myös tärkeässä roolissa, sillä osaamaton henkilö on työssään tehoton ja hän väsy helpommin, kun ei luota omaan suoritukseensa ja näin ollen joutuu jännittämään. Nämä voivat johtaa helposti työntekijän kierteeseen, jossa väsymys, osaamattomuus sekä turhautuminen näyttelevät isoa roolia. Niiden seurauksena tulevat tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen sekä kasvava sairastuminen sekä tapaturmien riski.

Suuria paineita työhön luovat nykyään yritysten liiketoiminnan joustavuuden sekä tehokkuuden maksimointi, mitkä luovat painetta henkilöstöpuolelle, joka taas vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Henkilöstön vähentyminen, toiminnan nopeuttaminen, tuottavuuden parantaminen sekä uusien innovaatioiden tuottamisen paine aiheuttavat työympäristöön kiirettä, suuria tulospaineita ja kasvavia työmääriä työntekijöille. Hankala ennakoitavuus ja nopeat muutokset markkinoilla sekä toimintaympäristössä aiheuttavat puolestaan varovaisuutta uusien työntekijöiden palkkaamiseen. Varovaisuus lisää määräaikaisten työsopimusten määrää ja henkilöstön määrän vähentymistä suhteessa toteuttavaan työhön, joka taas puolestaan vaikuttaa ylitöiden määrän kasvuun. Samalla yksittäisen työntekijän vastuu työssä kasvaa. Työtehtävien suorittamiselle asetetaan jatkuvasti yksityiskohtaisia, kovenevia tavoitteita sekä tavoitteiden saavuttamista seurataan yrityksessä tarkemmin verrattuna entiseen. Työsuoritusten laadun tiivis seuranta ja suoritusperusteinen palkitseminen lisäävät kilpailuhenkeä työpaikoilla, joka voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Henkilöstöjohtamisen haasteena onkin näin ollen mahdollisimman hyvän tasapainon löytäminen yrityksen tehokkuusvaatimusten ja henkilöstön työhyvinvoinnin kesken. (Viitala 2007, 212.)

4 TYÖNTEKIJÄN JOHTAMINEN MAATALOUSYRITYKSESSÄ

Maatalousyritysten koot kasvavat jatkuvasti toimintaympäristön muutosten takia. Suurten yrityskokojen mukana tulee myös laajempi vastuu yrittäjälle. Yrittäjällä on tavoitteena saada mahdollisimman tehokkaat ja hyvät työntekijät työskentelemään yritykseen, sillä hyvät ja ahkerat työntekijät tuottavat tulosta yritykselle.

Hyvällä ja selkeällä johtamisella työnantaja välittää työntekijöille, että heidän työtään arvostetaan ja heitä kuunnellaan. Työntekijöitä on kuunneltava, sillä usein he ovat niitä, joilla on kokemusta kenttätöskentelystä. Käytännöntasolla työskentelevät työntekijät voivat löytää kehitysideoita, jotka parhaimmillaan parantavat yrityksen tulosta, jolloin työntekijän kuuntelu nousee arvostuksessaan korkealle.

Maatalouden henkilöstöjohtaminen jaetaan kahteen eri tutkimusnäkökulmaan. Näistä ensimmäinen on henkilöstöriskien hallinta henkilöstöjohtamisen avulla ja toinen näkökulma kuvaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta. Henkilöstöriski kuvaa yhtä maatalouden viidestä riskistä. Muita maatalouden riskejä on muun muassa tuotanto- ja satoriskit, hinta- ja markkinariskit, rahoitusriskit ja institutionaaliset riskit. (Jauhiainen 2015, 10)



Kuva 2 Henkilöstöjohtamisen riskirakenne (Jouhiainen 2015, 12)

Riittämätön henkilöstöjohtaminen aiheuttaa erilaisia ongelmia niin yksilötasolla kuin ryhmätasollakin. Henkilöstöjohtamisen ongelmat voivat näkyä yksilötasolla seuraavasti:

- Parhainta ei valita työtehtävään
- Työntekijän työtyytyväisyys ja –motivaatio ovat heikkoja
- Työsuoritus on heikko
- Työntekijän sitoutuminen ja lojaliteetti ovat heikkoja
- Irtisanoutuminen

Ryhmätasolla henkilöstöjohtamisen ongelmat voivat näyttäytyä seuraavasti:

- Syrjintä
- Vaaralliset työolot
- Ristiriidat, jotka vaikuttavat työntekoon
- Kommunikointiongelmat
- Sosiaalisen kanssakäymisen riittämättömyys
- Huono tiimityöskentely

(Jauhiainen 2015, 11.)

4.1 Mahdolliset ongelmat johtamisessa

Toimintaympäristön muuttuminen vaikuttaa maatilayrittäjien tekemiin ratkaisuihin. Toimintaympäristöön vaikuttavia muutoksia voivat olla muun muassa tuotannon laajentaminen, tuotannon supistaminen, tuotantosunnan vaihtaminen, sivu- ja liitännäiselinkeinojen tai jatkojalostuksen kehittäminen, maatalouden ulkopuolisten tulojen lisääminen tai tuotannon lopettaminen. Yrittäjyyteen kuuluu riskien ottaminen ja yrityksen johtamiseen riskien hallinta.

Yrityksen asioiden, työn ja henkilöstön johtamiseen on varattava riittävästi aikaa. Tutkimusten mukaan yrityskoon laajentamisen jälkeen isoimmat ongelmat ovat ilmenneet kasvaneen työmäärän hallinnassa ja tuotannon järjestämisessä sekä yrityksen perusjohtamiseen liittyvissä töissä. Johtamisen vaatimuksia lisäävät muun muassa pääomavaltaisuus, velkaantuminen, markkinoiden muutokset sekä mahdollisesti kasvaneet liikeriskit. (Manninen 2004, 27.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä on käytössä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus perustuu erilaisissa tilanteissa tehtyihin havaintoihin, niistä tehtyjen raporttien, taltiointien tai olemassa olevien teksti-, äänite-, filmi- tai videoaineistojen analysointiin. (Alasuutari.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimus toteutetaan joustavasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti haastattelua menetelmänä. Suuria etuja tässä tavassa on sen joustavuus. Haastatteluissa vastauksia on helpompi tulkita, kun verrataan esimerkiksi kirje- tai sähköpostilla järjestettäviin kyselyihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa huonoja puolia se, että haastatteluissa voi esiintyä virheellistä tietoa, haastatteluiden järjestäminen sekä niiden toteuttaminen vie suhteessa enemmän aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, koska työn tavoitteena on selvittää maatalousyrittäjien johtamisen eri puolia työntekijän näkökulmasta. Haastattelun rungon ja kysymykset ovat laatineet opinnäytetyön tekijät. Haastattelut ovat suorittaneet myös opinnäytetyön tekijät.

Haastatteluja on tehty kaksi (2) kappaletta ja ne on toteutettu anonyymisti. Haastattelut toteutettiin kasvotusten sekä puhelimitse ja molemmissa haastatteluissa käytössä olivat samat haastattelukysymykset (Liite1).

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Strateginen johtaminen ja tulevaisuus

Haastateltavista työntekijöistä molemmat kertoivat kokevansa strategisen johtamisen puutteelliseksi työpaikoillaan. Strateginen johtaminen on jäänyt syystä tai toisesta molemmissa työpaikoissa hieman taka-alalle, johtuen yrittäen kiireestä tai luonteenpiirteestä. Tulevaisuuden suunnitelmista työntekijöillä on ollut jonkinlainen veikkaus. Työntekijät ovat olleet vaihtelevasti tietoisia mahdollisista laajennuksista ja muista isommista asioista, mutta tässä olisi vielä parannettavan varaa työpaikkakohtaisesti. Haastateltavista molemmat pitivät tärkeänä sitä, että työntekijät olisivat tietoisia yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista. Tämän mainittiin myös motivoivan työskentelemään paremmin.

Mielestäni työntekijöille ei kerrota oikeestaan ääneen sitä mitä tulevaisuuden suunnitelmia työpaikalla on. Jotain olen kuullut sivukorvalla laajentamisesta mutta tästä ei pomo ole paljoa itse puhunut eikä selventänyt asiaa. Olishan se hyvä jos työntekijöitä pidettäis enemmän ajan tasalla siitä mitä tulevaisuudessa meinataan tilalla tehdä. Ei tarvitsisi esimerkiksi vaan kuulopuheiden perusteella miettiä itse näitä ja kysellä.

Toinen haastateltavista koki työpaikallaan olevan selkeä suunnitelma tulevaisuuden kannalta.

Meidän tilan tavoitteet on olleet aina suhteellisen selkeät, muttei kauhean yksityiskohtaisesti kerrottu. Yrityksen on aina ollut tarkoitus laajentua tulevaisuudessa ja siihen on myös tähdätty kaikessa tekemisessä. Kyllä tämä asia on ollut sellainen, jonka koen tärkeänä. Kun tietää, että tila meinaa jatkaa, vaikka maataloudella on vaikeaa, se motivoi. Ymmärrän myös sen, että aivan kaikkia yksityiskohtia ei kerrota, mutta pääpiirteet ovat aina olleet selvät.

6.2 Operatiivinen johtaminen

Operatiivisessa johtamisessa oli paljon vaihtelua. Sen läsnäolo vaihteli vuorokauden ajasta riippuen. Operatiivinen johtaminen koetaan tärkeänä osana yritystoimintaa ja työvuoroja, sillä työhön ohjeistaminen ja tapahtumista kertominen luo varmuutta työpaikoilla. Tällöin työntekijät osaavat toimia oikein työvuoroissa sekä kokevat, että heidän tekemä työ on tärkeää ja se saa arvostusta. Operatiivisen johtamisen puuttuminen työpaikalta luo sekaannuksia työpaikoilla, jolloin ei työntekijä ei välttämättä tiedä, kuinka hänen kuuluisi toimia eri tilanteissa ja miten esimerkiksi jokin työtehtävä tulisi suorittaa.

Toinen haastateltavista koki voimakkaammin operatiivisen johtamisen puuttumisen työpaikalla ja mainitsi, että tämän puuttuminen toisi työtehtäviin sekavuutta. Hän toivoi, että asiaan tulisi parannusta palautteenannon jälkeen.

Päivittäinen johtaminen näkyy lähinnä työohjeistamisella ja työtehtävien kertomisella. Lisäksi jossain kohtaa työvuoroa voi myös tulla puheluita, että jokin asia täytyy mennä hoitamaan. Tämä on mielestäni vähän huonohomma siinä mielessä, että yksin työvuorossa olevana aika ei tahtoisi riittää kaikkien asioiden hoitamiseen ja lisäksi siihen päälle laitetaan vielä vähän ylimääräisiä asioita, jotka eivät välttämättä juuri sillä hetkellä olisi kauhean tärkeitä. Tämä näyttää työntekijän näkökulmasta lähinnä siltä, että töitä ei ole suunniteltu kauhean tarkasti eikä työnpaljoutta ymmärretä välttämättä aivan kokonaan.

Toisella haastateltavalla oli työpaikallaan käytössä palaverit. Palaverit on hyvä tapa tuoda asioita jokaiselle työntekijälle tietoisuuteen mitä tapahtuu ja milloin. Tällöin työnantaja voi luottaa siihen, että tieto tapahtumista on jokaisella työntekijällä ja vältytään täten isommilta sekaannuksilta.

Päivittäinen johtaminen näkyy meillä, mutta voi useinkin vaihtaa rajusti suuntaa vuorokauden aikana. Meillä on joka päivä palaverit kaikkien työntekijöiden ja tilan väen kanssa, missä käydään läpi miten on

edellispäivänä mennyt ja mitä töitä tänään tehdään. En voisi kuvitella, että tämä rutiiniksi muodostunut toimi puuttuisi päivästämmme.

6.3 Henkilöstöjohtaminen

Kysyttäessä haastateltavilta henkilöstöjohtamisesta ja millaisena henkilöstöjohtaminen näkyy työntekijälle työpaikalla, tuli vastaan ongelma. Henkilöstöjohtamisen koettiin olevan puutteellista samalla työpaikalla kuin missä operatiivinen johtaminenkin oli puutteellinen. On ymmärrettävää, että näiden kahden, operatiivisen johtamisen, sekä henkilöstöjohtamisen puuttuminen työpaikalta tuo mukanaan vaikeuksia. Puutteet olisi korjattavissa helposti, mutta onko siihen välttämättä joka työpaikalla aina aikaa, mikäli eläinmäärät työpaikalla ovat suuria, yrittäjät ja työntekijät ovat kiireisiä olosuhteiden takia ja myös yrittäjällä on suuri vastuu siitä, että työt työpaikalla pyörivät ja päästään edes lähelle tavoitteita, jotka yrittäjä on itse itselleen asettanut.

Henkilöiden johtaminen on työpaikallani aika sekavaa toisinaan. Välillä tuntuu, ettei kukaan tiedä mitä asioita tulisi tehdä ja kaikki viestit eivät välttämättä kulje erilaisista tapahtumista, jotka vaativat erikoisjärjestelyä. Tämä on muutaman kerran luonut aikamoisen kaaoksen työpaikalla. Olisi hyvä, jos johtaja olisi itse myös välillä perillä vähän enemmän asioista, eikä välttämättä aina yrittäisi säätää omaansa vielä kaiken muun lisäksi.

Toisen haastateltavan työpaikalla asiat olivat paremmin. Henkilöstöjohtamisen koettiin olevan hyvällä tasolla ja yrittäjän kerrottiin olevan joustava tilanteissa, jotka vaatisivat joustavuutta puolin ja toisin työntekijän ja työnantajan välillä.

Kyllä meillä mielestäni henkilöstöjohtaminen on ihan hyvällä tasolla. Aina on yritetty ottaa työntekijät henkilönä huomioon ja sopeuduttu eri tilanteisiin esim. jos lapsi on sairastunut, ei ikinä ole tarvinnut pelätä, että saako töistä olla poissa. Voisin sanoa, että hyvin asia toimii sen ollessa ihmislähtöistä.

6.4 Työntekijöiden kokemuksia johtamisesta sekä johtamisen taso

Molemmat työntekijät kokivat, että ovat saaneet hyvää sekä huonoa johtamista työpaikallaan. Työntekijöiden välillä on erona se, että toinen heistä on työskennellyt samalla tilalla vuosia ja toinen vasta noin puolitoista vuotta. Tällä voi siis olla jonkinlainen yhteys siihen, miksi vastaukset eroavat toisistaan jonkin verran. Työntekijät ovat saaneet heidän mainintansa mukaan molemmat hyvän opastuksen työtehtäviin, sekä kokivat sen olevan myös tärkeää. Työpaikoille haluttaisiin selkeyttä työtehtäviin, toisessa se myös jotenkuten toteutuikin. Molemmissa työpaikoissa olisi kuitenkin hieman parannettavan varaa. Johtamisen tason arvioiminen perustuu kokonaan työntekijän kokemaan johtamiseen ja sen mahdollisiin puutteisiin.

Olen saanut vaihtelevasti hyvää sekä huonoa johtamista työpaikallani. Työhön ja työtehtäviin opastettiin kyllä kohtuu hyvin, mutta sitten työpäivät saattavat olla erittäin sekavia, eikä välttämättä kukaan tiedä mitä on tapahtumassa. Tähän pitäisi saaha muutosta. Mielestäni työntekijöitä tulisi johtaa vähän paremmin sekä työpäiviä selkeyttää.

Johtaminen on ollut aina ihan hyvällä tasolla, toki jotain asioita voisi totta kai tehdä vähän paremmin. Eli olen pääpiirteittäin tyytyväinen. Tiedän, mitä kuuluu tehdä ja ennen kaikkea myös minun mielipiteet otetaan huomioon. Toki olen ollut talossakin niin kauan. Joudun myös itse silloin tällöin vastaamaan johtajan roolista kun isäntäpari on lomalla, silloinkin on kuitenkin selkeät sävelet miten asiat hoidetaan ja aina voin soittaa ja kysyä apua tai mielipidettä tarpeen vaatiessa. Johtamiseen olen tyytyväinen, koska se on loppupeleissä selkeää ja sitä tosiaan yleensäkin on.

6.5 Johtamisen kehittyminen

Keskustellessa haastateltavien kanssa kehitysehdotuksista sekä puutteiden esille tuomista vaikeuksista, saatiin kerättyä tietoa siitä, miten työntekijä itse olisi halukas suorittamaan erilaiset työtehtävät ja miten tehtävät koettaisiin mahdollisesti helpommiksi. Molemmat haastateltavista kokivat työn olevan hektistä, päivästä riippumatta.

Varsinaisia puutteita ei minun mielestä ole. Joskus olisi mukavaa, kun kaikki ei olisi aivan niin hektistä ja uuden idean toteuttaminen juuri tässä ja nyt voisi välillä olla enemmän harkinnan varaista. Sitten on kaikkia pieniä juttuja, mutta ei nyt mitään suurempaa kehittämistarvetta

Haastateltavat kokevat tärkeäksi sen, että työpaikoilla sen kiireellisyyden takia, pyrittäisiin enemmän ajattelemaan sitä, mikä on juuri sillä hetkellä tärkeää ja minkä voisi ehkä mahdollisesti vasta tulevaisuudessa hoitaa. Myös työntekijän oman luovuuden ja osaamisen käyttäminen tuotiin haastattelussa esille, ja sen koettiin olevan tärkeää.

Mielestäni johtamista voitaisiin parantaa paremmaks kerkittymällä olennaiseen eikä aina lähdetä säätämään jotain johonkin väliin. Pomon tulisi antaa hieman työntekijöille enemmän vapautta suorittaa erilaiset työtehtävät, sillä hän ei aivan ole itse perillä siitä mitä tilalla aina tapahtuu.

Johtamisen koettiin olevan kuitenkin muutoksen alla työpaikoilla. Tämä kertoo siitä, että työpaikoilla on yrittäjän ja työntekijöiden välillä mietitty sitä, miten työtä voitaisiin helpottaa ja mitkä toisivat muun muassa työilmapiiriin parannusta. Erityisen vahvana koettiin digitalisoituminen työpaikalla. Toisella työpaikalla oltiin otettu käyttöön oma whatsapp- ryhmä, jonka koettiin helpottavan kommunikointia työntekijöiden ja työnantajan välillä. Myös muita muutoksia ja parannusehdotuksia oltiin yritetty, mutta kaikki eivät aina olleet tuottaneet positiivista tulosta työpaikoilla.

On yritetty kehittää esimerkiksi siten että töitä ollaan yritetty aikatauluttaa työntekijöille. Mut tää ei oo oikein toiminut sillä työ on aika

hektistä työpaikalla, joten paljon jää ns. Ylimääräisiä asioita tekemättä ja pyritään hoitamaan kaikki tärkeimmät ensin.

Onhan johtaminen nyt muuttunut tietenkin, kehittynyt kun yritystoiminta on kasvanut ja työntekijöitä on tullut lisää. Voisin sanoa, että johtamisesta on tullut jotenkin tarkempaa vuosien varrella. Lisäksi meille on tullut mm. WhatsApp ryhmä käyttöön viimeinkin, minne voi aina kätevästi laittaa jos on jotain tapahtunut ja sieltä sitten näkee, kuka on viestin nähnyt ja tieto mennyt perille. Mitään radikaaleja muutoksia ei ole tullut eikä mun mielestä ole tarvinnutkaan.

Työntekijät kokevat, että selkeä johtaminen on yrityksen perusta. Selkeyden tiedetään tuovan parempaa työilmapiiriä työpaikalla sekä vähentävän stressiä niin työntekijällä kuin työnantajallakin. Työntekijöiden kuuntelu ja heidän mielipiteidensä kunnioittaminen nousee vahvasti esille myös tässä kysymyksessä.

Olen tyytyväinen tähän nykyiseen malliin. Meillä on selkeät tavoitteet mitä tehdään ja miten ne asiat tehdään. Silti saa kyllä käyttää omaakin päätään ja joutuukin, mikä pitää mielen virkeänä. Työntekijöinä meitä kuunnellaan ja meidän hyvinvointi ja työturvallisuus otetaan huomioon. Isäntäväki osallistuu myös päivittäisiin työtehtäviin, mikä on hyvä asia.

Haluisin saada mahdollisimman selkeää johtamista, lisäksi myös sitä että, pomo ei aina lähtisi soloilemaan omaansa vaan pyrkisi keskittymään yhteen asiaan kerralla ja kuuntelisi enemmän työntekijöitä.

Lopuksi haastateltaville annettiin aikaa kertoa myös siitä, mitkä heistä on ollut mieleenpainuvimmat hetket työpaikoillaan. Tässä osiossa ei tullut mitenkään yllätyksenä se, että ihminen muistaa paremmin huonot hetket kuin hyvät, mutta jokaisesta kömmähdyksestä työpaikoilla ollaan päästy ylitse ja työt ovat jatkuneet normaaliin tapaan.

Niitä on toki monta, mutta pari kertoo minun mielestäni hyvin toiminnasta. Kun harjottelija oli unohtanut sulkea tankin hanan ja maidot lypsettiin viemäriin asiasta kerrottiin meille työntekijöille kuin se olisi

ollut samanlainen, että lehmä poiki. Toinen on se, kuinka eräs lypsi antibiootit tankkiin ja kaikesta kriisistä huolimatta, ei meille työntekijöille näytetty sitä kiukkua sillä tavalla, eikä syytelty mistään. Minusta semmoinen on hienoa.

Mieleenpainuvimpia on ollut huonot hetket jolloin on tullu tapeltua pomon kanssa jonkin verran erilaisista asioista jossa hän itse tietää olevansa väärässä tai että hänen tapansa tehdä jokin työ on paljon monimutkaisempi kun työntekijän tapa. Lisäksi myös nyt tuntuu että työpaikalla on alkanut työntekijätkin vaihtumaan pikkuhiljaa. En tiedä johtuuko se siitä että työnjohtaminen on niin sekavaa joka varmasti luo stressiä monille työntekijöille.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista maatilayrityksen johtaminen on työntekijöiden näkökulmasta eri tiloilla, miten suuri vaikutus työpaikalla operatiivisella-, strategisella- ja henkilöstöjohtamisella on työntekijöiden työmotivaatioon ja jaksamiseen, miten huonoksi tai hyväksi koettu johtaminen heijastuu työtehtävissä sekä työpaikalla ja millaiset ovat työympäristön haasteet johtamisen kannalta. Opinnäytetyössä haastateltiin kahta eri työntekijää, jotka toimivat eri maatilayrityksissä työntekijöinä. Tilakoot eivät juuri eronneet toisistaan huomattavasti, mutta työntekijöiden urapituus vaihteli noin 1.5 vuodesta useampaan työvuoteen.

Vastauksissa oli havaittavissa eroavaisuutta. Pidempään työtehtävissä toiminut haastateltava koki työpaikkansa mielekkäämmäksi, kun verrataan lyhyempiaikaiseen työntekijään. Negatiivisen palautteen antaminen oli nuoremmalle työntekijälle helpompaa, kun taas vanhempi työntekijä kertoi työpaikkansa hyviä puolia ja osallistui aktiivisesti ajatukseen siitä, miten työpaikalla voitaisiin parantaa työolosuhteita ja työilmapiiriä. Riitta Viitalan teoksessa henkilöstöjohtamisen kenttä, puhutaan motivaatioteoriasta. Motivaatioteorian mukaan ihminen motivoituu työhönsä erilaisista palkkijoista, joita hän on mahdollisesti kokenut työssään. Palkkioiksi luetaan sisäiset sekä ulkoiset tuntemukset. Tämä teoria tukee haastattelussa saatua palautetta. Toinen työntekijä koki hieman enemmän motivaatioteorian sisäisiä tuntemuksia, toinen taas sai motivaationsa työhön kokemalla enemmän ulkoisia tuntemuksia. Ulkoisiin tuntemuksiin luetaan työntekijän saamat ulkoiset palkkiot työstään. Näitä palkkioita ovat muun muassa työstä saatu palkka. Työpaikoilla suurimpina haasteina todettiin olevan jonkin johtamisen osa-alueen uupuminen työpaikalta. Esimerkiksi operatiivisessa eli päivittäisessä johtamisessa toisella tilalla oli havaittavissa puutteita. Operatiivinen johtaminen näkyi kyseisellä tilalla ainoastaan sillä, että työntekijälle voitiin soittaa jopa kesken työpäivän ja määrätä jokin työtehtävä tehtäväksi, joka toi sekavuutta työn suorittamiseen sekä työvuorojen sisältöihin. Toisella työpaikalla oli operatiivinen johtaminen hieman paremmalla tasolla. Työntekijöiden kanssa keskusteltiin, sekä työpaikalla pidettiin palavereja, joissa kartoitettiin tilannetta ja pidettiin kaikki ajantasalla tilakeskuksen tapahtumista. Toisella työpaikalla oli myös

havaittavissa puutteita henkilöstöjohtamisen osalta. Tässä oli kysymys samankaltaisesta johtamisesta, kuin operatiivisen johtamisen puutteissakin. Työvuorot saattoivat olla sekavia eikä työntekijöitä välttämättä kuunneltu riittävällä tasolla, joka loi omanlaistaan painetta työpaikalla. Strateginen johtaminen oli molemmilla tiloilla hieman hakusessa. Esimerkkinä se, että molemmissa työpaikoissa oltiin kyllä jonkin verran perillä siitä, mitä tulevaisuuden suunnitelmia tilalla on, mutta niistä ei kummassakaan työpaikassa keskusteltu työntekijöiden kanssa kovin seikkaperäisesti. Toisella tilalla jälleen myös strategisen johtamisen osalta oli havaittavissa enemmän puutteita kuin toisella. Puutokset johtamisessa toivat työpaikalle työtehtäviin sekavuutta, sekä saattoi vaikeuttaa erilaisten työtehtävien toteuttamisen. Lisäksi myös, koska maatalous on jatkuvan muutoksen alla, tuo se työhön niin työntekijälle kuin yrittäjällekin lisäpainetta ja stressiä.

LÄHTEET

- Ahvo-Lehtonen, S. 2006. Mitä on osaaminen?. Teoksessa: Suurnärkki, T (Toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi - kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki. Sivu 101-101
- Alasuutari, P. Ei päiväystä. Mitä on laadullinen tutkimus?. [Verkkójulkaisu]. Tampereen yliopisto. [Viitattu 9.2.2019]. Saatavana:http://www.edu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/alasuutari/mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf
- Ekuri, J. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen. Teoksessa: Suurnärkki, T (Toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi - kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki. Sivu 10-10
- Hakanen, A & Lahdenmaa, J. 2018. Yhteistyön hyödyntäminen maitotilayrityksissä. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. maatalouden yritystalous. Agroligin koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 9.2.2019]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159512/Hakanen_Anniina%20Lahdenmaa_Jouni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Kvalitatiivinen tutkimus. Teoksessa: Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 161-164
- Hommat hanksaan - maatalousyrityksen johtaminen. Ei päiväystä. Osaaminen ja uudistaminen. [Verkkójulkaisu]. Mela. [Viitattu 13.1.2019]. Saatavana: https://www.mela.fi/sites/default/files/hommat_hanksaan.pdf
- Johtaminen ja esimiestyö. Ei päiväystä. [Verkkójulkaisu]. TTK. Työturvallisuus ja työsuojelu. [Viitattu 13.1.2019]. Saatavana: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo
- Johtaminen (Management). Ei päiväystä. [Verkkójulkaisu]. Yvi.fi. Yvistä energiaa yrittäjyyskasvatukseen. [Viitattu 13.1.2019]. Saatavana: <http://www.yvi.fi/sanakirja/239-johtaminen-management>
- Jouhiainen, H. 2015. Henkilöstöjohtaminen suurilla suomalaisissa maatalousyrityksissä. [Verkkójulkaisu]. Helsingin yliopisto. Maatalous ja metsätieteellinen tiedekunta. Maisterintutkielma. Sivut 10-12 [Viitattu 22.1.2019]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/154065/Heta_Jouhiainen_pg_2_015.pdf?sequence=2

- Karttunen, J. Työvoiman johtaminen maatalousyrityksissä- hyvät käytännöt ja työturvallisuus. 2018. [Verkkajulkaisu]. TTS. [Viitattu 13.1.2019]. Sivut 7-12. Saatavana: https://www.tts.fi/files/998/Tyovoiman_johtaminen_maatalousyrityksissa.pdf
- Manninen, M. Työn ja talouden hallinta laajentaneilla tiloilla. 2004. [Verkkajulkaisu]. MTT. [Viitattu 13.1.2019]. Sivut 25-27. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts81.pdf>
- Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Päiväys 10.3.2017 Kuntatyönantajat. [Verkkajulkaisu]. KT. [Viitattu 12.2.2019].) Saatavana: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
- Osaatko johtaa tilaasi. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. Hollola: Faba [Viitattu 13.1.2019]. Saatavana: <http://www.nauta.fi/tuotanto-ja-talous/osaatko-johtaa-tilaasi>
- Ryhänen, M & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen- tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. [Verkkajulkaisu]. Helda. Helsinki. [Viitattu 9.2.2019]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Teoksessa: Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki. Sivut 14-14
- Viitasaari, T. 2014. Henkilöstöjohtamisella vaikutusta työhyvinvointiin. [Verkkajulkaisu]. Savonia ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.1.2019]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/73273/Viitasaari_Tuomas.pdf?sequence=1
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtamisen kenttä. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki. sivut 8-12, 14-17.
- Viitala, R. 2007. Työkyky ja hyvinvointi. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Sivut 212-212

LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyössä käytetyt haastattelukysymykset.

Liite 1 Opinnäytetyössä käytetyt haastattelukysymykset

1. Miten pitkäaikainen, tavoitteellinen johtaminen näkyy työpaikalla?
2. Mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja suunnitelmat tulevaisuudessa ja kuinka tarpeelliseksi ne koetaan tietää?
3. Miten päivittäinen johtaminen näkyy työpaikalla?
4. Miten henkilöstöjohtaminen näkyy työpaikalla ja millaista se on?
5. Minkälaista johtamista työpaikalla työntekijä on saanut ja miten tyytyväinen hän on siihen?
6. Missä on kehittämisen varaa ja kuinka sitä voitaisiin kehittää paremmin?
7. Miten johtamista on pyritty kehittämään ja onko se muuttunut?
8. Minkälaista johtamista työntekijä itse haluaisi saada työpaikalla?
9. Mieleenpainuvimmat hetket työpaikalla?