



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Taina Pesola ja Viivi Tulijoki

Työyhteisön hyvinvointi maatalousyhtymässä

Opinnäytetyö
Kevät 2022
Agrologi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden yritystalous, maatalouden tuotantoprosessit

Tekijät: Taina Pesola ja Viivi Tulijoki

Työn nimi: Työyhteisön hyvinvointi maatalousyhtymässä

Ohjaaja: Marjo Latva-Kyynty

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 40

Liitteiden lukumäärä: 1

Maatalousyhtymä on toiseksi yleisin maatalouden harjoittamisen muoto Suomessa. Maatalousyhtymä on verotusyhtymä, jossa harjoitetaan maataloutta. Maatalousyhtymä muodostuu esimerkiksi vaiheittaisen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä, kahden tilan liittyessä yhteen tai kun kuolinpesä muutetaan yhtymäksi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään maatalousyhtymiin, jotka ovat muodostuneet vaiheittaisen sukupolvenvaihdoksen kautta. Maatalousyhtymän työyhteisö muodostuu yhtymän osakkaista, työntekijöistä ja yhteistyökumppaneista. Hyvinvoivassa työyhteisössä kannustetaan toisia, puhutaan avoimesti ja luotetaan toisiin.

Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää, millainen on hyvinvoiva työyhteisö, millaista on onnistunut vuorovaikutus perheyhtymässä sekä kuinka tärkeää asioiden sopiminen on ja miten osakkaiden väliset suhteet vaikuttavat maatalousyhtymän toimintaan. Tutkimusosioon haastateltiin viittä maatalousyhtymää ja haastatteluja tehtiin yhteensä yksitoista. Maatalousyhtymien luopujat ja jatkajat haastateltiin erikseen. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, litteroitiin ja tuloksista tehtiin sisällönanalyysi.

Työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus koettiin pääasiassa hyväksi. Siihen vaikutti esimerkiksi luottamus ja hyvät perhesuhteet. Jos osakkaiden väliset suhteet olivat huonot, yhtymässä toimiminen oli hankalaa. Hyvät suhteet toivat työhön tehokkuutta ja mielekkyyttä ja olivat yksi edellytys yhtymän toiminnalle. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa puhuttiin paljon ja avoimesti, sekä oltiin vastaanottavaisia uusille ajatuksille. Keskustelulle varattiin aikaa ja kaikista asioista puhuttiin sekä tieto välittyi kaikille osakkaille. Asioiden sopiminen oli erittäin tärkeää ja se vaikutti myös työilmapiiriin.

¹ Asiasanat: maatalousyhtymä, työyhteisö, vuorovaikutus, työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Agriculture

Specialisation: Business economics of agriculture, production processes of agriculture

Authors: Taina Pesola and Viivi Tulijoki

Title of thesis: Well-being of the work community in agricultural group

Supervisor: Marjo Latva-Kyyny

Year: 2022

Number of pages: 40

Number of appendices: 1

An agricultural group is the second most common way of farming in Finland. It is a taxation group that operates in agriculture. An agricultural group is formed, for example, by a gradual generational change on the farm, two different farms joining together or when an estate is turned into an agricultural group. This thesis concentrates on agricultural groups formed by a gradual generational change. The work community of an agricultural group is formed by its owners, workers and associates. In a healthy work community people trust and encourage each other and have open conversations.

The objective of this thesis was to examine a healthy work community and successful communication in a family run business. The goal was also to find out how important it is to conclude agreements and how the relationships between the owners affect the operations of an agricultural group. For the research, five agricultural groups were interviewed and eleven interviews were performed. The older generation farmers who were selling their farm to the next in the future and the buyers, their children, were interviewed separately. The interviews were recorded with the interviewees' permission, transcribed and analysed. The atmosphere and operability in the work communities was mainly perceived as good. It was influenced by trust and good relationships between the family members.

If relationships between the owners are poor, operating in an agricultural group is difficult. Good relationships bring efficiency and sensibleness and are one of the requirements for the operations of an agricultural group. In successful interaction people communicate actively and openly, and they are also open for new ideas. Time is reserved for conversations, all issues are discussed, and information is transmitted to every owner. Making agreements is extremely important and it also affects the atmosphere.

¹ Keywords: agricultural group, work community, interaction, well being of the work community

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta.....	6
1.2 Tavoitteet.....	6
2 MAATALOUSYHTYMÄ.....	7
2.1 Maatalousyhtymän muodostuminen.....	7
2.2 Sopimukset.....	7
2.2.1 Yhtymäsopimus	8
2.2.2 Muut sopimukset	9
2.3 Maatalousyhtymän verotus	9
2.3.1 Tulo- ja arvonlisäverotus	9
2.3.2 Kiinteistövero, varainsiirtovero, lahja- ja perintövero.....	10
3 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI.....	12
3.1 Työhyvinvointi.....	12
3.1.1 Fyysinen työhyvinvointi	14
3.1.2 Psykkinen työhyvinvointi	15
3.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	16
3.1.4 Ongelmat työhyvinvoinnissa	17
3.2 Työmotivaatio	17
3.3 Henkilöstösuhteet ja vuorovaikutus	18
3.4 Työilmapiiri ja -olosuhteet	19
3.5 Työyhteisön kehittäminen	20
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	22
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	22
4.2 Tutkimusaineisto	23
5 TUTKIMUSTULOKSET	24

5.1	Yhtymäsopimus.....	24
5.2	Päätöksenteko.....	24
5.3	Työhyvinvointi.....	25
5.3.1	Työilmapiiri.....	25
5.3.2	Työn merkityksellisyys.....	26
5.3.3	Vuorovaikutus ja tiedonkulku	26
5.3.4	Palautteen antaminen	27
5.3.5	Riitatilanteet	28
5.3.6	Työpanokseen luottaminen	28
5.3.7	Stressi	28
5.3.8	Lomitus	29
5.3.9	Työilmapiirin ja -hyvinvoinnin kehittäminen	29
5.4	Jatkajien motivaatio.....	30
5.5	Luopujien valmius sukupolvenvaihdokseen	31
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	32
6.1	Työyhteisön hyvinvointi.....	32
6.2	Asioiden sopiminen ja osakkaiden väliset suhteet.....	33
6.3	Onnistunut vuorovaikutus perhey yrityksessä.....	34
6.4	Jatkajien ja luopujien vastauksien erot ja yhtäläisyydet.....	34
6.5	Tulosten luotettavuus	35
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET	41

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdoksen voi tehdä vaiheittaisesti perustamalla maatalousyhtymän. Vaiheittaisessa sukupolvenvaihdoksessa osakkaina ovat vanhemmat ja lapset ja heidän mahdolliset puolisonsa. Maatalousyhtymä on toiseksi yleisin maatalouden harjoittamisen muoto perheviljelmien jälkeen. Maatalousyhtymiä oli vuonna 2021 hieman alle 4000. (Luonnonvarakeskus 2021.) Tässä työssä keskitymme vaiheittaista sukupolvenvaihdosta läpikäyviin maatalousyhtymiin.

Maatalousyhtymässä työyhteisö muodostuu osakkaista, työntekijöistä ja yhteistyökumppaneista. Perheen sisäisten suhteiden toimiminen ja avoin vuorovaikutus osakkaiden kesken on tärkeää yhtymän toiminnan sekä osakkaiden työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointiin kuuluu muun muassa työn kokeminen mielekkääksi, palkitsevaksi sekä hyvää oloa tukevaksi. Hyvinvoivassa työyhteisössä puhutaan avoimesti, puhalletaan yhteen hiileen ja luotetaan toisiinsa. Positiivisen palautteen antaminen sekä työmäärän pitäminen kohtuullisena kuuluvat myös hyvinvoinnin osa-alueisiin. Työhyvinvointiin sisältyy yksilön tekemän työn lisäksi fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinenkin hyvinvointi.

1.2 Tavoitteet

Työn tavoitteena on selvittää, millainen on hyvinvoiva työyhteisö maatalousyhtymässä keskittyen lähityöyhteisöön eli osakkaisiin. Työn avulla halutaan selvittää, kuinka tärkeää asioiden sopiminen on ja kuinka osakkaiden väliset suhteet vaikuttavat maatalousyhtymän toimintaan. Selvitetään myös, millaista on onnistunut vuorovaikutus perheyrittäjien kesken. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, haastatellen maatalousyrittäjien jatkajat ja luopujat erikseen. Näin toivomme saavan mahdollisimman todenmukaisia ja varauksettomia vastauksia haastateltavilta. Tuloksista hyötyvät niin vaiheittaista sukupolvenvaihdosta maatalousyhtymän kautta suunnittelevat maatalousyrittäjät kuin jo maatalousyhtymän perustaneet yrittäjät.

2 MAATALOUSYHTYMÄ

2.1 Maatalousyhtymän muodostuminen

Maatalousyhtymä muodostuu maatalousyrittäjien yhteisomistuksen ja -hallinnan myötä. Verotusyhtymällä tarkoitetaan kahden tai useamman henkilön yhteenliittymää, joka omistaa kiinteistön tai harjoittaa viljelyä tai vuokrausta. Maatalousyhtymäksi kutsutaan sellaista verotusyhtymää, jossa harjoitetaan maataloutta tai maa- ja metsätaloutta. Maatalousyhtymän osakkaina ovat usein vanhemmat ja lapset tai sisarukset. (Maatalousyhtymä 2021.)

Maatalousyhtymä perustetaan vaiheittaisen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tai kun tehdään sukupolvenvaihdos kahdelle jatkajalle. Maatalousyhtymä voi muodostua, kun kuolinpesä muutetaan yhtymäksi tai kaksi toimivaa tilaa liittyy yhteen. Maatalousyhtymä voidaan perustaa tilanteista, joissa jatkaja halutaan mukaan päätöksentekoon ja vastuunkantajaksi jo ennen sukupolvenvaihdosta. Maatalousyhtymän perustaminen voi olla ajankohdasta, jos perheessä toinen vanhemmista haluaa maatalousyrittäjän ulkopuolelle töihin tai pääsee eläkkeelle. (Laajalahti 2016, 2–3.) Maatalousyhtymä muodostuu myös, jos avopuolisot, joilla ei ole yhteistä lasta harjoittavat yhdessä maataloutta (Peltola 2021).

Osakkaat omistavat maatalousyhtymän toimintaan kuuluvat varat henkilökohtaisesti, sillä maatalousyhtymä itsessään ei voi omistaa mitään. Maatalousyhtymä ei voi tehdä nimissään sopimuksia, vaan sen toiminta on osakkaiden toimintaa, ja osakkaat tekevät sopimukset ja ovat niistä vastuussa. Osakkaan osuus maatalousyhtymästä ei ole osakeyhtiön osakkeiden kaltainen omistuserä. Jos maatalousyhtymän osuuksiin halutaan muutoksia, osakkaan täytyy luovuttaa omistamiaan osuuksia yhtymässä käytettävästä omaisuudesta. (Verotusyhtymän verotus 2021.)

2.2 Sopimukset

Sopimukset selkeyttävät ja turvaavat yritystoimintaa. Niiden avulla pystytään välttämään mahdolliset konfliktitilanteet, jos sovittuihin asioihin tulee joskus epäselvyyksiä. Sopimusvapauden mukaisesti sopimukset voidaan muotoilla vapaasti ja päättää osapuolten kesken, mitä asioita, esineitä tai oikeuksia sopimus koskee. Kaikkia sopimuksia koskee

sitovuusperiaate, joka tarkoittaa, että tehdyt sopimukset on pidettävä. Sopimusvapaus ei kuitenkaan tarkoita, että sopimus saisi olla toista osapuolta kohtaan kohtuuton tai epäoikeudenmukainen. Myöskään vilpillisesti solmitut sopimukset eivät olet sitovia. (Minilex Oy, [viitattu 3.11.2021].)

2.2.1 Yhtymäsopimus

Yhtymäsopimuksessa määritellään säännöt, tuloksenjako ja osakkaiden sijoittamat panokset. Myös yleiset asiat kuten osakkaiden nimet ja henkilötunnukset, yhtymän nimi ja toimiala kuuluu olla sopimuksessa esillä. Sopimuksesta on suositeltavaa tehdä mahdollisimman yksityiskohtainen, jotta asioita ei jäisi tulkinnan varaan. Suullinen ja kirjallinen sopimus ovat yhtä sitovia, mutta yhtymäsopimus on syytä tehdä kirjallisesti, jotta sovitut asiat voidaan tarvittaessa myöhemmin todistaa. (Yhtymäopas maa- ja metsätiloille 2019.)

Osakkaiden yksityisotoista on syytä sopia yhtymäsopimuksessa. Yksityisotot toimivat kuin yhtymän osakkaiden palkan maksuna. Sopimuksessa määritellään, millä perusteilla ja mitä summia yksityisottoja osakkaat voivat nostaa. Osakkaat saavat sopia tästä vapaasti keskenään. Tietysti mahdollisuus yksityisottojen nostoon riippuu yhtymän taloudellisesta tilanteesta. Tämän takia yksityisotoista joudutaan sopimaan tilanteen tullessa käytännössä, kuitenkin yhtymäsopimuksen periaatteiden mukaisesti. (Yhtymäopas maa- ja metsätiloille 2019.) Yksityisotot voidaan määritellä jakautuvan esimerkiksi työpanoksen mukaan tai johonkin tiettyyn summaan, joka on sama kaikille osakkaille.

Yhtymän toimintaan ja kehittymiseen liittyvistä käytännön asioista, kuten päätöksenteosta, nimenkirjoitusoikeudesta, pankkitilistä ja sen käytöstä sekä kirjanpidosta sovitaan yhtymäsopimuksessa (Yhtymäopas maa- ja metsätiloille 2019). Eri vastuualueille kannattaa määrätä vastuuhenkilö, jotta asiat voidaan hoitaa käytännössä mahdollisimman sujuvasti. Tietysti suurimmista asioista, kuten kalliista investoinneista osakkaat päättävät yhdessä, mutta esimerkiksi kirjanpidosta voi vastata yksi osakas ja työkoneiden huollosta toinen. Osakkaiden osaaminen ja vahvuudet on hyvä ottaa huomioon vastuualueita jakaessa.

Yhtymäsopimuksen irtisanomiseen ja yhtymän purkautumiseen liittyvät asiat kannattaa myös huomioida sopimuksessa. Irtisanomisaika täytyy määritellä sopivaksi kaikkien

osakkaiden mielestä. Riitatilanteiden selvittämiseksi ulkopuolinen selvittelevä osapuoli olisi syytä nimetä sopimukseen. Jos osakkaan irtisanoutumisen myötä tulee tarve lunastaa yhtymäosuuksia, osakkaiden keskeisestä lunastusoikeudesta ja lunastushinnasta on hyvä olla sovittuna yhtymäsopimuksessa. (Yhtymäopas maa- ja metsätiloille 2019.)

2.2.2 Muut sopimukset

Muita yhtymän jatkuvuuden kannalta tärkeitä sopimuksia ovat testamentti, edunvalvontavaltuutus ja avioehto. Testamentti määrää laatijansa omaisuuden hallinnasta ja omistuksesta testamentin tekijän kuoleman jälkeen. Testamentilla ei kuitenkaan pystytä jättämään rintaperillistä tai aviopuolisoa ulos perinnönjaosta. Perinnönjättäjän lapsien ollessa alaikäisiä, täytyy hankkia maistraatin määräys edunvalvojan sijaisesta, sillä vanhemmat ovat lastensa edunvalvoja. Jos tästä ei ole tehty edunvalvontavaltuutusta etukäteen, voi kuoleman sattuessa maatalousyhtymän toiminta hankaloitua ulkopuolisten edunvalvojen astuessa kuvaan. (Yhtymäopas maa- ja metsätiloille 2019.)

Puolison avio-oikeuden voi syrjäyttää avioehdolla. Avioehdon voi tehdä myös koskemaan pelkästään avioeroa, ei toisen puolison kuolemaa. Tällöin toisella puolisollla ei ole avioeron sattuessa oikeutta toisen omaisuuteen, mutta kuolemantapauksessa on. (Minilex Oy, [viitattu 2.11.2021].)

2.3 Maatalousyhtymän verotus

2.3.1 Tulo- ja arvonlisäverotus

Maatalousyhtymä ei ole tuloverotuksessa erillinen verovelvollinen. Yhtymä on verotuksen laskentayksikkö, jota käytetään henkilöiden yhteiseen lukuun harjoittaman toiminnan verotettavan tulon ja varojen laskemiseen. (Verotusyhtymän verotus 2021.) Tuloverolaissa (30.12.1992/1535) maatalousyhtymällä tarkoitetaan:

Sellaista kahden tai useamman henkilön muodostamaa yhteenliittymää, joka harjoittaa maatilatalouden tuloverolain (543/1967) 2 §:n 2 momentissa tarkoitettua maatalon viljelyä tai hallintaa, metsätaloutta tai sellaisen kiinteistön hallintaa, josta yhteenliittymä on arvonlisäverovelvollinen tai hakeutunut

arvonlisäverovelvolliseksi kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisesta arvonlisäverolain 30 §:n tarkoittamalla tavalla (verotusyhtymä).

Maatalousyhtymän tulo tai tappio jaetaan osakkaiden verotukseen (Verotusyhtymän verotus, 2021). Tulosta vähennetään tulon hankkimisesta aiheutuneet kustannukset ennen tulon jakamista osakkaille. Maatalousyhtymässä maatalouden verotettava tulo tai tappio jaetaan osakkaiden kesken yleensä heidän työpanoksensa mukaan. Mahdollisen muun toiminnan tulo jaetaan osakkaiden omistuksen mukaan. (Maatalousyhtymä 2021.) Vaikka yhtymän toiminnan tulo verotetaan osakkaiden tulona, on jokainen osakas vastuussa toisen osakkaan yhtymän toiminnasta aiheutuneiden verojen maksusta (Yhtymäopas maa- ja metsätiloille 2019). Maatalousyhtymän osakkaan osuus maatalouden tuloon jaetaan pääomatulo- ja ansiotulo-osuuteen. Pääomatuloa on se määrä, mikä vastaa 20 % vuotuista tuottoa osuudelle, joka yhtymän osakkaalla on ollut edellisen vuoden yhtymävarallisuudesta. Osakas voi vaatia pääomatulo-osuudeksi 10 % tai 0 % yhtymävarallisuudesta ennen verovuoden päättymistä 2Y-lomakkeella. Ansiotuloksi jää se osuus, joka ylittää pääomatulo-osuuden. (Maatalousyhtymä 2021.)

Arvonlisäverolain mukaan yhtymä on verovelvollinen, mikäli kaksi tai useampi on muodostanut liikkeen harjoittamista varten ja sen toiminta on tarkoitettu osakkaiden yhteiseen lukuun. (L 30.12.1993/1501.) Maatalousyhtymä on erillinen verovelvollinen arvonlisäverotuksessa toisin kuin tuloverotuksessa (Verotusyhtymän verotus 2021).

2.3.2 Kiinteistövero, varainsiirtovero, lahja- ja perintövero

Kiinteistön omistaja maksaa vuosittain kiinteistöveroä omistamistaan kiinteistöistä. Kiinteistövero koskee sekä maata että rakennuksia. Vesialueet, maatalousmaa ja metsätalousmaa eivät kuulu kiinteistöveron piiriin, mutta maatilojen rakennukset kuuluvat. Kiinteistöveroprosentti määritellään joka vuosi kunnittain kunnanvaltuuston toimesta, lain salliman vaihteluvälin mukaan. (Valtiovarainministeriö, [viitattu 9.11.2021].) Maatalousyhtymän osakkaista kukin maksaa erikseen kiinteistöveron omistamistaan kiinteistöistä (Verotusyhtymän verotus 2021).

Varainsiirtoveroä maksetaan kiinteistöjen, rakennusten, asunto-osakkeiden ja arvopapereiden ostosta, jos veron määrä on yli 10 euroa. Kaupasta täytyy tehdä myös

varainsiirtoveroilmoitus, jonka teko ja veron maksaminen ovat yleensä ostajan vastuulla. Varainsiirtoveroprosentit on määritelty verohallinnon toimesta. Kiinteistöjen ja rakennusten varainsiirtoveroprosentti on 4 % kauppahinnasta, asunto-osakkeiden ja kiinteistöyhtiöiden osakkeiden 2 % ja muiden arvopapereiden 1,6 %. (Varainsiirtovero 2021.) Myös varainsiirtoverotuksessa maatalousyhtymän osakkaat maksavat omista tekemistään kaupoista veron erikseen (Verotusyhtymän verotus 2021).

Osakkaat maksavat perintö- ja lahjaveroa henkilökohtaisesti omista saamisistaan (Verotusyhtymän verotus 2021). Perintöveroa maksetaan yli 20 000 euroa tai sitä suuremmasta perinnöstä ja se määräytyy perityn omaisuuden arvon ja sukulaisuussuhteen mukaan perintöveroasteikkoa ja veroluokkia käyttäen. Perintöverotus toimitetaan perukirjan tai erillisen perintöveroilmoituksen perusteella. Lahjaveroa maksetaan yli 5000 euroa tai sitä arvokkaammasta lahjasta, käytäntö koskee myös samalta lahjoittajalta kolmen vuoden sisällä saatuja lahjoja, joiden yhteenlaskettu arvo on yli 5000 euroa. Lahjasta on tehtävä veroilmoitus kolmen kuukauden sisällä lahjan saamisesta. Lahjavero määräytyy samalla tavalla kuin perintövero, kuitenkin lahjaveroasteikkoja ja veroluokkia käyttäen. (Valtiovarainministeriö, [viitattu 9.11.2021].)

3 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

Maatalousyhtymän työyhteisö koostuu yhtymän osakkaista, työntekijöistä, sekä yhteistyökumppaneista. Yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi urakoitsijat, siementäjät, lommittajat, eläinlääkärit, asiantuntijat, rehuntoimittajat ja lannan luovuttajat sekä vastaanottajat. Osakkaat ovat yleensä sukulaisia, tavallisimmin vanhemmat ja lapset tai sisarukset (Verohallinto 2021). Perheen kanssa ollaan läheisimmin tekemisissä maatalousyhtymän toiminnassa. Vuorovaikutus muiden työyhteisön jäsenten kanssa voi olla sesonkiluontoista, kuten esimerkiksi lannan luovuttajien ja vastaanottajien sekä urakoitsijoiden.

3.1 Työhyvinvointi

Maatalousyhtymän työyhteisö koostuu yhtymän osakkaista, työntekijöistä, sekä yhteistyökumppaneista. Yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi urakoitsijat, siementäjät, lommittajat, eläinlääkärit, asiantuntijat, rehuntoimittajat ja lannan luovuttajat sekä vastaanottajat. Osakkaat ovat yleensä sukulaisia, tavallisimmin vanhemmat ja lapset tai sisarukset (Verohallinto 2021). Perheen kanssa ollaan läheisimmin tekemisissä maatalousyhtymän toiminnassa. Vuorovaikutus muiden työyhteisön jäsenten kanssa voi olla sesonkiluontoista, kuten esimerkiksi lannan luovuttajien ja vastaanottajien sekä urakoitsijoiden.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ammattitaitoisten työntekijöiden tekemää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointiin kuuluu myös se, että työ koetaan mielekkääksi, palkitsevaksi ja se tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Hyvinvoivassa työyhteisössä puhutaan avoimesti, luotetaan toisiin sekä kannustetaan ja puhalletaan yhteen hiileen. Myös positiivisen palautteen antaminen sekä työmäärän pitäminen kohtuullisena ovat tärkeitä hyvinvoinnin osa-alueita. (Työterveyslaitos, [viitattu 3.11.2021].) Työhyvinvointi käsittää niin työ- kuin vapaa-ajankin. Hyvinvoinnin ylläpitäminen ei ole pelkästään yrityksen johtoportaan tehtävä, vaan siihen osallistuu toimivassa työyhteisössä koko henkilöstö. (Hyppänen 2007.) Maatalousyhtymässä johtajina toimivat yhtymän osakkaat. Työhyvinvointiin sisältyy oleellisesti myös yksilön tekemä työ sekä fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinenkin hyvinvointi (Viitala 2007, 227).

Maatalouden muuttuva toimintaympäristö asettaa omat haasteensa niin yritystoiminnan jatkuvuudelle kuin maatalousyrittäjien työhyvinvoinnille. Maataloustuotteiden ja panosten hintojen vaihtelut ovat lisääntyneet maatalouspolitiikan uudistusten myötä. Myös maailmanlaajuiset talouden suhdanteet ja vaihtelevat sääolosuhteet aiheuttavat osaltaan maataloustuotteiden ja panosten hintojen muutoksia. Markkinaohjautuvuuden kasvu ja toimintaympäristön muutokset lisäävät kilpailua, jolloin osaamisen merkitys korostuu maatalousyrityksissä entisestään. Muutokset aiheuttavat jatkuvaa sopeutumispainetta maatalousyrittäjiltä. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 11–12.) Maatalousyrittäjien jaksamiseen vaikuttavat tuotannon kannattavuus, yhteiskunnan arvostus alkutuotantoa kohtaan sekä yhteistyö ja verkostoituminen muiden maatalousyrittäjien ja sidosryhmien kanssa. Maatalouden kannattavuuskriisi, perheen ja työn yhteen sovittaminen sekä lomituspalvelujen saatavuus aiheuttavat haasteita maatalousyrittäjien jaksamiseen. (Karhinen 2019, 81.)

Nopeat muutokset markkinoilla ja maatalouspolitiikassa aiheuttavat huolta ja ahdistusta maatalousyrittäjille alansa ja yritystensä tulevaisuudesta. Maatalousyrityksissä on kuitenkin paljon asioita, joihin pystyy itse vaikuttamaan ja joilla on suuri merkitys hyvinvoinnille. Maatalouden rakennemuutoksen ja erityisesti tilakoon kasvun myötä maatalousyrittäjän työ on muuttunut ja yritystoiminnan johtamisen merkitys on kasvanut. (Jokipii 2009, 66.) Strategisella johtamisella tarkoitetaan maatalousyrityksen toiminnan pitkän aikavälin suunnittelua ja operatiivisella johtamisella tarkoitetaan päivittäisten työrutiinien johtamista (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 16).

Maatalousyrittäjien heikko työhyvinvointi liitetään merkittävästi yrittäjämäisyyden vaatimukseen ja vaikeuteen vastata siihen. Maatalousyrittäjän ominaisuudet kuten itsensä tunnistaminen yrittäjäksi, kokeminen pystyväksi, riskejä ottavaksi ja kasvuhaluiseksi yrittäjäksi ovat merkittävästi yhteydessä työhyvinvointiin. Maatalousyrittäjät, joilla on vahva yrittäjäidentiteetti ja kyky vastata yrittäjyyden vaatimukseen voivat paremmin. Ne, joilla on vaikeuksia omaksua yrittäjäidentiteettiä kärsivät heikosta työhyvinvoinnista. (Vesala & Vesala 2013, 47.) Karttusen ja Tuuren (2013, 58) mukaan työhyvinvoinnin ja maatalousyrityksen menestymisen kannalta suositellaan sellaista yrityskokoa, jossa vähintään kaksi yrittäjäperheen tai yhtymän jäsentä vastaavat maatalousyrityksen töistä. He suosittelevat perustellusti myös töiden ulkoistamista, palkkatyövoiman käyttöä sekä maatalousyritysten välistä yhteistyötä ja -investoimista.

3.1.1 Fyysinen työhyvinvointi

Maatalousyrittäjän työkyvyn ja hyvinvoinnin perusta on terveys ja hyvä kunto. Suomalaisen maatalousyrittäjien terveysriskejä ovat ylipaino ja vähäinen liikunta. Maatalousyrittäjät antoivat työkykyarvioksi noin 7,8 asteikolla 0–10, mikä on selvästi muita väestöryhmiä heikompi. (Kinnunen & Pethman 2009, 35.) Fyysistä työhyvinvointia voidaan parantaa vähentämällä turhia liikkeitä, yksipuolista ja kovaa rasitusta. Työt kannattaa suunnitella niin, että siinä on riittävästi vaihtelevia liikkeitä, sillä virheelliset työasennot lisäävät loukkaantumisen riskiä. Fyysiset vammat voidaan minimoida oikeanlaisilla työasenoilla sekä kuormitusta säästäväillä työasenoilla ja -välineillä. (Viitala 2007, 230.)

Maatalousyrittäjillä työterveyshuoltoon liittyminen on vapaaehtoista. Työterveyshuolto tukee ja vahvistaa maatalousyrittäjän työssä jaksamista ja sen avulla voidaan ehkäistä työstä aiheutuvia sairauksia. Maatalousyrittäjä voi vaikuttaa minkälaisia työterveyspalveluita hän ostaa, ketä tilakäynnille osallistuu ja mitä työterveyttä edistäviä toimenpiteitä hän toteuttaa. Ennaltaehkäiseviä työterveyspalveluita ovat muun muassa terveystarkastukset, työpaikkaselvitykset, työntekijöiden terveyden ja työkyvyn arviointi ja seuranta. (Kinnunen & Eskola 2009, 55.) Työnantajalla on velvollisuus järjestää lakisääteinen työterveyshuolto, jolla voidaan ennaltaehkäistä ja hoitaa työstä aiheutuvia terveyshaittoja sekä arvioida ja ylläpitää työntekijän työkykyä (Hyppänen 2007). Lakisääteinen velvollisuus työterveyshuoltoon astuu voimaan vasta silloin, jos maatalousyhtymä toimii työnantaja yhdelle tai useammalle työntekijälle (Työterveyslaitos, [viitattu 11.11.2021]).

Maatalousyrittäjien eläkelaitos korvasi vuonna 2019 yhteensä 3 990 maatalousyrittäjille käyntyä työtapaturmaa, joista noin 2700 aiheuttivat vähintään neljän päivän työkyvyttömyyden. Maatalousyrittäjien riski työtapaturmaan on melkein 3-kertainen palkansaajiin verrattuna. (Suomen virallinen tilasto 2021.) Maatila työympäristönä on riskialtis ja monet asiat huonosti hoidettuna voivat johtaa loukkaantumisiin. Fyysisen hyvinvoinnin varmistaminen on tärkeää maataloustöissä, joissa ollaan tekemisissä koneiden, laitteiden ja eläinten kanssa. Maatalousyrittäjät ovat itse vastuussa työturvallisuuden hoitamisesta ja riippuu yrittäjästä, miten hyvin työhyvinvoinnista ja -ympäristöstä huolehditaan. Suunnittelemalla, ennakoimalla ja kehittämällä toimintaa voidaan työturvallisuutta ja työoloja parantaa. (Kinnunen & Eskola 2009, 59.)

3.1.2 Psyykinen työhyvinvointi

Psyykinen hyvinvointi on synonyymi mielenterveydelle. Mielenterveys on kokonaisuus, joka koostuu niin yksilöllisistä kuin perinnöllisistä tekijöistä sekä erilaisista ulkoisista tekijöistä ja vaikutteista (Suomen Mielenterveys ry 2021). Työhyvinvoinnin psyykkiseen osaluokkaan sisältyy sekä koko työyhteisön että yksilön panos. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan edistää työnantajan taholta kannustamalla ja motivoimalla työntekijää, sekä pitämällä tehtävän työn psyykinen kuorma työkyvyn rajoissa. Maatalousyrittäjän psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työn sisältö, ammattitaito sekä työyhteisö (Pirkkala 2009, 25).

Maatalousyrityksessä tyypillinen yrittäjän mielenterveyteen vaikuttava tekijä on stressi. Pystyäkseen lievittämään stressiä, täytyy tunnistaa mistä se johtuu. Stressiä voi aiheuttaa maatalousyrityksen rahatilanne, sääolot, kiire, suuri työmäärä ja myös tilan ulkopuoliset asiat, kuten ihmissuhteet. Stressi saattaa oireilla niin psyykkisesti kuin fyysisesti, esimerkiksi väsymyksenä, vatsaongelmina, masentuneisuutena tai ahdistuneisuutena. Näistä oireista kärsivä ei välttämättä tunnista niiden aiheuttajan olevan stressi, jolloin pohjimmainen ongelma jää selvittämättä. (Viitala 2007, 221.) Oireileva stressi vaikuttaa työkykyyn ja työyhteisön hyvinvointiin. Jos maatalousyhtymän osakkaat tai yksikin osakas on stressaantuneessa tilassa pitkään, koko työilmapiiri muuttuu kireäksi stressaantuneiden oireilusta.

Jos stressin aiheuttava ylikuormitus jatkuu pitkään, siitä saattaa kehittyä työuupumusta tai puhekielellä burnout. Tällöin stressin aiheuttamat oireet pahenevat ja lisääntyvät, sekä psykosomaattiset oireet kehittyvät. Hoitamattomana burnout voi johtaa masennukseen, jolloin työkyky heikentyy merkittävästi tai jopa katoaa kokonaan. (Viitala 2007, 221–222.)

Maatalousyrittäjän burnout voi kaataa koko yrityksen. Kun tekemättömät työt alkavat kasaantua, ahdistus kasvaa ja uupumustila pahenee. Maatalousyhtymässä on kuitenkin aina useampi yrittäjä ja kaikkien samanaikainen työuupumus on erittäin epätodennäköistä, sillä burnoutin muodostumisen herkkyys on yksilöllistä. Yhdenkin yrittäjän burnout vaikuttaa silti koko työyhteisöön ja erityisesti osakkaisiin, sillä työkyvyttömän osakkaan vastuut ja työtävät lankeavat muille, jolloin heidän työtaakkansa lisääntyy entisestään. Tämä taas saattaa kiristää ilmapiiriä ja johtaa sairastuneen syyttelyyn, jos aikaa ylimääräisten töiden tekemiseen ei löydy. Myös koko työyhteisön riski burnouttiin kasvaa. Tällaisessa tilanteessa,

jossa joku osakas ilmentää vakavan ja jopa vaarallisen stressin oireita, tarvitaan jo psykiatrista apua. Jos burnoutista kärsivä osakas kiistää olevansa vakavan stressin aiheuttamassa tilassa, voi hänelle avun saaminen olla hankalaa, hän ei itse ainakaan sitä hae. Sen takia voi olla helpompaa, että joku perheenjäsen tai perheen ulkopuolinen henkilö järjestää avun sitä tarvitsevalle osapuolelle. (Nuthall 2010, 148.)

3.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön kykyä toimia sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaaliseseen hyvinvointiin liittyy vahvasti yksilön sosiaaliset taidot eli vuorovaikutus. Vuorovaikutusta on esimerkiksi ryhmätyöskentely, toisten kanssa keskustelu, neuvojen kysyminen ja kuuntelu. (Nyyti ry, [viitattu 25.10.2021].) Jos vuorovaikutustaidot ovat puutteelliset, työyhteisössä työskentely on vaikeaa, joka heijastuu suoraan työntekijän sosiaaliseseen hyvinvointiin. Henkilö, jolla on huonot vuorovaikutustaidot, on vaarassa syrjäytyä tai huonovointisessa työyhteisössä joutua kiusaamisen kohteeksi.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sellaisia piirteitä niin yksilöissä kuin yhteisöissäkin, jotka edistävät työyhteisön toimintaa. Se syntyy yhteisön jäsenten välisestä kanssakäymisestä ja kasvaa, jos sitä on runsaasti. Sosiaalinen pääoma voi olla sekä voimavara että hyvinvointia heikentävä tekijä, riippuen pääoman määrästä ja laadusta. Jos sosiaalinen pääoma on vähäistä tai se on huonolaatuista, on sen todistettu vaikuttavan työntekijöiden terveyden heikentymisen todennäköisyyteen. Huonolaatuisella sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan negatiivista kanssakäymistä, kuten kiusaamista ja kateutta. (Manka & Manka 2016, 132.)

Sosiaalista hyvinvointia voidaan edistää suunnittelemalla työ niin, että ihmisten väliset ristiriidat vähenevät ja työilmapiiri paranee. Esimerkiksi työkokonaisuuksien rajojen selkeyttäminen ja vastuunjaon selventäminen vähentävät syyllisten etsimistä työyhteisössä. Säännöllisillä palaverilla voidaan tukea parhaiten avointa keskustelua. (Viitala 2007, 232.) Maatalousyhtymän toiminnassa ja johtamisessa vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä. Osakkaiden on pystyttävä keskustelemaan ja sopimaan asioista keskenään. Näin konfliktitilanteet pystytään selvittämään eivätkä riidat kärjisty sopimisen ulottumattomiin. Jos yhdenkin osakkaan sosiaaliset taidot ovat kehnot, on riitatilanteiden riski suurempi.

3.1.4 Ongelmat työhyvinvoinnissa

Kun työskennellään ryhmässä, erimielisyyksiltä ei voida välttyä. Osa ongelmista ratkeaa itsestään, osa täytyy selvittää. Erimielisyyksiä voi syntyä työyhteisössä kahden eri henkilön välille tai kahden ryhmän välille (Hyppänen 2007, 156). Maatalousyhtymässä, kuten muissakin yrityksissä, yleisimmät ongelmat kumpuavat yhteistyön toimimattomuudesta ja epäselvistä tai kokonaan selvittämättömistä asioista. Hyppäsen (2007) mukaan Järvinen (1998) on määritellyt työyhteisöjen ongelmat seuraaviin tyyppeihin: muutos- ja kriisitilanteet, yhteisöllinen stressi ja työuupumus, yksilölähtöiset ongelmat sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat. Ongelmilla on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja toimintaan, sillä selvittämättöminä ne voivat lopettaa yrityksen toiminnan kokonaan.

3.2 Työmotivaatio

Työmotivaation määrä vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä koko työyhteisöön. Motivoituneena saa enemmän aikaiseksi ja työn tehokkuus sekä jälki ovat paremmat. Monet asiat, niin yksilölliset kuin ulkoiset, vaikuttavat motivaatioon, kuten esimerkiksi persoonallisuus, asenne, työyhteisö, työilmapiiri sekä oma käsitys työstä ja sen merkityksellisyydestä. (MCS-Management Consulting Services Oy 2020.)

Työn merkityksellisyys vaikuttaa suuresti motivaatioon. Kun tuntee tekemällensä työllä olevan merkitystä, siihen innostuu. Työstään innostunut nauttii työn tekemisestä ja uppoutuu siihen. (MCS-Management Consulting Services Oy 2020). Pitkäkestoinen sisäinen motivaatio syntyy, kun tekee mielekästä ja omia kiinnostuksen kohteita vastaavaa työtä. Mielekkäässä työssä päämäärien tavoittelusta saa energiaa, eikä varsinaisten töiden tekeminen tunnu työltä ollenkaan. (Juuti & Vuorela 2015, 80.)

Ammatillinen osaaminen lisää työhyvinvointia ja -motivaatiota. Ongelmat osaamisessa heikentävät maatalousyrittäjien työkykyä ja johtavat usein taloudellisiin haasteisiin. Oman maatalousyrittäjien tunnuslukuja voi vertailla muihin vastaavien yritysten tunnuslukuihin ja pohtia missä olisi kehitettävää ja opittavaa. (Pirkkalainen 2009, 26.) Omaa ammattitaitoaan pystyy kehittämään osallistumalla erilaisiin koulutuksiin ja verkostoitumalla alan muiden toimijoiden kanssa.

Maatalousyrityksessä työ saattaa alkaa tuntumaan pakolliselta osalta elämää, jos tilan kehittyminen pysähtyy tai tapahtuu jotain, mikä laskee taloudellista kannattavuutta tai yrittäjän työkykyä. Varsinkin kotieläintiloilla, joissa päivittäiset eläintenhoitorutiinit ovat pakollisia, voi motivaatio vajota, jos tehdystä työstä saadut tuotot menevät pelkästään kulujen kattamiseen, jos riittävät niihinkään. Tällaisissa tilanteissa motivaatiota voi hetkellisesti löytää juuri töiden pakollisuudesta. Tätä ulkopuolisesta tekijästä tulevaa motivaatiota kutsutaan ulkoiseksi motivaatioksi. Jos taas motivaatio kumpuaa mielihyvystä työtä tehdessä tai tunteesta, että tehtävä työ on tärkeää, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. (Nuthall 2010, 37.)

3.3 Henkilöstösuhteet ja vuorovaikutus

Maatalousyhtymässä henkilöstö muodostuu usein perheestä. Perheen sisäisten suhteiden toimiminen on välttämätöntä yhtymän toimivuudelle. Yritystoiminnan tulos vaikuttaa myös yrittäjäperheen keskinäiseen vuorovaikutukseen. Jos maatalousyrityksen tuottamaan tulokseen ollaan tyytyväisiä, kireältä ilmapiiriltä vältytään paljon todennäköisemmin. Jos taas tulos on odotettua pienempi, tunnelma perheen kesken voi olla räjähdysherkkä. (Nuthall 2010, 156).

Ihmisen hyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi elämäntilanne, suhteet läheisiin ihmisiin sekä kyky käsitellä vaikeita asioita. Vaikeuksia osuu jokaisen kohdalle jossain vaiheessa elämää. Se, miten ihmiset sopeutuvat ja reagoivat haasteisiin riippuu persoonallisuudesta, taustasta, aiemmista kokemuksista ja selviytymistaidoista. Se, mikä on toiselle pieni välikohta voi toiselle olla ylitsepääsemätön onnettomuus. Kriisistä riippumatta, se täytyy kohdata ja hoitaa, vaikka se tuntuisi miten ikävältä tahansa. Puhumattomat ja käsittelemättömät vaikeudet vievät paljon energiaa ja aiheuttavat epämääräistä pahan olon tunnetta. Henkinen kuorma kasvaa, jos useat vaikeat tilanteet jäävät käsittelemättöminä vaivaamaan mieltä. Tällaisen kasaantumisen estämiseksi olisi vastoinkäymiset hyvä kohdata ja käsitellä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Lehtonen 2009, 12–13.) Maatalousyhtymässä henkilöstösuhteisiin vaikuttavia kriisejä voivat olla esimerkiksi uuden osakkaan aloittaminen, avioero tai luopujien eläkkeelle siirtyminen. Myös äkilliset kriisit kuten tulipalo, karjan eläintauti tai osakkaan yhtäkkäinen sairastuminen vaikuttavat maatalousyhtymän toiminnan jatkumiseen ja osakkaiden ihmissuhteisiin.

Vuorovaikutusta tapahtuu ihmisten kesken, kun paikalla on kaksi tai useampi henkilö. Vuorovaikutuksen tavoitteena on viestittää vastaanottajalle viesti sanallisen ja sanattoman viestinnän avulla. Vuorovaikutusprosessi on monimutkainen ja se, miten viesti sanotaan ja tulkitaan, riippuu monesta eri tekijästä. Viestin tulkintaan vaikuttaa muun muassa osapuolten tavoitteet ja asiayhteys. Hyvää vuorovaikutusta edistää osapuolten aito kuunteleminen ja kiinnostus toista kohtaan. Myös kyky asettua toisen asemaan sekä tuen antaminen parantaa vuorovaikutusta. (Työturvallisuuskeskus, [viitattu 16.11.2021].) Sovituista asioista kiinni pitäminen, avun tarjoaminen ja ongelmien ottaminen puheeksi vahvistaa työyhteisön vuorovaikutusta. Omaa toimintaa olisi hyvä pystyä tarkastelemaan ja olla tarvittaessa valmis tekemään muutoksia. (Työterveyslaitos 2020.)

Osakkaiden erilaisilla persoonilla on myös merkitystä vuorovaikutussuhteiden toimintaan. Jokaisen ihmisen luonteenpiirteet ovat erilaisia, eivätkä kaikki persoonat tule toimeen toisten kanssa. Johtotehtävissä kaikkien kanssa toimeen tuleminen on edellytys toimiville yhteistyösuhteille ja hyvälle työyhteisön hyvinvoinnille. Tähän edellytetään sopuista luonnetta. Sopuisuus, avoimuus, tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja terve huolestuneisuus ovatkin hyvään johtajuuteen yhdistettäviä luonteenpiirteitä (Nuthall 2010, 18).

3.4 Työilmapiiri ja -olosuhteet

Maatalousyhtymissä usein perhe muodostaa työyhteisön, joten hankaluudet perhesuhteissa heijastuvat myös työhön ja työilmapiiriin. Useimmiten työyhteisön ongelmat liittyvät ihmisten välisiin suhteisiin. Jokaisella on oma näkökulmansa asioihin ja he voivat nähdä tilanteet ja työsuorituksen vaatimat edellytykset hyvin eri tavoin. Näkemuserot kasvavat, mikäli asioista ei keskustella yhdessä eikä niitä ja niiden taustalla olevia asioita avata yhteisesti. Tällöin ristiriitojen syntymisen todennäköisyys kasvaa ja työilmapiiri heikkenee. (Juuti & Vuorela 2015, 45.)

Sadoissa työelämään liittyvissä työilmapiiritutkimuksissa on todettu, että työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen sekä toisten auttamiseen (Juuti & Vuorela 2015, 52). Työntekijöiden välinen luottamus koostuu siitä, että luotetaan toisen osaamiseen, luotettavuuteen ja hyväntahtoisuuteen. Luottamus ilmenee siten, että jokainen kantaa vastuunsa sekä yksilönä että työyhteisön jäsenenä.

(Työturvallisuuskeskus, [viitattu 24.11.2021].) Työilmapiirin parantaminen edellyttää, että asioista pystytään puhumaan avoimesti (Juuti & Vuorela 2015, 53). Tutkimuksissa on osoitettu, että työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Hyvän ilmapiirin vaikutus tuloksellisuuteen näkyy korkeimmillaan noin vuoden kuluttua ilmapiirin mittaamisesta. Hyvä ilmapiiri on kuin energiaa, jota työyhteisössä käytetään hyväksi seuraavan vuoden aikana. (Juuti & Vuorela 2015, 52.)

Työilmapiiriin vaikuttaa myös palaute ja se, kuinka hyvin sitä osataan antaa ja vastaanottaa. Lisäksi palautteen määrällä ja laadulla on merkitystä. Parhaimmillaan positiivisesta palautteesta saa voimaa ja motivaatiota työntekoon pitkäksi aikaa. Myönteistä palautetta antamalla saadaan sen vastaanottajassa aikaan positiivisia tunteita ja uppoutumista työhön, sillä halutaan tehdä lisää hyvää työtä, mikä on huomattu ja mistä on saatu hyvää palautetta. Suomessa kuitenkin palautetta, niin positiivista kuin rakentavaa, annetaan liian vähän. Monella työpaikalla palautetta ei saa ollenkaan, jolloin saatetaan alkaa epäilemään tekemänsä työn laatua ja sen merkitystä. (Sarkkinen 2017.) Hyvässä työyhteisössä korostetaan sitä, että virheiden tekeminen on sallittua. Näin kynnyks virheiden tunnustamiseen alenee eikä energiaa tuhjata syyllisten etsimiseen ja voidaan keskittyä virheiden korjaamiseen ja niiden ennalta ehkäisyyn. (Lehtinen 2014.)

Perheen kesken puhutaan eri tyylillä kuin ulkopuoliselle työntekijälle. Keskustelun ei tarvitse olla niin varautunutta tai virallista, jonka takia myös palautteen antaminen on erilaista perheenjäsenelle kuin työntekijälle. Tästä johtuen osakkaiden väliset palautekeskustelut saattavat olla estottomampia ja epäammattimaisia. Omalle sukulaiselle saatetaan sanoa kiihtyneessä tilassa loukkaavia asioita, koska ajatellaan, että sukulaisuussuhde poistaa loukkaantumisen mahdollisuuden.

3.5 Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisö tarvitsee jatkuvaa kehittämistä, sillä muuten se ei ole tuloksellinen. Yrityksessä toiminnan on oltava kilpailukykyistä ja parempaa kuin muualla. Kehittämistoimien perustana on ihmisten osallistuminen, avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus sekä palautteen saaminen omasta toiminnasta. Työyhteisön kehittämisessä tuodaan esille erilaisia näkökulmia sekä sellaisia asioita, joista ei ole aiemmin keskusteltu. Keskusteluissa esille

tulleiden näkökulmien ristiriitaisuus ei ole huono asia, mutta se muodostuu ongelmaksi, jos niistä ei voida puhua. Ongelmien sijaan työyhteisössä kannattaa keskittyä ratkaisuihin. Kun työyhteisön jäsenet alkavat tunnistaa omia ja muiden voimavaroja, he huomaavat kykenevänsä ratkaisemaan työyhteisön ongelmia. Ihmisten voimavarat tulevat esille vasta kun niihin aletaan luottaa ja ratkaisut syntyvät, kun voimavaroja uskalletaan kokeilla. (Juuti & Vuorela 2015, 74–77.)

4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaotellaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Joskus samassa tutkimuksessa voidaan yhdistellä molempia tapoja. (Kallinen & Kinnunen, [viitattu 29.11.2021].) Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa tutkitaan kohteen ominaisuuksia ja laatua kokonaisvaltaisesti. Määrällinen tutkimus perustuu siihen, että kohdetta kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Tutkimusmenetelmien avulla hankitaan tietoa ja analysoidaan tutkimusaineistoa (Jyväskylän yliopisto 2020a). Tutkimusmenetelmän valinnalla ja sen noudattamisella on keskeinen rooli tutkimusprosessissa. Menetelmä onkin tutkimuksessa kokonaisuus, johon kuuluvat tutkimusstrategia, aineiston hankintamenetelmä sekä tulosten analyysimenetelmän valinta ja sen noudattaminen. (Jyväskylän yliopisto 2020b.) Valitsimme tähän työhön tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska haluamme kokonaisvaltaisia vastauksia maatalousyhtymien osakkailta. Määrällinen tutkimus ei olisi sopinut työhömmme, koska haastateltavien joukko on pieni.

Haastattelua voidaan käyttää aineiston hankintamenetelmänä, kun tavoitteena on kerätä esimerkiksi mielipiteitä, havaintoja tai kokemuksia sisältävää tietoa. Haastattelussa myös tutkija osallistuu keskustelun avulla aineiston tuottamiseen. Haastattelutyylit voidaan jaotella sen mukaan, millainen on tutkijan rooli haastattelutilanteessa. Haastattelu voi olla avoin haastattelu, strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tai puolistrukturoitu haastattelu. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua. Siinä haastateltavaa ohjaillaan kysymyksin vain tarvittaessa tutkimusintressin mukaisesti. Strukturoidussa eli lomakehaastattelussa kysymykset ovat aina samat kaikille haastateltaville ja vastaukset niihin ovat valmiiksi rajattuja. Kysymykset esitetään aina samassa järjestyksessä, jotta ne tulkittaisiin samalla tavalla. Strukturoitu haastattelumuoto sopii paremmin määrälliseen kuin laadulliseen tutkimukseen, sillä vastausvaihtoehdot ovat ennalta määrättyjä. Myös puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat määriteltä etukäteen, mutta vastaaminen niihin on vapaampaa, eikä niitä tarvitse välttämättä esittää tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelussa sovelletaan puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen suunniteltuja, mutta kysymyksiä ei tarvitse

esittää tietyssä järjestyksessä. Valitut teemat käydään läpi haastatteluissa mutta teemoja voidaan käsitellä eri laajuudessa eri haastatteluissa. (Spoken 2017.)

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluina. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastattelut toteutetaan joko haastateltavien luona tai Microsoft Teams -palaverina. Haastattelut nauhoitetaan haastateltavien luvalla puhelimen nauhurisovelluksella. Nauhoituksen lisäksi haastattelun aikana tehdään lyhyitä muistiinpanoja haastattelun tallentumisen varmistamiseksi. Haastattelut litteroidaan nauhoitusten ja muistiinpanojen avulla. Litteroidusta haastattelusta poimitaan tutkimukseen liittyvä materiaali, kuitenkin vastauksia vääristämättä. Nauhoitukset kuuntelevat vain haastattelijat ja nauhoitukset sekä muistiinpanot tuhoetaan, kun tutkimus on valmis. Haastateltavat pysyvät nimettöminä vastauksia käsitellessä. Haastattelujen pohjalta tehdään sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä tuodaan esille tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tiivistetysti sanallisessa muodossa. Esille tulleet asiat analysoidaan ja etsitään tekstistä mahdolliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. (Spoken 2018.)

Haastatteluihin valittiin viisi maatalousyhtymää, jotka ovat muodostuneet vaiheittaisella sukupolvenvaihdoksella. Yhtymien jatkaja- ja luopujaosapuolet haastateltiin eri aikaan, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman totuudenmukaisia. Haastatteluja suoritettiin yhteensä yksitoista kappaletta. Kolmen maatalousyhtymän haastattelut toteutettiin paikan päällä kasvotusten ja kahden Microsoft Teams -palaverina. Haastateltavien yhtymien tuotantosuunnat olivat maidon- tai sianlihantuotanto. Yhtymät olivat olleet toiminnassa kahdesta kahteenkymmeneen neljään vuoteen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Yhtymäsopimus

Yhdessä maatalousyhtymässä oli tehty kirjallinen yhtymäsopimus. Yhtymissä, joissa kirjallista yhtymäsopimusta ei ollut, koettiin että sopimus olisi hyvä olla varmuuden vuoksi, mutta sen puuttuminen ei ollut aiheuttanut haittaa yritystoiminnalle. Erityisen tärkeänä nähtiin yhtymäsopimus, jos yhtymään tulee osakkaaksi perheen ulkopuolinen jäsen. Osa luopujista korosti yhtymäsopimuksen tärkeyttä viranomaisten ja verotuksen kannalta. Jatkajaosapuolet painottivat enemmän kirjallisen sopimuksen tärkeyttä yrityksen sisäisen toiminnan kannalta kuin luopujat. Asiaa perusteltiin sillä, että sopimus selkeyttää toimintaa ja auttaa mahdollisten riitatilanteiden selvittämisessä.

No kyllä ainaki itte näen, että se on semmonen asia mikä pitää tehdä ehdottomasti. Kun asiat on sovittu kirjallisesti niin silloin jos jossain vaihees, mitä nyt ei tietenkään kukaan toivo, jos tulee jotain kärhämää tai erimielisyyksiä tai jotain epäselviä, voidaan palata sopimuksen äärelle ja todeta, että näin on sovittu, niin se on kaikista selkein. Niin silloin siitä jää se niinkun pois, että väki muistelee, no mitenkäs me nyt sitten sovittiin, koska ihmiset voi eri tilanteis muistaa asiat vähä eri tavoin. (A4.)

5.2 Päätöksenteko

Kolmessa yhtymässä kaikkien osakkaiden täytyi olla samaa mieltä ennen lopullista päätöstä. Päivittäisiä töitä koskevat päätökset tehtiin kaikissa yhtymissä yhtä lukuun ottamatta ruokailuhetkien yhteydessä. Kaksi yhtymää nosti esille, että omaan vastuualueeseen liittyviä päätöksiä voi tehdä kysymättä muilta osakkailta mielipidettä. Kaikissa yhtymissä päätöksistä keskusteltiin osakkaiden kesken ja pyrittiin saamaan ratkaisu aikaiseksi. Jos yhteistä päätöstä ei syntynyt, yhtymillä oli erilaisia ratkaisuja asian hoitamiseksi. Esimerkiksi yhdessä yhtymässä viimeinen päätäntävalta oli yhdellä osakkaalla ja toisessa viimeistä päätäntävaltaa käytti joko osakas, jonka vastuualueeseen päätös sisältyi, tai osakkaista muodostuva enemmistö. Yhden yhtymän osakkaat kertoivat, että heillä päädytään joko kompromissiin tai toinen osakas myöntyy toisen tekemään päätökseen, mikäli yhteistä päätöstä ei synny. Yhtymässä, jossa oli tehty kirjallinen yhtymäsopimus, tehtävästä päätöksestä keskusteltiin, kunnes kaikki osakkaat olivat tyytyväisiä. Yhtymäsopimukseen oli

kuitenkin merkitty varmuuden vuoksi ulkopuolinen sovittelija riitatilanteiden varalta. Luopujien ja jatkajien näkemykset päätöksenteosta eivät eronneet toisistaan heidän vastauksissaan.

Pitkän aikavälin tavoitteista oli keskusteltu lähes kaikissa yhtymissä. Hiljattain investoinneilla tavoitteet olivat samankaltaiset: saada velkoja maksettua ja tuotantoa kehitettyä uudistetuissa tuotantorakennuksissa. Osaksmuutokset ja luopujien eläkkeelle jääminen lähivuosina olivat pitkän aikavälin tavoitteita muutamassa yhtymässä. Joillakin maitotilayrityksillä voimaan astunut sopimustuotanto rajoitti tulevaisuuden investointien mahdollisuutta ja vaikutti pitkän aikavälin tavoitteisiin.

5.3 Työhyvinvointi

5.3.1 Työilmapiiri

Kahdessa yhtymässä ilmapiiri koettiin erittäin hyväksi. Siihen vaikutti osakkaiden välinen luottamus, hyvät ja läheiset perhesuhteet sekä huumorintaju. Kaksi yhtymää painotti osakkaiden mielialojen vaikuttavan koko ilmapiiriin, mutta normaalitilanteessa ilmapiiriin oltiin tyytyväisiä. Työilmapiiri vaihteli päivästä ja osakkaiden stressitasosta ja kiireellisyydestä riippuen.

No se tulee vähä meidän kaikkien mielialoista, jos jollain on huono päivä, niin kyllä se tarttuu vähä jokaiseen, yks iso tekijä on väsymystila ja ressi. (A2.)

Kyllähän se ny pääasiassa hyvä on, mutta kyllähän niitä huonoja päiviäkin sitte on. (A1.)

Yhdessä yhtymässä ongelmat henkilöstösuhteissa ja töiden jakautumisessa aiheuttivat eriarvoisuutta osakkaiden välillä heikentäen ilmapiiriä. Kaikissa yhtymissä ilmapiiri oli sellainen, jossa virheitä uskalsi tehdä eikä niitä jääty murehtimaan pitkäksi aikaa.

Sen, että töitä tehtiin perheen kesken, nähtiin tuovan tehokkuutta työntekoon, mikä vaikutti ilmapiiriin sitä parantavasti. Toisaalta osakkaat kokivat myös ajoittaisia haasteita perheenjäsenten kanssa työskentelyssä. Esille nostettiin vähäinen puhuminen ja liiankin

suora kommunikaatio kiire- ja stressitilanteissa. Stressaantuneessa mielentilassa saatettiin sanoa ajattelemattomasti toista loukaten. Näillä tilanteilla oli kuitenkin vain hetkellinen vaikutus ilmapiiriin. Näkemykset työilmapiiristä eivät olleet ristiriidassa yhdessäkään yhtymässä luopujien ja jatkajien välillä.

5.3.2 Työn merkityksellisyys

Kaikissa yhtymissä sekä luopujat että jatkajat kokivat, että heidän työpanoksellaan on merkitystä yritystoiminnassa. Kolmessa yhtymässä kerrottiin, että yhden osakkaan poisolon huomaa heti työmäärässä. Merkityksellisyyden tunnetta lisäsivät omat vastuualueet ja päätöksenteossa mukana oleminen. Yhden yhtymän luopujien merkityksellisyyden tunnetta lisäsi maatalousyrittäjien toiminnan jatkuminen heidän jälkeensä. Lähes kaikki haastateltavat kokivat työnsä merkitykselliseksi myös laajemmin suomalaisen ruoan tuottajana. Yhdessä yhtymässä jatkajat näkivät maatalouden tulevaisuuden positiivisempina kuin luopujat. Keskustelussa nousi esille mediassa käyty maatalouskriittinen keskustelu, tuotantokustannusten nousu sekä alhaiset tuottajahinnat. Nämä asiat vaikuttivat joidenkin haastateltavien merkityksellisyyden tunteeseen alentavasti.

No tällä hetkellä vähä tuntuu, jotta vois arvostus parempaakin olla yhteiskunnas. Ainakin tuo rahallinen puoli on niin heikkoa, ettei siälä näy kyllä arvostus ollenkaa. (A7.)

5.3.3 Vuorovaikutus ja tiedonkulku

Jokaisessa yhtymässä keskusteltiin yritystoimintaan liittyvistä asioista osakkaiden kesken. Yhdessä yhtymässä molemmat osapuolet olivat tyytyväisiä vuorovaikutukseen. Muissa yhtymissä sekä luopujat että jatkajat kokivat vuorovaikutuksessa olevan vaihtelevuutta. Vuorovaikutuksen toimivuus vaihteli päivän, työkiireiden ja käsiteltävän asian mukaan. Kolmessa yhtymässä yritystoimintaan liittyvistä asioista keskusteleminen oli avointa ja vaikeistakin asioista pystyttiin puhumaan vaivatta. Kahdessa yhtymässä joistain yritystoimintaan liittyvistä asioista puhuminen oli vaikeaa. Toisessa näistä yhtymistä kaikista asioista pystyttiin puhumaan, mutta vaikeista asioista keskusteleminen venyi joskus pitkälle aikavälille. Toisessa yhtymässä luopujien mielestä kaikista asioista pystyttiin

puhumaan, mutta jatkajien mielestä jotkut asiat olivat sellaisia, mistä ei voitu puhua ollenkaan.

Kaikissa yhtymissä luopujat ja jatkajat kokivat tiedon kulun osakkaiden välillä olevan pääsääntöisesti hyvää, mutta myös parantamisen varaa nähtiin. Kehityskohteeksi mainittiin tiedon välitys kiireaikoina, jolloin jotkut asiat unohtuvat.

Välillä on vähä kiirus nii tuntuu, että jää päivän selvät asiat vain roikkumaa ja retajamaan, unohtuu viestiä viedä etehenpäin ja näin. (A9.)

Erikseen järjestettyjä palaverieita ei pidetty missään yhtymässä säännöllisesti, joissakin oli kokeiltu, mutta se ei ollut jäänyt tavaksi. Kuitenkin lähes kaikki yhtymät mainitsivat yhteiset ruokailuhetket, joiden aikana puhuttiin tulevista työtehtävistä, osakkaiden henkilökohtaisista menoista ja muista yritystoimintaan liittyvistä ajankohtaisista asioista. Ne yhtymät, joilla oli käytössä yhteiskalenteri, mihin osakkaat merkitsivät ulkopuoliset menonsa, kokivat sen helpottaneen tiedonkulkua.

5.3.4 Palautteen antaminen

Kaikissa yhtymissä annettiin sekä luopujien että jatkajien mielestä palautetta jossakin muodossa. Palautetta annettiin tilanteen mukaan ja jos siihen oli aihetta. Kahdessa yhtymässä annettiin enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta. Yhdestä yhtymästä kerrottiin, että negatiivisen palautteen antamisesta saatetaan loukkaantua, minkä vuoksi sen antaminen on vähentynyt. Perhesuhteiden koettiin vaikuttavan palautteen antoon sekä luopujien että jatkajien mielestä lähes kaikissa yhtymissä, yhdessä yhtymässä ei nähty sen vaikuttavan. Perhesuhteiden nähtiin vaikuttavan siten, että palaute annettiin yleensä suuremmin kuin ulkopuoliselle työntekijälle.

Toisinaan enemmän ja toisinaan vähemmän. Välistä rakentavampaa ja välistä vähä tuota sellaista veljellisempää, jos näin voi sanoa. (A3.)

5.3.5 Riitatilanteet

Kaikista muista paitsi yhdestä yhtymästä sekä luopujat että jatkajat kertoivat, että riitatilanteita tulee joskus. Riitoja aiheuttivat sukupolvien ja osakkaiden väliset näkemyserot, toisen vastuualueeseen puuttuminen, raha-asiat, ajankäyttö, kiire sekä tekemättömät työt ja erilaiset näkemykset työtavoista. Väsymys ja stressi sekä ajoittainen ärsyyntyneisyys vaikuttivat siihen, että riitatilanteita saattoi tulla mitättömistäkin asioista. Kolmessa neljästä yhtymästä riidat selvitettiin puhumalla asiasta tilanteen rauhoituttua. Yhdessä yhtymässä riidat selvitettiin joskus puhumalla, toisinaan asiasta ei puhuttu ja se sivuutettiin. Tämä vaikutti ilmapiiriin hetkellisesti sitä heikentäen.

5.3.6 Työpanokseen luottaminen

Kolmessa yhtymässä sekä jatkajat että luopujat luottivat täysin toistensa työpanokseen, eli siihen, että kaikki hoitavat omat vastuualueensa ja työtehtävänsä. Perusteluksi luottamukselle mainittiin se, että osakkaat ovat hoitaneet aina omat vastuualueensa sovitusti. Myös stressin määrä lisääntyisi, jos joutuisi murehtimaan muidenkin vastuualueiden töiden kulusta. Yhdessä yhtymässä kaikki osakkaat pystyivät luottamaan toistensa työpanokseen, mutta töiden teossa oli joskus tullut väärinymmärryksiä siitä, kuka työtehtävän hoitaa. Kaikki työt on kuitenkin lopulta aina tehty jonkun osakkaan toimesta. Yhden yhtymän osakkailla oli erilaisia näkemyksiä toistensa työpanokseen luottamisesta. Toinen luopujista koki pystyvänsä luottamaan, mutta muut osakkaat eivät täysin luottaneet kaikkien työpanokseen ja kokemukseen suorittaa tiettyjä työtehtäviä. Se vaikutti työilmapiiriin heikentävästi, koska vastuu asioiden hoitamisesta jakautui epätasaisesti.

5.3.7 Stressi

Jokaisessa yhtymässä sekä jatkajien että luopujien mielestä oli asioita, jotka aiheuttivat stressiä. Asioiksi mainittiin esimerkiksi kiire, tekemättömät työt, suuri työmäärä, paperityö sekä yllättävät tilanteet tuotantoeläinten ja työkoneiden kanssa. Lisäksi ajoittain stressiä aiheuttivat yrityksen talouteen liittyvät asiat, yhteisten työtapojen ja päämäärän puuttuminen yritystoiminnassa sekä maatalouden tulevaisuuden näkymät. Kolmessa yhtymässä yhtymän osakkaana oleminen lievensi stressin määrää kaikilta osapuolilta. Sitä

perusteltiin sillä, että kuormitus ja vastuut jakautuivat useammalle henkilölle ja muilta osakkailta sai tarvittaessa vertaistukea.

Jotenki mä aattelen että se stressitaso on paljo matalampi kun on se yhtymä, kun on justihin ne muutkin jäsenet siinä antamas sitä vertaistukea. (A8.)

Kahdessa yhtymässä vain toiset osapuolet tunsivat osakkuuden lieventävän stressin määrää. Toisessa näistä yhtymistä luopujaosapuoli koki stressiä ja huolta jatkajan tulevaisuudesta lopullisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Huolta aiheuttivat maatalouden toimintaympäristön muutokset kuten tulevaisuuden maatalouspolitiikka sekä yritystoiminnan jatkamiseen liittyvät riskit. Toisessa yhtymässä vastuut ja työmäärät eivät jakautuneet tasan, jolloin toisen osapuolen stressin määrä kasvoi ja toisen helpotti.

5.3.8 Lomitus

Neljässä yhtymässä käytettiin kunnallista lomitusta. Yhdessä yhtymässä työntekijät tekivät osakkaiden lomapäivät. Kaikissa yhtymissä osakkailla oli loma-oikeus paitsi yhden yhtymän yhdellä osakkaalla ei ollut, mikä oli ollut tietoinen valinta, sillä hyvistä lomittajista oli pulaa. Myös toisessa yhtymässä mainittiin lomittajista olevan pulaa, joten lomitus järjestettiin osin itse, kuitenkin kunnallisen lomituksen kautta. Lähes kaikissa yhtymissä järjestettiin työvuoroja niin, että osakkaat saivat vuorotellen vapaapäiviä joko viikoittain tai kuukausittain.

5.3.9 Työilmapiirin ja -hyvinvoinnin kehittäminen

Työilmapiirin ja -hyvinvoinnin kehittämiseen esitettiin monia vaihtoehtoja. Yhdessäkin yhtymässä luopujien ja jatkajien vastaukset eivät olleet ristiriidassa keskenään, vaikka erilaisia vaihtoehtoja esitettiin. Kolmessa yhtymässä luopujaosapuolten mielestä säännölliset sovitut palaverit voisivat parantaa työilmapiiriä. Näistä yhtymistä jatkajat esittivät vaihtoehtoiksi työilmapiirin kehittämiseksi myös parempaa ennakointia, suunnittelua ja sopimista sekä työn määrän vähentämistä. Osakkaiden kesken vietettävät virkistyspäivät mainittiin myös mahdollisesti kehittävän ilmapiiriä. Kahdessa muussa yhtymässä ehdotukset ilmapiirin kehittämiseksi poikkesivat edeltävistä. Toisessa yhtymässä ajateltiin

puhumisen lisäämisen, säännöllisen palautteen annon ja kärsivällisyyden kehittävän työilmapiiriä ja toisessa selvien pelisääntöjen ja yhteisen päämäärän sopiminen sekä avoimemman suhtautumisen uusille ideoille. Jälkimmäisestä yhtymästä mainittiin myös omista menoista ilmoittamisen ja tulevaisuuden osakasvaihdoksien parantavan ilmapiiriä.

Kaikissa yhtymissä joko luopuja- tai jatkajaosapuolet mainitsivat työmäärän vähentämisen ja vapaa-ajan lisäämisen työhyvinvointia kasvattavana tekijänä. Kahdessa yhtymässä otettiin esille työvuorojen suunnittelu, jonka avulla saataisiin selkeä jako työn ja vapaa-ajan välille.

On koitettu luoda vähä semmosta työvuorosysteemiä, että on niitä vapaailtoja ja vapaa-aamuja itse kullakin ja saadaan jokaiselle vähä omaa aikaa ja mahdollisuutta harrastaa ja hoitaa omia asioita. (A6.)

Kolmessa yhtymässä kerrottiin, että omat harrastukset lisäisivät työhyvinvointia. Kahden yhtymän osakkaiden mielestä fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen parantaisi työhyvinvointia. Yhdessä yhtymässä mainittiin osakasmuutoksien parantavan kaikkien osakkaiden työhyvinvointia.

5.4 Jatkajien motivaatio

Kaikki jatkajat olivat motivoituneita jatkamaan maatalousyritystä lopullisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Monet nostivat esille sen, että ovat olleet lapsesta asti maataloustöissä mukana, eivätkä osaisi kuvitellakaan itseään muihin töihin. Yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys lisäisivät motivaatiota joillakin haastateltavilla. Motivoiviksi tekijöiksi mainittiin myös päätöksenteon helpottuminen osakkaiden vähenemisen myötä ja se, että pitää eläinten kanssa työskentelystä.

Se, että tykkää työstä. On niin hieno tila, että sitä haluaa viedä eteenpäin. Se, että noitten elukoitten kans haluaa olla tekemisissä. (A6.)

Neljässä yhtymässä jatkajat kokivat motivaatiota vähentäväksi tekijäksi maailman markkinatilanteen ja epävarmuuden maatalouden tulevaisuuden suunnasta. Näissä yhtymissä myös maatalouden kustannusrakenteesta ja yleisestä ilmapiiristä oltiin huolissaan. Yleisellä ilmapiirillä tarkoitettiin arvostuksen puuttumista ja maatalouskriittistä keskustelua

mediassa. Yhdessä yhtymässä pidettiin työmäärän kasvua ja mahdollisen työntekijän tarvetta yhtiön purkamisen jälkeen eniten motivaatiota laskevana tekijänä. Yhdessäkään yhtymässä jatkajat eivät olleet kokeneet ulkopuolista painetta tai pakotusta yritystoiminnan jatkamiseen.

5.5 Luopujien valmius sukupolvenvaihdokseen

Kaikilla luopujilla oli luottavainen olo myydä maatalousyrittäjä kokonaisuudessaan jatkajille, kun lopullinen sukupolvenvaihdos on ajankohtainen. Luottavaista oloa tuki esimerkiksi töiden tekeminen yhdessä, jatkajien osaaminen ja koulutus sekä läheiset välit jatkajien kanssa. Kahdessa yhtymässä luopijat mainitsivat jatkajien tulevaisuuteen liittyviä epävarmuustekijöitä. Toisessa se oli suuri velkamäärä, jota haluttiin pienentää ennen sukupolvenvaihdosta ja toisessa maatalouspolitiikkaan ja meijerin toimintaan liittyvät asiat. Suurin osa luopujista oli valmistautunut luopumaan päätäntävällä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Osalle luopujista sukupolvenvaihdos oli ajankohtainen monen vuoden päästä. Päätäntävällä luopumisen ajatusta helpotti oman työn ja sukutilan jatkuminen sekä jatkajien hankkima koulutus.

Aina kysyä voi ja koittaa ohjata, jos on menos hakoteille mutta emmä nyt usko, kun uusi polvi on käynyt paremmin koulua, kun itte on käynyt aikanansa ja maailma on muuttunut, niin kyllä silloin voi turvallisesti mielin olla. (A10.)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työyhteisön hyvinvointi

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, millainen on hyvinvoiva työyhteisö maatalousyhtymässä. Työilmapiiri oli pääasiassa hyvä. Perheen kesken työskentely koettiin voimavarana, mutta siitä oli myös ajoittaista haittaa vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus oli suurempaa perheenjäsenten kesken, kuin mitä se olisi ulkopuolisille henkilöille. Vaikka työilmapiiri oli pääosin hyvä, kaikissa yhtymissä työilmapiirissä oli kehitettävää. Kaikki haastateltavat esittivät tapoja myös oman työhyvinvoinnin parantamiseksi. Näitä tapoja olivat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan selkeä jako, harrastukset sekä fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. Kaikissa maatalousyhtymissä osakkaat kokivat työnsä olevan merkityksellistä yhtymän toiminnalle.

Työilmapiiriin vaikuttivat osakkaiden mielialat ja luonteenpiirteet. Perheenjäsenten luonteet olivat hyvin samanlaisia ja se näkyi työilmapiirissä sekä positiivisesti että negatiivisesti. Positiivisesti siten, että ajateltiin tietyistä asioista ja niiden hoitamisesta samalla tavalla, joka toi tehokkuutta työntekoon. Negatiivisesti se näkyi työilmapiirissä siinä, että myös epäsuotuisat luonteenpiirteet olivat samankaltaisia, jolloin kitkaa syntyi osakkaiden välille. Työilmapiiriin pystyy kuitenkin vaikuttamaan tietoisesti omalla käytöksellään luonteenpiirteistä riippumatta.

Työilmapiirin kehittämiseksi ei ollut yhtä ehdotonta tapaa. Avoimuus yhdisti erilaisia tapoja työilmapiirin kehittämiseen. Jokaisessa yhtymässä nostettiin esille puhumisen lisääminen jossain muodossa ehdotuksena työilmapiirin kehittämiseksi. Säännöllisten palaverien pitäminen ei ollut toiminut, koska muut sovitut menot tai työt menivät niiden edelle. Palaverit pitäisi nostaa tärkeysjärjestyksessä muiden töiden tai menojen kanssa samalle tasolle ja pitää niistä kiinni. Tällöin asioista puhumiselle olisi varattuna erikseen aikaa ja puhumisen määrä lisääntyisi, jolloin työilmapiiri voisi parantua.

6.2 Asioiden sopiminen ja osakkaiden väliset suhteet

Toisena tavoitteena oli selvittää, miten tärkeää asioiden sopiminen on ja kuinka osakkaiden väliset suhteet vaikuttavat maatalousyhtymän toimintaan. Vain yhdellä maatalousyhtymällä oli kirjallinen yhtymäsopimus. Muissa yhtymissä asioista oli sovittu suullisesti, eikä kirjallisen sopimuksen puuttuminen ollut hankaloittanut yritystoimintaa tähän mennessä. Suurin osa näiden yhtymien osakkaista oli kuitenkin sitä mieltä, että kirjallinen sopimus olisi järkevää tehdä varmuuden vuoksi. Kaikissa yhtymissä tehtävistä päätöksistä keskusteltiin osakkaiden kesken. Muissa paitsi yhdessä yhtymässä lopullinen päätös tehtiin kaikkien osakkaiden yhteisymmärryksessä.

Asioiden sopiminen oli erittäin tärkeää. Kirjallisia sopimuksia pidettiin hyödyllisinä, mutta ei välttämättöminä, kunhan asioista oli sovittu suullisesti. Konfliktitilanteista keskustellessa kirjallisen yhtymäsopimuksen merkitys nousi. Asioista sopiminen vaikutti myös merkittävästi työilmapiiriin ja osakkaiden välisiin suhteisiin. Ihmissuhteiden toimivuus on yksi edellytys maatalousyhtymän toiminnalle. Osakkaiden väliset suhteet kärsivät, jos asioita ei ollut sovittu, tai sovituista asioista ei pidetty kiinni.

Palautetta annettiin tarpeen tullen ja jos siihen oli aihetta. Palaute annettiin yleensä tapahtumahetkellä, eikä virheitä muisteltu pitkään niiden tapahtumisen jälkeen. Sekä positiivista että negatiivista palautetta annettiin, mutta osa haastateltavista myönsi antavansa negatiivista palautetta herkemmin. Palautetta annettiin yleensä ohimennen, eikä sitä välttämättä ymmärretty antavansa. Haastatteluissa ei tullut ilmi, että yhtymissä käytäisiin suunniteltuja palautekeskusteluita. Vastauksista tuli ilmi, että yleinen oletus yhtymissä oli, jos palautetta ei anneta, on toimittu hyvin ja samalla tavalla voi jatkaa. Myönteisen palautteen saaminen lisäisi työmotivaatiota ja halua panostaa työn tekemiseen entistä enemmän. Perhesuhteet vaikuttivat palautteen antotapaan. Palaute annettiin usein kaunistelematta ja suuremmin kuin ulkopuoliselle henkilölle.

Kaikissa yhtymissä syntyi joskus riitatilanteita. Sukupolvien väliset näkemuserot olivat yhtenä syynä pieniin riitoihin. Riitatilanteet selvitettiin yleisimmin puhumalla ja antamalla asialle aikaa. Riitatilanteet olivat enemmän sanaharkkoja osakkaiden välillä kuin varsinaisia konflikteja, eikä vakavia selvittämättömiä riitoja ilmennyt. Haastatteluissa tuli ilmi, että perheen kesken työskennellessä ei voida välttyä pieniltä erimielisyyksiltä. Vanhempien ja

lasten välinen suhde on erilainen kuin kahden vieraan yhtiökumppanin. Tämä todennäköisesti suojaa vakavilta konflikteilta ja haastatelluissa yhtymissä riitatilanteet vaikuttivat vain hetkellisesti osakkaiden välisiin suhteisiin. Kaikissa paitsi yhdessä yhtymässä kaikki osakkaat pystyivät luottamaan toistensa työpanokseen. Toisten työpanokseen luottaminen oli erittäin tärkeää osakkaiden välisten suhteiden ja stressin hallinnan kannalta. Luottamus-pula aiheuttaa ongelmia töiden toimivuudelle ja työtehokkuudelle, jotka hankaloittavat yritystoimintaa.

6.3 Onnistunut vuorovaikutus perheyrietyksessä

Kolmantena tavoitteena oli selvittää, millaista on onnistunut vuorovaikutus perheyrietyksessä. Kaikissa haastatelluissa maatalousyhtymissä keskusteltiin yritystoimintaan liittyvistä asioista. Lähes kaikissa yhtymissä vuorovaikutuksen toimivuudessa ja keskustelun avoimuudessa oli vaihtelua. Kuitenkin suurimmassa osassa yhtymiä kaikista asioista pystyttiin keskustelemaan avoimesti. Kaikissa maatalousyhtymissä tiedon kulku oli pääsääntöisesti hyvää. Yhdessäkään yhtymässä ei pidetty säännöllisiä ennalta sovittuja palavereita. Lähes kaikissa yhtymissä asioista sovittiin palavereiden sijasta yhteisten ruokailuhetkien aikana.

Haastattelujen perusteella onnistuneessa vuorovaikutuksessa puhutaan paljon ja ollaan avoimia uusille ajatuksille. Myös keskustelun täytyy olla avointa ja kaikista asioista pitää pystyä puhumaan. Tieto ajankohtaisista asioista ja tapahtumista pitää välittyä osakkaille niin, että kaikki ovat ajan tasalla. Erikseen ajan varaaminen keskustelemiselle edesauttaa onnistunutta vuorovaikutusta.

6.4 Jatkajien ja luopujien vastauksien erot ja yhtäläisyydet

Suurin osa luopujien ja jatkajien vastauksista eivät olleet ristiriidassa keskenään, vaikka erilaisia mielipiteitä ja ehdotuksia esitettiin. Sukupolvien välisiä näkemuseroja tuli kuitenkin ilmi. Vastauksissa eroja ilmeni esimerkiksi siinä, että enemmistö jatkajista korosti kirjallisten sopimusten ja pitkän aikavälin tavoitteiden tärkeyttä enemmän kuin luopijat. Suurin osa asioista nähtiin hyvin samalla tavalla, koska yhtymissä työskennellään päivittäin perheenjäsenten kesken ja yritystoimintaan liittyvistä asioista keskustellaan. Jatkajat ovat olleet mukana lapsuudesta asti maataloustöissä, minkä vuoksi yhtymän osakkaaksi

ryhtyminen tuli heille luonnostaan. Maatalouden parissa kasvaminen ja perheen kesken työskentely vaikuttivat siihen, että jatkajat ajattelivat monista asioista samalla tavalla kuin luopujat.

6.5 Tulosten luotettavuus

Haastattelut olivat keskustelun kaltaisia ja ne toteutettiin turvallisessa ympäristössä joko haastateltavien kotona tai Teams-palaverina, mikä toi rentoutta haastattelutilanteisiin. Luopujat ja jatkajat haastateltiin erikseen, joten toisten osapuolten läsnäolo ei vaikuttanut vastauksiin ja vastaukset olivat totuudenmukaisia. Luopujien ja jatkajien vastaukset eivät kuitenkaan eronneet merkittävästi suurimmassa osassa yhtymistä. Haastateltujen yhtymien vastauksissa oli yhtäläisyyksiä, mikä kertoo, että tulokset ovat yleistettävissä. Haastateltavien joukko oli kuitenkin pieni, mikä heikentää hieman tulosten yleistettävyyttä.

LÄHTEET

- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jokipii, P. 2009. Taloudellinen hyvinvointi: Johtamisella hyvinvointia. Teoksessa: P. Yliselä (toim.) Maatilayrittäjän hyvinvointi. Helsinki: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 129, 66–93.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. 28.10.2021. Haastattelut. [Verkkojulkaisu]. Koppa. [Viitattu 29.11.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>
- Jyväskylän yliopisto. 5.11.2020. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. [Verkkojulkaisu]. Koppa. [Viitattu 29.11.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>
- Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Menetelmäpolku. [Verkkojulkaisu]. Koppa. [Viitattu 29.11.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. Ei päiväystä. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 29.11.2021]. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>
- Karhinen, R. 2019. Uusi alkua: Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisu 2019:3. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM_3_2019_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Karttunen, J. & Tuure, V-M. 2013. Työmäärän hallintakeinot, työhyvinvointi ja maatalousyrityksen menestyminen: Tuloksien tarkastelu ja johtopäätökset. Teoksessa: Rantamäki-Lahtinen Leena (toim.) Muuttuva ja menestyvä maaseutuyrittäjyys 2000–2013. Jokioinen: MTT. MTT Raportti 116, 50–60. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttreportti/pdf/mttreportti116.pdf>
- Kinnunen, B. & Eskola, E. 2009. Fyysinen hyvinvointi: Työterveys ja työturvallisuus. Teoksessa: P. Yliselä (toim.) Maatilayrittäjän hyvinvointi. Helsinki: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 129, 35–65.

Kinnunen, B. & Pethman, E. 2009. Fyysinen hyvinvointi: Terveelliset elämäntavat. Teoksessa: P. Yliselä (toim.) Maatilayrittäjän hyvinvointi. Helsinki: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 129, 35–65.

Laajalahti, K. 7.12.2016. Maatila maatalousyhtymäksi. [Verkkajulkaisu]. ProAgria. [Viitattu 14.10.2021]. Saatavana: <https://pohjois-savo.mtk.fi/documents/197480/240467/Ky%C3%B6sti+Mty+ja+Toiminnan+haasteet+maatalousyhtym%C3%A4ss%C3%A4+07122016KTL.pdf/7e52001d-2c94-4ed2-6d77-7a05cec4c29b?t=1544530499974>

L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki.

L 30.12.1993/1501. Arvonlisäverolaki.

Lehtinen, E. 15.9.2014. Työajasta laatuaikaa – Voiko työyhteisössä kaikki olla kuin Strömsössä? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 29.11.2021]. Saatavana: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2014/09/15/tyoajasta-laatuaikaa-voiko-tyoyhteisossa-kaikki-olla-kuin-stromsossa/>

Lehtonen, E. 2009. Henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi: Ihmissuhteet ja elämän vaikeat tilanteet. Teoksessa: P. Yliselä (toim.) Maatilayrittäjän hyvinvointi. Helsinki: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 129, 8–34.

Luonnonvarakeskus. 16.11.2021. Maatilojen lukumäärä vähenee, mutta maatalousmaa säilyy käytössä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 22.11.2021]. Saatavana: <https://www.luke.fi/uutinen/103328/>

Maatilojen määrä väheni 48 000:een. 14.2.2019. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 27.10.2021]. Saatavana: <https://www.luke.fi/uutinen/maatilojen-maara-vaheni-48-000een/>

Manka, M-L, Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

MCS-Management Consulting Services Oy. 19.10.2020. Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavana: <https://mcs.fi/tyomotivaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/>

Minilex Oy. Ei päiväystä. Avioehto vain eron varalle. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.11.2021]. Saatavana: <https://www.minilex.fi/a/avioehto-vain-eron-varalle>

Minilex Oy. Ei päiväystä. Sopimusvapaus on varallisuus oikeuden lähtökohta. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavana: <https://www.minilex.fi/a/sopimusvapaus-on-varallisuus-oikeuden-lahtokohta>

Nuthall, P. 2010. Farm Business Management: The Human Factor. Iso-Britannia: Peter L. Nuthall.

Nyyti ry. Ei päiväystä. Vuorovaikutustaidot. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.10.2021]. Saatavana: <https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opi-elamantaitoa/vuorovaikutustaidot/>

Pirkkalainen, M. 2009. Henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi: Jaksaminen tilan arjessa ja muutoksissa. Teoksessa: P. Yliselä (toim.) Maatilayrittäjän hyvinvointi. Helsinki: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 129, 8–34.

Pirkkalainen, M. 2009. Jaksaminen tilan arjessa ja muutoksissa: Ammattitaito lisää työhyvinvointia. Teoksessa: P. Yliselä (toim.) Maatilayrittäjän hyvinvointi. Helsinki: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 129, 8–34.

Peltola, J. 13.10.2021. Maatalousyhtymä. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Taina Pesola. [Viitattu 27.10.2021].

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousyrittäjän johtaminen: Toimintaympäristö. Teoksessa: M. Ryhänen & T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrittäjän johtaminen ja toiminnan kehittäminen. [Verkkosivu]. Helsinki: Tempest Oy, 10–24. [Viitattu 28.10.2021]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen_2018_OPPIKIRJA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousyrittäjän johtaminen: Johtaminen. Teoksessa: M. Ryhänen & T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrittäjän johtaminen ja toiminnan kehittäminen. [Verkkosivu]. Helsinki: Tempest Oy, 10–24. [Viitattu 28.10.2021]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen_2018_OPPIKIRJA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. [Verkkolehtiartikkeli]. Verkkolehti työpiste. [Viitattu 16.11.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Spoken. 12.4.2017. Haastattelun lajityypit. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.11.2021]. Saatavana: <https://spoken.fi/2180/>

Spoken. 12.12.2018. Sisällönanalyysi. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.2.2022]. Saatavana: <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>

Suomen Mielenterveys ry. 21.10.2021. Mistä mielenterveys rakentuu? [Verkkosivu]. [Viitattu 27.10.2021]. Saatavana: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/mita-mielenterveys-rakentuu/>

- Suomen virallinen tilasto. 10.6.2021. Maatalousyrittäjien työtaturmat. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavana: https://tilastokeskus.fi/til/ttap/2019/ttap_2019_2021-06-10_kat_002_fi.html
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Maatalousalan työterveyshuolto [Verkkosivu]. [Viitattu 11.11.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/maatalousalan-tyoterveyshuolto/>
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. 23.4.2020. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovai-
kutusta. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.11.2021]. Saatavana: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/n%C3%A4ill%C3%A4-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-ty%C3%B6yhteis%C3%B6ns%C3%A4-vuorovaikutusta>
- Työturvallisuuskeskus. Ei päiväystä. Työkäyttäytyminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.11.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen#1a5b2aed
- Työturvallisuuskeskus. Ei päiväystä. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaiku-
tuksessa. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.11.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa
- Valtiovarainministeriö. Ei päiväystä. Kiinteistövero. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.11.2021].
Saatavana: <https://vm.fi/verotus/kiinteistoverotus>
- Valtiovarainministeriö. Ei päiväystä. Perintö- ja lahjaverotus. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.11.2021].
Saatavana: <https://vm.fi/verotus/henkiloverotus/perinto-ja-lahjaverotus>
- Maatalousyhtymä. 16.7.2021. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 14.10.2021]. Saatavana:
<https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/maatalousyrittaja/maatalousyhtyma/>
- Varainsiirtovero 1.7.2021. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 9.11.2021]. Saatavana:
<https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/asuminen/varainsiirtovero/>
- Verotusyhtymän verotus. 5.7.2021. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 25.10.2021]. Saata-
vana: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/99022/verotusyhtym%C3%A4n-verotus/>
- Vesala, K M. & Vesala, H T. 2013. Uuvuttaako yrittäjyyden vaatimus viljelijät: Lopuksi. Te-
oksessa: Rantamäki-Lahtinen Leena (toim.) Muuttuva ja menestyvä maaseutuyrittäjyys
2000–2013. Jokioinen: MTT. MTT Raportti 116, 38–49. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavana:
<http://www.mtt.fi/mtrraportti/pdf/mtrraportti116.pdf>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yhtymäopas maa- ja metsätiloille. 2019. [Verkojulkaisu]. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. [Vii-
tattu 26.10.2021]. Saatavana: https://etela-pohjanmaa.proagria.fi/sites/default/files/attachment/yhtymaopas_maa- ja_metsatiloille_0.pdf

LIITTEET

Liite 1. teemahaastattelurunko

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Perustiedot

- Tuotantosuunta, maatalousyhtymän perustamisvuosi, osakkaiden määrä, omistussuhteet

Yhtymäsopimus

- Onko kirjallista yhtymäsopimusta tehty?
- Jos on, mitä yhtymäsopimuksessa on sovittu?
- Jos ei, miksi ei?

Päätöksenteko

- Onko päätöksenteosta sovittu yhtymäsopimuksessa?
- Miten päätöksenteko toteutuu käytännössä?
- Onko pitkän aikavälin tavoitteista keskusteltu?

Työhyvinvointi ja -ilmapiiri

- Millaiseksi koette työilmapiirin?
- Koetko työsi merkitykselliseksi yhtymän osakkaana ja ruuantuottajana?
- Miten vuorovaikutus toimii yrityksessänne?
- Kuinka avoimesti yritystoimintaan liittyvistä asioista voidaan keskustella osakkaiden kesken?
- Annetaanko palautetta?
- Syntyykö riitatilanteita?
- Miten riitatilanteet selvitetään?
- Luotatteko toistenne työpanokseen?
- Onko asioita, jotka aiheuttavat stressiä?
- Miten lomitus on järjestetty?
- Miten voisitte kehittää työilmapiiriä?
- Miten voisitte kehittää omaa työhyvinvointia?

Kysymykset vain luopujille

- Onko teillä luottavainen olo myydä maatalousyritys kokonaisuudessaan jatkajille, kun sukupolvenvaihdos toteutetaan?
- Tuntuuko teistä, että olette valmiita luopumaan päätävästä maatalousyrityksessä sukupolvenvaihdoksen jälkeen?

Kysymykset vain jatkajille

- Onko teillä motivaatiota jatkaa maatalousyritystä?
- Oletteko kokeneet ulkopuolista painetta yritystoiminnan jatkamiseen?

Vapaa sana: