



JOHTAMISTYÖN TILA SUOMEN HEVOSTALOUESSA

Tradenomitutkinnon opinnäytetyö
Hevosalan liiketoiminnan koulutus
Syksy 2024
Neea Uittamo

Hevosalan liiketoiminnan koulutus

Tekijä Neea Uittamo

Työn nimi Johtamistyön tila Suomen hevostaloudessa

Ohjaaja Hanna Mattinen

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää johtamistyön tilaa Suomen hevostaloudessa. Tavoitteena oli selvittää, mikä johtamistyön tila on nyt ja onko sitä tarpeen kehittää. Lopputuloksena muodostui tutkimuskokonaisuus, jossa ehdotetaan toimia hevostalouden ja sen johtamistyön tilan kohentamiseksi. Lisäksi muodostettiin kuva siitä, millaisille jatkotutkimuksille aiheen parissa olisi tarvetta.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksena. Työn ensimmäinen osa on teoreettinen viitekehys, jossa avataan Suomen hevostaloutta ja käsitteenä johtamista. Toisessa osiossa on avattuna itse tutkimus, eli kyselyn toteutus, tulokset ja pohdinta.

Kysely toteutettiin kolmiosaisena. Ensimmäinen osio keräsi vastaajien taustatiedot. Vastaajat ohjautuivat tämän jälkeen omiin kyselyihinsä riippuen siitä, ilmoittivatko he olevansa hevosalan johtajia vai muita työntekijöitä. Vastauksia siis kerättiin kahdelta päävastaajaryhmältä. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä.

Työn tuloksista kävi ilmi tarve hevosalan kehittämiseksi ja lisätutkimuksille. Oli huomattavissa, ettei johtamistyötä vielä yksistään voida kehittää alalla, sillä moni muukin osa-alue vaatii tarkempaa huomiota. Tutkimus ja opinnäytetyö kokonaisuudessaan on toteutettu syksyllä 2024.

Avainsanat hevostalous, johtaminen, kehitystyö, maaseutuelinkeinot

Sivut 34 sivua ja liitteitä 15 sivua

The purpose of this thesis was to investigate the state of management work in Finnish equine economy. The goal was to find out what the state of management work is now and whether it needs to be developed. Result was a research package that proposes actions to improve the state of equine economy and its management work. In addition, a picture was formed of what kind of further research would be needed on the topic.

The thesis was carried out as research. The first part of the thesis is a theoretical framework that opens up Finnish equine economy and management as a concept. The second section includes the study itself, the implementation, results and reflection of the survey.

The survey has been carried out in three parts. The first section collected the background information about the respondents. Respondents were then directed to their own surveys, depending on whether they had declared themselves to be managers in the equine industry or other employees. Thus, responses were collected by two main groups of respondents. 36 people responded to the survey.

The results of the work indicated the need for development and further research in the equine sector. It could be noted that management work alone cannot be developed in the field, as many other areas also require closer attention. The research and thesis have been implemented in the autumn of 2024.

Keywords equine economy, management, development, rural livelihoods

Pages 34 pages and appendices 15 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Suomen hevostalous.....	3
3	Johtaminen	5
	3.1 Johtamisen osa-alueet.....	6
	3.2 Johtamisen kehittäminen	8
4	Johtamistyö Suomessa	9
5	Johtamistyö hevosalalla	11
	5.1 Johtajuusroolit ja – tehtävät hevosalalla.....	13
	5.2 Hevostalousjohtamista kouluttavat tahot	13
6	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	14
	6.1 Tutkimusmenetelmä.....	14
	6.2 Toteutus.....	16
7	Kyselytutkimuksen tulokset	16
	7.1 Vastaajien taustatiedot.....	17
	7.2 Työntekijät, toimihenkilöt, asiantuntijat ja muut vastaavat	20
	7.3 Esihenkilöt, päälliköt ja johtajat	24
8	Johtopäätökset.....	27
9	Pohdinta.....	28
	Lähteet	31

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Hevosala – yhdistelmä elinkeinoa, harrastusta, urheilua ja hyvinvointia.....	3
Kuva 2. Suomalaisen johtajuuden paradoksit	10
Kuva 3. Vastaajien ikäjakauma	17
Kuva 4. Vastaajien työvuodet hevosalalla	18
Kuva 5. Vastaajien työpaikan henkilöstömäärä	19
Kuva 6. Kokemus työpanoksen ja osaamisen arvostuksesta	21
Kuva 7. Tärkeimmät tavoitteet ja päämäärät johtamistyössä	25

Liitteet

Liite 1.	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2.	Kyselytutkimuksen tiedote
Liite 3.	Kyselytutkimus, esitiedot
Liite 4.	Kyselytutkimus, kysymykset työntekijöille
Liite 5.	Kyselytutkimus, kysymykset johtajille
Liite 6.	Kyselytutkimuksen sähköpostiviestit

1 Johdanto

Kirjoittaessa minkä tahansa verkkoselaimen hakukoneeseen johtamistyö rakennusalalla, johtamistyö finanssialalla tai johtamistyö terveysalalla, voi löytää lukuisia erilaisia tutkimuksia, dokumentteja, oppaita ja suosituksia aiheista. Kun vastaavan haun tekee hevosalalle, tulee hakutuloksia paljon suppeammin, jos laisinkaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa nykyhetken hevostalousjohtamisen tilasta ja antaa suosituksia johtamistyön kehittämiseen lähitulevaisuudessa. Työ on tutkimuksellinen, ja pohjautuu tietoperustan lisäksi vahvasti opinnäytetyötä varten toteutettuun kyselytutkimukseen.

Opinnäytetyön alkupuolella tietoperustassa määritellään Suomen hevostaloutta, johtajuutta, johtamistyötä Suomessa yleisesti, johtamistyön vaatimukset ja edellytykset Suomen hevostaloudessa, sekä alaa kouluttavat tahot. Tämän jälkeen tutkitaan kyselyn avulla hevostalousjohtamisen tila. Työn konkreettisena tuloksena syntyy katsaus Suomen hevostalousjohtamiseen, ja siihen kuinka sitä tulisi lähteä kehittämään, ja mitä kehittämisellä voidaan saavuttaa. Yksinkertaistetusti selvitetään vastaus kahteen kysymykseen:

- Miten koetaan Suomen hevostalousjohtamisen tila nyt?
- Miten hevostaloutta lähdetään johtamistyö huomioiden kehittämään?

Tutkimuksessa toteutettavan kyselyn tulosten perusteella laaditaan ehdotuksia suomalaisen hevostalouden kehittämiseksi. Tutkimuksessa selvitetään alan koulutetun ammattihenkilöstön näkemyksiä, kokemuksia ja ehdotuksia haastatteluiden ja kyselyiden muodossa, ja näistä saatuihin tuloksiin ja vastauksiin opinnäytetyö kehitysideoineen pitkälti nojaa. Pääfokus opinnäytetyössä ei ole hevosalan työntekijöiden ja johtajatasen matemaattisessa tai muussa talousosaamisessa, vaan tavoitteena on selvittää ymmärrystä ja tietopohjaa alasta kokonaisuudessaan, hevosalan trendeistä, ihmisten johtamisesta, hevosista, ja alan työhyvinvoinnista.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa. Työ on tiettävästi ensimmäinen laatuaan ja sillä pyritään hakemaan alustavia vastauksia kysymyksiin, joita opinnäytetyön tekijä on halunnut tutkia ja kehittää. Opiskelijalla on alan tutkintoja sekä työhistoriaa hevosalalla monenlaisissa tehtävissä, ja jokainen niistä on antanut ajateltavaa ja kehitysideoita hevosalan ja sen johtamistyön kehittämiseksi. Tausta hevosalalta niin ammattilaisena, harrastajana kuin

opiskelijanakin on siis jo pitkä, ja kertynyttä tietotaitoa hyödynnetään myös opinnäytetyön pohdinnassa.

Ensimmäinen askel kehitykseen on siis tutkiminen ja kysyminen, sillä kukapa vastaisi opinnäytetyön aihealuetta koskeviin kysymyksiin paremmin, kuin alan sisällä toimivat ammattilaiset. Opinnäytetyön on toivottu hyödyntävän alan toimijoita, ammattihenkilöitä, yrityksiä, organisaatioita ja oppilaitoksia.

Tällä hetkellä vain Hämeen ammattikorkeakoulu järjestää koulutusta hevosalan liiketoiminnan alalla. Tutkintonimikkeenä on tradenomi (AMK). Koulutus antaa mahdollisuuden ja valmiudet työllistyä esimerkiksi hevosalan asiantuntija- ja kehittämistehtäviin. (HAMK, n.d.)

Työ on merkityksellinen ja omalla tavallaan urauurtava koko Suomen hevostaloudelle. Hevostalousjohtamisesta ei toistaiseksi juurikaan löydy kirjallisia tutkimuksia tai julkaisuja, eikä siitä erityisemmin ole alan medioissa tai yhteisöissä nostettu puheenaiheeksi.

Tutkimuksen tulosta tarvitsee jokainen suomalainen hevosalan organisaatio, kokoluokasta riippumatta. Opinnäytetyön tulosta ja ajatuksia toivotaan hyödynnettävän esimerkiksi hevostaloutta kouluttavissa oppilaitoksissa ja alaa kehittävässä organisaatioissa. Tuloksia hyödynnetään paitsi alan nykytilan ymmärtämisessä, myös kehityssuunnitelmien laatimisessa. Tavoitteena on tarjota käytännönläheisiä ratkaisuja ja suosituksia siitä, miten hevosalan johtamistyötä voidaan kehittää, jotta se vastaisi entistä paremmin sekä työntekijöiden että organisaatioiden tarpeisiin.

2 Suomen hevostalous

Suomessa on noin 3000 erikokoista ja -tyyppistä hevosalan yritystä, joista valtaosa on pienyrityksiä. Moni yrityksistä toimii osana toista maatalouden yritystä, kuten vilja- tai maitotilaa. Hevosalalla osa- tai kokoaikaisesti työllistyy yli 15 000 henkilöä. Kun puhutaan hevostilasta, työllistää yhden työntekijän keskimäärin 6–8 hevosta. Joka neljäs yritystoimintaa tekevä hevostalli palkkaa noin 1–2 työntekijää, joskin suuremmilla hevosaloilla työntekijöitä voi olla useampia. (Pussinen & Thuneberg, 2014, ss. 19, 21)

Suomessa hevostaloutta harjoitetaan useilla eri tavoilla, mutta kaiken keskiössä on hevonen. Alla oleva kuva ilmentää erinomaisesti osan hevosalan tärkeistä ilmenemismuodoista.

Kuva 1. Hevosala – yhdistelmä elinkeinoa, harrastusta, urheilua ja hyvinvointia (Pussinen & Thuneberg, 2014, s. 23)



Noin 20 hevosen ratsastus- ja ravitalleilla liikevaihto on keskimäärin 100 000 euroa. Liikevaihto voi olla suurempikin riippuen hevostilan sijainnista, tarjotuista palveluista ja hevosmäärästä. (Pussinen & Thuneberg, 2014, s. 21)

Hevosenomistajia on noin 35 000. Hevosia osalla on omistajien omilla talleilla, mutta usein hevoset asuvat hevosyritysten tarjoamilla talli- tai pihattopaikoilla. (Pussinen & Thuneberg, 2014, s.19)

Hevosia on Suomessa vuonna 2020 ollut noin 74 300 ja hevosalleja noin 16 000.
(Hevostietokeskus, 2020, s. 3)

Hevosalalla toimivia järjestöjä, viranomaistahoja, organisaatioita ja sidosryhmiä ovat Suomen Hippos ry, Suomen Ratsastajainliitto ry, Hevosjalostusliitot, Luonnonvarakeskus, Suomen Hevostietokeskus ry, Hippolis – Hevosalan osaamiskeskus ry, Suomen Hevosenomistajain Keskusliitto, Hevosopisto Oy, SEY Suomen Eläinsuojeluyhdistysten Liitto ry, Ratsujalostusliitto ry, Suomen Ravivalmentajat ry, Hevoshankkeet, MTK, ProAgria, Veikkaus, Maa- ja metsätalousministeriö, Maaseutuvirasto, Ruokavirasto, Aluehallintovirasto ja ELY-keskukset. (Hevostietokeskus, 2020, s. 17)

Hevosalan tutkimustyötä ja kehittämishankkeita tuottaa ja toteuttaa pääasiassa Luonnonvarakeskus sekä yliopistot, ammattikorkeakoulut ja pienemmät yhdistykset. Hevosalan yrityksistä työpaikkoja puolestaan tarjoavat erilaiset hevosatilat, seurat, liitot ja järjestöt, oppilaitokset, hevossairaalat ja -klinikat, alan myymälät ja tuotteiden valmistajat sekä asiantuntijaorganisaatiot. Epäselvää on, onko hevosalan 15 000 työntekijään laskettu mukaan alaa opettavat henkilöt, asiantuntijat ja myymälöiden henkilökunta, vai onko lukumäärä laskettu alan perinteisempien käytännön töiden tekijöiden mukaan.

Hevosalan trendit mukailevat muidenkin alojen trendejä; tällä hetkellä esille nousevat trendit ovat eettisyys ja kiertotalous, ympäristövastuullisuus, ilmasto ja ilmastonmuutos, eläinten hyvinvointi ja asiakaslähtöisyys. Fokus on nyt hevosten yhteensovittaminen kestävästä ympäristön hyvinvoinnin kanssa. (Biotalous.fi/Saastamoinen, 2022)

Merkittävä tekijä maaseudun kehittämisessä on hevostalous, joka osaltaan on myös säilyttämässä maaseutumaisemaa. Suurin osa hevosaloista sijaitsee eteläisessä Suomessa, ja kaupunkien liepeillä olevien maaseutualueiden hevosyritysten vaikutus maaseutuun näkyy selkeästi niin maisemassa kuin alueen elinvoimaisuudessa. Lisäksi hevosille tuotettavan rehun kasvattaminen on tuhansille maatiloille tuotantomahdollisuus. Rehutuotanto myös lisää luonnon monimuotoisuutta. (Laitinen & Mäki-Tuuri, 2014, ss. 14–15)

3 Johtaminen

Kun johtamista halutaan määritellä, voidaan sitä kuvata muun muassa niiden ominaisuuksien avulla, joita johtajalla on tai haluttaisiin olevan, tapana vaikuttaa tai sosiaalisen rakenteen osana (Juuti, 1996, ss. 244–252, 341).

Johtamista on vuosien varrella määritelty monin eri tavoin. Pääasiassa johtaminen on yksinkertaistettuna organisaation strategioiden valvontaa ja toimeenpanoa. Johtamistyöhön katsotaankin kuuluvaksi valvonnan ja toimeenpanon lisäksi myös organisaation toiminnan organisointi ja suunnittelu. Johtaminen mielletään nykyisin kuitenkin eniten vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan organisaation ja henkilöstön toimintaan niin, että päämäärä tai tavoite saavutetaan. (Juuti, 1996, ss. 244–252, 341)

Johtaminen on suunnittelua, organisointia, motivointia, ohjaamista ja kontrollin ylläpitoa sekä koordinoimista. Yrityksen ei ole mahdollista selviytyä kokonaan ilman johtamista, sillä tällöin puuttuu johdonmukaisuus ja selvyys siitä, kuka tekee mitään ja minkä vuoksi. Johtamistyön tavoitteena on maksimoida työntekijöiden kapasiteetti organisaation resurssiksi, innostaa ja ehdottaa uudenlaisia visioita ja luoda tasapainoisuutta. Pääsääntöisesti johtamista on kolmella eri tasolla: ylin johto, keskitason johto ja operatiivisen tason johto. (Educationleaves, 2021)

Ylin johto pitää sisällään yleensä ainakin pääjohtajan, toimitusjohtajan ja hallituksen. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluu suunnittelutyö ja koordinointi. He vastaavat lähinnä mahdollisille omistajille ja suurelle yleisölle. (Educationleaves, 2021)

Keskitason johtoon kuuluu osastojen johtajat, aluejohtajat ja yleisjohtajat. Heidän tehtäviinsä kuuluu suunnitelmien ja säännösten täytäntöönpano sekä ohjaavia johtamistehtäviä. Keskijohto vastaa ylimmälle johdolle. (Educationleaves, 2021)

Esihenkilöt ja työnjohtajat työskentelevät operatiivisella tasolla. He jakavat työtehtäviä ja vastuita työntekijöille. Operatiivisen tason johtajat ovat ensisijaisesti vastuussa laadusta ja määrästä organisaatiossa. (Educationleaves, 2021)

3.1 Johtamisen osa-alueet

Kun puhutaan johtamisen osa-alueista, on kielen päällä usein sanat ”leadership” ja ”management”. Puhekielessä näillä termeillä annetaan osviittaa siitä, minkälaisesta johtamisesta tai johtamisen osa-alueesta on kyse. Leadership tarkoittaa lyhyesti ilmaistuna ihmisten johtamista, visioimista ja merkityksellisyyden tunteen antamista. Management puolestaan kallistuu asioiden hoitamiseen ja objektiivisuuteen. (Vuori, n.d., s.4)

Strateginen johtaminen keskittyy suunnitteluun ja päätöksentekoon pitkällä aikavälillä. Strategiaan sisältyy yleensä ihmisten, resurssien ja suhteiden johtamista. Johtamisella pyritään täyttämään sidosryhmille annettuja arvolupauksia. Sidosryhmiä ovat toimintaa ohjaavat ja sääntelevät tahot, yhteiskunta, yhteistyökumppanit, henkilöstö ja asiakkaat. (Kuntsi, 2023)

Strategiaa kuvataan useimmiten sanalla suunnitelma. Yleensä strategia mielletään paperille kirjatuksi asiakirjaksi, joka sisältää budjetin, analyysyjä ja erilaisia laskelmia. Tällainen dokumentti laaditaan tyypillisesti 3–5 tai jopa 10 vuoden ajalle kerrallaan. Kirjallista strategiaa käytetään yleensä suuremmissa asiantuntijaorganisaatioissa, kun taas pienissä yrityksissä strategia on vain laatijansa omassa päässä minnekään kirjoittamattomana. Ei kuitenkaan ole taattu, että laaja kirjallinen strategia olisi aina vaikutusvaltaisempi tai voimakkaampi, kuin pienyrityksen ajatuksiin talletettu suunnitelma. Tärkeintä on, että yrityksellä on aina jonkinlainen suunnitelma, joka palvelee yrityksen tavoitteita. (Santalainen, 2009, s.21)

Henkilöstöjohtamisessa paneudutaan henkilöstöön. Tämä johtamisen osa-alue huolehtii henkilöstön riittävästä osaamisesta ja sen kehittämisestä, suoritusten ja suorituskyvyn arvioinnista sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisestä. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan tehokasta ja motivoitunutta työvoimaa. (Viitala, 2021, Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit., 1.1. Mitä henkilöstöjohtaminen on?, ensimmäinen kappale)

Keskeisiin tehtäviin kuuluu siis huolehtia siitä, että yrityksessä on oikea määrä yritykseen sopivaa työvoimaa suorittamassa työkokonaisuuksia, niin että liiketoimintaa voidaan toteuttaa tuloksellisesti ja tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöjohtamisella pyritään kehittämään ja vahvistamaan työntekijöiden suorituskykyä ja osaamista sekä työhön sitoutumista, siellä viihtymistä ja motivaatiota. Henkilöstöön liittyvät kustannukset ja niiden optimointi kuuluvat oleellisesti henkilöstöjohtamisen tehtäviin. Itse työn ja henkilöstöjohtamisen tulee toteutua lakien mukaisesti. Henkilöstöjohtamisen osa-alueen

vastuulla on myös huolehtia siitä, että hyvä työnantajakokemus toteutuu, ja yrityksellä on edellytykset kehittyä. (Viitala, 2021, Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit., 1.1. Mitä henkilöstöjohtaminen on?, kolmas kappale)

Operatiivisen johtamisen yksi keskeisin tehtävä on viedä laadittu strategia käytännön tasolle, ja operatiivinen johtaminen painottuu jokapäiväisiin käytännön tehtäviin. Osa operatiivisia johtamisjärjestelmiä on esimerkiksi vuosikello. (Suomi.fi, 2021)

Palvelujohtamisella tarkoitetaan päätöksentekoa, jota ohjataan palvelustrategian johtamisperiaatteilla. Johtamisessa on olennaista tunnistaa, kuinka organisaation palvelutoiminnan olemassa olevilla resursseilla voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa. Mikäli resursseja arvon hankkimiseen on enemmänkin, tulee ne myös tunnistaa. Palvelujohtaminen keskittyy pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja siihen, että yritys pystyy tarjoamaan nykyaikaisia ratkaisuja ja ajantasaisia palvelukokemuksia asiakkaalle nyt ja jatkossa. (Arter, 2021)

Muutosjohtaminen on nimensä mukaisesti muutoksen johtamista. Muutos on nykypäivänä jatkuvaa, ja muutosjohtamisen hallinta on vaatimus johtavissa asemissa työskenteleville henkilöille. Kaikkein keskeisintä tässä johtamisen osa-alueessa on hallita ihmisten johtaminen ja viestintä. Muutosjohtajuus on jatkuvaa muutoskyvykkyyden ylläpitoa niin ihmisten kuin organisaationkin osalla, ja muutosta johdetaan ihmistä johtamalla. Tärkeää on viedä muutos läpi toiminnan ja ajattelun muutosten kautta. (Kivistö, 18.09.2023)

Hyvän johtajan perusominaisuudet ovat kuitenkin lähtökohtaisesti samoja, riippumatta alasta tai olematta mielipideasia. Hyvällä johtajalla on taito kuunnella aktiivisesti, hän kykenee luottamaan henkilöstöön ja organisaatioon, sekä sen myötä delegoimaan työtehtäviä. Johtaja haastaa ja kyseenalaistaa sääntöjä, eikä päästä niitä muodostumaan vanhentuneiksi tai kangistuneiksi. Hän sietää epävarmuutta, toimii oikeudenmukaisesti, harkitsee ratkaisuja ja johtopäätöksiä ennen niiden tekemistä, sekä tekee yhteistyötä saumattomasti yli organisaatorajojen. (Nissinen, 2017)

Johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mielletään kuitenkin usein älykkyys, sosiaalisuus, ihmisten arvostaminen ja suoritussuuntautuneisuus (Juuti, 1996, ss. 244–252, 341).

Hyväkin johtaja tarvitsee työkaluja menestyäkseen tehtävässään. Taito puhua, kommunikoida ja olla läsnä, ovat työkaluista kaikkein tärkeimmät. Työelämässäänkin korostuu nykypäivänä ihmisten tarve kuulla ja tulla kuulluksi. Kun johtaja ymmärtää johtamistyössään hyödynnettävää psykologiaa ja osaa lähestyä työntekijöitään yksilöinä, on johtajalla

mahdollisuus hyödyntää yrityksessä olevaa osaamista kattavasti. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 21)

Johtajan tulisi pystyä keskittymään henkilöstön huomioimiseen ja siihen, että huomio kohdistuu oikeisiin asioihin, sillä henkilöstö voi sitoutua tai olla sitoutumatta työhönsä vahvemmin tämän myötä. Jos työntekijää ei huomioida ollenkaan, on sitoutumattomuuden todennäköisyys 40 %. Kun johtaja keskittyy vain työntekijän heikkouksiin, sitoutumattomuus on 22 %. Huomion ollessa työntekijän vahvuuksissa, sitoutumattomuuden todennäköisyys on vain 1 %. Työntekijöiden vahvuuksiin pitäisikin osata kehittää, sillä se tuottaa yritykselle suuremman edun, kuin fokuksen asettaminen heikkouksien kehittämiseen. Johdolla onkin suuri rooli henkilöstön sitouttamisessa. (Virolainen & Virolainen, 2019, ss. 191, 193)

3.2 Johtamisen kehittäminen

Johtamistyön kehittämisessä näkyvin alue on työn rakenteiden muuttaminen. On havaittu, että ihmiset tapaavat toimia vanhojen toimintatapojen mukaisesti uudenaikaisissa rakenteissa. Tämä on luonut johtamisen alalle tarpeen johtamisen kehittämiseen. Toimintatapojen kehittäminen edellyttää ymmärrystä siitä, että sekä toiminta että ajattelu muuttuvat, kun tieto luodaan yhteisöllisesti. Valmiin mallin pakottaminen ei ole ratkaisuna toimiva. Sen sijaan panostaminen itseohjautuvuuteen ja uudistumisen taitoon on käytännön tasolla suositeltavaa. (Tammeaid, 2018)

Johtamisen kehittäminen edellyttää sitä, että johtaja itse pystyy kehittymään samalla, kun tekee työtään. Vaikka osaamista voi kehittää monella eri tavalla, on tavallisin tapa hakeutua erilaisiin valmennustilaisuuksiin. Kuitenkin johtajuuden arvioinnit, työnohjaus ja mentoroinnit ovat erinomaisia tapoja kehittyä, ja niille ominaista on se, että johtaja saa kehittymisensä tueksi arviointeja toiselta henkilöltä. (Juuti, 2016, s.117)

On tärkeää, että johtaja kykenee koko työuransa läpi oppimaan johtamistaitoja sekä soveltamaan niitä työssä. Useat johtajat kertovat oppineensa johtamista vaikeiden tilanteiden kautta, kuten virheet, isot muutokset, haastavat alaiset ja vastualueen suureneminen. Esihenkilö voi oppia oman esihenkilönsä antaman esimerkin pohjalta tai kohdatessaan uudenaikaisia, haastavia muutostilanteita. Pääsääntöisesti kuitenkin kohdattujen ongelmien myötä tulee omalla toiminnalla kyetä saamaan aikaiseksi onnistunutta tulosta. Johtajalta edellytetään hyviä tunneälytaitoja, eli yhdistelmää itsetietoisuudesta, itsesäätelystä, motivaatiosta, empatiasta ja sosiaalisista taidoista. (Juuti, 2016, ss.118–119)

Kehittymisen perinteinen työkalu on johtamisvalmennus. Se tarkoittaa käytännössä hakeutumista johtajille suunnattuihin koulutuksiin. Koulutukset vaikuttavat paitsi yksilöön, myös positiivisesti koko työyhteisön johtamiskulttuuriin. Useissa organisaatioissa ei kuitenkaan panosteta johtamisvalmennusten järjestämiseen. Tämä aiheuttaa sen, että johtaja usein opiskelee vain itsekseen tai osallistuu erillisille, irtonaisille kursseille, eikä työpaikalle synny yhteneväistä johtamiskulttuuria ollenkaan. Johtamiskulttuuri voi syntyä vasta, kun organisaatio systemaattisesti kehittää johtamistyötä laatimalla sille strategian. (Juuti, 2016, ss.125–126)

Enenevässä määrin on käytössä johtamistyön kehittämisen malli, jossa henkilön johtamistyötä arvioi hänen itsensä lisäksi vähintään hänen oma esihenkilönsä, alaisensa ja kollegansa. Tätä mallia kutsutaan 360 asteen arvioinniksi. Arviointien toteuttamisen tiedottamisen ja arviointien keräämisen lisäksi oleellinen osa mallia on palautteen käsittely. Kehittämisen prosessin tähtäimenä on, että johtaja itse pystyy hahmottamaan oman johtajuutensa positiiviset kohdat ja kehittämistä vaativat osa-alueet ja laatimaan niiden pohjalta itselleen kehittämissuunnitelman. (Juuti, 2016, s.132)

Mentorointi ja työhjoaus ovat myös johtamistyön kehittämisen työkaluja. Mentoroinnissa kokeneempi henkilö ohjaa kokemattomampaa. Mentoroinnin suurimpia hyötyjä on sen positiivinen vaikutus hiljaisen tiedon siirtämisessä sekä uuden tiedon luomisessa. Työhjoausta puolestaan voidaan kuvailla keskusteluna, jossa tarkastellaan paitsi työtä, myös siihen liittyviä tunteita, odotuksia ja rooleja. Tavoitteena on johtajan selviytyminen ja kehittyminen omassa työssään sekä ammatillinen kasvu. (Juuti, 2016, ss.138, 145)

4 Johtamistyö Suomessa

Suomalaisen johtamisen vahvuuksiksi mielletään vahvasti kansalle yhteinen arvopohja. Asiaosaaminen on Suomessa johtajalle tyypillistä, sillä moni johtajista on ollut alkujaan tekemässä käytännön työtä. Suomessa ei varsinaisesti siis ole niin kutsuttua ammattijohtamista, jossa johtajan pestiin päästään muutoin, kuin olemalla ensin työntekijä. Johtamistyön koetaan muuttuvan autoritäärisestä johtamistyöstä ihmislähtoisemmäksi, joskin muutos tapahtuu hitaasti; monissa yrityksissä johtajan keskittyvät edelleen pääasiassa lukuihin ja prosesseihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, ss. 10–12)

Yrityshierarkia on Suomessa koettu verrattain matalaksi, joka lähtökohtaisesti on hyvä asia. Johtajia on helppo lähestyä, eivätkä he tee suurta numeroa omasta asemastaan. Johtajan

sanaan siitä, että asiat tulevat tapahtumaan, voidaan luottaa. Vastavuoroisesti johtaja luottaa henkilöstöönsä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 14)

Kuva 2. Suomalaisen johtajuuden paradoksit (Työelämä, 2018, s.17)



Suomalaiselle johtamistyölle on jo nyt ominaista piirteet, joilla tuetaan itseohjautuvuutta, monipuolista keskustelukulttuuria ja saadaan työntekijä tuntemaan itsensä arvostetuksi ja luotetuksi. Tämä on kansainvälinen kilpailuetu. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 20)

Suomalaisia kuormittaa työssä liian suuri työmäärä, työtahdin nopeus sekä arvostuksen ja vaikutusmahdollisuuksien puute, mutta yhtenä keskeisimpänä tekijänä suomalaisten kuormittuneisuudelle on huono johtamiskulttuuri ja huono johtaminen. Suomessa huono johtaminen näkyy sellaisissa organisaatioissa, joissa johtaja on näkyvillä, ehkä jopa äänessäkin, mutta ei todellisuudessa tee mitään konkreettista. Ainoa tavoite on pysyä vallassa, eikä päätöksiä välttämättä tehdä. Jos päätöksiä tehdään, on silloin valitettavasti tapana tehdä aivan kaikki päätökset huomioimatta muita lainkaan. (Pyyhtiä, 2023, 4. Mikä meitä suomalaisia kuormittaa työssä-luku, ensimmäinen ja kolmas kappale, 7.

Kampaviinereitä kiitos! – lyhyt historia huonoon johtamiseen-luku, toinen kappale)

Suomalaiselle johtamiskulttuurille on ollut tyypillistä autoritääriinen johtamismalli, joka opittiin sotien myötä armeijan johtamistavoista. Nykyisin johtamiskulttuuri kuitenkin on uudistumassa modernimmaksi. (Pyyhtiä, 2023, 8. Eri tyyliä huonoja johtamistyyliä-luku, toinen ja kolmas kappale)

Autoritäärisessä johtamistyyliä yksinomaan johtaja tekee päätökset ja on vallassa.

Tällainen johtaja on määräilevä, valvova ja kontrolloiva, eikä anna muille mahdollisuutta olla mukana päätöksenteossa. Autoritäärisyydessä korostuu hierarkiat, ja työntekijöiltä odotetaan tiukkaa ohjeiden noudattamista ilman kyseenalaistamista tai viivyttelyä. Johtaminen perustuu

siis vankkaan valta-asetteluun ja vain johtajan omiin näkemyksiin. Johtamistyyli vähentää motivaatiota, johtaa passiivisuuteen ja vähentyneeseen luovuuteen työntekijöiden keskuudessa. Käytännössä autoritääriinen johtaminen toimii nykypäivänä hierarkkisissa organisaatioissa, joissa tällainen on tärkeää sekä hätätilanteissa. Lähtökohtaisesti tämä johtamistyyli ei kuitenkaan hyödytä ilmapiiriä eikä sitouta työntekijöitä. (Pyyhtiä, 2023, Autoritääriinen johtaminen-luku, kappaleet 1–4)

Epäjohdonmukaista johtamistyyliä tavataan myös. Sille on ominaista, että johtajalla on jatkuvasti uusia tai aiemmasta eriäviä mielipiteitä, toimintatapoja tai päätöksiä, joille ei ole antaa perusteluita. Johtamistapa aiheuttaa työntekijöissä epäluottamusta ja epävarmuutta. Tavallisesti työntekijöiden oman työn suunnittelu ja toteutus vaikeutuu, aiheutuu väärinymmärryksiä ja virheitä, eikä johtajan antama palaute ole johdonmukaista, sillä jopa arviointikriteerit tai tavoitteet ovat saattaneet yllättäen vaihtua. Kun johdonmukaisuus puuttuu, ei työntekijä voi täysin tietää, mitä häneltä odotetaan. Tämä aiheuttaa erilaisia konflikteja ja herättää epäluottamusta johtoon. (Pyyhtiä, 2023, Epäjohdonmukainen johtaminen-luku, kappaleet 1–7)

5 Johtamistyö hevosalalla

Tarkalleen ottaen hevosalan johtamisesta löytyy kirjallisuutta melko huonosti. Maatalousalan ja maaseutuelinkeinojen johtamistyöstä sen sijaan kirjallisuutta löytyy hieman enemmän. Hevosala kuitenkin lukeutuu maatalousaloihin, jonka vuoksi myös maatalousjohtamisesta laadittua kirjallisuutta onkin soveltuvien osin käytetty lähteenä tässä hevosalan johtamiseen liittyvässä luvussa.

MTK:n keväällä 2024 toteuttaman hevosbarometrin (2024, ss. 16–18) tuloksista ilmenee, että hevosalan yrityksissä ilmaistaan huolta johtamistyön suhteen hevosalan järjestöissä, jonka lisäksi hevosurheilun ja maatalousalan hyväksyttävyydestä on oltu huolissaan. Alan toimijat ovat ilmaisseet tarvetta tuelle ja tunnustukselle, jotta hevostalous saisi positiivista näkyvyyttä, ja se voisi tulevaisuudessakin kehittyä kestävästi. Barometrin tuloksissa korostettiin alan arvostuksen ja ymmärryksen lisäämisen merkitystä. Maaseudun elinvoimaisuuden kannalta hevosilat nähdään keskeisinä. Lisäksi barometrin tuloksista ilmenee toiveita siitä, että hevosalalle olisi tarjolla laajemmassa määrin edunvalvontaa, resursseja ja tukimuotoja etenkin pienyrittäjien ja hevoskasvatuksen osalta. Lopussa huomautettiin, että kun alan positiivisia puolia ja hyvinvointivaikutuksia tuodaan mediassa esiin, saattaa se luoda yleisesti positiivisempaa suhtautumista hevostalouteen.

Niin kuin muidenkin alojen yrityksissä, tulee myös hevosalan johtamisessa keskittyä Suvi Louhelaisen opaskirjan (Hevosyritys huippukuntoon, 2010, s.29) mukaan siihen, että tehtävät tulee suoritettua paitsi oikein, myös aikataulussa. On tärkeää, että asioiden tekemisellä ja onnistumisella on edellytykset – ne luodaan hyvällä ilmapiirillä ja toimivalla vuorovaikutuksella. Johtajan tulee varmistaa, että jokaisella työntekijällä on ymmärrys tavoitteista ja niiden saavuttamisesta, käsitys omasta paikastaan, ja mahdollisuus päästä hyödyntämään vahvuuksiaan työssä. Johtajan tulee olla uuden kynnyksellä ja muutosten koittaessa tukena ja opastaa työntekijää suorituksissa. Tämä vaatii johtajalta kuitenkin erityistä tarkkuutta ja osaamista, sillä kaikkietävänä ja -osaavana esihenkilönä esiintyminen todennäköisimmin vie työntekijöiltä tilaa tekemiseltä ja tukahduttaa osaamisen.

Suvi Louhelaisen käsikirjassa (Hevosyritys huippukuntoon, 2010, ss. 42–44) on case-esimerkki, jonka aiheena on johtaminen. Esimerkissä kertojana oleva hevosalan yrittäjä painottaa, ettei hevosalalla tunnusteta johtajuutta laisinkaan. Johtamistyötä alan yrityksissä toteutetaan ilman asiaankuuluvia suunnitelmia, ja yritys kuljettaa johtajaa. Esimerkissä henkilö kertoo, että hyvä johtajuus rakentuu paitsi paineensietokyvystä, myös stressinhallintataidoista ja asiakassuhteiden hoitamisesta. Hyvä ja kattava johtamistapa luo turvaa työntekijöille ja asiakkaille.

Vuonna 2008 julkaistussa teoksessa Maatilayrityksen menestystekijät (Enroth ym., 2008, ss. 33–35) kerrotaan, että maatalojen johtamiseen on kiinnitetty erityisesti huomiota teoksen julkaisuvuoden aikoihin. Painotus maatilayrityksen johtamisessa on operatiivisessa, strategisessa ja visionäärisessä johtamisessa. Operatiivinen johtaminen keskittyy niin kausi- kuin vuosisuunnitteluun liittyviin kysymyksiin. Fokus on tällöin nykyhetkessä ja siitä saadussa tiedossa, jota voidaan hyödyntää lyhyen aikavälin päätöksenteossa. Operatiivinen päätöksenteko edellyttää sitä, että yrityksellä on tiedossa käytössään olevat resurssit, ja lyhyellä aikavälillä saadaan välitöntä hyötyä vaikkapa kassavirran muodossa. Strateginen johtaminen alalla puolestaan keskittyy pidemmän, 3–5 vuoden aikavälin tapahtumiin. Ideana on luoda liikeideaa, tavoitteita ja strategiaa, sekä seurata ja uudelleenarvioida niitä. Päätöksenteossa toimintaympäristö ja sen muuttuminen nähdään ennustettavana. Visionäärisessä johtamisessa katsotaan kaikkein kauimmas tulevaisuuteen: se on koko tilan ja yrityksen elinkaaren suunnittelua sekä harkitsevaa ja vahvasti tavoitteisiin tähtäävää. Erilaisia vaihtoehtoja punnitaan, ja pohditaan, kuinka ne vaikuttaisivat yrityksen toimintaan ja menestymiseen pitkällä aikavälillä. Visionäärisessä päätöksenteossa on tunnustettava, että toimintaympäristöä voi olla hankala ennakoida muun muassa kehityksen epävarmuuden vuoksi. Yrityksellä kannattaakin olla varalla tai valmius laatia uusia liiketoimintavaihtoehtoja.

Uudistuminen kuitenkin edellyttää sitä, että yrityksessä osaaminen ja suorituskyky ovat uuden liiketoiminnan vaatimuksia vastaavia.

Hevostalous on usein osana erityisesti monialaista yritystä. Menestyäkseen monialainen yritys edellyttää vastuiden jakamista ja olosuhteisiin soputumista. On huomattu, että menestyvillä monialaisilla tiloilla on jaettu luonteavalla tavalla työntekijöiden kesken ideointi, päätöksenteko, vastuut ja työt. Henkilöillä on selkeät, omat roolinsa arkipäiväisessä tekemisessä. Suuremmat koko yritystä koskevat päätökset tekevät ne, jotka myös kantavat taloudellista riskiä. Monialaista yritystä tulee johtaa kokonaisuutena, jossa kaikkien toimialojen tähtäimenä on olla kannattava. (Enroth ym., 2008, ss. 42–43)

Ihmisillä olisi johtamisesta opittavaa hevosilta. Hevonen on tottelevaisempi, kun johtaja kontrolloi itseään ja osoittaa luottamusta, eikä pyri ensisijaisesti kontrolloimaan muita. Hevonen rentoutuu, kun huomaa pystyvänsä luottamaan ihmiseen, joka johtaa toimintaa harjoituksessa. (Financial Times, 2020)

5.1 Johtajuusroolit ja – tehtävät hevosalalla

Organisaatiotasolla työskentelee erityisesti paljon maa- ja metsätaloustieteiden maistereita ja tohtoreita. Asia on nähtävillä alan eri organisaatioiden verkkosivuilta henkilökuntalistauksissa.

Tallimestari saa huolehtia tallin toiminnasta ja johtaa tallin arkea. Tallimestarilla on vahva kokemus hevosalalta sekä monipuolinen osaaminen. Henkilöllä on myös johtamisosaamista. (Hevosopisto Oy, n.d.)

Hevosurheilumanagerilla on vankka osaaminen hevosalan yrityksen toiminnan kehittämisessä sekä kannattavuuden ja liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkintoa opiskellessa osaamisalana on hevosurheilun johtamisen osaamisala. (YSAO, n.d.)

5.2 Hevostalousjohtamista kouluttavat tahot

Perus-, ammatti-, ja erikoisammattitutkintoon tähtäävää hevostalouden koulutusta tarjotaan alan oppilaitoksissa. Hevostalouden perustutkinnon voi suorittaa seuraavissa oppilaitoksissa: Axxell, Koulutuskeskus Brahe, Harjun oppimiskeskus, Hevosopisto Oy, Keski-Pohjanmaan ammattiopisto (Kaustisen yksikkö), Koulutuskeskus Salpaus, Ruukin maaseutuopisto ja Ylä-

Savon ammattiopisto. Hevostalouden ammattitutkintoa tarjoaa Harjun oppimiskeskus, Axxell, Koulutuskeskus Brahe, Hevosopisto Oy, Keski-Pohjanmaan ammattiopisto (Kaustinen), Koulutuskeskus Salpaus ja Ylä-Savon ammattiopisto. Erikoisammattitutkinnon voi suorittaa Hevosopisto Oy:ssä tai Ylä-Savon ammattiopistossa. Ammattikorkeakoulututkinnon tarjoaa ainoana Suomessa Hämeen ammattikorkeakoulu. (Hippolis, 2022, s. 15)

Hevostalousjohtamista ei varsinaisesti ainakaan vielä suoraan mainitulla nimikkeellä kouluteta Suomessa missään. Hevosalan oppilaitosten verkkosivuilta ei ilmene johtamisopetuksen varsinaisesti sisältyvän ainakaan tallimestarin tutkintoon, vaikka tallimestari usein on tallissa kaikesta käytännön toiminnasta vastaava henkilö.

Hevosurheilumanagerin opintoihin puolestaan sisältyy johtamisopintoja. Opintopolun ePerusteista selviää, että hevosurheilumanagerin pakollisiin tutkinnon osiin sisältyy jonkinlaisia johtamisopintoja. Vastaavia tietoja ePerusteista löytyy myös tallimestarin tutkinnon kohdalta, joskaan näitä ei korosteta oppilaitosten verkkosivuilla.

Hevosurheilumanagerin tutkinnon suorittanut lienee siis johtamisosaamiseltaan tällä hetkellä ainoa hevostalousjohtaja, joka virallisesti yhdellä koulutuksella tai tutkintonimikkeellä on valmisteltu hallitsemaan sekä hevosalan osaamista, että johtamista.

Tallimestareita ja hevosurheilumanagereita kouluttaa Hevosopisto Oy, Koulutuskeskus Salpaus ja Ylä-Savon ammattiopisto. (Hippolis, 2022, s. 15)

Ulkomailta löytyy yliopistotasoisia koulutustarjontaa suoraan hevostieteistä ja johtamisesta. Kentuckyn yliopistossa tällainen koulutuslinja on jo valmiiksi olemassa. Kentuckyn yliopiston koulutuslinja valmistaa opiskelijan muun muassa markkinoimaan, johtamaan ja toimimaan hevostaloudessa. Suuntautumisvaihtoehtoja koulutuksen sisällä on valittavissa useita. (University of Kentucky, n.d.)

6 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, joka toteutetaan sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella menetelmällä. Tässä työssä aineistoa kerätään kahdelta eri kohderyhmältä: hevosalalle koulutetut työntekijät ja niin ikään koulutetut hevosalan johtotehtävissä työskentelevät henkilöt.

Kvantitatiivinen lähestymistapa toteutuu tässä työssä kyselytutkimuksen kautta, jossa kysymykset ovat kohdennettuja ja pääosin suljettuja. Kvantitatiivinen tutkimus keskittyykin työssä numeerisen datan keräämiseen ja analysointiin. Kyselyllä päästään kvantitatiiviselle toteutustavalle ominaisesti mittaamaan vastauksia ja niistä saatua dataa. Kyselytutkimus mahdollistaa monipuolisen vastaajajoukon ja kohderyhmän tavoittamisen lyhyessä ajassa tarjoten näin aineistoa hevosalan työntekijöiden ja alan johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksistä ja kokemuksista johtamistyön nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Kyselytutkimus antaa mahdollisuuden kerätä strukturoitua tietoa kohdennettujen kysymysten avulla.

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus perustuu numeeriseen analyysiin. Tutkimuksen lähtökohtana on, että oikein mittaamalla ja kokeilemalla saavutetaan tietoa, joka on yksilöistä riippumatonta ja todellisuutta koskevaa. Määrällistä tutkimusta käytetään, kun halutaan sekä selittää että ymmärtää millaisia käsityksiä ja kokemuksia kohderyhmällä on, ja kuinka ne jakautuvat vastaajien välillä. (Vilkka, 2021, s. 23)

Kvalitatiivinen tutkimus painottaa tässä opinnäytetyössä syvällisempää ymmärrystä ja kokemusten avaamista. Tässä työssä kvalitatiiviset menetelmät toteutuvat kyselyn avoimissa kysymyksissä, joiden kautta vastaajat voivat kuvata näkemyksiään ja kokemuksiaan johtamistyöstä.

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu tulkintaan. Kvalitatiivista metodia on hyvä käyttää silloin, kun tavoitteena on havainnoida ihmisten kokemusten perusteella ilmiöitä tai ymmärtää monitulkintaisia merkityksiä. Laadullisella tutkimuksella on pureuduttu erityisesti johtamiseen. Metodi perustuu vastaajan ymmärtämiseen ja hänen kokemuksiinsa. (Vilkka, 2021, ss. 17–18, 21)

Nämä tutkimukseen valitut lähestymistavat yhdistävät kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin tarjoamat edut: kvantitatiivinen analyysi tarjoaa laajan yleistettävyyden ja kvalitatiivinen analyysi puolestaan syvällisemmän ymmärryksen alan valituista aiheista.

Kyselytutkimus toteutetaan Webropol-alustalla, mikä mahdollistaa tehokkaan ja systemaattisen vastausten keruun ja analysoinnin. Kyselyä jaetaan ensisijaisesti alan Facebook-ryhmässä ja opiskelijan omassa sosiaalisessa mediassa, joissa kohderyhmä on helpoiten tavoitettavissa.

Tutkimuksessa kerätty tieto säilytetään aineistohallintasuunnitelman mukaisesti (liite 1), tuhotaan sen jälkeen.

6.2 Toteutus

Kyselytutkimus on rajattu alan koulutettuihin ammattilaisiin, eli kaikilta kyselyyn vastaajilta löytyy työtehtävää vastaava koulutus. Valtaosalla muista aloista työntekijällä on vähintään toisen asteen koulutus suoritettavaan tehtävään, ja opinnäytetyön tarkoituksena onkin tukea ja kannattaa myös hevosalan koulutusta ja koulutusorientoitumista.

Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla. Tutkimusta varten luotiin yksi kysely, joka jakautui kahteen osaan riippuen siitä, ilmoittiko vastaaja kuuluvansa ryhmään a) Työskentelen hevosalalla tai hevosalouden parissa työntekijänä, toimihenkilönä, asiantuntijana tai muussa vastaavassa roolissa vai ryhmään b) Työskentelen hevosalalla tai hevosalouden parissa esihenkilönä, päällikkönä tai johtajana. Taustakysymysten jälkeen kysely jakautui omiin osioihinsa, joissa kysymykset oli kohdennettu vastaajaryhmälle sopiviksi. Tämän toteuttamiseen hyödynnettiin Webropol-alustan ”kyselyn säännöt”-ominaisuutta.

Kyselyyn sisältyi kummallekin vastaajaryhmälle niin suljettuja, kuin avoimiakin kysymyksiä. Erityisesti johtajilta haluttiin avoimia vastauksia korvaamaan haastattelua, jota tähän opinnäytetyöhön ei toteutettu rajauksesta ja aikataulullisista haasteista johtuen.

Kyselyä jaettiin linkkimuotoisena opiskelijan omassa sosiaalisessa mediassa, Facebook-ryhmässä ”Hevosalan työnhakijat ja vapaat työpaikat” sekä lisäksi kutsu kyselyyn lähetettiin yhteensä 15 eri hevosalan organisaatioon ja oppilaitokseen. Kysely oli auki 26.10.2024-03.11.2024.

Kyselytutkimuksen kysymykset liitteenä (liitteet 3–5) tässä opinnäytetyössä.

7 Kyselytutkimuksen tulokset

Webropolista saatujen seurantalilastojen mukaan 227 henkilöä avasi kyselyn, vastaamisen aloitti 55 henkilöä, ja lopullinen vastaajamäärä kyselyllä oli 36 henkilöä.

Kysely jaettiin sähköpostitse viiteentoista hevosalalla toimivaan organisaatioon (saateviesti liitteessä 6), työn laatijan omaan sosiaaliseen mediaan, sekä yhteen Facebook-ryhmään, jonka jäsenmäärä oli noin 11 200 henkilöä.

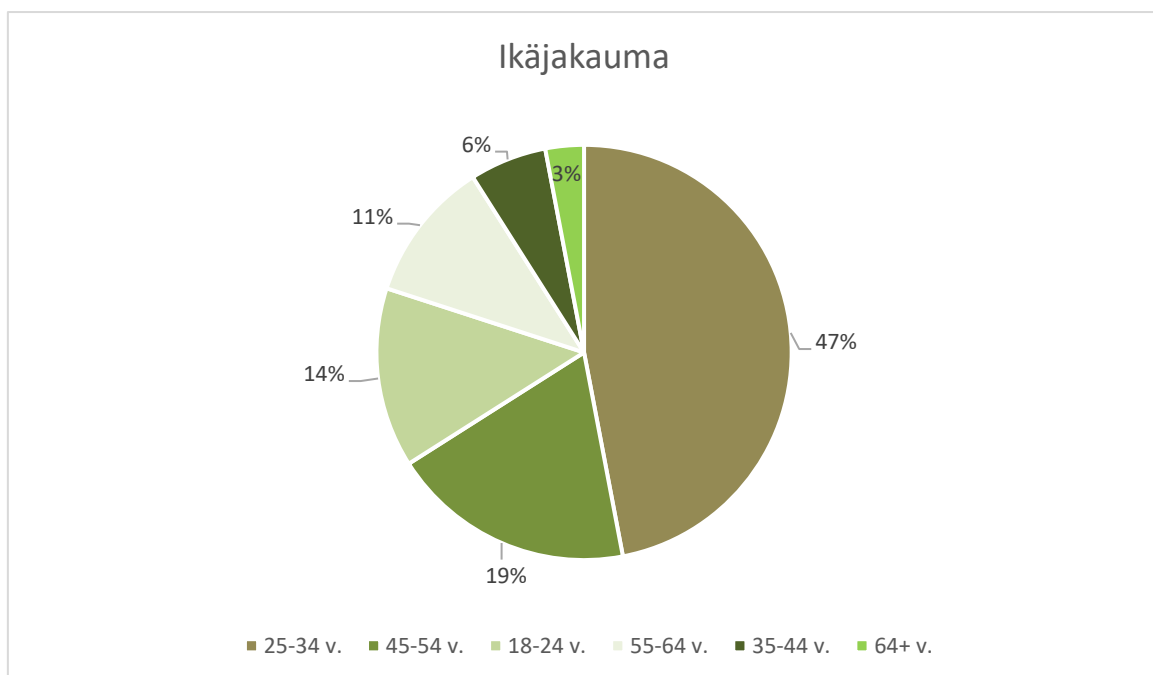
Kyselyn sulkeuduttua vastaanotettiin kaksi sähköpostiviestiä siitä, ettei organisaatioissa ollut ehditty reagoida kyselyyn tai se oli jäänyt huomaamatta. Niin ikään Facebook-ryhmässä jaettuun kyselylinkkiin tuli kaksi kommenttia siitä, että algoritmi nosti kyselyn näkyviin vasta, kun vastausaika oli päättynyt.

7.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista 25 henkilöä, eli 75 % työskenteli hevosalalla tai hevostalouden parissa työntekijänä, toimihenkilönä, asiantuntijana tai muussa vastaavassa roolissa. Loput 9 vastaajaa puolestaan työskentelivät hevosalalla tai hevostalouden parissa esihenkilönä, päällikkönä tai johtajana.

Valtaosa vastaajista, 47 % sijoittui ikäryhmään 25–34 vuotta. Toiseksi eniten vastaajia (19 %) oli 45–54-vuotiaissa. Vastaajista 18–24-vuotiaita oli 14 %. Alla olevasta kuvasta käy ilmi kyselyyn vastanneiden ikäjakauma. Vaihtoehtona oli myös alle 18-vuotiaat, mutta tähän vastauksia ei tullut lainkaan.

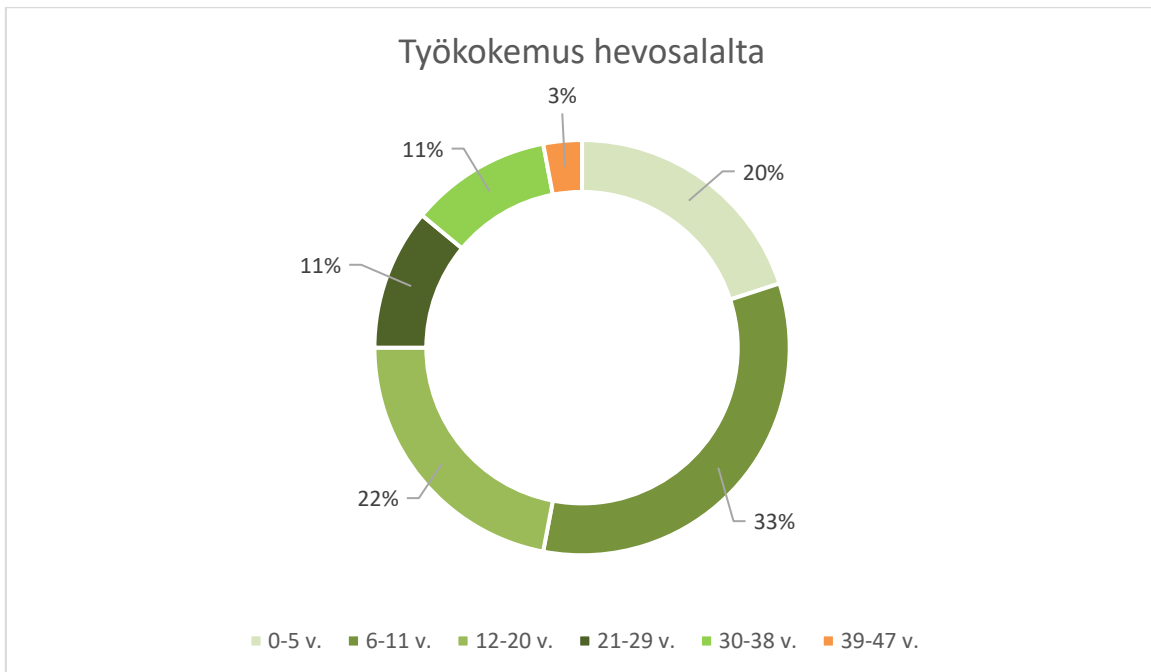
Kuva 3. Vastaajien ikäjakauma



Vastaajista valtaosa, 92 %, oli naisia ja loput 8 % miehiä. Suurimmalla osalla vastaajista (62 %) korkein koulutustaso oli ammatillinen toisen asteen koulutus. Alemman korkeakoulututkinnon vastaajista oli hankkinut 19 %, ylemmän 14 %. Tohtoreita tai muita vastaavia oli 6 %.

Työkokemus hevosalta oli 33 % vastaajista 6–11 vuoden välillä. 22 % vastaajista oli työskennellyt alalla 12–20 vuotta. 0–5 vuotta hevosalan parissa oli työskennellyt vastaajista 20 %.

Kuva 4. Vastaajien työvuodet hevosalla

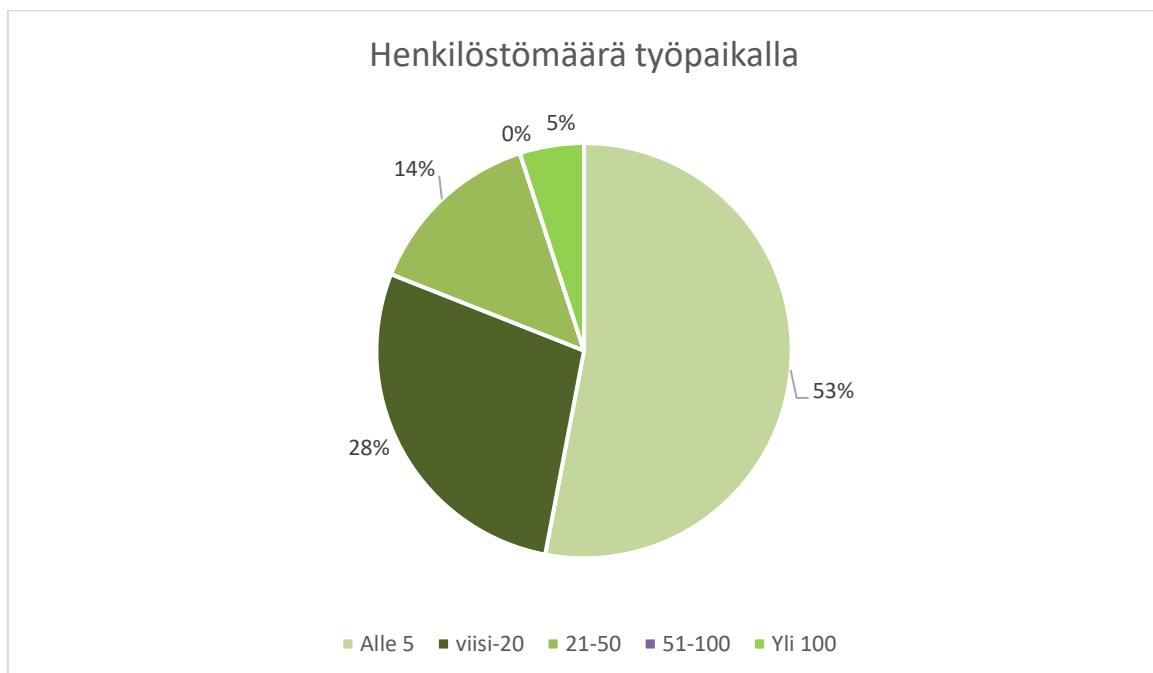


Tämänhetkistä työtehtävää kysyttäessä vastaajalla oli mahdollisuus valita yksi tai useampi vaihtoehto. Kysymys oli pakollinen, eli kaikki 36 vastaajaa vastasivat vähintään yhden vaihtoehdon tässä kysymyksessä. Valittuja vastauksia oli kaiken kaikkiaan 86 kappaletta. Kyselyyn vastasi eniten tallityöntekijöitä tai hevostenhoitajia. Heidän osuutensa kaikista vastaajista oli 47 %. Toiseksi eniten vastaajissa oli ratsastuksen ohjaajia/opettajia/valmentajia, 36 %. Kolmanneksi eniten vastaajia oli hevosen valmentajissa/kouluttajissa/ratsuttajissa (31 %). Kaikkiin annettuihin vastausvaihtoehtoihin löytyi vastaajia, ja lisäksi ”muu, mikä”-vastausvaihtoehtoon ilmoittautui tutkijoita ja oppilaitoksen henkilökuntaa.

Myös työnantajasektoria kysyttäessä vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Valittujen vastausten lukumäärä oli 39. Vastaajista 64 % työskenteli yksityisellä työnantajalla, 28 % vastaajista oli yrittäjiä, 11 % julkisella työnantajalla työskenteleviä ja 6 % vastaajista työskenteli kolmannella sektorilla. Yli puolet vastaajista, 61 %, työskenteli vakituudessa roolissa.

Henkilöstömäärä vastaajien työpaikassa oli yleisimmin (53 % vastaajista) alle 5. Kaksi vastaajaa ilmoitti työskentelevänsä yli sadan hengen yrityksissä tai organisaatioissa.

Kuva 5. Vastaajien työpaikan henkilöstömäärä



Taustatiedoissa selvitettiin myös vastaajien pääasiallinen työskentelyalue. Vaihtoehtoista jäi puuttumaan kokonaan ”valtakunnallinen”. Muutoin vastausvaihtoehtoina olivat kaikki Suomen maakunnat sekä vaihtoehto ”ulkomaat”. Ulkomailla työskenteli hieman alle 6 % vastaajista. Selkeä enemmistö, 36 % vastaajista työskenteli kuitenkin Uudenmaan alueella.

Avoimeen kysymykseen ”Millainen koulutus sinulla on vastaamaan nykyistä työtehtävääsi?” vastauksia tuli eri nimikkeillä, mutta vähintään 11 vastaaja oli suorittanut hevostalouden perustutkinnon. Lisäksi vastaajissa oli agrologeja (AMK ja YAMK), ratsastuksenohjaajia ja -opettajia, yhdistelmäajoneuvon kuljettajia, tradenomeja, master- ratsastuksenopettajia, tallimestareita, maa- ja metsätaloustieteiden maistereita ja tohtoreita, insinöörejä, hevosurheilumanagereja, filosofian maistereita ja tohtoreita sekä eläinlääkäreitä.

Tämän kysymyksen jälkeen kysely jakautui kahteen osaan, joista toiseen vastasivat työntekijät, toimihenkilöt, asiantuntijat ja muut vastaavat. Toiseen osioon ohjautuivat esihenkilöt, päälliköt ja johtajat.

7.2 Työntekijät, toimihenkilöt, asiantuntijat ja muut vastaavat

Ryhmään vastanneita 27 kpl.

Kysymykseen ”Millaisena pidät esihenkilösi johtamistyyliä?” oli mahdollista valita yksi tai useampi vastausvaihtoehto. Vastaajia oli 27 ja vastauksia 114 kappaletta. 59 % vastaajista (16 kpl) piti esihenkilön johtamistyyliä joustavana. Epämääräisenä johtamistyyliä piti 48 % vastaajista. 44 % vastaajista ilmoitti johtamistyylin olevan kannustavaa. Kunnioittavana johtamistyyliä piti 41 % vastaajista. 33 % ilmoitti johtamistyylin epäjohdonmukaiseksi ja 30 % tasapuoliseksi. Niin ikään 30 % vastaajista kuvasi johtamistyyliä selkeäksi. Etäisenä ja ammattitaidottomana (erilliset vastausvaihtoehdot) johtamistyyliä piti 22 % vastaajista. Rohkaisevana, epätasapuolisena tai rajoittavana (erilliset vastausvaihtoehdot) johtamistyyliä piti kutakin 15 % vastaajista. Kontrolloituina, itsekeskeisenä tai autoritäärisenä johtamistyyliä piti kussakin erikseen 11 % vastaajista. Yksitoista prosenttia oli yhtä kuin kolme vastaajaa.

Kysymyksessä ”Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviisi ja niiden suunnitteluun?” vastaajan tuli valita liukukytkimellä luku yhden ja viiden väliiltä. Luku viisi tarkoitti täyttä mahdollisuutta suunnitella ja toteuttaa työtehtävät itsenäisesti ja luku yksi tarkoitti, ettei minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia ollut. Pienin ilmoitettu arvo oli kaksi ja suurin viisi. Keskiarvoksi sekä mediaaniksi muodostui arvo neljä. Vastaavalla tavalla toimittiin seuraavassa kysymyksessä: ”Kuinka selkeää ja riittävää viestintä organisaatiossasi on?”. Minimiarvo vastaajien keskuudessa oli kaksi, eli viestintä koettiin melko epäselväksi ja riittämättömäksi. Maksimiarvo myös tässä kysymyksessä oli viisi, jonka vastanneet kokivat viestinnän riittäväksi ja selkeäksi. Keskiarvoksi ja mediaaniksi muodostui puolivälin arvo kolme.

Seuraavaksi kyselyssä kartoitettiin kokemusta siitä, arvostetaanko organisaatiossa tai yrityksessä vastaajan työpanosta ja osaamista. 67 % (18 kpl) ilmoitti kokevansa, että heidän panostaan ja osaamistaan arvostettiin. 33 % (9 kpl) ilmoitti, ettei heidän panostaan tai osaamistaan arvostettu.

Kuva 6. Kokemus työpanoksen ja osaamisen arvostuksesta



Kysymyksessä ”Miten säännöllisesti saat palautetta työstäsi ja sen tuloksista?” oli jälleen liukukytkin, jossa luku yksi edusti sitä, ettei palautetta saa ollenkaan. Luku viisi tarkoitti, että palautetta saadaan säännöllisesti. Minimiarvoksi muodostui luku yksi ja maksimiarvoksi luku neljä. Keskiarvo oli 2,8 ja mediaani 3,0.

Kokemusta siitä, kuinka esihenkilön johtamistapa vaikutti vastaajan omaan motivaatioon, selvitettiin avoimella kysymyksellä. Moni vastaajista koki, ettei johtamistyötä tehdä selkeästi, ja se vaikutti negatiivisesti omaan motivaatioon. Toisaalta vastaajat kokivat, että esihenkilöllä oli intoa alaa kohtaan, joka osin paikkasi puuttuvaa ammattitaitoa johtamisen saralla. Useissa vastauksissa korostui se, ettei esihenkilöllä tai johtajalla ollut vastuunkantokykyä, ja kokemattomuus tai kouluttautumattomuus vaikutti työssä suoriutumiseen ja niin työntekijöiden motivaatioon. Sanat epämääräisyys ja epäjohtonmukaisuus olivat vastauksissa kaikkein eniten esille nousseita. Muutamalla vastaajalla kokemus oli, että omaa osaamista tunnustettiin ja arvostettiin esihenkilön toimesta, joka lisäsi työmotivaatiota. Johtamistavan vaikutus koettiin kaiken kaikkiaan suurena.

Seuraavassa kysymyksessä ” Koetko, että työssäsi on riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen tai etenemiseen?” oli jälleen liukukytkin. Arvo yksi tarkoitti, ettei etenemismahdollisuuksia ollut ollenkaan, ja arvo viisi puolestaan tarkoitti laajoja kehitymis-

ja etenemismahdollisuuksia. Minimiarvoksi muodostui 1,0 ja maksimiarvoksi 5,0. Keskiarvo oli 2,9 ja mediaani 3,0.

Vastaajat saivat avoimessa kysymyksessä toivoa työnantajalta tai esihenkilöltä asioita, jotka parantaisivat työssä viihtymistä tai motivaatiota. Kysymykseen tuli suuri määrä vastauksia, sillä lähes kaikki vastaajista ilmoittivat useamman kuin yhden seikan. Moni vastaus tai ehdotus toistui myös toisten vastaajien viesteissä. Selkeys ja suunnitelmallisuus oli vastaajille tärkeää, joka tuntui työpaikoilta puuttuvan kokonaan. Moni vastaajista toivoi enemmän palaverieja, avoimempaa keskustelua ja pelisääntöjen läpikäyntiä sekä työtehtävien muokkaamista vastaamaan työn tavoitteita. Vastauksissa korostui erityisen paljon työnantajalta toivottavan enemmän luottamusta ja kannustusta työntekijöitä kohtaan. Vastaajista useampi toivoi saavansa enemmän sekä rakentavaa että positiivista palautetta, joka olisi säännöllistä ja ajantasaista. Panostusta työyhteisöön ja tiimitaitoihin kaivattiin. Lisäksi tärkeänä koettiin paneutuminen toimimattomiin toimintamalleihin, komentelun välttäminen, positiivisen kautta asioiden esilletuominen ja turvallinen ilmapiiri. Lähes kaikissa vastauksissa mainittiin toive siitä, että omaa työtä arvostettaisiin, ja arvostus ja kunnioitus myös tuotaisiin ilmi niin, että työntekijä tuntisi hänen osaamiseensa ja ammattitaitoonsa luotettavan. Tasapuolisuus, kehittymismahdollisuudet ja tilaisuus saada oma ääni kuuluviin nousivat vastauksissa myös esiin. Hevosalaa toivottiin tunnustettavan enemmän yrityksen tai organisaation sisässä omaksi tutkimusalueekseen ja tärkeäksi osaksi yritystä tai organisaatiota, jossa vastaajat työskentelivät. Myös tukea työnantajan johtamisosaamiseen toivottiin. Muita, niin ikään monesti esille nousseita asioita olivat esimerkiksi johtaminen, selkeä kirjanpito työtehtävistä ja -rooleista, tasapuolisuus, sovitusta asioista kiinnipitäminen, käytännöllisyys, ergonomia, kestävyys työtehtävien suunnittelussa, työtilojen ja -välineiden parannukset, johtamistaitojen kehittäminen, päätösvallan jakaminen, johdonmukaisuus, luottamuksen osoittaminen, koulutus- ja etenemismahdollisuudet, työolosuhteet, avoin keskustelu, asiallisuus ja kannusteet sekä kiitokset hyvin tehdystä työstä.

Hajonta oli suurta kysymyksessä, jossa selvitettiin, mitä osa-alueita vastaajat toivoisivat parannettavan hevosalan johtamistyössä. Vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Vastauksia tuli 136 kappaletta. Alla luettelona vastaushajontaa:

Palaute ja kannustus työntekijöille: 67 % (18 kpl)

Esihenkilön tai johtajan oman tietotaidon kehittäminen johtamistyössä: 67 % (18 kpl)

Työtehtävien ja vastuiden selkeys: 59 % (16 kpl)

Viestinnän avoimuus ja selkeys: 59 % (16 kpl)

Ajan ja resurssien hallinta: 56 % (15 kpl)

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus: 52 % (14 kpl)

Esihenkilön tai johtajan oman tietotaidon kehittäminen hevosalalla: 41 % (11 kpl)

Työntekijöiden kuuntelu ja osallistaminen: 41 % (11 kpl)

Päätöksenteon johdonmukaisuus: 37 % (10 kpl)

Tuen ja työvälineiden tarjoaminen työn sujuvuuteen: 26 % (7 kpl)

Tämän jälkeen vastaajilta kysyttiin, millaista johtamista he arvostivat ja kokivat hyödylliseksi työssään. Kaikkein useimmiten mainittiin seuraavat sanat: selkeää, johdonmukaista, arvostavaa ja kannustavaa. Työntekijöiden kuunteleminen, tasa-arvon tukeminen, läsnäolo, osallistaminen olivat myös esiin nousseita teemoja. Työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen, vastuunjako ja luottamus toistuvat vastauksissa. Rohkaisevaa, lempeää, kunnioittavaa ja tukevaa johtamista koettiin myös erityisen hyödylliseksi.

Vastaajista 48 % koki, että työhyvinvoinnista huolehditaan riittävästi. Enemmistö 52 prosentilla koki, ettei työhyvinvoinnista ole huolehdittu tarpeeksi. Kuormittuneisuudesta kysyttäessä (liukukytkimellä arvot 1-5, 1=kuormittunut, 5= ei lainkaan kuormittunut) vastauksia tuli kumpaankin ääripäähän. Keskiarvoksi muodostui 3,4 ja mediaaniksi 4,0.

Lopussa "Vapaa sana"- kohtaan saatiin 10 vastausta. Näistä vastaajista neljä mainitsi tiukat tai kohtuuttomat aikataulut työssään ja riittämättömän palautumis- tai lepoajan. Esihenkilöillä ei koettu olevan kovinkaan realistista aikakäsitystä suhteutettuna työtehtävin todelliseen määrään ja työntekijän tarpeeseen saada levätä. Kolme vastaajaa mainitsi sen, että hevosalan johtamisosaaminen on riittämätöntä, eikä tietoa tai taitoa tunnu olevan joko hevosalalle tai johtamiseen. Työn jakautuminen vaikutti olevan epätasaista sesongeittain riippumatta siitä, ilmaisiko vastaaja työskentelevänsä organisaatiossa vai kenties tallityössä. Kunnollisen työterveyden ja palkkauksen puuttumisesta mainittiin.

7.3 Esihenkilöt, päälliköt ja johtajat

Ryhmään vastanneita 9 kpl.

Kysymykseen ”Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?” oli mahdollista valita yksi tai useampi vaihtoehto. Vastaajien määrä oli 9 ja vastausten lukumäärä 29. 67 % vastaajista kuvaili omaa johtamistyyliään demokraattiseksi (päätöksenteossa kuunteleva ja osallistava). Sama määrä ilmoitti johtamistyylikseen ohjaavan (työntekijöiden kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista tukeva). 56 % oli joustavia (sopeutuva erilaisiin tilanteisiin ja työntekijöiden tarpeisiin) ja niin ikään sama määrä oli itsenäisyyttä kannustavia (antaa työntekijöilleen vapautta ja vastuuta). Myös vastausprosenttia 33 tuli kahteen eri vaihtoehtoon – innostava (työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista tukeva) ja tavoitekeskeinen (painottaa vahvasti tavoitteiden ja tulosten saavuttamista). Valvova (työntekijöiden toimintaa ja tuloksia tarkasti seuraava) sai 11 % vastauksista. Vaihtoehtona ollut autoritääriäinen (vahvaa kontrollia ja ohjausta painottava) ei saanut lainkaan vastauksia.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajien tuli ilmoittaa yhdellä tai useammalla valinnalla tärkeimmät tavoitteet ja päämäärät omassa johtamistyössään. Vastauksia oli 27 kappaletta. Kaikkein eniten vastauksia sai tiimin tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen (56 %). Toiseksi eniten vastattiin työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen (44 %) ja työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen (44 %). Avoimen ja luottamuksellisen viestinnän edistäminen (33 %) ja työilmapiirin kehittäminen ja yhteistyön vahvistaminen (33 %) saivat myös saman verran vastauksia keskenään. Organisaation arvojen ja kulttuurin vahvistaminen sai vastauksista 22 %. Yhtäkään vastausta ei tullut vaihtoehdolle ”työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen”.

Kuva 7. Tärkeimmät tavoitteet ja päämäärät johtamistyössä



Suurimmiksi haasteiksi hevostalouden johtamistyössä koettiin (26 vastausta) rahoituksen ja resurssien riittävyys (67 %) ja kilpailu alalla ja taloudellinen kannattavuus (67 %).

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpito sai vastauksista 44 %. Loput vastauksista jakautuivat seuraavasti: sesonkivaihteluiden hallinta ja työkuorman tasapainottaminen (33 %), työntekijöiden saatavuus ja sitouttaminen (22 %), hevosten hyvinvoinnin varmistaminen resurssien puitteissa (22 %), alan sääntely ja byrokratia (11 %), työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen (11 %), oman ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen (11 %).

Avoimessa kysymyksessä ”Millaisia työkaluja ja tukea toivoisit saavasi johtamisen tueksi?” vastattiin useamman kerran joko tyhjää, tai ”en osaa sanoa”. Kuitenkin toive oppaasta tai kurssista tuli ilmi, kuten myös seuraavat huomiot: enemmän alan yhteistöitä johtajien ja henkilöstön välillä, lakien, säädösten ja alan palkkauksen opastus ja läpikäynti työntekijöiden koulutusvaiheessa, hierarkian selkeyttämistä: kuka johtaa, ja mistä syystä sekä rahallisten resurssien parantamista.

Palautetta vastaajaryhmä antaa työntekijöilleen keskimäärin kerran viikossa, toisinaan jopa päivittäin. Vastaajat nostivat esille sen, että antavat enemmän ja useammin positiivista kuin negatiivista palautetta. Enemmän hajontaa oli kysyttäessä, kuinka vastaajat varmistavat työntekijöiden palautteen ja tarpeiden tulevan kuulluksi ja huomioiduksi. Vastaajista neljä toivoi tai luotti siihen, että työntekijä itse tulisi kertomaan toiveistaan, ajatuksistaan ja

kokemuksistaan. Kolme vastaajaa kertoi kysyvän työntekeijöiltään kuulumisia. Kaksi vastaajaa kertoi pitävänsä viikoittain tai päivittäin palavereja, joissa mahdolliset palautteet nousisivat esille, jos niitä olisi.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, kuinka vastaajat pyrkivät tukemaan työntekijöidensä ammatillista kehittymistä ja työssä viihtymistä. Kahdella vastaajalla oli mahdollisuus tarjota työntekijöilleen lisäkouluttautumista niin, ettei se kustanna työntekijälle mitään. Kaksi muuta vastaajaa puolestaan antoivat työntekijöilleen mahdollisuuden lisäkouluttautumiseen tai valmentautumiseen, mutta käytännön järjestelyistä ei mainittu. Kaksi vastaajaa ilmoitti pyrkivänsä varmistamaan, että työolot ovat hyvät ja ilmapiiri on avoin. Lisäksi mainintoja mahdollisimman reilusta joustavuudesta ja positiivisesta johtamisasenteesta sekä opastamisesta esiintyi.

Valtaosa vastaajista koki työntekijöidensä olevan sitoutuneita työhönsä. Yksilöinti, työn mielekkyys, asianmukainen palkkaus ja hyvä työilmapiiri nostettiin tämän kysymyksen vastauksissa esiin. Lisäksi koettiin, että työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, kun heille annetaan ansaittua vastuuta ja positiivista palautetta. Jos poissaoloja on paljon, nähtiin se sitoutumisen puutteena.

Kysymykseen ”Millä tavoin kehität tai ylläpidät omaa osaamistasi johtamisen saralla? Entä hevosalan osalta?” tuli pääosin kahdenlaisia vastauksia. Joko henkilö kehittää ja/tai seuraa aktiivisesti johtamisosaamistaan tai hevosalan tietotaitojaan. Yksikään vastaajista ei maininnut kehittävänsä tai ylläpitävänsä omaa osaamistaan sekä johtamisen, että hevosalan osalla. Etäluentoja, kirjallisuutta ja lyhytkursseja sekä pieniä oppaita hyödynnettiin oman osaamisen kehittämisessä, jonka lisäksi vastaajat seurasivat alojen ajankohtaisuuksia ja uusimpia tutkimuksia.

Hevosalan johtamistyön tulevaisuuden muutoksiksi toivottiin vakaampaa taloutta ja alan organisaatioiden (ja organisaatorakenteiden) tarkistusta ja uudistamista, johtamiskoulutuksen ja valinnanvaran lisäämistä, päätöksenteon uudistamista, vastuunjaon selkiyttämistä (kenellä on vastuu kokonaisuudesta, mitä se sisältää ja vaatii) ja hevosalan suunnan kääntämistä ammattimaisemmaksi, jossa pyritään taloudelliseen kannattavuuteenkin. Vastaukset tässä kysymyksessä olivat keskenään hyvin samankaltaisia.

Vastaajista noin 70 % kertoi, ettei pyydä työntekijöiltään palautetta omasta työstään. Se tunnistettiin kehittämiskohteeksi, joskin muutama vastaaja mainitsi palautetta tulevan

toisinaan kysymättäkin. Loput vastaajista kertoivat pyytävänsä palautetta työntekijöiltään, ja palaute on usein positiivista, mutta myös rakentavaa.

8 Johtopäätökset

Kyselyyn vastasi monenlaisia ihmisiä erilaisista työtehtävistä, erilaisilla koulutus- ja kokemustaustoilla. Tutkimuksen rajaus oli tiukka siltä osin, että vastauksia kerättiin vain työtehtäviinsä vähintään ammatillisen toisen asteen koulutuksen saaneita henkilöitä. Toisaalta kyselyn vastaustenkeruu oli melko laveaa vastaajamäärään nähden, sillä saadulla vastausmäärällä ei voida varmaksi ilmoittaa juuri yhden hevosalan työntekijöiden alaryhmän tarpeita ja toiveita, vaan vastausten perusteella saadaan yleiskuva alan tilasta.

Vastaukset olivat jonkin verran ristiriidassa keskenään, joka kielii osaltaan tiedonkulun vaikeuksista alalla ja johdonmukaisen päätöksenteon puutteesta tai vajavaisuudesta. Saatujen vastausten ja tietoperustaan löydettyjen lähteiden pohjalta voidaan päätellä, ettei hevosalalle ylipäätään ole pystytty toistaiseksi luomaan yhdenmukaisia suuntaviivoja toimintamalleihin. Epäjohdonmukaiseen johtamiseen viitataan tietoperustan luvussa 4 Johtamistyö Suomessa.

Halu hevosotalouden kehittämiseen on olemassa kummallakin vastaajajoukolla. Vastaajat tunnustivat ja ilmaisivat mahdollisia kehityskohteita ja -ideoita tulevaisuuteen. Osassa vastauksista ilmaistiin huolta siitä, millaista päätöksenteko hevosotaloudessa on, ja kuka siitä tosiasiaassa edes vastaa. Organisaatorakenteista korostui, etteivät ne ole enää ajan hermolla, ja vaatisivat uudistamista. Hevosotalouteen toivottiin ylipäätään enemmän huomiota päättäviltä tahoilta. Näin alan arvostusta olisi mahdollista myös lisätä.

Tutkimuksen vastausten perusteella alalle toivotaan johdonmukaisuutta, avoimuutta ja päätöksenteon selkeyttämistä kaikilla tasoilla. Organisaatorakenteiden, alan talouden ja koulutuksen uudistamisen tarve on ajankohtaista. Johtamistyö itsessään vaikuttaisi olevan ainakin siltä osin nykyaikaisella mallilla, ettei autoritäärisen johtamismallin toteutumisesta antanut kumpikaan vastaajajoukkio viitteitä. Johtajat kuitenkin tuntuivat työskentelevän jonkin verran erillään muusta henkilöstöstä, joka puolestaan viittaa selviin hierarkiaportaisiin. Lisäkoulutus tai säännöllinen paneutuminen henkilöstöjohtamiseen ja operatiiviseen johtamistyöhön alalla voisi olla hyödyllistä.

Johtamisen osa-alueita on lukuisia, ja mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä useampia erillisiä johtamisrooleja ja -paikkoja yrityksessä on. Hevosalalla yritykset ovat

pääsääntöisesti pieniä, korkeintaan kansallisella tasolla toimivia talleja, oppilaitoksia tai valvonta- ja asiantuntijaorganisaatioita. Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä vähemmän ”talossa” on johtajapestejä tarjota. Tällöin johtaja- ja esihenkilöasemassa työskentelevän tulisi nykytyöelämään nähden jopa korostetun laajasti hallita johtamistyön eri osa-alueita. Valitettavasti se ei ainakaan vielä täysin toteudu. Hevosalalla johtamistyö painottuu käytännön työtä toteuttavissa yrityksissä itsensä ja oman tekemisensä johtamiseen.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että hevosalous aiheena puhuttaa, ja hevosalan tutkimukselle kokonaisvaltaisesti on kysyntää ja tarvetta. Hevostalouden johtamistyön tilaa tulisi tutkia useampina kohdennetuimpina tutkimuksina, joiden pohjalta tarvittavia muutoksia pystytään laatimaan ja toteuttamaan.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön lopputulos ei täysin vastaa alkuperäistä suunnitelmaa, mutta on siitä huolimatta innostava, ajankohtainen ja tuloksekas. Koko työn tekeminen oli projektina osittain uudenlainen. Hajanainen, monia ideoita poikiva lopputulos ei todennäköisesti ole huono asia, sillä antaahan se tällaisenaan paljon uusia tutkimusideoita. Lisäksi oma into ja palo tutkimustyön tekemiseen ja alan kehittämiseen sai työn myötä vahvistusta.

Teoreettisen viitekehyksen luominen osoittautui suunniteltua haastavammaksi, sillä luotettavia lähteitä löytyi vähän, eikä varsinaisia tutkimuksia aiheesta löytynyt. Löytyneitä kansainvälisiä lähteitä puolestaan ei voinut suurelta osin käyttää tässä opinnäytetyössä, sillä ne lähes poikkeuksetta käsittelivät vain lähteen tekijän omaa asuinmaata, tai ne eivät muuten koskeneet riittävästi opinnäytetyön aihealueita.

Kysely todennäköisesti olisi saanut enemmän vastauksia, jos se olisi ollut auki pidempään ja laajemmassa levityksessä. Vastaajamäärä toisaalta oli varsin sopiva siihen nähden, että avoimia kysymyksiä oli useampi. Avointen kysymysten määrän kanssa otettiin tietoinen riski, sillä aavistus pienehköksi jäävästä vastaajajoukosta oli olemassa. Vastausten keruuseen toki auttaa aina, jos vastaajien kesken olisi mahdollista arpoa jonkinlainen palkinto, tai tutkimuksen rajaus olisi selkeämpi ja tarkempi. Toimeksiantaja olisi mahdollisesti voinut olla avuksi kyselyn levityksessä, mutta päätös toimeksiantajattomalle opinnäytetyölle tehtiin tietoisesti ja harkiten, sillä tutkimus on opiskelijan itse ideoima ja sen toivotaan poikivan yhteistyötä tai auttavan uran suuntaamisessa tulevaisuudessa.

Vastauksia tuli vähän, mutta jokainen saatu vastaus oli arvokas. Tutkimuksen myötä on mahdollista jäsenellä uusia tutkittavia aiheita ja laatia suunnitelmia ja ehdotuksia hevostalouden kehittämiseksi. Tutkimusta johtamistyön kokemuksista voitaisiin tehdä kohdennetusti esimerkiksi tallissa työskenteleville ja erikseen organisaatioissa työskenteleville. Lisäksi mahdollisesti jopa täysin kvalitatiivinen tutkimus hevosalan organisaatioiden uudistamisen ajankohtaisuudesta ja ehdotuksista tuntuu olevan erityisen ajankohtainen. Oli tutkimusmenetelmä mikä hyvänsä, lienee tarpeellista tai vähintäänkin hyödyllistä saada tukea tutkimukselle valtiolta.

Suomessa hevostalousjohtamisesta ei juuri ole puhuttu, tai jos aihe nouseekin puheenaiheeksi, koskevat keskustelut lähinnä talousjohtamista ja sen ongelmia. Alan johtamistyön kehittämisen tai uudistamisen tiimoilta ei ole tiedotettu. Hevostaloutta koskevia tutkimuksia ja projekteja ylipäätään on vähän verraten esimerkiksi hevosten ja muiden eläinten lääketieteellisiin tutkimuksiin ja projekteihin. Ihmisten ja käytännön työn johtamisesta ei niin ikään juurikaan keskustella. Jokaisen hevosalalla tavalla tai toisella työskentelevän olisi kuitenkin hyvä pohtia, miten alan johtamistyötä voitaisiin kehittää, koska myös siten voidaan kehittää hevostaloutta ja -alaa ylipäätään.

Muiden työntekijöiden lisäksi myös johtajilla olisi hyvä olla jonkinlaista koulutusta hevosalalle ja tietotaitoa tulisi ylläpitää. Erityisesti organisaatioissa työskennellessä on helppo ikään kuin varkain vieraantua käytännön tekemisestä, ruohonjuuritasosta ja siitä, mikä itseasiassa onkin alan ydin: hevonen. Jos johtaja johtaa vain johtamisen ilosta, yritys varmasti pärjää - vieläpä mahdollisesti hyvinkin. Jos johtajalla kuitenkin on johtamistyön lisäksi tietotaitoa hevosalasta, on yrityksellä ja parhaimmillaan koko alalla valtava mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Periaate luonnollisesti toimii myös toisin päin. On erinomaista, että erityisesti tallimestareilla ja muilla käytännön työn esihenkilöillä on tietoa, taitoa ja koulutusta hevosalalle, ja he kehittävät itseään alalla jatkuvasti erilaisten koulutusten ja kurssien muodossa. Nykymaailmassa kuitenkin työntekijöiden lisäksi asiakkaat ovat valveutuneita. Kun henkilöstöä ei johdeta hyvin tai sen johtamiseen ei ole hyvästä tahdosta huolimatta tarpeeksi osaamista, näkyy se jokaisen jaksamisessa, ilmapiirissä ja pahimmillaan työtehtävien suorittamisessa ja hevosten hyvinvoinnin ja turvallisuuden sivuuttamisessa. Kun työskennellään ammattimaisesti isojen, herkkien eläinten kanssa millä tahansa tavalla tai missä tehtävässä hyvänsä, olisi tekijällä hyvä olla alan koulutus paitsi virheiden minimoimiseksi, myös yhtenäisten toimintatapojen luomiseksi ja hevosten eduksi. Se on olennaista myös alan tulevaisuuden näkymien kehittämisen kannalta sekä alan arvottamisen näkökulmasta.

Olisi tärkeää, että hevosalaa nostettaisiin selkeästi omaksi tutkimusalueekseen, ja sitä jaoteltaisiin osiin (hevosten käyttäytyminen, kasvatust jne., hevosurheilu, hevosala ja ympäristö, hevostalous, hevosalan johtaminen), jotta alan arvostus nousisi, ja aktiivinen kehitystyö mahdollistuisi ja päättäjätasoinen kiinnostus hevostaloutta kohtaan heräisi.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella hevostaloustjohtamisen kehittämiseksi voitaisiin nyt mahdollisesti tehdä pieniä ruohonjuuritason muutoksia tai ehdotuksia. Ei kuulostaisi lainkaan hullummalta idealta laatia jonkinlaista kurssia alan esihenkilöstölle tai opasta koko työyhteisölle työtehtävän mukaan. Alalla ilmapiiriongelmat vaikuttavat paljonkin kokemukseen johtamisesta, työssä viihtyvyydestä ja työturvallisuudesta. Olisiko tarpeen miettiä, kuinka hevosalalla pystyttäisiin mahdollistamaan esimerkiksi työyhteisön virkistys- tai koulutuspäiviä muiden alojen tapaan sen sijaan, että työtä tehdään täysin rutiininomaisesti ilmapiiriin ja hyvinvointiin liioja panostamatta. Ammatilliset edustavat alaa ja sitä kuvaa, joka asiakkaille ja harrastajille välittyy. Ammattitaidon lisäksi työssä viihtyminen ja työilmapiiri näyttelevät tässä välittyvässä kuvassa suurta osaa. Hevosalan ammattilaisen tulee pystyä osoittamaan luotettavuuttaan, ja se mahdollistuu, kun ala mukailee nykyaikaisia organisaatorakenteita, kouluttaa johtajiaan paitsi johtamistyöhön, myös johdettavalle alalle ja alaa tuetaan mahdollisimman vaikutusvaltaiselta taholta.

Yksioikoisia vastauksia aiottuihin tutkimuskysymyksiin ei välttämättä saatu, mutta pienenkin vastaajajoukon vastauksista herää varmasti monenlaista uutta mietittävää – niin työn laatijalle, kuin tutkimusta lukevalle. Pienikin tutkimus on alku jollekin, ja tässäkin tapauksessa se alku voisi hyvinkin olla askel eteenpäin Suomen hevostaloudessa ja sen johtamistyössä.

Lähteet

Arter. (10.11.2021.). Mitä on palvelujohtaminen?. *Arter*.

<https://www.arter.fi/mita-on-palvelujohtaminen/>

Biotalous.fi. (2022, 2.3.). *Hevosala työllistää tuhansia suomalaisia - Islannista ja Ranskasta mallia kasvulle?*. Saastamoinen, M.

<https://www.biotalous.fi/hevosala-tyollistaa-tuhansia-suomalaisia-islannista-ja-ranskasta-mallia-kasvulle/>

Educationleaves. (29.01.2021). *What is management? Concept of Management, Levels of management (animated video)* [video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=GZ2dmbDmB5I>

Enroth, A., Jokipii, P., Kaila, E., Karhula, T., Karttunen, J., Leppälä, J., Mattila, T., Meriläinen, P., Mäkinen, H., Rantamäki-Lahtinen, L., Rikkonen, P., Sinisalo, A., Suutarinen, J., Tuure, V., Vesala, H., Vesala, K., Ylätaalo, M. (2008). *Maatilayrityksen menestystekijät*. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto.

Financial Times. (28.01.2020). *What horses can teach us about leadership | FT* [video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=u3DhoYkTXYQ>

HAMK. (n.d.). *Hevosalan liiketoiminta*. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 17.11.2024 osoitteesta <https://www.hamk.fi/tutkinnot/hevosalan-liiketoiminta/>

Hevosopisto Oy. (n.d.). *Hevostalouden erikoisammattitutkinto, tallimestari*. Haettu 17.11.2024 osoitteesta

<https://hevosopisto.fi/koulutus/hevostalouden-erikoisammattitutkinto-tallimestari/>

Hevostietokeskus. (2020). *Hevostalous lukuina 2020*.

https://hevostietokeskus.fi/dataflow/hevostietokeskus/files/media/hevostalouslukuina2020_1331.pdf

Hippolis. (2022). *Hevostalous lukuina 2022*.

<https://www.hippolis.fi/site/wp-content/uploads/Hevostalous-lukuina-2022-LOPULLINEN.pdf>

Juuti, P. (1996). *Mitä on johtaminen?*. Aikuskasvatus 16, 1996(4), 244–252, 341.

<https://journal.fi/aikuskasvatus/article/view/92404/51084>

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Kivistö, M. (18.09.2023). *Mitä on muutosjohtaminen?* Excellence Finland

<https://www.excellencefinland.fi/mita-on-muutosjohtaminen/>

Kuntsi, T. (14.09.2023). *Strateginen johtaminen*. Excellence Finland

<https://www.excellencefinland.fi/strateginen-johtaminen/>

Laitinen, A. & Mäki-Tuuri, S. (2014). *Hevoset ja kunta - rajapintoja*. Hippolis.

Louhelainen, S (2010). *Hevosyrityksen liiketoiminta ja johtaminen*. Hämeen ammattikorkeakoulu.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90757/Hevosyrityksen liiketoiminta ja johtaminen_2010.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90757/Hevosyrityksen_liiketoiminta_ja_johtaminen_2010.pdf)

Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK. (2024). *Hevosbarometri: Kevät 2024*. MTK.

<https://www.mtk.fi/documents/d/mtk/hevosbarometri-kevat-2024-1-pdf>

Nissinen, H. (17.03.2017). *11 hyvän johtajan ominaisuutta*. Sitra.

<https://www.sitra.fi/artikkelit/11-hyvan-johtajan-ominaisuutta/>.

Opintopolku, ePerusteet

<https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/ammattillinen/2357204/rakenne>

Pussinen, S., & Thuneberg, T. (2014). *Hevoset ja kunta*. Hippolis.

https://www.hippolis.fi/site/wp-content/uploads/Luku_2_Hevoset_ja_kunta.pdf

Pussinen, S., & Thuneberg, T. (2014). *Hevoset ja kunta*. [kuva] Hippolis.

https://www.hippolis.fi/site/wp-content/uploads/Luku_2_Hevoset_ja_kunta.pdf

Pyhtiä, T. (2023). *RESET: Työkulttuuri ja huono johtaminen*. BoD - Books on Demand GmbH.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789528041634>

Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Alma Talent Oy.

[https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DACBEXDTEB#kohta:STRATEGINEN\(\(20\)AJATTELU\(\(a0\)&\(\(20\)TOIMINTA\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DACBEXDTEB#kohta:STRATEGINEN((20)AJATTELU((a0)&((20)TOIMINTA((20)))

Suomi.fi. (2021). *Johtamisen malleja*. Mitä eroa on strategisella ja operatiivisella johtamisella?.

<https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>

Tammeaid, M. (19.02.2018). *Mitä kehitetään, kun kehitetään johtamista?*. Sitra.

<https://www.sitra.fi/blogit/mita-kehitetaan-kun-kehitetaan-johtamista/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus*. Valtioneuvosto.

[TEM oppaat 9 2018 Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus web.pdf](https://www.tem.fi/files/46127/TEM_opaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf)
([valtioneuvosto.fi](https://www.tem.fi))

Työelämä. (2018). *Suomalaisen johtajuuden paradoksit* [kuva]. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_opaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?trk=public_post_comment-text

University of Kentucky. (n.d.). *Equine Science & Management*. Haettu 17.11.2024 osoitteesta

<https://www.uky.edu/academics/bachelors/martin-gatton-college-agriculture-food-environment/equine-science-management>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus

Virolainen, H & Virolainen, I. (2019). *Mielen voima työssä*. Viisas Elämä Oy.

Vuori, M. (n.d.). *Muutama sana johtajuudesta ja ihan vain johtamisesta*. [julkaisuluettelo]

<https://mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/LT-Vol4Ed3-vuori1.pdf>

Ylä-Savon ammattiopisto. (n.d.). *Hevostalouden erikoisammattitutkinto, hevosurheilumanageri*. Haettu 17.11.2024 osoitteesta

<https://ysao.fi/koulutus/hevostalouden-erikoisammattitutkinto-hevosurheilumanageri-1843/>

Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma

OPINNÄYTETYÖN AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

1 Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tutkimusaineistoa kerätään tähän opinnäytetyöhön kahdella kyselytutkimuksella. Tutkimusaineisto kerätään Webropolilla, ja tiedot käsitellään ja säilytetään opiskelijan henkilökohtaisella tietokoneella.

Kaikki tieto tallennetaan HAMK:n pilvipalveluun. Aineistoa pääsee käsittelemään vain opinnäytetyön tekijä, eikä opiskelijan laitteelle ole pääsyä kolmansilla osapuolilla. Luottamuksellista tietoa ei kerätä. Kaikki tutkimusaineisto kyselytutkimuksen käsittelyyn ja analysointiin kerätään itse.

2 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja, eikä niitä työhön kerätä. Tutkimusaineisto ei sisällä salassa pidettävää tietoa. Kyselyihin vastataan anonyymisti, eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa.

Tietosuojailmoitus liitteessä 2.

3 Opinnäytetyöaineiston omistajuus


Opinnäytetyön aineiston ja tulokset omistaa Neea Uittamo.

4 Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei tulla jatkokäyttämään. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston kokonaisuudessaan vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä tietoturvallisesti, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan varmistaa tarvittaessa. Tämän jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisuutta huolellisesti noudattaen.

Liite 2. Kyselytutkimuksen tiedote

Johtamistyön tila Suomen hevostaloudessa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Osallistu tutkimuskyselyyn!

10.10.2024

Olen Neea Uittamo ja opiskelen hevosalan tradenomiksi Hämeen ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä johtamistyön tilasta Suomen hevostaloudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä on Suomen hevostalousjohtamisen tila nyt, ja kuinka sitä voitaisiin lähitulevaisuudessa kehittää. Tutkimuksessa painotetaan erityisesti henkilöstöjohtamista ja käytännön työn ja tietotaidon hallintaa johtavassa asemassa olevilla henkilöillä. **Vastauksia kerätään hevos- ja johtamisalan ammattilaisilta, joilla on työtehtäväänsä vastaava koulutus.** Alan työssä tulee olla ollut viimeisen kahden vuoden aikana. Kysely ei koske yksityisyrittäjiä tai muita alan toimijoita, joilla ei ole henkilökuntaa tai esihenkilöstöä. Tutkimuksessa kerätään Webropol-kyselytutkimusaineisto. Opinnäytetyötä ohjaa [Hanna Mattinen](#), liiketalouden lehtori.

Pyydän sinua osallistumaan hevosalalla työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä kartoittavaan kyselyyn, johon vastaaminen vie 5–10 minuuttia. Kyselyn toteuttamiseen on saatu asianmukainen lupa Hämeen Ammattikorkeakoulusta. Pyydän vastauksia 03.11.2024 mennessä.


Opinnäytetyön kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi milloin vain. Sinulle ei aiheudu seuraamuksia, jos et osallistu opinnäytetyön tutkimukseen tai keskeytät osallistumisesi. Ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää opinnäytetyössä, mikäli muuta ei sovita. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

Opinnäytetyön henkilötietojen käsittely kuvataan [täältä](#) löytyvässä tietosuojailmoituksessa.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn tai opinnäytetyöhön liittyen, vastaan mielelläni. Lämpimästi vastauksestasi etukäteen kiittäen

Liite 3. Kyselytutkimus, esitiedot

Johtamistyön tila Suomen hevostaloudessa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Tämänhetkinen roolisi *

Työskentelen hevosalalla tai hevostalouden parissa työntekijänä, toimihenkilönä, asiantuntijana tai muussa vastaavassa roolissa

Työskentelen hevosalalla tai hevostalouden parissa esihenkilönä, päällikkönä tai johtajana

2. Ikäryhmä *

45-54 vuotta ▼

3. Sukupuoli *

Nainen ▼

4. Koulutustausta *

Korkeimman koulutustasosi voit ilmoittaa tähän riippumatta siitä, vastaako se nykyistä työtehtävääsi

Ammattillinen toiseen asteen koulutus ▼

5. Työkokemus hevosalalla vuosina *

12-20 ▼

6. Tämänhetkinen työtehtävä *

Voit vastata yhden tai useamman.

- Tallityöntekijä tai hevostenhoitaja
- Ratsastaja
- Opettaja/professori
- Ratsastuksen ohjaaja/opettaja/valmentaja
- Hevosen valmentaja/kouluttaja/ratsuttaja
- Tallimestari
- Asiantuntija/neuvonta
- Eläinlääkäri
- Yrittäjä
- Esihenkilö/Päällikkö
- Johtaja
- Muu, mikä:

7. Työnantajasektori *

- Yksityinen
- Julkinen
- Kolmas sektori
- Yrittäjyys
- Muu, mikä:

8. Työsuhteen muoto *


Freelancer

Edellinen

Seuraava



Johtamistyön tila Suomen hevostaloudessa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

9. Nykyisen työpaikan koko (henkilöstömäärä) *

Valitse 

10. Pääasiallinen työskentelyalue *

Varsinais-Suomi 

11. Millainen koulutus sinulla on vastaamaan nykyistä työtehtävääsi? *

Tutkintonimike tai muu vastaava

Edellinen

Seuraava



Liite 4. Kyselytutkimus, kysymykset työntekijöille**12. Kuinka hyvin koet saavasi tarvittavaa tukea esihenkilöltäsi työntekoon? ***

Jos haluat valita vaihtoehdon 1, käytä liukukytkin toisessa lukemassa, ja palauta se numeroon 1.

**13. Millaisena pidät esihenkilösi johtamistyyliä? ***

Valitse yksi tai useampi

- Innostavana
- Kannustavana
- Rajoittavana
- Selkeänä
- Epämääräisenä
- Joustavana
- Kunnioittavana
- Tasapuolisena
- Epätasapuolisena
- Kontrollloivana
- Epäjohdonmukaisena
- Itsekeskeisenä
- Rohkaisevana
- Etäisenä
- Autoritäärisenä
- Ammattitaidottomana
- Muu, mikä:

14. Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviisi ja niiden suunnitteluun? *

Jos haluat valita vaihtoehdon 1, käytä liukukytkin toisessa lukemassa, ja palauta se numeroon 1.



15. Kuinka selkeää ja riittävää viestintä organisaatiossasi on? *

Jos haluat valita vaihtoehdon 1, käytä liukukytkin toisessa lukemassa, ja palauta se numeroon 1.



16. Koetko, että panostasi ja osaamistasi arvostetaan organisaatiossa? *

- Kyllä
- Ei

17. Miten säännöllisesti saat palautetta työstäsi ja sen tuloksista? *

Jos haluat valita vaihtoehdon 1, käytä liukukytkin toisessa lukemassa, ja palauta se numeroon 1.



18. Miten koet esihenkilösi johtamisen vaikuttavan omaan motivaatioosi?

19. Koetko, että työssäsi on riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen tai etenemiseen? *

Jos haluat valita vaihtoehdon 1, käytä liukukytkin toisessa lukemassa, ja palauta se numeroon 1.

Kehittymis- tai etenemismahdollisuuksia ei ole
 1
 2
 3
 4
 5 Sekä kehittymis- että etenemismahdollisuus on tarjolla

20. Mitä toivoisit työnantajaltasi tai esihenkilöltäsi parantaaksesi työssä viihtymistä ja motivaatiotasi? *

21. Mitä osa-alueita toivoisit parannettavan hevosalan johtamistyössä? *

Valitse yksi tai useampia

- Palaute ja kannustus työntekijöille
- Viestinnän avoimuus ja selkeys
- Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
- Päätöksenteon johdonmukaisuus
- Työtehtävien ja vastuiden selkeys
- Työntekijöiden kuuntelu ja osallistaminen
- Ajan ja resurssien hallinta
- Tuen ja työvälineiden tarjoaminen työn sujuvuuteen
- Esihenkilön tai johtajan oman tietotaidon kehittäminen johtamistyössä
- Esihenkilön tai johtajan oman tietotaidon kehittäminen hevososalalla

22. Millaista johtamista arvostat ja koet hyödylliseksi työssäsi? *

23. Koetko, että työhyvinvoinnistasasi huolehditaan riittävästi? *

Kyllä

Ei

24. Kuinka kuormittuneeksi tunnet itsesi työssäsi? *

Jos haluat valita vaihtoehdon 1, käytä liukukytkin toisessa lukemassa, ja palauta se numeroon 1.



25. Mikäli tunnet olosi kuormittuneeksi työssäsi, kuinka paljon koet johtamisen vaikuttavan siihen?

Jos haluat valita vaihtoehdon 1, käytä liukukytkin toisessa lukemassa, ja palauta se numeroon 1.



26. Vapaa sana

Liite 6. Kyselytutkimus, kysymykset johtajille**27. Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi? ***

Valitse yksi tai useampia

- Demokraattinen – päätöksenteossa kuunteleva ja osallistava
- Ohjaava – työntekijöiden kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista tukeva
- Valvova – työntekijöiden toimintaa ja tuloksia tarkasti seuraava
- Joustava – sopeutuva erilaisiin tilanteisiin ja työntekijöiden tarpeisiin
- Autoritäärinen – vahvaa kontrollia ja ohjausta painottava
- Innostava – työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista tukeva
- Itsenäisyyttä kannustava – antaa työntekijöille vapautta ja vastuuta
- Tavoitekeskeinen – painottaa vahvasti tavoitteiden ja tulosten saavuttamista

28. Mitä pidät tärkeimpinä tavoitteina ja päämäärinä omassa johtamistyössäsi? *

Valitse 1-3 vaihtoehtoa

- Työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen
- Tiimin tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen
- Työilmapiirin kehittäminen ja yhteistyön vahvistaminen
- Työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen
- Selkeiden tavoitteiden ja vastuiden asettaminen
- Organisaation arvojen ja kulttuurin vahvistaminen
- Avoimen ja luottamuksellisen viestinnän edistäminen
- Henkilöstön sitoutumisen ja motivaation ylläpitäminen

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

29. Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita kohtaat hevostalouden johtamistyössä? *

- Rahoituksen ja resurssien riittävyys
- Työntekijöiden saatavuus ja sitouttaminen
- Kilpailu alalla ja taloudellinen kannattavuus
- Työhyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpito
- Alan sääntely ja byrokratia
- Hevosten hyvinvoinnin varmistaminen resurssien puitteissa
- Sesonkivaihteluiden hallinta ja työkuorman tasapainottaminen
- Työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen
- Oman ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen

30. Millaisia työkaluja ja tukea toivoisit saavasi johtamisen tueksi? *

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

31. Kuinka usein ja millä tavoin annat palautetta työntekijöillesi? *

32. Miten varmistat, että työntekijöiden palaute ja tarpeet tulevat kuulluksi ja huomioituksi? *

33. Miten pyrit tukemaan työntekijöidesi ammatillista kehittymistä ja työssä viihtymistä? *

34. Miten arvioit henkilöstösi sitoutumisen tasoa, ja mitä keinoja käytät sen parantamiseen? *

35. Millä tavoin kehität tai ylläpidät omaa osaamistasi johtamisen saralla? Entä hevosalan osalta? *


36. Miten toivoisit hevostalouden johtamistyön muuttuvan tulevaisuudessa? *

37. Pyydätkö työntekijöiltäsi palautetta omasta työstäsi? Millaista palautetta saat? *

38. Millä tavoin tuet työntekijöitä muutostilanteissa tai haastavissa olosuhteissa? *

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

Johtamistyön tila Suomen hevostaloudessa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

39. Vapaa sana

Edellinen

Lähetä



Liite 6. Kyselytutkimuksen sähköpostiviestit

Hei!

Olen Neea Uittamo, ja opiskelen Hämeen Ammattikorkeakoulussa hevosalan liiketoiminnan tradenomiksi. Teen opinnäytetyötä aiheesta Johtamistyön tila Suomen hevosaloudessa.

Lähestyn teitä, sillä toivoisin saavani vastauksia opinnäytetyöni kyselytutkimukseen alan organisaatioissa työskenteleviltä (opettajat, professorit, esihenkilö/päälliköt, johtajat, asiantuntijat, eläinlääkärit, tutkijat jne..) sekä tietenkin myös alan toimihenkilöiltä, jotka toteuttavat työtään hevosalasta puhuttaessa ns. käytännön töissä. Vastaajalla tulisi olla jokin koulutus työtehtäväänsä.

Vastausaikaa on 3.11.2024 saakka. Vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Kysely jakautuu omiin osioihinsa riippuen siitä, onko vastaaja toimihenkilö vai esihenkilö/johtaja. Jälkimmäisellä ryhmällä avoimia kysymyksiä on useampi, mutta lyhyetkin vastaukset ovat kyllä arvoisia.

Olisin äärimmäisen kiitollinen, jos yhteisöstänne löytyisi henkilöitä, jotka haluaisivat auttaa kyselytutkimuksessani.

Tässä linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/70548A4242886FD3>

Etukäteen jo kiittäen,

Neea Uittamo

