



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LUONNONVARA- JA YMPÄRISTÖALA

HALLINTOHENKILÖKUNNAN NÄKEMYKSIÄ LOMITUSPALVE- LUJEN TOIMIVUUDESTA

Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala	
Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jenny Manninen	
Työn nimi Hallintohenkilökunnan näkemyksiä lomituspalveluiden toimivuudesta yhdistymisen jälkeen	
Päiväys	19.03.2014
Sivumäärä/Liitteet	54
Ohjaaja(t) Kalevi Paldanius, Petri Kainulainen ja Pirjo Suhonen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Sydän Savon Lomituspalvelut, Lomituspalvelupäällikkö Kirsi Väänänen	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykyisessä yhteiskunnassamme on tarkoitus saada kaikki organisaatiot toimimaan taloudellisesti ja tehokkaasti. Sama suuntaus pätee myös maatalouteen ja sen eri osa-alueisiin, mukaan lukien maatalouslomituksia järjestäviä paikallisyksiköitä myöten. Paikallisyksiköiden kohdalla tämä tarkoittaa yksiköiden yhdistämistä, eli pieniä yksiköitä, joiden lomituspäivien määrä on vähentynyt tilojen lopettamisen takia, liitetään yhteen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää laadullisen tutkimuksen avulla, miten lomituspalveluiden toiminta on muuttunut, kun pienempiä paikallisyksiköitä on yhdistetty yhdeksi suureksi. Miten organisaatiomuutokset on laitettu alulle ja onko muutos suoritettu myös hallintohenkilökunnan näkökulmasta tarpeen vaatimalla tavalla, eli toisin sanoen, onko heidän mietteitä otettu huomioon sekä onko alkuperäiseen työnkuvaan tullut mitään suuria muutoksia. Asiaa selvitettiin tekemällä teemahaastatteluja neljään itä Suomalaiseen paikallisyksikköön. Kooltaan kaksi yksikköä oli huomattavasti suurempia kuin toiset, eli valinta perusteena oli kaksi suurta ja kaksi pientä yksikköä.</p> <p>Haastattelujen pohjalta on tarkoitus saada aikaan tutkimus, miten toiminta on muuttunut yhdistymisen jälkeen ja miten yhdistyminen alun perin lähti yksiköissä käyntiin, eli mitkä asiat onnistuivat ja missä olisi tulevaisuudessa kehitettävää erityisesti hallinnon mielestä. Kuinka vaikeaa on ollut sopeutua toimimaan suurissa yksiköissä, jos ennen yhdessä yksikössä on ollut vain yhdestä kolmeen työntekijää. Mitä merkitystä myös hallinnon henkilökunnan omalla tekemisellä on yksikön toimintaan? Miten suuren työyhteisön tulee toimia, jotta palvelun laatu ei kärsi. Haastattelujen analyysien eli tutkimustulosten esittelyssä, paikallisyksiköiden nimiä ei mainita, vaan yksiköt esitellään yksikkö A:na, B:nä jne. Tämä sen takia, etteivät yksiköt olisi vastausten pohjalta suoraan tunnistettavissa ja varsinkaan ettei henkilötiedot paljastuisi millään tavalla.</p> <p>Haastattelujen pohjalta selvisi, että suurissa yksiköissä työilmapiirissä on kehitettävän varaa, koska henkilöstö määrä on suurempi. Useiden eri toimintatapoihin tottuneiden henkilöiden on hankalaa löytää niin sanottu ”yhteiset pelisäännöt”, joten suuret yksiköt painottivatkin hyvän ja oikeudenmukaisen johtohenkilöstön nimeen. Ilman toimivaa johtoa, suuret yksiköt ovat tulevaisuudessa pulassa. Tulevia organisaatiomuutoksia ajatellen, hallintohenkilöstö toivoi enemmän tiedotusta tulevista muutoksista ja enemmän yhteisiä palaverieita tulevien työtovereiden kanssa. Hallinnon henkilöilläkin on olemassa henkiset sekä fyysiset rajat palvelun toiminnan suhteen. Työmäärä on saatava suhteutettua työntekijöihin, unohtamatta työltä vaadittavaa laatua. Jos esimerkiksi työntekijöiden psyyke pettää liiallisen työuupumuksen takia, koko organisaatio on vaarassa kaatua. Hallintohenkilöt ovat paikallisyksiköiden tukipilarit, koska he tukevat ja työllistävät lomittajia sekä auttavat maatalousyrittäjiä lain asettamien puitteiden.</p>	
Avainsanat lomatoimisto, lomituspalvelut, maatalousyrittäjä, maatalouslomittaja, hallintoraha, hallintohenkilökunta	
Paikallisyksikkö, toimeksiantosopimus, palvelusuunnitelma, organisaatio muutos, esimiestyö, teemahaastattelu, laadullinen tutkimus, analysointi	

Field of Study Natural Resources and the Environment			
Degree Programme Degree Program in Agriculture and Rural Development			
Author(s) Jenny Maria Manninen			
Title of Thesis Administrative staff's views on the functioning of agricultural replacement services			
Date	19.03.2014	Pages/Appendices	53
Supervisor(s) Kalevi Paldanius, Petteri Kainulainen ja Pirjo Suhonen			
Client Organisation /Partners Sydän Savon Lomituspalvelu, Lomituspalvelupäällikkö Kirsi Väänänen			
<p>Abstract</p> <p>In our current society the general trend is to have all organizations operating as economically and efficiently as possible. This trend also applies to the agricultural enterprise as whole with its different sectors, including the local service units in charge of the organization of stand-in personnel for the farmers' holiday scheme (which controlled by MELA, The Farmers' Social Insurance Institution). In the particular case of the local service units, the current way of thinking of maximum efficiency at minimal cost has resulted to centralizing of the administration services, meaning that any small, and usually financially ailing and remotely located Service Units are being merged with larger entities.</p> <p>The main purpose of the survey was to obtain the necessary information in order to find out how the management staff of these units think about the merging of the Service Units, and as to how the merging was carried in each particular case, and also how the Service Units function after three years of operation. Furthermore, to clarify which aspects of the service operations are working successfully after the merger and which matters would require further development.</p> <p>The research was carried out as a qualitative study and (based on) specified theme interviews. The subjects of the interviews were identical for all interviewees:- Preparation procedure for the organizational change, Principal changes in work assignment, Quality of work, Relevance/importance of own work and Strengths and weaknesses of the Service Unit in question.</p> <p>These subjects were selected in order to obtain the most personal point of view from each particular interviewee. The second criteria for the selecting this method of survey was the assumption that a less formal way of interviewing gives the interviewer more room for personal contact with the interviewee and thereby possibly obtaining more information of the individual's personal work related matters that are a concern to her/him.</p> <p>The compiled information based on this survey will hopefully be useful for MELA for their future considerations. (It needs to be observed that) the Service Unit management staff members also have individual boundaries to their psychological and physical resources in their roles of providing the service expected of them. The workload also in this particular area should be proportioned to the number of staff, and this without forgetting (?compromising?) the quality demands of this work. For example, if a staff member falls out due to burnout (or illness), the entire organization will be in danger of collapsing (due to lack of backup staff). The management staff is the mainstay of each Service Unit in its double role of employing and supporting the stand-in staff, as well as assisting the farmers in compliance with the law.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Administrative staff, agriculture management, replacement services, institution, The Farmers' Social Insurance Institution</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	LOMITUSPALVELUN HISTORIA	6
3	LOMITUSPALVELUJEN HALLINTO JA TOIMINTA	8
3.1	Mitä paikallisyksiköllä tarkoitetaan?	8
3.1.1	Toimeksiantosopimus	9
3.1.2	MELA:n tehtävät	10
3.2	Lomaoikeutettujen yrittäjien etuudet	10
3.3	Lomitustoiminnan rahoitus	11
3.4	Lainsäädäntö	12
4	LOMITUSPALVELUN HALLINTOHENKILÖKUNTA	14
4.1	Lomituspalvelun johdosta vastaava henkilöstö	14
4.2	Maatalouslomituksen virallisesta järjestämisestä vastaava henkilöstö	16
5	ORGANISAATIOMUUTOS.....	17
5.1	Muuttuvat organisaatiot	18
5.2	Millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksella on työntekijöiden hyvinvointiin?	20
5.3	Organisaatiomuutos paikallisyksiköissä	20
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
6.1	Tutkimusmenetelmät	22
6.2	Haastattelujen analysointi menetelmä	22
6.3	Haastattelujen lähtökohdat	25
6.4	Haastattelujen toteutus	26
7	TUTKIMUSTULOKSET TEEMOITTAIN.....	28
7.1	Organisaatiomuutokseen valmistautuminen	28
7.2	Työilmapiiri.....	34
7.3	Keskeiset muutokset työtehtävissä	35
7.4	Työn laatu.....	37
7.5	Oman työn merkitys.....	39
7.6	Oman yksikön vahvuudet ja heikkoudet	40
8	POHDINTA.....	45
9	PÄÄTÄNTÖ.....	51
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	52

1 JOHDANTO

Teollisessa nyky-yhteiskunnassamme on myös maatalouden muututtava muun yhteiskunnan mukana. Tila koot kasvavat, maatalouden työt koneellistuvat ja vapaa-aikaa on rajallisesti. Myös lomatoimistot laajentuvat ja yhdistyvät toisiinsa. Suurin osa toiminnoista keskitetään suurempiin yksiköihin, jolloin Mela tekee säästöjä paikallisyksiköiden määrärahojen suhteen.

Kunnallinen lomituspalvelu on ainutlaatuinen maatalousyrittäjien tukijärjestelmä koko maailmassa. Maassamme on tällä hetkellä 43 lomituspalveluyksikköä. Valtakunnallisesti paikallisyksiköiden toiminnasta sekä rahoituksesta vastaa MELA, mutta Sosiaali- ja Terveysministeriö on korkein instanssi joka valvoo ja ohjaa koko toimintaa. Paikallisyksikköä varten MELA tekee toimeksiantosopimuksen hallinnoivan kunnan tai kaupungin kanssa. Paikallisyksikössä on oltava hallintohenkilöstöä ja maatalouslomittajia riittävä määrä, jotta toiminta toimii lomituspalvelun asettamien määräyksin. Maatalousyrittäjä tarvitsee johtajuutta sekä ajan tasalla olevaa yrittäjyyttä koko ajan kilpailun kiristytessä. Täysipainotteinen yrittäjä tarvitsee myös vapaa-aikaa, minkä mahdollistaa hyvä, luotettava ja toimiva lomitustoiminta. Lomituksen onnistumisen takaa ammattitaitoiset maatalouslomittajat ja lomituspalvelu, joka osaa järjestää lomittajan yrittäjän toiveiden mukaan lain asettamien reunaehtojen puitteissa. Tällainen toiminta vaatii hyvää yhteistyötä ja luottamusta puolin ja toisin.

Luottamuksen ja lomituksen toimivuuteen vaikuttaa mielestäni merkittävästi paikallisyksiköiden toiminta. Hallinnon henkilöt toimivat välikätenä lomittajan ja yrittäjän välillä. Yrittäjä on heille asiakas ja lomittaja työntekijä. Yksiköiden ja yhden henkilön alaisuudessa olevan alueen sekä lomittaja määrän kasvaessa yhdistymisen myötä, on hankalaa palvella kaikkia tasapuolisesti. Luottamustakaan yrittäjien ja lomittajien keskuudessa ei noin vain saada, se ansaitaan. Itselleni ainakin herää kysymys, onko paikallisyksiköiden yhdistämisille olemassa rajaa, ilman että alkuperäinen toimintamalli kärsii?.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää laadullisen tutkimuksen avulla, miten lomituspalveluiden toiminta on muuttunut, kun pienempiä paikallisyksiköitä on yhdistetty yhdeksi suureksi. Miten organisaatio muutokset on laitettu alulle ja onko muutos suoritettu myös hallinnon henkilökunnan näkökulmasta tarpeen vaatimalla tavalla, eli toisin sanoen, onko heidän mielteitä otettu huomioon sekä onko alkuperäiseen työnkuvaan tullut miten suuria muutoksia. Asiaa selvitettiin tekemällä teemahaastatteluja neljään itä Suomalaiseen paikallisyksikköön. Kooltaan kaksi yksikköä oli huomattavasti suurempia kuin toiset, eli valinta perusteena oli kaksi suurta ja kaksi pientä yksikköä. Haastattelujen analyysien eli tutkimustulosten esittelyssä, paikallisyksiköiden nimiä ei mainita, vaan yksiköt esitellään yksikkö A:na, B:nä jne. Tämä sen takia, etteivät yksiköt olisi vastausten pohjalta suoraan tunnistettavissa ja varsinkaan ettei henkilötiedot paljastuisi millään tavalla.

2 LOMITUSPALVELUN HISTORIA

Maatalousyrittäjän vapaa-ajasta ja maatilantöistä viljelijän itsensä ollessa estynyt huolehtivat muut sukulaiset ja perheenjäsenet sekä palkattu työvoima aina 1950-luvulle saakka. 1960-luvulla tapahtui maaseudun mullistava muuttovirtaus töiden perässä kaupunkeihin. Maaseudulle tuli työvoimapula. Maatiloille palkattiin naisia kodinhoitajan tehtäviin, joihin tuohon aikaan luettiin myös karjatalous-työt, mikäli emäntä oli estynyt tai sairastunut (Henttinen 2010, 84).

Karjatalouden kehittyessä ja tilakokojen kasvaessa kodinhoitajien työtehtäviin ei katsottu karjanhoidon enää kuuluvan vaan karjanhoitoon palkattiin erillistä työvoimaa. Maatalousnaisten keskus käynnistikin 1960-luvun alkupuolella lomaemäntätoiminnaksi kutsutun maatalouslomitusmuodon helpottamaan maatalojen työntekoa. Päivämaksua vastaan lomaemäntä teki emännän osuuden karjatalous- ja kotitaloustöissä. Lomaemäntä toimintaa rahoitusta helpottamaan liittyivät myöhemmin meijerit ja maataloustuottajainyhdistykset. Maaseudunihmisten ja erityisesti viljelijöiden työtaakkaa haluttiin helpottaa (Henttinen 2010, 84).

Maatalouslomituspalvelut kehittyivät hitaasti ja vaihteittain. Maatalouslomituksen valtiollinen tukeminen tuli lakisääteiseksi palveluksi 1970-luvun alussa. Tuolloin maidontuottajat olivat oikeutettuja 6 päivän vuosilomaan (vertaa nykyajan 26 lomapäivään vuodessa ja tilojen tuolloiseen fyysiseen raskauteen). Sijaisaputoiminta, eli maatalousyrittäjien sairaslomien lomitus alkoi vuonna 1975. Sosiaalhallitus vastasi maatalouslomituksen hallinnoista, erityisesti niiden ohjauksesta ja valvonnasta. Lääkinhallitukset puolestaan vastasivat ja ohjasivat sekä valvoivat toiminta maantieteellisin alueittain. Useamman kunnan alueisiin perustettiin lomalautakunta, missä työskentelivät lomasihteerit. Kunnat saivat maatalouslomituksen järjestämiseen kiinteän määrärahan valtion varoista, jolla oli tarkoitus kustantaa lomittajien ja hallinnon palkkaus. Mikäli määräraha ei riittänyt kustantamaan lomituksista tulleita kustannuksia, joutuivat kunnat itse maksamaan omista varoistaan erotuksen. Kunnat kokivat nämä maksut liian suuriksi, joka taas ajoi tilanteeseen, ettei lomittajia palkattu enää lisää. Monien kuntien valtiolta saadut määrärahat olivat muutenkin jo vähissä. Lisätyövoimantarve oli jo tuolloin kuitenkin merkittävä ja osa lakisääteisistä lomaoikeuksista jäi tuolloin pitämättä riittämättömän työvoiman takia (Henttinen 2010, 85).

Vuonna 1981 valtion lomituspalveluihin rahoittama kiinteä määräraha muuttui arvioperustaiseksi määrärahaksi, jolloin valtio alkoi korvata maatalouslomituksesta aiheutuneet kustannukset, tämä lisäsi automaattisesti lomittajien palkkaamista kunnissa. 1990-luvulla, maatalouslomitusjärjestelmä muuttui Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen, sosiaalhallitus lakkautettiin, mikä tarkoitti loppua myös lääninhallitusten toimintatehtäviin. Jo vuonna 1991 lomituksesta aiheutuneet kustannukset kasvoivat rajusti. Vuonna 1993 kustannussäästöihin oli ryhdyttävä. Tällöin tehostettiin toimintaa ja supistettiin etuuksin oikeutettujen yrittäjien määrää, eli tiukennettiin ehtoja. Tehokkuutta lisättiin myös keskittämällä hallintoja. Aikaisemmin paikallisyksiköitä oli jokaisessa kunnassa, mutta kuntaliitokset katsoivat etunsa mukaiseksi vähentää paikallisyksiköiden määrää kuntien yhdistymisen yhteydessä. Vuosina 1996–2000 vastuu lomituspalveluiden hallinnasta ja toiminnasta siirrettiin myös Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen, Melan vastuulle. Vuoden 2000 alusta Mela saikin hoidettavakseen ko-

ko lomituspalvelujen toimeenpanon eli Mela tutkii ja tekee päätöksiä kuntien ja kaupunkien kanssa, missä alueissa yksiköitä tarvitaan ja miten niitä voisi esimerkiksi yhdistää. Mela ja kunnat/kaupungit tekevät siis toimeksiantosopimuksen, jolla kyseisen alueen lomituspalvelut ja niiden toiminta kuten laissa on säädetty, tulee toteutumaan. Toimeksiantosopimuksen mukaan kunta/kaupunki pitää palkkalistoillaan hallinto henkilökunnan. Vaikkakin maatalousyrittäjieneläkelaitos ja kunnat/kaupungit vastaavat toimeksiantosopimuksella paikallisyksikön toiminnasta, on ylin johto ja ohjaus sekä valvonta tehtävät edelleen Sosiaali- ja Terveysministeriön alaisuudessa (Henttinen 2010, 86).

3 LOMITUSPALVELUJEN HALLINTO JA TOIMINTA

Sosiaali- ja Terveysministeriö on korkein instanssi, joka vastaa lomituspalvelujen toiminnasta, eli sen johdosta, ohjauksesta ja valvonnasta. Maatalousyrittäjien eläkelaitos (Mela) on vastuussa valtakunnallisesti lomituspalvelujen toimeenpanosta ja tekee päätöksiä myös paikallisyksiköiden yhdistymistä. Mela tekee kuntien tai kaupunkien kanssa toimeksiantosopimukset paikallishallinnon järjestämisestä, ja näin ollen on myös vastuussa siitä (Lyhyesti Lomituksesta, Mela).

Nykyään paikallisyksiköissä on mukana useampi kunta ja kaupunki. Kehitys paikallisyksiköiden määrässä on ollut selvä, vielä vuonna 2002 Suomessa oli paikallisyksiköitä huimat 233 kappaletta. Yhdistymisten jälkeen vuonna 2011, yksiköiden määrä oli tippunut 43 yksikköön. Vuosien 2013–2016 välisenä aikana yksiköitä yhdistetään taas tulevien kuntaliitosten takia (Paikallisyksiköiden määrän kehitys, Mela, 2011). Maatalouden kehittymisen ja koneellistumisen myötä maatilojen määrä on vähentynyt, sama suuntaus on ollut siis väistämätön myös paikallisyksiköille. Suomen suurimman paikallisyksikön, Sydän Savon Lomituspalveluiden, alaisuudessa toimii jopa 16 kunnan ja kaupungin muodostama alue (Lomituksen hallinto, Mela).

3.1 Mitä paikallisyksiköllä tarkoitetaan?

Lomatoimen hallinnon toimivuudesta vastaa toimeksiantosopimuksen perusteella tällä hetkellä 43 paikallisyksikköä. Toimeksiantosopimuksella allekirjoittanut kunta ottaa vastuun huolehtia maatalousyrittäjien loimituspalvelulain mukaisesta paikallisyksikölle kuuluvasta hallintotehtävästä ja hallinto henkilöstön palkkauksesta ja palvelujen järjestämisestä omalla alueellaan. Alue voi koostua useamman kunnan tai kaupungin maantieteellisestä alueesta. Paikallisyksikössä on siis oltava erikseen hallinto henkilökunta ja lomituksesta muuten vastaavat maatalouslomittajat. Hallinto henkilöstön osalta, yksikössä on oltava nimettynä vastuuhenkilö/henkilöt ja tarvittava määrä muita henkilöitä työnjohtaja toimistotehtäviin, jotta hallinnointi tehtävistä selviydytään sille odotetulla tavalla (Järjestäminen 2013, Mela).

Kunta tai kaupunki on lomittajan työnantaja. Lomatoimiston organisoimia lomituspalveluita käyttävä edunsaaja eli maatalousyrittäjä on asiakas. Hallinnon henkilökunnan työnantaja on myös kunta tai kaupunki ja yrittäjät heidän asiakkaitaan. Lomittajille he ovat työnvälittäjiä. Työnantaja on viimekädessä vastuussa lomittajasta ja hänen tekemästään työstä. Yrittäjä ei ole korvausvelvollinen työtapaturman sattuessa, mikäli tuotantotilat ovat olleet tapahtuma hetkellä työturvalliset ja mahdolliset vuosittaisilla hallinnon henkilökunnan organisoimilla tarkastuskäynneillä havaitut puutteet työturvallisuuden takaamiseksi on korjattu. Työnantajan ollessa kolmas taho, yrittäjä ei voi teettää töitäkään lomittajalla liikaa eritoten ylitöitä tai vaaralliseksi todettuja työtehtäviä. Yrittäjät ja lomittajat eivät myöskään voi sopia keskenään työpäivistä tai – ajoista. Lomittajan työnkuvaan kuuluu tehdä päivittäiset pakolliset työt, lukuun ottamatta pidempiä sijaisapuja (Järjestäminen 2013, Mela).

3.1.1 Toimeksiantosopimus

Kunnan ja paikallisyksikön välille tehdään lain määräämä toimeksiantosopimus. Lomituspalvelulain 3 luvun 12 §:n mukaan, toimeksiantosopimuksesta tulee olla vähintään seuraavat tiedot: paikallisyksikön toimi-alue ja toimipaikan sijainti. Toimeksiantosopimuksen voimassaoloaika, eli mistä päivämäärästä lähtien se on voimassa ja milloin se alustavasti päättyy. Sopimuksesta on myös löydyttävä irtisanomisperusteet, irtisanomisaika ja – menettely (Finlex, Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki § 2013, Hallinto).

”Eläkelaitos voi asianomaisen ministeriön suostumuksella sitoutua toimeksiantosopimuksessa suorittamaan kunnalle korvauksen tämän lain mukaisista hallintotehtävistä” (Finlex, Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki 2013, Hallinto) eli hallintohenkilökunnan palkkauksesta, aiheutuneisiin kustannuksiin suurempana kuin mihin kunnalla on oikeus Lomituspalvelulain 33 §:n mukaan. Lisäkorvaus voidaan kuitenkin maksaa vain, mikäli hallintotehtävien asianmukaiseen ja lain edellyttämien ehtojen mukaiseen hoitamiseen vaikuttavat olosuhteet kunnan ylläpitämän paikallisyksikön alueella eroavat huomattavasti muiden yksiköiden verrattavista olosuhteista. Kyseisten eroavaisuuksien takia hallintotehtävistä aiheutuvat kustannukset ovat yleensä tavanomaista suuremmat. *”Lailla on lisäedellytyksenä, että Lomituspalvelulaissa 33§:ssä säädettyä suurempi korvaus harkitaan välttämättömäksi” (Finlex, Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki 2013, Hallinto)*, jotta tämän lain mukaiset maatalousyrittäjän oikeudet lomituspalveluihin voidaan järjestää (Finlex, Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki 2013, Hallinto).

Pääosin laissa on määritetty, että paikallisyksikön on tarjottava lomituspalveluja niille maatalousyrittäjille, jotka harjoittavat maataloutta pääasiallisesti sen toimialueella. Mikäli maatalousyrityksessä työskentelevät maatalousyrittäjät pitävät vuosilomansa samaan aikaan, tai jos maatalousyrityksen toiminnasta ja eläinten päivittäisistä hoitotoimenpiteistä vastaa vain yksi yrittäjä, joka on vuosilomalla, paikallisyksikön tulee kotieläinhoidon takaamisen lisäksi järjestää myös valvontakäyntejä (Finlex, Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki 2013, Hallinto).

Paikallishallinto (paikallisyksikkö) voidaan järjestää niin, että kunta tai kaupunki tekee eläkelaitoksen kanssa kuntalain (365/95) toisen luvun § 2 momenttiin perustuvan sopimuksen, toimeksiantosopimuksen. Kyseisellä sopimuksella, kunta tai kaupunki sitoutuu huolehtimaan hallintotehtävistä ja maatalouslomituspalvelujen järjestämisestä. Toimeksiantosopimuksen tehneellä kunnalla tai kaupungilla on oikeus saada laissa erikseen määrättyjä korvauksia eläkelaitokselta. Jotta toimeksiantosopimus on laillinen, siitä on tultava ilmi seuraavat asiat 1) paikallisyksikön toimialue, 2) paikallisyksikön toimipaikan sijainti, 3) sopimuksen voimassa olo aika ja 4) sopimuksen irtisanomisperusteet, irtisanomisaika ja – menettely (Finlex, Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki 2013, Hallinto).

Toimeksiantosopimus menettely on alkuaan ollutärkevin ratkaisu, jotta saatiin toimiva lomituspalvelu ja siihen pystyvä hallinto. Vuonna 2002 kuntia oli maassamme 452 kappaletta ja yksiköitä 233, tällä hetkellä kunta määrä on tippunut 320 (laskee edelleen vuoden 2014 alusta) ja yksiköitä enää

43 kappaletta. Ennusteena voitaisiin olettaa, että tulevat kuntaliitokset vähentävät paikallisyksiköiden määrää jatkossakin (Järjestäminen 2013, Mela).

3.1.2 MELA:n tehtävät

Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen tehtävistä on säädetty erikseen maatalousyrittäjien eläkelaiassa eli MYEL:ssä. Melan tehtävänä on siis vakuuttaa yrittäjät itse sekä apurahansaajat ja hoitaa maaseudun yrittäjien sosiaaliturvaa. Mela huolehtii asiakkaidensa vakuutuksista kuten lakisääteisistä työeläke- ja tapaturmavakuutuksista. Mela hoitaa myös asiakkaidensa vapaa-ajan tapaturmavakuutuksista, ryhmähenkivakuutuksista, luopumistuesta, Mela-sairauspäivärahasta, maatalouslomituksista sekä antaa työturvallisuusopastusta. Paikallisyksikön kohdalla, Mela vastaa hallintohenkilöstön koulutuksesta, joka liittyy ammattitaidon ylläpitoon ja määrää lomituspäivien perusteella hallintorahan jokaiselle yksikölle erikseen. Tästä on säädetty erikseen lomituspalvelulaisissa (Maatalousyrittäjien eläkelaki L2006/1280, § 114 momentti 1 kohdat 1-10; Mela 2013).

3.2 Lomaoikeutettujen yrittäjien etuudet

Maatalouslomitusta järjestetään MYEL- vakuutetuille maatalousyrittäjille. Lomituspalveluja voivat saada maatalousverotuksen piiriin kuuluvan kotieläintalouden tai kasvinviljelyn harjoittamiseen. Maatalousyrittäjän tulee itse osallistua säännöllisesti omalla tehtäväosuudellaan maatalouden töihin, jotta hän voi hakea lomituspalveluja (Lyhyesti lomituksesta 2011, Mela).

Lomituspalveluina maatalousyrittäjällä on mahdollisuus saada vuosilomaa ja sijaisapua maatalousyrittäjien lomituspalvelulain mukaisesti. Yrittäjällä on myös mahdollisuus saada maksullista lomitusapua, tuettuna tai kokonaan itse maksettuna. Vuosiloma on suunnattu päätoimisille kotieläintalouden harjoittajille. Sijaisapu myönnetään, kun maatalousyrityksen töistä säännöllisesti huolehtinut yrittäjä, ei voi tilapäisesti huolehtia tilan toiminnan kannalta tärkeistä töistä. Sijaisapua voi myös hakea kasvinviljelijä ja sivutoiminen viljelijä (Lyhyesti lomituksesta 2011, Mela).

Vuosiloma on yrittäjille maksutonta. Sijaisavusta peritään maksu yrittäjän eläkkeen maksun mukaisesti. Vuosilomaoikeutetut yrittäjät voivat saada 120 tuntia tuettua maksullista lomitusta vuodessa. Kokonaan itse maksettua lomitusta voi ostaa muutkin yrittäjät (Lyhyesti lomituksesta 2011, Mela).

Palvelusuunnitelma

Palvelusuunnitelma kuuluu lomituspalvelulakiin 8a§(17.12.2010/1161), jolloin se tulee olla laadittuna kaikille lomituspalvelua käyttäville tiloille, ja niiden laatiminen aloitettiin vuoden 2011 alusta. Palvelusuunnitelma kokoaa yhteen lomitushallinnon ja maatalousyrittäjien tavoitteet lomituksen ja yhteistyön onnistumiseksi, eli sen tarkoituksena on parantaa lomituksen laatua ja taata myös lomittajille turvalliset ja asianmukaiset työskentelyolosuhteet (Palvelusuunnitelma, Mela, 2011).

Palvelusuunnitelman tulee pitää sisällään vähintäänkin seuraavat seikat; kuvauksen maatalousyrittäjien toimivasta maataloudesta, kotieläintuotantoon mukaan kuuluvien kotieläinten määrä sekä niiden hoitoon liittyvät työmenetelmät ja työtavat sekä laitteet, kotieläintuotantoon kuuluvien kotieläinten päivittäiset hoitotyöt sekä muut maatalousyrittäjien kuuluvat päivittäiset välttämättömät työt. Palvelusuunnitelmassa tulee olla mukana arvioitu päivittäinen kokonaistyöaika. Suunnitelmasta on käytävä myös ilmi maatalousyrittäjien vakituisesti työskentelevät henkilöt sekä yrittäjien tehtäväsuosudet päivittäisistä töistä (Palvelusuunnitelma, Mela, 2011).

Paikallisyksikön järjestämiä lomituspalveluja käytettäessä suunnitelmasta on tultava myös ilmi tiläkäynnin toteuttaminen ja tiläkäynnille osallistuneet henkilöt, seuraavaksi suunniteltu tiläkäynnin ajankohta ja tilan lomitustöiden edellyttämä osaamistaso. Palvelusuunnitelmaan laitetaan myös tiedot, kuinka lomittajat perehdytetään tilan töihin, lomituspalvelujen palvelukokonaisuus tilalla ja lomituspalvelujen tilakohtaisia kehittämistarpeita. Myös työturvallisuuteen liittyvät asiat kirjataan palvelusuunnitelmaan. Lomituspalvelun työntekijä, joka suunnitelmaa tekee, kiertää tilan työskentelytilat ja tarkistaa, että ne ovat tarpeeksi turvallisia, jotta lomittaja voi työskennellä turvallisesti. Palvelusuunnitelmaan hän kirjaa huomaamansa puutteet ja esittää toimenpidevaatimukset. Palvelusuunnitelmaa on tarkistettava ja muutettava, mikäli tilan olosuhteissa tai palveluntarpeessa tapahtuu muutoksia. Suunnitelma tarkastetaan ja päivitetään kolmen vuoden välein lomituspalvelu työntekijän tekemän tiläkäynnin yhteydessä (Palvelusuunnitelma, Mela, 2011).

3.3 Lomitustoiminnan rahoitus

Maatalousyrittäjien lomitustoiminta rahoitetaan osaksi valtion varoista. Yrittäjät osallistuvat kuitenkin sijaisavun ja maksullisen lomituksessa maksuihin. Edellisvuoden kustannukset ovat perusteena Melalta saatavaan määrärahaan, jonka on riitettävä kustantamaan lomituspalveluiden toiminta. Määräraha määräytyy lomitettavien päivien määrästä riippuen. Eli sitä verrataan edellisvuoden tulokseen (Lomituksen hallinto 2013, Mela). Mukana olevien yksiköiden osalta lomituspäivien määrät, lomittajien määrät ja tilan määrät näet TAULUKKO 1:stä.

TAULUKKO 1 (Paikallisyksiköiden perustietojen erittely)

Paikallisyksikkö	Lomitettavien päivien määrä (v.2010)	Maatalouslomittajien määrä (v.2012)	Maatalousyrittäjien määrä (v.2012)
Paikallisyksikkö A	~ 90 000	~ 300	~ 1484
Paikallisyksikkö B	~ 72 000	~ 230	~ 1281
Paikallisyksikkö C	~ 16 233	~ 55	~ 300
Paikallisyksikkö D	~ 22 254	~ 100	~ 530

Lähde: Mukana olleet paikallisyksiköt

Toimeksiantosopimuksen Melan kanssa tehnyt kunta tai kaupunki voi kuitenkin itse päättää omassa vuosibudjetissaan, millä tavalla se tukee vai tukeeko ollenkaan paikallisyksikön toimintaa. Hallintora-

ha, jolla kustannetaan lomituspalvelun hallintohenkilökunnan palkkaus, tulee myös suoraan Melalta. Hallintoraha on suoraan verrannollinen lomitettaviin päiviin. Lomitettavien päivien vähentyminen on yksi syy, miksi yksiköitä yhdistetään (Lomituksen hallinto 2013, Mela).

Nykyisten säästötoimenpiteiden takia, onkin Melan puolelta pohdittu, tulisiko yrittäjille kohdistuvia sijaisapumaksuja korottaa. Maksullista palvelua pyritään myös lisäämään yksiköittäin. Yrittäjien jakamisestakin on huolehdittava ja maksullisen avun tarjoaminen on tässä tilanteessa tärkeää ja järkevä ratkaisu myös taloudellisesti, toisin kuin sijaisapumaksun kohottaminen (Lomituksen hallinto 2013, Mela).

”Lomituspalvelujen toiminta tunnuslukujen valossa” - Melan tutkimus säästösyihin

Melan työntekijän, Elina Montosen, tekemän esityksen mukaan, säästöjä on löydyttävä myös Melalta ja ne kohdistuvat paikallisyksiköihin. Miten säästöjä tehdään, ja miten ne vaikuttavat lopulta yksiköiden toimintaan, on hyvä kysymys. Lomitukseen kohdistuvat säästö kehityskaudella 2013–2016 johduvat, valtion avustusta leikattiin yli 5 miljoonalla eurolla. Vuonna 2013 määräraha kaikille yksiköille oli yhteensä 205 000 000€. Melan periaatteita säästökohteita valittaessa ovat, ettei heikennetä maatalousyrittäjien nykyisiä oikeuksia lomituspalveluihin, 26 vuosilomapäivää on oltava ja sijaisapu perusteet on pidettävä ennallaan. Säästöistä aiheutuvat haitat on siis pidettävä mahdollisimman pieninä yrittäjiä kohtaan. Säästöjen onkin kahdennuttava oikeuden mukaisesti, eli sijaisapukorvauksen on oltava tasapuolinen yrittäjien sekä lomitustyöntekijöiden välillä. Säästöjä ei siis voida kohdentaa vain toiseen osapuoleen (Ajankohtaista Melasta).

3.4 Lainsäädäntö

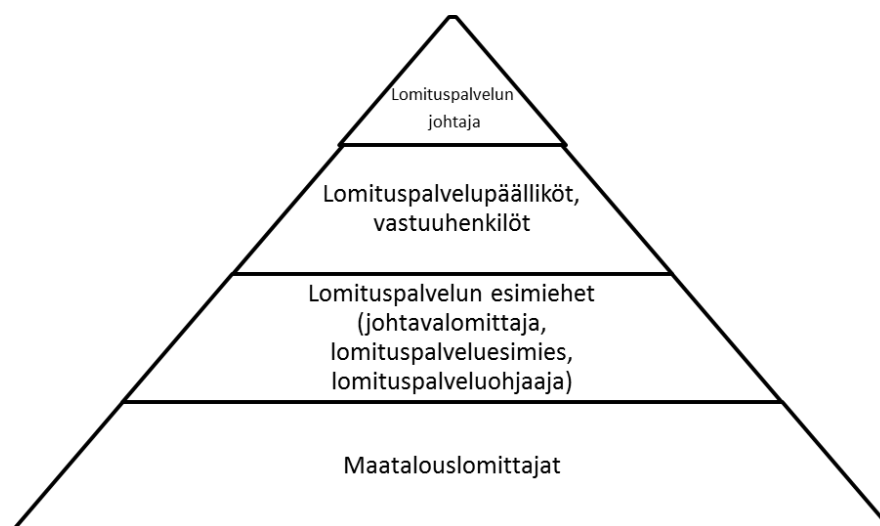
Lomituspalvelun toimintaa ohjaa ja säätelee Lomituspalvelulaki ja –asetus, joka on astunut voimaan 1.1.2008. Maatalouslomitusta ohjaavat muun muassa myös seuraavat lait: työturvallisuuslaki (738/2002), työsopimuslaki (55/2001), rikoslaki (Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa 1061/1978), johon kuuluvat muun muassa myös seuraavat lain osa-alueet yrityssalaisuus, julkisuuslaki (laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999), joka määrittelee salassapitovelvollisuuden. Kaiken toiminta kuitenkin perustuu Suomen perustuslakiin (731/1999), johon kaikki Suomen tasavallassa tapahtuva toiminta pohjautuu. Tämä laki suojelee meitä kaikkia, meidän yksityiselämää ja henkilötietoja (Ajankohtaista Melasta).

Esimerkiksi palveluesimiehen tulee lomitustyöntekijöiden työvuorolistoja suunniteltaessa, ottaa huomioon työaikalaki, jotta työntekijän lakisääteinen työaika ei ylittyisi. Työturvallisuuslaki on varmasti yksi tärkeimmistä laeista, jonka esimiehen on tiedettävä, jotta hän ei teetä työntekijöillä vaaralliseksi luokiteltavia töitä. Palvelusuunnitelmaa tehtäessä, hän voikin perustella huomatu puutteet, etteivät ne täytä työturvallisuuslakia. Salassapitovelvollisuuslaki nousee esille, kun puhutaan yrittäjien henkilökohtaisista asioista. Palveluesimiehet eivät ole oikeutettuja kertomaan eri yrittäjien sairauksista tai muista henkilökohtaisista asioista toisille esimiehille ja heidän on painotettava samaa pe-

riaatetta ja lakia lomitustyöntekijöille. Esimerkiksi lomitustyöntekijä ei saa kertoa yrittäjien asioita toisille yrittäjille.

4 LOMITUSPALVELUN HALLINTOHENKILÖKUNTA

Lomituspalvelu pitää sisällään erilaisia työtehtäviä. Tehtävät ja työnkuvat voidaan oikeastaan jakaa kahteen osaan. Toinen puoli eli hallinnon henkilökunta, vastaanottaa toiveita yrittäjiltä ja työllistää maatalouslomittajat tiloille. Toinen puoli lomituspalvelusta on ammattitaitoiset maatalouslomittajat. Kummallakin osapuolella on tärkeä rooli lomituspalvelun ja lomituksen onnistumisessa. Suuremmissa paikallisyksiköissä hallinnon henkilökunnallakin on monia erinimisiä työnimikkeitä. Työnimikkeet eri yksiköiden välillä voivat vaihdella, mutta pääsääntöisesti niiden työtehtävät ovat samat. Tulevaisuutta ajatellen ja tämän hetkisten yksiköiden yhdistymistä suunnitteleville, olisi kuitenkin tavoitteellista pystyä rajaamaan nimikkeitä ja työtehtäviä. Näin ollen tulevaisuudessa yhdistäminen olisi helpompaa kaikille osapuolille. Lomituspalveluorganisaation voi jakaa seuraavan pyramidin mukaisesti (PYRAMIDI 1).



PYRAMIDI 1 Lomituspalvelun organisaatiokaavio (Moniste, Sydän Savon Lomituspalvelut)

4.1 Lomituspalvelun johdosta vastaava henkilöstö

Paikallisyksikössä on yksi johtaja. Johtaja kuuluu vastuuhenkilöiden joukkoon, eli vastuuhenkilöt ovat vastuussa viime kädessä kaikista yksikkönsä tapahtumista ja asioista sekä työntekijöistä, niin maatalouslomittajista kuin palveluesimiehistä. Hänen tehtävänä on tehdä lomitustalon mukaiset viranhaltijapäätökset ja hoitaa talusasioita, kuten suunnitella paikallisyksikön toimintaa taloudellisesta näkökulmasta, esimiesten palkkaukset (miettiä mikä määrä esimiehiä on riittävä ja mihin annettu budjetti riittää), tehdä talusarvio ja valtionkorvausselvitys sekä laskujen hyväksyminen. Johtaja työskentelee myös sidosryhmissä, sidosryhmissä voi olla mukana esimerkiksi kunta, jossa yksikkö sijaitsee ja muut lähialueen paikallisyksiköt. Sidosryhmät on jaettu niin sanottuihin sisäisiin ja ulkoisiin ryhmiin. Sisäinen sidosryhmä koostuu yksikön sisäisestä toiminnasta ja ulkoinen sidosryhmä esimerkiksi lähialueiden muista paikallisyksiköistä tai maatalousalan muista toimijoista (Moniste 2013, Sydän Savon Lomituspalvelun hallinnon työtehtävät).

Lomituspalvelun johtaja allekirjoittaa ja päättää toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset, päättää vastuuvahinkoasiat, toimii lomituspalvelupäälliköiden ja lomitussihteereiden esimiehenä sekä hoitaa tiedottamisen erinäisissä asioissa työntekijöilleen sekä paikallisyksikön yrittäjille. Johtaja kutsuu koolle yhteistoimintaryhmän ja esittelee asiat hallitukselle sekä vastaa kokonaisvaltaisesti lomituspalvelun kehittämisestä yhdessä muun henkilöstön kanssa (Moniste 2013, Sydän Savon Lomituspalvelun hallinnon työtehtävät).

Lomituspalvelun päälliköt ja muut vastuuhenkilöt (lomitustyönohjaajien, johtavienlo- mittajien tai lomituspalveluesimiesten esimiehet)

Hallinnolliselta kannalta, monissa suurissa palveluyksiköissä on kaksi päällikköä. Toinen päälliköistä vastaa talousasioista ja toinen henkilöhallinnosta. Nämä osa-alueet on jaettu, jotta työmäärä ja vastuu jakaantuisivat tasaisemmin (Moniste 2013, Sydän Savon Lomituspalvelun hallinnon työtehtävät).

Taloushallinnosta vastuussa olevan henkilön työnkuva on suunnitelman mukaan seuraava, hän toimii alueensa lomituspalveluesimiesten esimiehenä sekä seuraa budjetin toteutumista ja raportoi siitä esimiehelleen. Hän laatii taloussuunnitelman ja hoitaa koko yksikön lomituspalvelulaskutuksen. Hän vastaa sijaisapupäätösten liitteistä, hoitaa koko yksikön maksuliikenteen sekä tekee sisäistä tarkastusta koko yksikössä. Vastaa tarvittaessa tilastoinnista ja raporteista esimerkiksi kokouksiin, valmistelee vahingonkorvaus sekä tarvittaessa muita asioita johtajalle. Hän myös hoitaa työtaturma asiat, sekä toimii tarvittaessa sijaisena toiselle päällikölle (Moniste 2013, Sydän Savon Lomituspalvelun hallinnon työtehtävät).

Henkilöstöhallinnosta vastuussa olevan henkilön työnkuva on suunnitelman mukaan seuraava, hän toimii myös oman maantieteellisen alueensa lomituspalveluesimiesten esimiehenä. Hän siirtää palkkaerät sähköisesti tilitoimistoon ja palkkaa määräaikaiset lomituspalvelutyöntekijät sekä myöntää vuosiloma-ajankohdat ja hyväksyy Populuksen, tässä tapauksessa palkkausjärjestelmän. Hän myöntää lomituspalvelutyöntekijöiden (yli 3kk) KVTESiin perustuvat työnkeskeytykset ja hyväksyy ne. Työntehtävinä on myös suunnitella erinäiset koulutukset, tehdä yhteistyötä oppilaitosten ja viranomaisten kanssa ja toimia hyvinvointivastaavana. Samalla hän toimii myös työterveyshuollon yhteyshenkilönä. Hän tekee sisäistä tarkastusta koko yksikössä ja lomituspalvelujohtajan ollessa pois, henkilöstöhallinnosta vastuussa oleva päällikkö on hänen sijainen. Hänen tehtävä on myös olla tiedonvälittäjänä lomituspalvelutyöntekijöille, lomitushjaajille tai johtaville lomittajille (Moniste 2013, Sydän Savon Lomituspalvelun hallinnon työtehtävät).

Lomituspalvelun sihteeri

Lomituspalvelun sihteerin pääasiallinen tehtäväkokonaisuus koostuu lomituspalveluyksikön toimisto-
tehtävistä joita ovat seuraavat laskutuksen avustaminen, erilaisten muistioiden laatiminen, kopiointi-
tehtävät, arkistointi, erilaiset tallennustehtävät, asiakirjojen postitus, vahingonkorvausasioiden val-
mistelu sekä muut esimiehen määräämät tehtävät. Sihteerin töiden ollessa kuitenkin vähäisiä, lomi-

tuspalvelusihteerinä toimiva henkilö toimii myös palveluesimiehenä (Moniste 2013, Sydän Savon Lomituspalvelun hallinnon työtehtävät).

4.2 Maatalouslomituksen virallisesta järjestämisestä vastaava henkilöstö

Lomituspalvelun esimiestehtävistä vastaavilla henkilöillä on eri yksiköissä eri nimityksiä. Nimityksiä voi olla lomituspalveluesimies, johtavalomittaja tai lomituspalveluohjaaja. Tässä työssä yleistin heidät esimiehiksi. Heidän ensisijainen ja tärkein työtehtävä on olla esimiehenä lomitustyöntekijöille ja palvella edunsaavia maatalousyrittäjiä. He laativat työvuorotaulukot, kirjaavat toteutuneet lomitukset ja valmistelevat kuukausipalkkaerät. He pitävät kehitys-keskusteluja lomitustyöntekijöiden kanssa, palkkaavat lyhyet määräaikaiset työntekijät (alle 3kk) ja vastaavat lyhytaikaisten kuukausipalkkaisten ja tuntipalkallisten palkanmaksusta kokonaisvaltaisesti. He myöntävät vuosiloma-ajankohdat ja hyväksyvät Populuksen, eli ohjelman johon tulee alustavat tiedot palkkauksista ja esimerkiksi vuosilomatoiveet. Heidän tehtävänä on myös myöntää lyhyet (alle 3 kk) KVTESiin perustuvat keskeytykset ja hyväksyä ne (Moniste 2013, Sydän Savon Lomituspalvelun hallinnon työtehtävät).

Heidän työhönsä kuuluu myös paljon asiakaspalvelu tehtäviä kuten lomituspyyntöjen kirjaaminen ja sijaisapuhakemusten vastaanottaminen. He tekevät omalla toimialueellaan olevien yrittäjien kanssa työolosuhdekartoituksia ja työnjohdollisia tilakäyntejä sekä palvelusuunnitelmia. Esimiesten tehtävänä on myös valmistella alustavasti vahingonkorvaus- ja työtaturma-asiat, toimia tarvittaessa toisten esimiesten sijaisena sekä hoitaa lomituspalvelun päivystysjärjestelmää. Heille kuuluvat myös muut heidän esimiesten määräämät tarvittavat työtehtävät (Moniste 2013, Sydän Savon Lomituspalvelun hallinnon työtehtävät).

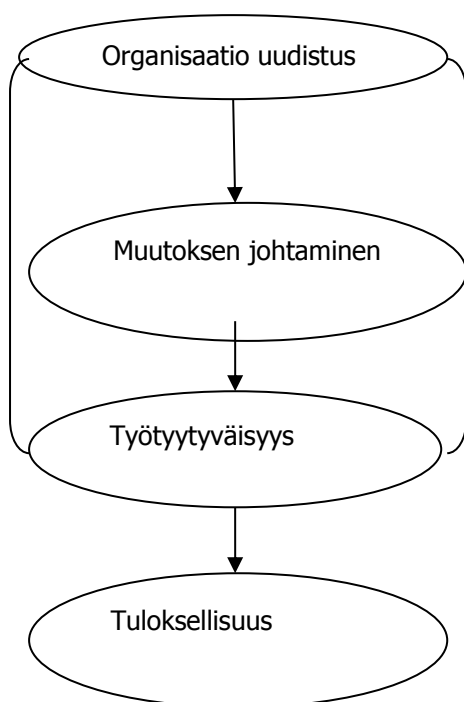
Maatalouslomituksen järjestämisestä vastaaminen

Lomituspalvelujen järjestämisestä on laissa säädetty, että paikallisyksikkö voi järjestää lomituspalvelut seuraavilla tavoilla luvun 4, 15 §:n mukaan; käyttämällä palveluksessa olevia maatalouslomittajia tai ostamalla palveluja julkiselta tai yksityiseltä saman alan palveluja tuottavalta yritykseltä. Mikäli maatalousyrittäjä ei voi erityisestä syystä käyttää 4 luvun 2 §:ssa tarkoitettua maatalouslomittajaa, paikallisyksikkö voi tarvittaessa hyväksyä yrittäjän oman vaihtoehdon (Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki 1996/1231, Paikallisyksikön järjestämät lomituspalvelut). Lomittaja on kuitenkin lomitukseen ajan työsuhteessa paikallisyksikköön.

Maatalousyrittäjien lomituspalvelu laki on tullut voimaan 20.1.1996. Lain tarkoituksena on taata maatalousyrittäjille oikeus pitää vuosilomaa sekä saada sijaisapua. Yhtenä lain tarkoituksena on myös edistää maatalousyrittäjän mahdollisuutta käyttää maksullista lomittaja-apua helpottaakseen omaa työtaakkaansa (Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki 1996/1231).

5 ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatiomuutokset ovat kehittyvän yhteiskunnan työelämän oleellinen osa toimialasta riippumatta. Näiden erinäisten muutosten avulla organisaatiot pyrkivät vahvistamaan omaa kilpailukykyään ja elvyttämään toimintaansa sekä säästämään. Muutoksilla on tavallisesti vaikutusta oleellisesti myös työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Se onko muutos positiivinen vai negatiivinen on taas monen tekijän summa. Organisaatiouudistus tai – muutos sekä erityisesti tapa, jolla sitä johdetaan, vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen (Kuvio 1.). Johtajilla ja heidän johtamistavoillaan onkin suuri merkitys miten työntekijät lopulta ottavat muutoksen vastaan ja kuinka muuttunut organisaatio lähtee toimimaan (TTL Opaskortti, 2011).



Kuvio 1. Organisaatiomuutoksen pelkistetty kuvio

Organisaatiomuutosten muotoja

- Toiminnan siirtäminen: Toiminta yrityksessä jatkuu, mutta paikkakunta vaihdetaan.
- Toiminnan siirtäminen ulkomaille: Toiminta yrityksessä jatkuu, mutta se siirtyy toiseen maahan.
- Toiminnan ulkoistaminen: Toiminta ulkoistetaan toiseen saman alan yritykseen tai palvelun tarjoajaan.
- Konkurssi/ toimipaikan sulkeminen: Toimipaikka lakkautetaan tai suljetaan ja yritys ajautuu konkurssiin taloudellisista syistä. Nämä syyt eivät suoranaisesti liity toimintaan maantieteellisesti.
- Fuusio/yritysosto: Kaksi saman alan yritystä yhdistää toimintansa eli fuusioituu tai toinen yritys ostaa omiin nimiinsä toisen yrityksen, mistä seuraa organisaatio muutos.
- Sisäinen organisaatiomuutos: Yritys toteuttaa toimintansa kannalta merkittäviä muutoksia, kuten vähentää tai lisää työvoimaansa.

(TTL Opaskortti,2011).

5.1 Muuttuvat organisaatiot

Organisaatiot tai niiden yksiköt, kuten paikallisyksiköt, voivat olla kokonaisuutena hyvinkin isoja ja vaikeasti hahmotettavia. Organisaationa paikallisyksiköt joutuvat ottamaan käskyjä toimintaansa niiltä valvovalta Sosiaali- ja Terveysministeriöltä, Melalta ja kunnalta tai kaupungilta. Yksiköiden ylimmällä johdolla on haastava tehtävä näiden mittavien, ja kenties vaikeasti hahmoteltavien yksiköiden johtamisessa sekä kehittämisessä. Jos ylimmällä johdolla ei ole riittävästi esimiehiä tukena, tehtävä johtajana voi olla mahdoton (Moilanen 2011, 28).

Paikallisyksiköiden määrän laskiessa, mutta koon kasvamisessa, tulee paineita luoda toimiva kokonaisuus. Pienemmässä yksikössä esimiehiä johtajan rinnalla on riittänyt yksi tai kaksi henkilöä, jotka ovat kaikki kyenneet tekemään samoja työtehtäviä. Tehtävien ulkoistaminen on ollut vähäistä, ainoana ulkoistettuna työtehtävänä on yleensä ollut palkanlaskenta. Palkat on kuitenkin pyritty tekemään mahdollisimman pitkälle yksin, virallinen maksu tapahtuma on jätetty ulkoiselle organisaatiolle. Muuttuneissa ja laajentuneissa organisaatioissa, johtamistyö on jäänyt entistä pienemmän joukon tehtäväksi, verrattaessa organisaation nykyiseen kokoon (Moilanen 2011, 28).

Organisaatiomuutosten tarpeellisuus

Tarve organisaatiomuutoksille tulee yleensä ulkoisesta ympäristöstä. Organisaatiot nähdäänkin ympäristönsä kanssa kiinteässä vuorovaikutuksessa olevina avoimina järjestelmällisinä kokonaisuuksina. Ne ottavat jatkuvasti vastaan ärsykeitä ulkopuolisilta tekijöiltä, ja pysyäkseen hengissä tai kehittyäkseen niiden on vastattava näihin tekijöihin. Tekijästä riippuen seurauksena on laaja tai suppea muutos. Tämä ympäristöperäinen riippuvuus pohjautuu siihen, että tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen organisaatiot tarvitsevat ympäristöstään energiaa eli tässä tapauksessa rahaa sekä raaka-aineita ja työpanosta (tambub, Uta, 2008).

Toivottu suunta kehitykselle ja toimivuudelle

Muuttuneissa organisaatioissa on tapahtunut paljon kehitystä, työntekijöillä on halu ymmärtää asioita laajemmin ja olla mukana muutos- sekä kehitystyössä. Kuten myöhemmässä kappaleessa, jossa tutkimustulokset analysoidaan selviää, että kaikilla hallinto henkilöillä, jokaisessa haastattelemassani yksikössä, oli halu pyrkiä parhaaseen mahdolliseen työtulokseen. Se ei riitä, että joku tai jotkut yksittäiset yksiköt tai yksilöt onnistuvat, vaan kaikkien organisaation osien on onnistuttava ja pyrittävä samaan päämäärään (Moilanen 2011, 28).

Työntekijöiden asema muuttuvassa organisaatiossa

Työntekijöiden ajattelutavan muutos on yhdessä avain asemassa toimivan organisaation kannalta. Johdon ja esimiesten sekä työntekijöiden on opittava uusia tapoja, jos ensimmäiseksi tarkastellaan johdon työn muuttumista. Johdon tehtävänähän on nähdä organisaatio, kuten paikallisyksikkö, ja

sen ympäristö kokonaisvaltaisena systeeminä. Tässä työskentelyssä pidetään yhtenä keskeisenä keinona strategiatyöskentely, minkä avulla pyritään siihen, että molemminpuolinen vuorovaikutus, tiedonkulku ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin olisivat parasta. Tämä edellyttää johtamisasemassa olevilta henkilöiltä muun muassa keskustelelevampaa otetta, samoin alaistensa valmentamista laajemman vastuun kantamiseen (Moilanen 2011, 28).

Muuttuva esimiestyö

Johdon ja esimiesten työssä on paljon muitakin muutoksia kuin kokonaisvaltaisen ajattelutavan hakeminen. **Jo yleinen suuntaus asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, on toisille esimiehille todella suuri muutos sekä oppimisen paikka** (Moilanen 2011, 29). Ihmisten johtamiseen on tullut uusia piirteitä myös erilaisten uusien toimialojen kautta. **Esimiestyö sinällään on jo todella haastava, mutta erityisesti palveluorganisaatioiden esimiehet ovat tiukoilla uusien vaatimusten kanssa.** Organisaatioiden osaamista tulisi kehittää, samoin kuin asiakaspalvelua. Olivatpa toivotut uudistukset millaisia tahansa, niiden onnistumiseen ja toteuttamiseen vaaditaan johdolta todellista osaamista, eli muutoksen johtamiseen liittyvät esimiestaidot ovat erittäin keskeisiä. Suuret eivätkä pienet muutokset tapahdu itsestään, eivätkä varsinkaan uudet ajattelutavat tai toimintamallit juurru ilman johdon ja esimiesten tietoista työskentelyä (Moilanen 2011, 30).

Yleensä ensimmäinen kompastuskivi on muutoksen alkuvaiheessa, koska muutokset pyritään aloittamaan turhan voimakkaalla tahdilla. Voimakas aloitus kertoo innokkaasta halusta tehdä muutosta, mutta tässä tilanteessa onkin erittäin tärkeää ottaa huomioon kaikki muutosta koskevat henkilöt. Kaikkia ei muutos kiehdo yhtäläillä ja tämä voi aiheuttaa ristiriitatilanteita (Moilanen 2011, 30). Ihmisten erilaisuus täytyy siis ottaa huomioon, jo siinä vaiheessa kun muutosta sekä kehitystä aloitetaan työstämään. Ihmiset ovat ajattelutavoiltaan ja toimintamenetelmiltään eroavaisia ja tästä johtuen myös parhaiten toimivat oppimistyökalut ovat erilaisia eri henkilöiden välillä. Esimerkiksi uuden toimintamallin opettelu voi joillekin sopia parhaiten yhdessä, jo tavan osaavan henkilön toimintaa seuraamalla tai toimintaparina hänen kanssaan. Joku toinen halua kokeilla itse, mutta pyytää apua tarvittaessa, kolmas lukee mielellään ohjekirjoja ja neljäs oppii parhaiten kurssilla. (Moilanen 2011, 30).

Johtajan asema muuttuvassa organisaatiossa

Uuden organisaation johtoryhmältä odotetaan todella paljon. Johtaminen herättää usein enemmän avoimia kysymyksiä kuin vastauksia. Johtamisen haasteet kehittyvässä ja muuttuvassa organisaatiossa ovat todella suuret, sillä organisaatio ja sen työntekijät kehittyvät parhaiten, jos niitä osataan johtaa oikein (Moilanen 2011, 164).

Vuosia sitten elettiin vielä aikaa, jolloin johtamiselle ja esimiestyölle ei annettu niin suunta arvoa. Tällöin madallettiin organisointia, vähennettiin esimiehiä ja lisättiin työyhteisön itseohjattavuutta. Nämä suuntaukset ovat jättäneet jälkensä myös nykypäivänä toimiviin muuttuviin organisaatioihin. Enää ei tarvita jäykkiä rakenteita, moninkertaista ohjausjärjestelmää eikä perinteiseen tyyliin toimi-

via johtajia tai esimiehiä. Tänä päivänä työntekijä uskaltaa mennä puhumaan esimiehelleen ongelmien tullessa ja niihin pyritään löytämään ratkaisu yhdessä. Johtajien, esimiesten ja työntekijöiden välit ovat inhimillistyneet ja muuttuneet tasavertaisemmiksi. Tällä toimintatavan muuttumisella on suuri rooli toimivassa organisaatiossa. Ongelmista on puhuttava avoimesti! (Moilanen 2011, 164).

Tämä muutos ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö organisaatiot tarvitse oikeaa johtajaa ja esimiehiä. Heitä tarvitaan kyllä, mutta eri rooleissa – *”nyt tarvitaan vastuunkantajia, ”kehityksen puolestapuhujia”, muutoksen johtajia, vision rakentajia ja jakajia, ihmisten tukijoita, rakenteiden kyseenalaistajia, toimintaprosessien uudistajia ja oppimisen tuloksen arvioijia”* (Moilanen 2011, 164).

5.2 Millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksella on työntekijöiden hyvinvointiin?

Monien tutkimusten mukaan, organisaatiomuutoksilla on negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden terveyteen, ja että erilaiset riskitekijät, mitkä myös aiheuttavat heikentynyttä terveydentilaa, lisääntyvät muutosten myötä. Lisäksi, erilaisten tutkimusten perusteella on voitu esittää, että työntekijöiden asenne työtä kohtaan muuttuu muutosten myötä. Esimerkiksi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen vähenevät organisaatiomuutosten seurauksena.

Erilaisten tutkimusten mukaan on todettu seuraavaa:

- Työpaikan omistajan vaihdos lisää koettua työn epävarmuutta. Tämä epävarmuuden lisääntyminen heijastuu työntekijöistä muutosten jälkeen vielä viiden vuoden jälkeenkin.
- Muutosten venyminen ja pitkittyminen (organisaatiomuutos koettu enemmän kuin kahdesti kahden vuoden aikana) heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista oleellisesti. Näkyviä muutoksia ovat muun muassa alentuneena työtyytyväisyytenä ja työlle omistautumisena, terveyden tilan heikentymisenä, henkisen väsymyksen lisääntyminen ja sairauspoissaolot.
- Oman aseman heikkeneminen työpaikalla alentaa hyvinvointia, koska pettyminen ja turhautuminen aiheuttavat todella helposti henkistä väsymistä, stressiä ja kyynisyyttä sekä heikompaa työkykyä.
(TTL Opaskortti,2011).

Kaikki organisaatiomuutosten seuraukset eivät kuitenkaan työ hyvinvointi tutkimusten mukaan ole negatiivisia. Mikäli työntekijä kokee organisaatiomuutoksen positiivisena tapahtumana, voi se päinvastoin lisätä työ hyvinvointia ja jaksamista omassa työssään (TTL Opaskortti,2011).

5.3 Organisaatiomuutos paikallisyksiköissä

Melan, eli Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen toimesta aloitetaan paikallisyksiköiden yhdistäminen. Yhdistäminen yleisesti ottaen johtuu yksiköiden lomituspäivien oleellisesta vähentymisestä jolloin yhdistyminen toisten yksiköiden kanssa on välttämätön. Toinen merkittävä tekijä on määrärahan vähentyminen (Mela, 2014). Käytännössä tämä tarkoittaa, että eri paikallisyksiköiden toimintakulttuu-

reja uudistetaan yhdeksi suuremmaksi toimintamalliksi. Näin ollen uudistaminen edellyttää hallinto-henkilöiden toimintamallien uudelleen prosessointia ja muokkaamista sekä uusien yhteisten ja yhdenmukaisten toimintamallien luomista ja käyttöön ottoa. Eli toisin sanoen uusien työtapojen muokkaamista ja luomista entisten tilalle. Näiden muutosten tuloksena toivotaan saavutettavan asiakkaiden ja lomitushenkilöstön yhtenäinen ja tasapuolinen kohtelu (EURA2007, Vipu voimaa EU:lta, 2013).

Lomituspalveluiden asiakkaiden eli pääsääntöisesti kotieläinyrittäjien yritysten tulee olla terveellinen sekä turvallinen työ- ja tuotantoympäristö niin yrittäjille itselleen kuin lomitushenkilöstölle. Kiinnittämällä huomiota uudessa lomitusorganisaatiossa yhtenäisellä mallilla toteutettaviin lomituksiin, palvelun tarpeen kartoitukseen, olosuhteiden mittaamiseen ja maatalouslomittajille laadittaviin ohjeistuksiin, vaikutetaan näin ollen myös yritysten tuotannon laatuun. Kotieläinyrittäjien hyvinvoinnin edistäminen ja työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan kuuluvat lomituspalveluiden toimintaperiaatteeseen. Tämän palvelun yhdistämisellä ja saman toimintamallin luomisella luodaan yksittäisiin kyläyhteisöihin elinvoimaa ja samalla koko paikallisyksikön maaseutualueelle. Työnjohdon olisi hyvä pitää yhteyttä yrittäjiin ja maatalouslomittajiin niin organisaatiomuutoksen aikana kuin sen jälkeenkin (EURA2007, Vipu voimaa EU:lta, 2013).

Paikallisyksiköiden virallinen toimenkuva ei siis yhdistymisten johdosta ole muuttunut, työtehtävät ovat vain tarkentuneet ja keskittyneet eri henkilöille. Jokaisessa organisaatiossa, joka on jossakin toimintansa vaiheessa käynyt muutoksen, niin suuren kuin pienen, osalla työntekijöistä on varmasti tavattu muutosvastarintaa. Vanhoista rutiineista on hankala oppia pois, mutta suurin tekijä muutoksen hyväksymiseen on, että jokainen käy muutoksen läpi itse henkilökohtaisella tasolla. Jokainen joutuu työssään muutosten eteen, ja mitä nopeammin ne hyväksyvät, sitä helpompaa elämä jatkossa tulee olemaan. Vasta kun työntekijät ovat suosiolla valmiita luopumaan vanhasta, voidaan päästä käsiksi uuteen toimintaan. Uusi vaatii tilaa korvatakseen vanhat ajattelu- ja toimintamallit. Uuden oppiminen vaatii vanhan hautaamista ja siihen liittyy surutyö. Tämä vaihe jää monessa muuttuvassa organisaatiossa tekemättä, ja tämän takia vanhoihin rutiineihin jääetään liian helposti kiinni. Anna arvo menneelle, mutta auta luopumaan siitä! (Moilanen 2011, 50). Mikäli yksiköiden esimiehet eivät kuitenkaan tiedosta oman yksikkönsä merkitystä kokonaisuutena, eivätkä varsinkaan yhteistyön merkitystä parhaan tuloksen saavuttamisen kannalta, lopputuloksena voidaan todeta, että yksiköt tekevät tulosta kokonaisuuden kustannuksella (Moilanen 2011, 28).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tälle tutkimukselle valittiin yhdessä toimeksiantajan ja ohjaavien opettajien kanssa kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eli laadullinen teemahaastattelu, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman henkilökohtaisia näkemyksiä paikallisyksiköiden hallinnonhenkilökunnan näkökulmasta. Hallintohenkilöt ovat juurikin ne, joihin kyseisen toimialan organisaatio muutokset vaikuttavat eniten.

Haastattelua voidaan luonnehtia yhdeksi tiedonhankinnan perusmuodoksi. Kun haluamme kuulla ihmisten todellisia mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat huomaamallamme tavalla tai miten he määrittävät arvon jollekin asialle, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelua voidaan sanoa metodiksi, minkä molemmat osapuolet kokevat yleensä miellyttäväksi. Haastattelu ja keskustelu ovat lähellä arkista käytäntöä; haastateltavat tietävät suurin piirtein, mitä on luvassa ja mitä tarkoitusta varten. Tutkijalla eli tässä tapauksessa haastattelijalla on myös samankaltaisia näkemyksiä; hän arvelee tietävänsä, mitä haastattelu tutkimusmetodinä edellyttää, miten siihen valmistaudutaan ja miten se toteutetaan käytännössä. Haastattelun perustana voidaan pitää Sokrateen metodologiaa, saada opiskelijat, tässä tapauksessa haastateltavat miettimään ja pohtimaan heihin kohdistuvia toimia. Vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut voivat tuoda esille asioita, joihin tuskin muuten saataisiin vastauksia tai jotka muuten tulisivat esille (Hirsijärvi ym. 2008, 11).

Tutkimustulosten tulkinta ja tulosten yleistäminen on punnittava tarkkaan. Haastattelun jälkeen tutkijan eli haastattelijan on tarkalleen mietittävä, mitkä asiat hän voi yleistää ja mitkä jättää yksilötasolle. Tämän haastattelun tarkoituksena on kuitenkin tuoda ilmi ihmisten henkilökohtaisia mielipiteitä ja suhtautumisia. Niiden julkituominen on kuitenkin anonyymiä, eli kenenkään nimiä ei mainita, mikäli he eivät sitä itse erikseen pyytäneet (Hirsijärvi ym. 2008, 11).

6.2 Haastattelujen analysointi menetelmä

Sisällönanalyysi

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimusmenetelmissä, on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voidaan pitää paitsi yksinkertaisena metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, tämä voidaan edelleen liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi ym. 2008, 91). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tarkoittaa kolmevaiheista prosessia, jossa aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli luodaan teoreettinen, koko tietokannan kokoava käsite (Tuomi ym. 2008, 92).

Sisällönanalyysia tehdessä, eli analysoidessa millaisia eroja paikallisyksiköiden välillä oli eri teemojen suhteen annetun viitekehyksen mukaan, on oikeastaan tärkeää muistaa kolme asiaa validiteetti, eli työn pätevyys, saadaanko työssä selville mitä oli alun perin tarkoitus? Miten voit kirjoittajana vaikut-

taa teemojesi sekä niiden pohjalta saadun tekstin todellisuuteen ja vakuutta lukijan, että kommentit sekä niiden pohjalta kirjoittamasi teksti on totta? Validiteetin yhtenä mittarina voidaan myös pitää otantaa, jonka tulee olla tarpeeksi laaja tai se pitää olla alun perin tarpeeksi selkeästi mainittu, miksi otantaa on rajattu (Tuomi ym. 2008, 92). Validiteetin toteutumista tutkittaessa tämän opinnäytetyön osalta, tulee ottaa huomioon, että työntekijänä on ollut opiskelija joka työskentelee samalla maatalouslomittajan yhdessä mukana olleista paikallisyksiköistä. Tutkijana olisi siis helppo takertua analyysia tehdessä oman työpaikan ongelma kohtiin ja kuvailla tai spekuloida niitä tarkemmin.

Reliabiliteetti, eli työn luotettavuus ja työn tulosten tarkkuus. Reliabiliteetin pohjana on, millainen on työsi otanta (Tuomi ym. 2008, 92). Tämän opinnäytetyön otantana on vain neljä paikallisyksikkö, Suomen kaikista 43 paikallisyksiköstä, joten väittämiä ja mielipiteitä sekä koko analyysijä ei voida pitää Suomen kattavina. Nämä analyysit kattavat vain Suomen kahden suurimman yksikön mielipiteitä, verraten lähialueen kahteen hallinnon henkilökunnan määrän osalta pienemmän yksikön mielipiteisiin. Työn tulosta ei voida siis pitää koko lomituspalvelun näkemyksen kattavana. Näkemykset joita työssä tuon esille on vain mukana olleiden yksiköiden ja voivat erota oleellisesti toisten yksiköiden mielipiteistä.

Objektiivisuus, eli puolueettomuus. Tässä työssä on ollut haasteellista olla kirjoittajana juurikin puolueeton eli olla takertumatta esimerkiksi oman työpaikan ongelmakohtiin. Oma tausta maatalouslomittajana ja omat mielipiteet alan kehitykselle ovat koko ajan antaneet tietyn pohjan kirjoitukselle, joten työn haasteellisuus on ilmennyt juurikin objektiivisuuden osalta.

Sisällönanalyysin voi toteuttaa luokittelulla tai teemoittelulla. Teemoittelumenetelmä on periaatteessa luokittelun kaltaista, mutta tässä tapauksessa painotetaan teemoissa keskeisesti esiintyneisiin asioihin. Lukumäärillä ei aina ole merkitystä, mikä riippuu laadullisen tutkimuksen perinteestä. Kaikkiaanhan kyse on laadullisen tutkimuksen pilkkomisesta pienempiin osiin ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin on mahdollista vertailla eri teemoja ja niiden esiintymistä aineistossa. Näin myös teemat saadaan liitettyä yhteen. Teemahaastattelun pilkkominen on suhteellisen helppoa, koska teemat jakavat saadun tiedon ja haastateltavien mielipiteet jo alusta alkaen pienempiin ryhmiin. (Tuomi ym. 2008, 93).

Kaikki haastatteluista saatava tieto tulee raportoida, niistä tulee tehdä johtopäätökset tulosten perusteella, ei esimerkiksi oman mielipiteen perusteella jostakin tietystä asiasta. Analyyseistä tulee osata myös kertoa kritiikkiä ja mitä jatkotoimenpiteitä työ voisi pitää sisällään. Analyysijä tehdessä ja raporttia suunniteltaessa, mitä tietoa siihen julkistetaan, tulee olla kriittinen, mikä tieto on tärkeää lukijalle ja mikä vain itselle. Työn periaatteena kuitenkin on, että tunsipa lukija alaa ja sen toimintaa entuudestaan tai ei, ymmärtää saadut johtopäätökset alkuosan viitekehityksen tiedon mukaan.

Haastattelujen pohjalta saamani tieto on käsitelty anonymisti. Yksittäisten henkilöiden paljon muista eroavia tai todella yleisesti tulleita kommentteja olen kuitenkin julkaissut, sillä periaatteella, että vain kommentin sanonut henkilö voi tunnistaa itsensä. Muuten tutkimustulokset on analysoitu ja

avattu teemoittain, niin että olen nimennyt paikallisyksiköt A, B, C ja D yksiköksi, jotta välttyttäisiin taas yksittäisten henkilöiden kommenttien paljastumiselta.

Teemahaastattelun analysointi

Oikeaoppisesti teemahaastattelujen keskusteluanalyysit tapahtuisivat niin, että kaikki nauhoitetut haastattelut litteroitaisiin, eli purettaisiin auki puhtaaksi kirjoittamalla sanasta sanaan (Hirsijärvi ym. 2008, 143). Tässä työssä kyseistä työtaakkaa helpotettiin, koska haastateltavia oli yli 40 kappaletta ja haastattelihoita vain yksi. Sain tehtäväkseni kuunnella nauhoitettuja haastatteluja uudelleen sekä lukea kaikki tekemäni muistiinpanot haastatteluista ja pohtia teemoja sekä mitä niillä haettiin. Tämän jälkeen aloin kirjoittamaan ylös omasta mielestäni tärkeitä, esille tulleita haastateltujen henkilöiden mielipiteitä ja kommentteja, jotka värittäisivät teemojen läpikäyntiä itse työssä.

Aineiston purkamisen tapahtuu teema-alueittain, tiettyyn puheen toiston painottamiseen. Tässä tapauksessa tehtiin kortistopurkaminen, eli jokaisen haastateltavan mielipiteistä kirjoitettiin kortteja teemoittain (Hirsijärvi ym. 2008, 143). Kortit laitettiin yhteen paikallisyksiköittäin ja supistettiin siitä edelleen niin, että kortteja oli yksi jokaisesta teemasta paikallisyksiköittäin. Tämän jälkeen purin kortit vielä niin, että niistä ei tullut yksikkö enää selville. Niin sanottu kortistopurkaminen, oli mielestäni hyvä vaihtoehto purkaa haastattelut, koska samalla palasin omassa mielessäni tapahtuneisiin haastatteluihin ja niiden kulkuun ja mieleeni palautui keskusteluja eri henkilöiden kanssa.

Osalla haastattelemistani henkilöistä oli todella vakaa näkemys ja selkeät periaatteet, joista sai poimittua hyviä kommentteja itse työhön. Kortistopurkaminen helpotti myös oleellisesti supistamaan saatua tietoa ja näin ollen oli helpompaa tarttua oleelliseen asiaan ja saada kommentteista ja mielipiteistä lopulta paikallisyksikkökohtaisia kokonaisuuksia, kuin tiettyjen henkilöiden omia mielipiteitä asioiden, kuten esimerkiksi työilmapiiri – teeman suhteen. Puheen toistossa pyrin myös painottamaan ongelmakohtien painottamisesta. Esimerkiksi teemassa organisaatio muutokseen valmistautuminen, pyrin kuuntelemaan ja kirjaamaan ylös kuinka monelta haastateltavalta ilmeni, että muutokseen lähdettiin todella nopeasti ja siitä tuli todella vähän tiedotusta.

Niin sanotun Dialogin kirjoittamista voidaan käyttää hyväksi, kun jokin mielipide eroaa merkittävästi muista (Hirsijärvi ym. 2008, 143). Mielipiteistä tai siinä on hyvä sanoma työn selkeyttämisen tai työn eloisuuden lisäämisen kannalta. Joitakin asioita on tuotu esille myös yksiköittäin, jotta saataisiin vertailua yksiköiden ja niiden yhdistymisen onnistumisen kannalta. Varsinkin työtehtävät osuudessa on verrattu yksiköitä niiden kokojen perusteella.

Eli yhteenvedona työni haastattelujen analysoinnin toteutuksesta, kuuntelin nauhoitettuja äänitteitä ja tutkin kirjoittamiani muistiinpanoja jokaisesta haastatteluista ja palasin mielessäni haastattelu hetkeen. Kirjoitin jokaisen haastattelun uudelleen puhtaaksi A4-paperille ja värjäsin alleviivauskynällä omasta mielestäni haastatellun henkilön tärkeimmät mielipiteet, eli jos hän monta kertaa painotti esimerkiksi teeman työilmapiiri kohdalla, ettei hänen mielestään yksikön työilmapiiri ole hyvä, se alleviivattiin. Lopuksi, kun kaikki yhden paikallisyksikön haastattelut oli kirjattu uudelleen ja tärkeim-

mät kommentit ja eroavaisuudet oli värjätty eri väreillä, tein yhdestä paikallisyksiköstä kokonaisuuden, johon kirjasin esimerkiksi saman teeman ”työilmapiiri” kohdalta, oliko se haastattelujen perusteella enemmän hyvään taipuva kuin huono, tämän jälkeen kirjasin kohdan perään perusteluja, miksi se olisi hyvä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

6.3 Haastattelujen lähtökohdat

Keskusteltuani ensimmäisen kerran opinnäytetyöni aiheesta lomituspäällikkö Kirsi Väänänen ja lomituspalvelujohtaja Mirja Jestoin kanssa, mielessäni oli tehdä opinnäytetyö, joka pitäisi sisällään haastatteluja maatalouslomittajille, maatalousyrittäjille ja palveluesimiehille. Tämä aihe alun perin sai oman kiinnostukseni heräämään, koska olen työskennellyt maatalouslomittajana vuodesta 2008 lähtien. Silloin tällaista suurta palveluyksikköä ei vielä ollut, vaan Maaningan kunnalla oli oma palveluyksikkö, johon kuului neljä lomituspalveluesimiestä. Yksi näistä neljästä henkilöstä toimi lomituspalvelujohtajana ja yksi lomituspalvelusihteerinä. Yksikkö hoiti maatalousyrittäjien lomituksia Maaninka, Siilinjärvi ja Kuopio alueella. Tehdessäni tuolloin lomituksia, en kuullut niin paljon negatiivista palautetta lomitusten onnistumisesta tai lomitusten järjestämisestä maatalousyrittäjiltä. Työtoverinikin olivat paljon tyytyväisempiä töiden järjestämistapaan.

Paikallisyksikön suurentuessa yhdistymisen johdosta vuonna 2011, herätti monessa yrittäjässä ja lomittajassa negatiivisia ajatuksia. Miten heidän työnsä käy, kuinka pitkiksi työmatkat voivat venyä jos monta yksikköä yhdistyy yhdeksi ja pääsenkö enää tutulle tilalle töihin. Samalla yrittäjät ja lomittajat aiheuttivat myös paineita lomituspalveluesimiehiin omalla käytöksellään ja negatiivisella asenteella. Kukaan ei varmaan arvannut millaisia paineita ja vaikutteita se heidän työhönsä tuo. Itsellenikin selvisi vasta ensimmäisen keskustelun aikana, että heidän työnkuvansa tässä oikeastaan eniten muuttui. Heille tuli paljon enemmän vastuuta ja täytyi osata suunnitella työlistoja uusille tiloilla ja lomittajille, tietämättä heistä entuudestaan yhtään mitään.

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” – periaate sopii myös teemahaastatteluna suoritettavaan laadulliseen tutkimukseen. Haastattelijana sain aluksi tehtäväkseni selvittää itselleni, mitä teemahaastattelu on ja mitä siinä vaaditaan haastattelijalta sekä haastateltavilta. Sain tehtäväksi selvittää taustaa ja tutkia muita alan opinnäytetöitä, kuinka ne on suoritettu ja ennen kaikkea, mitä haasteita voi olla edessäpäin. Tarkoituksena tällä opinnäytetyöllä on selvittää laadullisen tutkimuksen avulla, miten lomituspalveluiden toiminta on muuttunut, kun pienempiä paikallisyksiköitä on yhdistetty yhdeksi suureksi. Miten organisaatio muutokset on laitettu alulle ja onko muutos suoritettu myös hallinnonhenkilökunnan näkökulmasta tarpeen vaatimalla tavalla, eli toisin sanoen, onko heidän mielteitä otettu huomioon sekä onko alkuperäiseen työnkuvaan tullut miten suuria muutoksia. Asiaa selvitettiin tekemällä teemahaastatteluja neljään Itä Suomalaiseen paikallisyksikköön. Kooltaan kaksi yksikköä oli huomattavasti suurempia kuin toiset, eli valinta perusteena oli kaksi suurta ja kaksi pientä yksikköä. Haastattelujen analyysien eli tutkimustulosten esittelyssä, paikallisyksiköiden nimiä ei mainita, vaan yksiköt esitellään yksikkö A:nä, B:nä jne. Tämä sen takia, etteivät yksiköt olisi vastausten pohjalta suoraan tunnistettavissa ja varsinkaan ettei henkilötiedot paljastuisi millään tavalla.

6.4 Haastattelujen toteutus

Tutkimukset, eli tässä opinnäytetyössä haastattelut, suoritettiin neljässä ennalta sovitussa paikallisyksikössä itäisen Suomen alueella. Paikallisyksiköt oli valittu niiden hallintoehkäilijöiden määrän mukaan, koska tavoitteena oli verrata näkemyksiä pienempien ja suurempien yksiköiden välillä valittujen teemojen perusteella. Molemmissa suuremmissa yksiköissä työskentelee 15 hallintoehkäilijää ja pienemmissä yksiköissä kuusi hallintoehkäilijää. Teemat tässä tutkimuksessa olivat seuraavat; Organisaatiomuutokseen valmistautuminen, Työilmapiiri, Keskeiset muutokset työtehtävissä, Työnlaatu, Oman työn merkitys ja Oman paikallisyksikön vahvuudet ja heikkoudet. Yhteensä haastateltuja henkilöitä kertyi 40 henkeä, koska Paikallisyksikkö D:ssä lomatoimenjohtaja oli pyytänyt muutamaa lisähenkilöä osallistumaan haastatteluihin.

Haastattelujen analyysien eli tutkimustulosten esittelyssä, paikallisyksiköiden nimiä ei mainita, vaan yksiköt esitellään yksikkö A:na, B:nä jne. Tämä sen takia, etteivät yksiköt olisi vastausten pohjalta suoraan tunnistettavissa ja varsinkaan ettei henkilötiedot paljastuisi millään tavalla. Anonyyminä tapahtuva haastattelu antaa myös haastateltavalle enemmän rohkeutta kertoa oma rehellinen mielipide.

Paikallisyksikkö A oli varannut haastattelu tilaksi yksikköä hallinnoivan kunnan kunnantalon kokoustilan. Tilassa oli helppo keskustella, osa haastateltavissa halusi istua suuren pöydän vastakkaisella puolella kuin minä, tämä teki nauhoittamisesta hieman haastavaa. Monet kuitenkin istuivat vieressäni, jolloin esimerkiksi nauhoittaminen oli helppoa.

Paikallisyksikkö B:ssä haastattelut tapahtuivat hallinnon henkilökunnan työhuoneissa, koska monet heistä työskentelevät omassa huoneessaan. Haastateltavan henkilön kanssa sai tässäkin yksikössä luotua läheisen kontaktin. Liian läheinen kontakti ei tietenkään ole suotavaa, mutta lähellä olo kertoo haastateltavalle, että haastattelija on oikeasti kiinnostunut hänen mielipiteistä ja mietteistä. Osa haastatteluista tehtiin myös kahvitilassa, koska haastattelujen aikataulu osui toimiston asiakkaille tarkoitettuun vierailu-aikaan, jolloin toimistolla on enemmän melua ja ihmisliikennettä.

Paikallisyksikkö C:ssä haastattelut tapahtuivat yksikön kahvitilassa, jossa kontakti oli helppo luoda haastateltavaan. Yksikkö on toimitiloiltaan kovin pieni, joten yksityisyyttä oli paljon vaikeampi saada. Tämän johdosta haastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna. Haastatteluun osallistui viisi henkilöä, joka on oikeastaan ryhmä haastattelun maksimi koko. Kyseisen yksikön hallinnonhenkilökunta oli mielipiteiltään kovinkin yksimielinen, mutta kaikki uskalsivat sanoa oman mielipiteensä, jos se erosi valtaosan mietteistä.

Paikallisyksikkö D:ssä kävin haastattelemassa ensimmäisenä. Yksikön johtaja oli varannut haastattelu tilaksi kunnantalon kokoushuoneen, jossa oli helppo päästä hyvään kontaktiin haastateltavan kanssa. Yksikkö oli todella panostanut haastatteluihin, ja jokainen haastateltava oli valmistautunut todella hyvin. Yksikön johtaja pyysi myös kahta viljelijää ja yhtä nykyistä lomittajaa (entistä hallin-

non henkilökunnan työntekijää), käymään lyhyemmässä haastattelussa kertomassa yksiköstä ja sen toiminnasta sekä ennen kaikkea siihen liittyvistä, muuttuneista asioista, sitten yhdistymisen.

Yhteistä kaikille haastatteluhuoneille oli viihtyvyys ja kontakti, jonka huone loi haastattelijan ja haastateltavan välille. Tuttu paikka ja ilmapiiri takaavat yleensä luontevamman haastattelu keskustelun.

7 TUTKIMUSTULOKSET TEEMOITTAIN

7.1 Organisaatiomuutokseen valmistautuminen

Haastattelun pohjalta voidaan yleisesti todeta, että muille kuin vastuuhenkilöille ja johtoryhmän henkilökunnalle, muutos on tullut yllättäen. Kommentti *”Mela antaa tiedon, että muutosta on tulossa ja mitkä yksiköt tulevat yhdistymään ja sitten sitä mennään!”* – toistui todella monessa haastattelussa. Melan siirtymäaika muutoksille on yksi vuosi. Toisin sanoen viimeisimmät muutokset, jotka tulivat voimaan vuonna 2011, saivat alkunsa 2010 alkuvuodesta.

Haastatteluissa mukana olleiden neljän yksikön kohdalla, jokainen yksikkö lähti yhdistymiseen hie- man eritavalla. Paikallisyksikkö B piti paljon palavereita ja kokouksia vastuuhenkilöiden ja tulevan johtoportaan kanssa. Muutkin tulevat hallinto henkilöt kohtasivat kokousten merkeissä muutamia kertoja ja yhteisistä toimintasäännöksistä päätettiin yhdessä. Paikallisyksikkö A:ssa asiaa hoiti erilli- nen koordinaattori, joka piti keskustelutilaisuuksia lomittajille, yrittäjille ja hallinto henkilöille. Hän pyrki keräämään tietoa kaikilta osapuolilta ja välittämään niitä vastuuhenkilöille ja tulevalle johtopor- taalle. Paikallisyksikkö C:n malli oli hyvin samankaltainen kuin Paikallisyksikkö A:n, koordinaattina toimi viljelijöiden keskuudesta valittu henkilö, joka piti hyvin yrittäjien puolta ja kertoi tulevalle hal- linto henkilöstölle viljelijöiden toiveet tulevan paikallisyksikön suhteen. Paikallisyksikkö D:ssä asiat sujuivat (haastattelujen pohjalta) kivuttomimmin, kokouksia pidettiin tulevan hallinnon kesken ja jo- kainen sai sanoa oman mielipiteensä, mitä odottaa tulevalta ja millaiset yhteiset toimintasäännökset tulisi olla.

Haastattelujen pohjalta, **suurimpien yksiköiden keskeinen ero yhdistymisen välillä oli yh- teydenpito ennen yhdistymistä**. Yhteisiä pelisääntöjä, eli yleisiä työtapoja, toisessa yksikössä oli hiottu jo paljon ennen yhdistymistä, juurikin sen takia, että tulevaisuudessa työnteko olisi mahdolli- simman kivuton, niin lomituspalvelun työntekijöille kuin yrittäjille ja lomittajille. Paikallisyksikkö B jär- jesti kokoontumisia myös työtehtäviin valittujen lomituksia järjestävien esimiesten kesken noin kaksi - kolme kertaa ennen yhdistymistä. Kaikki olivat siis ainakin nähneet toisensa. Kolme vuotta yhdis- tymisen jälkeen tämä yksikkö painottaakin jatkoa ajatellen yhteyden pitoon ja yhteistoiminnan ni- meen. Saumaton yhteistyö alusta alkaen takaa onnistuneen toiminnan jatkossakin.

Kaikki ei kuitenkaan näin mittavissa yhdistymisissä mene kuin on aluksi odotettu tapahtuvan. **Pai- kallisyksikkö B:n** yhdistymistä varjosti alusta alkaen uuden paikallisyksikön toimipaikan valinta. Kahden suuren maalaiskaupungin välillä oli tehtävä valinta, joka olisi kaikille osapuolille toimiva. Vali- tuksi tulleen kaupungin ilmenemisen jälkeen, alkoi pettyneen kaupungin yrittäjien osalta painostusta paikallisyksikköön. Osa yrittäjistä aiheutti omalla toiminnalleen osalle yksikön esimiehistä todella suuret paineet, koska he epäilivät uuden yksikön toimintaa todella vahvasti. Osan käytös muuttui myös uhkaavaksi esimiehiä kohtaan uuden yksikön toiminnan aloitettua. Yksikön sijainti paikan va- lintaan vaikutti paikan keskeinen sijainti ja velattomuus.

Osa yrittäjistä, jotka olivat pettyneeltä kaupungin osalta, olivat myös erittäin muutosvastarintaisia ja he yrittivät hankaloittaa uusien kyseisen toimialueen lomitusasioita hoitavien esimiesten työntekoa. Yrittäjät olivat tottuneet tiettyyn toimintatapaan ja kohteluun, jonka he ymmärrettävästi tunsivat muuttuvan tulevaisuuden myötä. Osa yrittäjistä oli tottunut myös tiettyihin etuuksiin, joita ei ollut enää luvassa. Uusi yksikkö pyrki alusta asti toimintamalliin, jossa toimintatavat kuten lomitusten suunnittelu ja lomittajien sijoittaminen tiloille on tasapuolista ja päämäärä kaikilla esimiehillä on sama, saada aikaan toimiva lomitus ilman erillisetuusia yrittäjien kesken.

Yksi **Paikallisyksikkö B:n** toimintaperiaatteesta onkin olla rajaton ja tiimitön yksikkö. Jokaisen esimiehen tulisi voida hoitaa mikä tahansa maantieteellinen alue sijaisavun tarpeen tullen. Kaikki yksikön haastattelemani henkilöt olivatkin tästä yhtä mieltä, että se on heille paras ja mahdollinen tapa toimia. Erilaiset tiimit ja rajat saavat helposti yhteiset pelisäännöt kärsimään ja erilaisia ”kuppikuntia” syntymään. Nämä taas oleellisesti hankaloittavat työntekoa sen tarkoituksen mukaisuutta.

Paikallisyksikkö A:n hallinto henkilökunnan pystyi haastattelujen pohjalta jakamaan kahteen osaan, osa esimiestehtävissä toimivista henkilöistä oli pettyneitä yhdistymisen aloituksesta, erityisesti siihen kohdistuvasta informaatiosta ja tiedottamisesta. Monet esimiehet tunsivat jääneensä yksikön heittopusseiksi, joiden mielipiteellä tai tunteilla ei ollut arvoa. Heidän mielipidettään ei kyselty tai otettu huomioon. Osa haastatelluista oli taas sitä mieltä, että *”mitä vähemmän sopassa on keittäjiä, sen parempi”*, eli yhdistymistä tekemään valittu joukko oli riittävä tekemään muutoksen ja kertomaan riittävät tiedot yksikön mukana tuleville esimiehille.

Ohjausryhmä **Paikallisyksikkö A:han** muodostui lakkautettavien paikallisyksiköiden yrittäjien edustajista ja lomittajien edustajista sekä tulevan pääpaikan sijainti kunnan edustajasta. Ohjausryhmän tärkein tehtävä oli tuoda asiakas ja työntekijä näkökulmaa yhdistämisen toteuttamiseen ja näin ollen se piti hyvin huolta yrittäjien ja lomittajien etuisuuksien turvaamisesta ja äänen kuulumisesta yhdistymisessä. Yhdistymistä käytännön tasolla hoiti yhdistyvien paikallisyksiköiden vastuuhenkilöistä koostuva ryhmä, jota kutsuttiin työryhmäksi. Työryhmän sihteerinä toimi ulkopuolinen koordinaattori. Haastattelujen perusteella, vastuuhenkilöinä toimineilla työryhmän jäsenillä, yhdistyminen tuntui sujuneen kaikkein kivuttomimmin. Johtunee siitä, että he saivat olla suunnittelemassa tulevaa yksikköä ja sen toimintatapoja. Ulkopuolinen koordinaattori piti paljon informaatiotilaisuuksia, joihin kutsuttiin alueen yrittäjiä, lomittajia kuin hallintohenkilökuntaakin. Ulkopuolisen henkilön oli helpompi toimia välikätenä muutoksessa.

Uusina muutoksina Paikallisyksikkö A:n toimintamalli toi esimiehille tiimit, joihin yksikkö on jaettu maantieteellisesti. Tiimeissä on kolmesta viiteen henkilöä, jotka suunnittelevat tietyn alueen lomitukset. Tiimien välillä voidaan lomittajia myös vaihtaa tiukan tilanteen tullen. Kuitenkin he pyrkivät järjestämään oman alueensa yrittäjille, myös oman alueensa lomittajat. Muutoin lomittajille kohdistuvat matkat saattavat olla hyvinkin pitkiä ja uuvuttavia.

Tiimityöskentely kuitenkin vaatii esimiehiltä paljon, varsinkin heiltä, jotka aiemmassa yksikössä olivat toimineet esimerkiksi lomituspäalvelusihteereinä tai koko yksikön johtajina, eli heillä oli ollut enemmän päätäntävaltaa. Osalle haastatelluista henkilöistä olikin käynyt, niin sanottu ”arvon aleneminen”, joka aiheutti kitkaa työtovereiden välille. Tiimeissä henkilöiden on osattava kommunikoida asiallisesti ja suunniteltava lomituksia sen mukaan miten paljon on lomituspäpyyntöjä ja kenellä ”tiimiläisistä” on vapaita lomittajia ja voidaanko niitä vaihtaa. Tiimityön kääntöpuolena sen hyvien etujen lisäksi voikin tulla omistaneisuus. Tiimit eivät tee yhteistyötä toisten tiimien kanssa, koska kokevat ”omistavansa” oman alueensa, eivätkä koe tarpeelliseksi auttaa toisia tiimejä. Pienet tiimit voivat myös monelle tuoda mieleen vanhan pienemmän paikallisyksikön ja saada heidät itsensä tiiminsä johtajiksi. Haastattelujen pohjalta selvisikin, että osassa tiimeistä huono työilmapiiri, johtui osan henkilöiden piittaamattomuudesta työntekoon ja osan kuvittelevansa olevan tiimin johtaja. Kaikki tiimin jäsenethän ovat todellisuudessa tasavertaisia, ja tiimeillä on ylempi johtoporras johtajina sekä suurempien asioiden päätöksen tekijöinä.

Paikallisyksikkö A:ssa, yhdistymisen kerrottiin tuoneen mukanaan eripuraa esimiesten välille myös palkkauksen suhteen. Haastattelujen mukaan, osalle työntekijöistä oli jäänyt vanhasta paikallisyksiköstä erillisiä palkkalisiä esimerkiksi iän ja kokemuksen mukaan. Kaikilla ei näin ollut, joten osassa haastateltavissa tämä aiheutti närkästyneisyyttä johtoporrasta kohtaan. *(Palkkaus ja palkan määrä ei muuttunut yhdistymisen seurauksena. Palkka pieneni oleellisesti kuitenkin henkilöillä, joiden työsuhte laski arvoasteikolla alaspäin eli esimerkiksi johtoryhmän tasolta esimiestasolle!)*

”Miksi ei alun perin pidetty huolta, että ikälisät tulevat kaikille? Minusta ainakin tuntuu, että olen täysin eriasemassa muiden kanssa ilman palkkalisiä!”

”...Kun minulle ei kerran lisiä makseta, en tee muuta kuin pakolliset työt. Tehkään muut loput...”

Yhdistymisen jälkeisiä närkästyneitä tunteita herättivät Paikallisyksikkö A:ssa myös uusien palkkaohjelmien opetteleminen. Monelle erilaiset ATK-ohjelmat olivat jo tuttuja, mutta mukaan mahtui myös henkilöitä, joille ohjelmat olivat täysin uusia. Nämä haastatellut henkilöt olivat kuitenkin tässä tilanteessa kiitollisia uusiin tiimeihin ja tiimistä tulleeeseen tukeen ja haluun opettaa työtoveria.

Paikallisyksikkö A:ksi yhdistyneet yksiköt olivat lähtökohtaisesti kaikki hieman erilaisia, mikä varmasti johti näihin edellä mainittuihin ongelmiin. Mikäli yhteistyötä olisi pidetty alusta alkaen enemmän ja jokaiseen seikkaan olisi tartuttu tarkemmin esimerkiksi esimiehille tehtävän kyselyn kautta.

Paikallisyksikkö C:n yhdistyminen oli lähtenyt käyntiin hieman erilaisemmin kuin muilla työssä mukana olevilla. Kyseisessä yksikössä oli ainakin haastattelujen perusteella tullut eniten paineita taloudellisuuteen ja säästämiseen paikallisyksikön sijainti kunnan osalta. Tämä loi yhdistymistä tekeville henkilöille paineita. Erityisesti sen aikaiselle lomituspäalvelupäällikölle yhdistyminen toi haasteita ja painostusta, joita hän ei lopulta enää jaksanutkaan vaan vaihtoi toimenkuvaansa.

Vuonna 2003 **Paikallisyksikkö C** sai yhden viljelijän suostumaan heidän pyyntöönsä lähteä selvittämään asiakkailta, eli yrittäjiltä itseltään, millaisen tulisi olla tulevaisuuden lomituspalveluyksikkö kyseisellä Paikallisyksikkö C:n toiminta-alueella. Kukaan ei myöskään pääsisi näin ollen väittämään, ettei yrittäjien mielipiteitä olisi huomioitu.

Yhdistymisen kustantajana toimi alueen kunta sekä mukana ollut hanke. 2004 vuoteen mennessä oli tarkoitus saada yksikkö, jossa oli mukana uuden paikallisyksikön tuolloinen sijaintikunta ja kuusi muuta lähi kuntaa. Nyt vuonna 2013, yksikkö on sama, mukana neljä kuntaa ja yksi kaupunki, alueen sisällä on vain tapahtunut kuntaliitoksia.

Paikallisyksikkö C:n yhdistymisen hoitavat henkilöt olivat perehtyneet todella perusteellisesti jo aiemmin tehtyihin muutoksiin muualla Suomessa. Mallia on otettu erityisesti kuntien ja kaupunkien välillä tekemistä sopimuksista sekä hallinto henkilökunnan työtehtäviin ja työnimikkeisiin. Yksikkö halusi näin saada toimintansa heti alusta asti toimimaan asiallisesti. Yrittäjien mielipiteille annettiin suurta arvoa, jotta heidän puoleltaan tuleva negatiivinen palaute saataisiin pidettyä mahdollisimman vähäisenä. Yksikön hallinto henkilökunnan työnaloittaminen helpottuisi myös, jos kaikki toiminta lähisi alusta alkein hyvin käyntiin.

Kaikki yhdistymisessä ei kuitenkaan mennyt suunnitelmien mukaan. Vuosien 2004–2005 välisenä aikana tuli tappiota hallintorahan suhteen. Vuodesta 2006 eteenpäin hallintorahaa oli enemmän kuin sille tuli käyttöä. Vuonna 2010 paikallisyksikön sijaintikunta antoi määrärahaa käyttöön pakolliseksi tulevien palvelusuunnitelmien tekoa varten. Palvelusuunnitelmien tekeminen alkoi kaikilla yksiköillä vuoden 2011 alusta, mutta jokainen yksikkö organisoisi niiden teon eri tavalla.

Kolme vuotta yhdistymisen jälkeen **Paikallisyksikkö C:n** lomituspäällikkö painottaakin yhdistymistä edeltävään pohjatyöhön. Kokouksissa tehtävin pöytäkirjoihin on hyvä kirjata mitä ja miten tehdään. Melan tavoitteet lomapäiväyksiköistä voidaan kyseenalaistaa hyvin perustein. Toimistotilojen on myös oltava tarkoituksenmukaiset ja sivuyksiköistä tulee päästä mahdollisen nopeasti eroon. Ne vievät suuren osan budjetista ja mitä pidempään sivuyksiköt pidetään, sitä hitaammin yrittäjät oppivat hoitamaan asioitaan puhelimitse tai sähköisesti. Päällikkö sanoo myös, että vuonna 2004 tehty yhdistyminen oli heillä pohjana vuonna 2010 aloitettuun yhdistymiseen. Kaikki jouduttiin tekemään uudestaan, mutta nyt tiedettiin mitä tehdä ja miten.

“...Näin yhdeksän vuoden jälkeen meillä alkaa olla vasta toimiva yksikkö, joka täyttää tarpeensa...”

Paikallisyksikkö D:n haastattelujen mukaan, yhdistyminen yksiköiden kesken sujui asiallisesti hallinnon pitämien kokousten mukaan. Mela antoi tiedotteita johtoportaalille, mitkä yksiköt menevät yhteen ja minne uuden yksikön pääkonttori sijoitetaan. Toimintasäännöksistä oli helppo sopia, koska yhteinen päämäärä oli saada toimiva yksikkö aikaan ja palvella yrittäjiä samalla tavalla kuin ennen. Eniten muutosvastarintaa tulikin yrittäjiltä. Yrittäjät ajattelivat, että palvelu tulee kärsimään ja asiallisia lomittajia ei saada. He kuitenkin nopeasti sopeutuivat tilanteeseen. Tällä hetkellä hallintohenkilöiden mietteissä pyörii ajatus, että uusi yhdistyminen on varmasti tulossa, koska yrittäjien määrä

vähenee ja kuntaliitoksia tulee vuosi vuodelta enemmän. Suurimpana tekijänä he oman työ jaksamisensa suhteen pitävät tulevaisuudessa yksikön tulevaa sijaintia. Mikäli työmatka pitenee todella pitkäksi, jokainen joutuu miettimään kohdallaan, onko työ tämän arvoista.

Organisaatiomuutoksen ilmeneminen ja yksiköiden yhdistymisen ajankohta on ollut siis pääsääntöisesti kaikille haastateltaville henkilöille selvää alusta alkaen. Vuoden 2010 alussa, alkoi olla ilmassa yhdistymisen merkkejä, ja varmaankin tässä vaiheessa Mela on tehnyt omia päätöksiään ja suunnitelmiaan tulevaisuuden varalle. Yhdistymiset tulivat lopulta ajankohtaisiksi ja vuonna 2011 monta yksikköä liitettiin toisiinsa.

Hallintohenkilökunnan mielestä tiedotusta olisi voinut kuitenkin olla enemmän, ja eritoten siitä miten uudet yksiköt vaikuttavat heidän työnkuvaansa ja tuleeko kaikille tämän hetkisille työntekijöille olemaan töitä jatkossakin. Varsinkin kahdessa suuremmassa yksikössä suurin osa haastateltavista kertoi, että ilmoitus lopullisesta yhdistymisestä tuli noin mutamaa kuukautta ennen ja suoraan Melalta, ei esimerkiksi yksiköiden johtoryhmiltä, jotka ovat varmasti tienneet asioista enemmän jo aiemmin. Osa haastatelluista kertoi, että Mela lähetti kaikille yksiköille saatekirjeen, jossa kerrottiin yhdistymisestä ja sen aikataulusta sekä siihen liittyvistä muutoksista työnkuvassa.

Yleisesti ottaen hallintohenkilökunta kuitenkin alun perin mietti, miksi yhdistymisiä tuli, koska monet yksiköistä toimivat hyvin omillaan, varsinkin suurempien kuntien ja kaupunkien alaisuudessa toimivat yksiköt.

”X:n aiemmalla yksiköllä ei olisi ollut tarvetta yhdistyä, koska kunta oli hoitanut raha-asiansa hyvin. Monilla pienemmillä yksiköillä tilanne oli varmasti taloudellisesti heikompi, jonka vuoksi yhdistymisiin ajaututtiin. Kunnilla ja kaupungeilla ei ollut enää varaa hoitaa lomituspalveluja”

Pienempien kuntien yksiköiden henkilökunnat eivät olleet yhdistymisistä niin yllättyneitä. Toki asiasta olisi heidänkin mielestään voinut ilmoittaa aiemmin, koska itse yhdistyminen tuli rytinällä. Aiemmat yksiköt suljettiin välittömästi, siirtymäaikaa ei kaikissa paikoissa ollut. Monet esimiehet olivatkin sitä mieltä, että pienet aika-ajoin toiminnassa olevat sivukonttorit olisivat voineet säilyä pidempään kuin puoli vuotta. Yrittäjille olisi heidän mielestään ollut tärkeää, että pienet sivukonttorit olisivat säilyneet pidempään, koska kaikilla ei ole sähköisiä palveluja. Kuitenkin haastattelujen edetessä selvisi, että esimerkiksi toisen suuremman yksikön sivukonttoreita yrittäjät eivät käyttäneet ollenkaan ja ne koettiin hallinnon puolelta nopeasti taloudettomiksi. Pienempien yksiköiden esimiehet ja yrittäjät olivat enemmän sivukonttoreiden kannalla kuin kahden suuremman yksikön esimiehet tai yrittäjät.

Tulevien yhdistymisien kannalta haastatteluissa tuli monia hyviä vinkkejä, kuinka asiat kannattaisi hoitaa, jotta monelta murheelta säästyttäisiin.

”...Ylinjohto voisi aloittaa työt yhdessä jo aiemmin. Heillähän tässä on oltava selkeä käsitys miten ja mitä tehdään. Jos he aloittaisivat työt kuukautta tai kahta aiemmin, he voisivat auttaa meitä esimiehiä ja olla varautuneempia tuleviin kysymyksiin...”

Monet haastatelluista myös kertoivat, että kaikilla uuteen yksikköön tulevilla oli halu työskennellä yhdessä ja saada työt sujumaan mahdollisimman sujuvasti alusta alkaen.

“...Halu päästä toimimaan yhteen, kaikki siihen eivät kuitenkaan pystyneet ja vanhoista tavoista oli vaikeaa, tai no on edelleen vaikeaa päästä irti. Tässä tilanteessa oltava hyvät johtajat puuttumassa asiaan...”

Haastatteluista selvisi äkkiä että, ihmiset ovat asioiden käsittelijöinä niin erilaisia. Vaikuttavia tekijöitä ovat työkokemus ja kiinnostus omaan alaan ja työntekoon. Osa haastatelluista koki asiakaspalvelun kasvotusten vähentyneen ja piti sitä huonona asiana. Osa taas oli tyytyväinen, että palvelu on kehittynyt enemmän puhelimitse ja sähköisesti hoidettavaksi. Viralliseen työn tekoon, eli työlistojen suunnitteluun ja tilakäynteihin jää enemmän aikaa, kun asiakkaat eivät enää käy niin paljon toimistolla. Asiat hoituvat monen mielestä myös paljon nopeammin puhelimesta tai sähköpostilla kuin paikalla hoidettaessa.

Tuulevaisuutta ajatellen lomituspalvelun työntekijät, eli hallinto henkilökunta, toivovatkin enemmän tiedottamista niin Melan osalta kuin vastuuhenkilöiltä ja johtoryhmältä, jotta muutos olisi mahdollisimman kivuton. Haastattelujen perusteella moni toivoi, että heidän mielipiteitään otettaisiin muutostyössä enemmän huomioon, varsinkin työtapoja ja työmenetelmiä suunniteltaessa. Yksi merkittävä asia, joka tuli jo valmiiksi suuren muutoksen eli yhdistymisen mukana, oli palvelusuunnitelmien tekeminen. Aikaa suunnitelmien tekemiseen annettiin kolme vuotta, eli niiden on oltava valmiita vuoden 2013 loppuun mennessä. Uusissa yksiköissä pääsi siis heti uusien haastavienkin työtehtävien pariin. Oppimista tuli myös uusissa työtavoissa ja esimerkiksi palkanmaksussa ja siihen käytettävissä ohjelmassa. Esimiehet pääsivät heti työntekoon ja monet sanoivatkin, että entisiä yksiköitä ei ollut aikaa jäädä miettimään. Uudet haasteet ja työtehtävät lisäsivät haastattelujen perusteella myös mielekkyyttä jatkaa työntekoa.

“...Minä ainakin pidän haasteista, työntekohan olisi muuten tylsää. Olen valmis myös tuleviin muutoksiin ja haasteisiin, antaa tulla lisää vaan...”

Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että mitä useampi henkilö on omia mielipiteitään ja ehdotuksiaan kertomassa, sitä hankalampaa uusi yksikkö on saada alulle. Jokainen kuitenkin painottaa asialliseen ja johdonmukaiseen sekä erityisesti johtamistaitoiseen johtoryhmään. Kokonaisuutena johtamisen ja kehittämisen kannalta, on siis hyvin tärkeää, että yksiköiden esimiehet ovat tietoisia kokonaisuudesta ja eri osien vaikutuksesta tuloksen syntymiseen. Muutosvastarintakin on hyväksyttävä, mutta siitä on osattava päästä eroon. Suurissa organisaatioissa kuten suurissa paikallisyksiköissä, johtajalta odotetaan todella paljon juurikin muutosvastarinnan suhteen. Johtoportaanhenkilöt ovat avainasemassa saada työntekijänsä työskentelemään asiaankuuluvalla tavalla ja tuntemaan, että heidän työtään arvostetaan sekä neuvomaan uusia työtapoja tai tekniikoita. Muutosvastarinnasta päästään helpoiten eroon perustelemalla muutokset riittävän kattavasti, jotta jokainen ymmärtää

miksi näin on tapahtunut. Paikallisyksiköiden yhdistymiset tapahtuivat kolme vuotta sitten, vuonna 2011, aikaa on siis kulunut ja varmasti paljon hyvääkin on tapahtunut.

7.2 Työilmapiiri

Toimivien työyhteisöjen yhtenä peruspohjakivenä voidaan pitää työilmapiiriä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla tasavertainen olo ja jokaisen työtä tulisi arvostaa, sekä yhteisistä pelisäännöistä tulisi pitää kiinni. Näin säilytetään kaikille arvokas työilmapiiri.

Pienempien yksiköiden, joiden molempien hallinnon henkilömäärä jäi alle kuuteen, koettiin työilmapiiri asianmukaiseksi ja työntekoa tukevaksi. Toinen yksiköistä painotti uskovansa hyvällä ja jämäptillä johtajalla olevan eniten painoarvoa myös työilmapiirin säilymisen kannalta.

”...Kyllä se pitää jämäpti johtaja olla, että saa tämmösen akkalauman pidettyä aisoissa...”

Suurista yksiköistä voi todeta, että paineiden kasaaminen syö työilmapiiriä. Toisten huono paineiden sietokyky kostautuu ikävällä tavalla muille yksikön työntekijöille. Henkilöt alkavat purkaa paineita muihin työntekijöihin, eivät selviä omista työtehtävistään ja lopulta jäävät sairauslomalle. Näin ollen kaikki kyseisen henkilön työt jäävät muille. Tällainen tilanne aiheuttaa automaattisesti kitkaa työntekijöiden välillä. Monesti tällaiset henkilöt eivät edes huomaa, että ovat itse aiheuttaneet sen, kuinka heitä kohdellaan. Suurimpien yksiköiden haastateltavista osa painottikin aika-ajoittaiseen itsetutkiskeluun ja vahvuudet vastaan heikkoudet.

Työhuoneiden sijoittelulla arveltiin olevan myös suuri merkitys työilmapiirin säilyttämiseen. Niin sanotusti ”ennen vanhaan, kaikki työntekijät saattoivat olla samassa huoneessa, jossa juttu lensi ja asioita pohdittiin heti yhdessä”. Tällä hetkellä **Paikallisyksikkö A:ssa**, huoneita on jaoteltu kahden eri siipeen ja huoneessa on yksi tai kaksi työntekijää. **Paikallisyksikkö B:ssä** huoneita on kahdella eri vastakkaisella käytävällä ja huoneessa on yksi työntekijä. **Paikallisyksikkö D:ssä** kaikki työntekijät ovat yhdessä isossa huoneessa, vain ohuet sermit erottelevat työpisteitä. **Paikallisyksikkö C:ssä** työhuoneet ovat samalla käytävällä ja jokaisella on omansa. **Paikallisyksikkö D:n** henkilökunnalla ei ollut mitään negatiivista sanottavaa työilmapiiristä, koska niin sanotusti pahaa toisen selän takana ei pääse puhumaan, vaan ongelmat on tuotava heti ilmi.

Suurten yksiköiden yhtenä ongelmana myös pidettiin ”kuppikuntien” syntymistä ja varsinkin niiden todella voimakasta esillä oloa. Arimmat henkilöt eivät esimerkiksi uskalla sanoa omaa mielipidettään, koska tietävät, että on seuraavien viikkojen ajan kuppikuntien puheenaiheena. ”Kuppikuntamainen” toiminta tulisi kitkeä pois johtoryhmän toimesta, mutta haastattelujen pohjalta toisessa suuressa yksikössä, juurikin johtoryhmä on selvästi mukana yhden tällaisen ”kuppikunnan” olemassa olossa.

”...Johtoryhmän toiminnasta on puhuttu pariinkin kertaan eteenpäin, mutta ilman tulosta. Pomot haluavat heti nimiä tiskiin kuka on kehdannut puhua heistä tällaista...”

Muutaman haastateltavan sanoessa, työkokouksissa puhuttaessa juurikin ”kuppikunnista” tulee ikäviä lausahduksia;

”...Eihän täällä pakko ole työskennellä jos noin paljon ahdistaa...”

Suurimpien yksiköiden yksi selvä ongelma on siis, pomojen niin sanottu liian tuttavallinen toiminta osan työntekijöiden kanssa. Työntekijät eivät näin ollen koe olevansa tasavertaisia toisiaan kohtaan.

”...Kaveruus ja ystävyyssuhteita pitää olla, mutta työ ja vapaa-aika on osattava pitää erillään...”

Yhteinen mielipidekin työilmapiiriin löytyi kaikkien yksiköiden välillä, erityisesti se kuitenkin painottui suuremmissa yksiköissä, joissa on enemmän henkilökuntaa, yhteiset pelisäännöt. Yhteistenpelisääntöjen noudattaminen on todella tärkeää, jos halutaan, että kaikilla on hyvä olla. Jatkuva sooloilu syö muilta työmotivaatiota, että aiheuttaa valtavia kuiluja työilmapiiriin. Suurin osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että yhteisistä pelisäännöistä tulisi edelleen, kolme vuotta yhdistymisen jälkeenkin puhua työkokouksissa ja johtoryhmä aloitteisesti.

Yksikön koosta riippumatta, kaikki painottivat, että ilman hyvää työilmapiiriä ei töitä voi tehdä. Huono ilmapiiri on ahdistava, ja se vie henkisiä voimia liikaa. Tämä taas aiheuttaa työuupumusta, jota muutamat henkilöt sanoivatkin kokevansa. Työssä jaksamista voidaankin tukea säilyttämällä kaikille hyvä työilmapiiri.

Haastattelujen mukaan työilmapiiriä kuitenkin pyritään kehittämään erilaisilla toimintapäivillä, joita järjestetään pelkästään esimiehille ja sekä esimiehille että lomittajille. Valitettavasti kummankin suuremman yksikön hallintohenkilökunnan osalta tällaisiin tilaisuuksiin ei juurikaan osallistuta. Toisessa suuremmassa yksikössä erilaisiin retkiin ja ”tyky-päiviin” osallistujia oli haastattelujen mukaan useita. Pienemmissä yksiköissä budjetti ei valitettavasti anna mahdollisuuksia järjestää hallinto väelle.

Työilmapiiriin piristävinä tekijöinä haastattelut toivat ilmi kahvikeskustelut koko työryhmän kesken. Vapaa muotoiset keskustelut ilman varsinaista keskustelun aihetta, eli työstä aiheutunutta ongelmaa tai vastoinkäymistä, piristävät monen mielestä työilmapiiriä. Kahvitaumat pyritäänkin yksiköissä pitämään yhtä aikaa, jotta työntekijöillä olisi aikaa keskustella keskenään työn ulkopuolisista asioista.

7.3 Keskeiset muutokset työtehtävissä

Maatalouden jokaisella toimintaharalla on ollut muutoksen tuulia jo kauan, tila koot kasvavat, useamman yrittäjän maatilayhtymiä perustetaan enemmän ja pienet velalliset tilat häviävät pois. Myös paikallisyksiköiden on tullut aika yhdistyä. Yhdistyminen vaatii yksikössä työskenteleviltä henkilöiltä joustoa ja halukkuutta oppia enemmän. Työtavat kehittyvät enemmän ja enemmän tietotekniikka valtaisiksi, eikä enää niin sanottua paperi työtä ole paljoa. Myös virallinen asiakaspalvelu ja asiakas-kontaktit vähenevät. Nämä muutokset työssä eivät kuitenkaan tarkoita, että työt määrällisesti vä-

henisivät, päinvastoin. Ne keskittyvät ja työtehtävistä tulee laajoja kokonaisuuksia, joiden pyörittäjiltä vaaditaan paljon osaamista ja organisointi kykyä.

Haastattelujen mukaan, **suurimpien yksiköiden hallintohenkilöiden työnkuva ja työtehtävät ovat muuttuneet eniten**. Osa työtehtävistä on rajattu tietyille henkilöille, jotta lomitusten suunnitteluun jää enemmän aikaa. Kaikille yksiköille yhteistä oli palvelusuunnitelmien tuomat haasteet. Melan uudistukset vuonna 2011 palvelusuunnitelmien osalta koskivat kaikkia Suomen yksiköitä.

Paikallisyksikkö A:ssa palvelusuunnitelmien tekeminen on hallinnon mielestä sujunut heikosti. Moni haastateltavista painotti, että työtovereiden ajankäytössä olisi parannettavan varaa, ja jokaisen tulisi panostaa kalenteriin ja oman työn organisointiin. Kuitenkin, jos lähes kaikki haastateltavista oli sitä mieltä, että toisen tekeminen on hidasta, voidaan todeta, että ongelma palvelusuunnitelmien kanssa on koko yksiköllä, ei vain osalla työntekijöistä. **Paikallisyksikkö A:n** suurin haaste on maantieteellinen koko. Suunnitelmia ehtii tehdä noin kolme tai viisi vuorokaudessa, riippuen miten kauas joutuu ajamaan. Paikallisyksikön sijainnista katsoen kauimmaisten kuntien tilojen esimiehet olivat eniten pettyneitä omaan ajankäyttönsä ja siihen, että suunnitelmia oli vieläkin tekemättä. Aika ei kuitenkaan vain yksinkertaisesti riitä ja tämän takia suunnitelmia on uudelleen organisoitu myös muille hallinto henkilöille. Tämä taas osan mielestä on ajanut tilanteeseen, että heitä arvostellaan hitaiksi ja jopa hyödyttömiksi muiden esimiesten keskuudessa. On kuitenkin otettava huomioon, että on aivan erilaista tehdä suunnitelmia noin 50 kilometrin säteellä yksikön tai oman kotipaikkakunnan sijainnista kuin ajaa jopa 200km päähän. Aikaa matkustamiseen menee näin ollen jo yli puolet enemmän. Verraten suurempien yksiköiden tilannetta palvelusuunnitelmien osalta, toinen oli selvästi tyytyväisempi suunnitelmien tämän hetkiseen tilanteeseen. Molemmilla yksiköillä oli kuitenkin samankaltaisia ongelmia ajankäytön suhteen ja että osalla alueista on enemmän tiloja kuin toisella.

Pienemmät yksiköt, eli **Paikallisyksikkö C ja D** olivat organisoineet palvelusuunnitelmien tekemisen eri tavalla. Paikallisyksikkö C:n neljästä työntekijästä, yksi ihminen oli organisoitu tekemään suunnitelmat kokonaan itse. Kysyessäni tätä toimintatapa mahdollisuutta kahdelta suuremmalta yksiköltä, molempien yhtenäinen vastaus oli, että palvelusuunnitelmat kuuluvat alueen esimiehelle. Näin esimies oppii parhaiten tuntemaan tilansa. Pienemmässä yksikössä he tosin ymmärtävät kyseisen toimintamallin, koska työtä kasaantuu muutenkin eri tavalla. Esimerkiksi **Paikallisyksikkö C:ssä** palvelusuunnitelmien eriyttäminen kokonaan yhdelle henkilölle, helpotti huomattavasti muiden työtaakkaa eikä seisottanut lomitusten suunnittelemista. Yhden henkilön tekemät suunnitelmat myös ovat samalla periaatteella ja näkökannalla tehtyjä eli yhden mukaisia.

Asiakaspalvelun vähyyks nykyisissä yksiköissä on monen mielestä todella ikävää, kuitenkin lomituspalvelu on lähtökohtaisesti asiakaspalvelutyötä. Monet haastateltavat totesivatkin pelkäävänsä, miten erilleen Mela voi säästöbudjeteillaan ajaa palvelun asiakkaista. Hallinnon pahin pelko on, että palvelu voidaan irrottaa kunnan/kaupungin alaisuudesta kokonaan, ja tehdä pääpiste esimerkiksi Etelä-Suomeen, josta puhelinpalvelun kautta lomituksia voidaan järjestää pohjoista Lappia myöten.

Työtehtävissä, ja erityisesti niihin vaikuttavissa laeissa, on tullut paljon muutoksia vuosien varrella. Lomituspalvelu lainsaantia uudistetaan ja tarkennetaan ja pykälät saavat erilaisia sivuhaaroja, jotka tulee kriisitilanteen tullen tietää. Monet haastatellut henkilöt totesivatkin kokevansa olevan sen lakimiehiä ja tuomareita, kun vaikeita asioita aletaan päättää ja kriisitilanteita purkaa. Monet yrittäjät-kään eivät ole perillä heihin kohdistuvista lomituksen puolelta tulevista säädöksistä. Tämä vaikuttaa oleellisesti asioiden selvittämistä ja asettaa taas hallinnon henkilöitä huonoon valoon, että he tekisivät asiat liian hankalasti.

Haastatteluissa ilmeni valitettavasti myös puutteita liittyen muuttuneisiin työtehtäviin. Useat haastatelleet henkilöt halusivat saada enemmän koulutustilaisuuksia, joissa perehdyttäisiin ATK-ohjelmiin, joita he käyttävät työssään päivittäin. Monet halusivat osallistua myös lomittajille järjestettäviin työkoulutuksiin, koska näin ollen he oppisivat samalla itsekkin alasta ja työstä enemmän. Olisi helpompaa ymmärtää lomittajien uupumispisteitä ja mitä henkilöiltä vaaditaan, jotka laitetaan esimerkiksi robotti- tai seosrehuruokintakoulutukseen.

Muita keskeisiä muutoksia työtehtäviin on tullut erityisesti kahdessa suuressa yksikössä, erilaisten kaikkien osapuolien työntekoa helpottavien asioiden suunnittelua. Suuret yksiköt järjestävät ja pohjivat koko työryhmänsä voimin, miten kehittää omia palveluitaan, kuten esimerkiksi erikoistaa lomittajia tiettyihin työtehtäviin ja tehdä kokeiluja erilaisista lomitusrenkaista. Kehitystyö on siis tullut aivan uutena kokonaisuutena ja sitä tulee varmasti olemaan jatkossa enemmän. Johtoryhmän tehtävänä on tullut pohtia miten saada lisää nuoria lomittajia ja markkinoina kouluissa sekä oppilaitoksissa lomittajan työtä ja paikallisyksiköiden toimintaa. Kolikon käänköpuolena, johtoryhmän keskeisenä tehtävänä on myös pohtia yksikkönsä säästöbudjettia Melalta tai kunnalta/kaupungilta tulevien ohjeiden mukaan.

7.4 Työn laatu

Tänä päivänä panostetaan laatuun, niin työelämässä kuin vapaa-ajassa. Lomituspalvelujen laatuksymykset oli siis syytä ottaa mukaan myös haastatteluihin. Lomituspalveluidenhan tulee olla laadukkaita ja yrittäjät odottavat lomittajien ammattitaidon olevan laadukasta. Hallinnon henkilökunnan oma näkemys heidän oman työnsä laadusta oli vaihteleva samoin kuin seikat, jotka siihen vaikuttivat.

Yhteinen tekijä kaikkien haastateltujen henkilöiden vastauksissa oli, kun puhuttiin laadusta, palvelusuunnitelman tuomat kiireet. Palvelusuunnitelmien tekeminen vie monen mielestä todella paljon aikaa muista töistä, joka saattoi aiheuttaa osan mielestä hutilointia ja tärkeiden asioiden unohtamista. Työt myös kasaantuivat ja niitä jouduttiin siirtämään muille.

Kahden suurimman yksikön haastatteluissa työnlaadusta puhuttaessa yhteinen tekijä oli yli puolen haastateltujen kanssa kiire.

“...Jos tätä verrataan entiseen, niin kiirehän tässä on. Ylemmältä taholta on jatkuvaa painostusta...”

"... Työn määrä on lisääntynyt ja se tuo kiirettä meille kaikille..."

Kahden pienemmän yksikön kohdalla kiireen aistiminen ja kunnan painostus oli todellakin aistittavissa työntekijöistä. Kunnan tai kaupungin tulisi miettiä esimerkiksi säästämisen ja taloudellisuuden painottamisessa työntekijöiden jaksamista ja sitä, mitä jatkuva paineen luominen voi saada aikaan. On henkilöitä, jotka voivat toimia todella tehokkaasti pienessä paineessa, mutta on myös olemassa toinen ääripää, jonka jatkuva paine voi ajaa jopa sairaalavuoteeseen.

Yksiköiden koon perusteella työnlaatu on erilainen, suuremmissa yksiköissä apua kasaantuneisiin työtehtäviin saa omasta työtiimistä, pienemmissä yksiköissä työkiireet on otettava kotiin mukaan. Suurempien yksiköiden työntekijät olivatkin juuri tästä seikasta todella tyytyväisiä, työajan ja vapaaajan erottaminen on helpompaa ja siinä myös pysyy helpommin. Alueen vaihto lisää myös henkilökohtaisella tasolla välimatkaa yrittäjiin, 100 kilometrin päässä kotikunnasta oleva työalue tarkoittaa, ettei kaupankassalla tarvitse aloittaa keskustelua seuraavan viikon lomituksista.

Maantieteellinen laajuus toi kuitenkin myös negatiivisia sävytteitä työnlaadulle, **Paikallisyksikkö A:n ja B:n** maantieteellinen laajuus toi monen mielestä haasteita myös työnlaadulle. Pidentyneet työmatkat vievät enemmän aikaa ja lisäävät väsymystä. Monet kuitenkin sanoivat, että jokaisen tulee tehdä itse valintansa. Kukaan ei pakota töissä olemaan, ja jos työmatka tuntuu ylitsepääsemättömältä, alanvaihtoa olisi syytä pohtia. **Paikallisyksikkö B:ssä** monet kuitenkin kehuivat julkisen liikenteen toimivuutta ja "kimppakyytejä". **Paikallisyksikkö A:ssa, C:ssä ja D:ssä** painotettiin etätöiden nimeen ja liukuvaan työaikaan, kun keskustelimme, mikä parantaa työnlaatua.

"...Työmatkojen pidentyminen väsyttää, ilman etätömahdollisuutta en jaksaisi enää tätä työtä..."

Nopealla aikataululla tulevat lomituspyyntöjä vaikuttavat oleellisesti työnlaatuun, kuinka hallinnon henkilökunta kestää painetta, kun esimerkiksi sijaisapupyynnöt alkaa tulla paljon yhdellä kertaa. Jokaisessa yksikössä nopeasti tulevat sijaisapupyynnöt tuovat todellisia stressipiikkejä, mistä saadaan nopeasti järjestettyä lomittaja esimerkiksi samalla iltaa tai seuraavalle päivälle.

"...Yhden yrittäjien tilojen lomitusten suunnittelu tuo stressiä, mistä saan äkkiä lomittajan jos tilalla olleilla lomittajilla listat täynnä! Aivan hirveä stressikynnyksen nostaja tämä tilanne..."

Monet haastatelluista henkilöistä totesivat, että yrittäjien asenteen ja käytänteiden muutos toisi helpotusta myös heidän työnlaatunsa.

"...Sijaisaputilanteet tuo stressipiikkejä, tilalliset voisivat ilmoittaa esimerkiksi aamulla, että on menossa lääkäriin ja mahdollinen sijaisapupyynnöt tulossa, yrittäjät voisivat ajatella välillä meitäkin..."

Monilla yrittäjillä on taipumus valikoida lomittajia. He eivät ole valmiita ottamaan uusia lomittajia ja soittelevat lomituspyyntöjä entisille heidän lomitusta hoitaneelle henkilölle. Tämä lisää monen mielestä oleellisesti stressiä, tällaisten asioiden purkamiseen menee turhan paljon aikaa. Yrittäjien tulisi

oppia pois valikoimisesta ja luottaa alueensa esimieheen. Se, että yrittäjä soittaa alueensa aiemmalle esimiehelle, ja hän hoitaakin tulevan lomituksen virallisen esimiehen selän takana, vaikuttaa taas työilmapiiriin.

Kaikkien kolmen osapuolen – yrittäjien, lomittajien ja hallinnonhenkilökunnan välinen luottamus tulisi saada yksikön alusta asti toiminaan niin, että jokainen voi olla yhteydessä toiseensa ja kunnioittaa toisen tekemää työtä aliarvioimatta sitä. Tämä tarkoittaa toisin sanoen sitä, kun esimies vaihtuu alueella, yrittäjät voisivat myös oma-aloitteisesti ottaa yhteyttä esimieheen ja tutustua häneen sekä ymmärtää, että virheitä ja väärin arviointeja sattuu. Kukaan meistä ei ole kone ja ajatusten lukija.

Yksikön sisällä työnlaatuun satsaaminen tulisi lähteä liikenteeseen koko yksikön sisällä. Työkaveria autetaan, kun hänellä on vaikeaa, mutta jos samat virheet toistuvat kerrasta toiseen, olisi syytä kyseenalaistaa hänen toimintaperiaatteensa ja niin sanotusti nostaa kissa pöydälle. Kehittävää ja rakentavaa palautetta tulisi käyttää enemmän, eli toisin sanoen työpaikka palaverieita olisi hyvä pitää vähintään kerran viikkoon, monen mielestä kaksikin kertaa viikossa olisi hyvä.

Työyhteisön hyvinvointiin kuuluvat perinteiden mukaan työ hyvinvointiasiat; kuten työturvallisuus ja ergonomia, työterveyshuolto, työpaikan viihtyisyys ja työyhteisö. Keskeinen osa työpaikan hyvinvointia on sen ilmapiiri, johon kuuluvat tiedon kulku ja saanti (Ojala 2011, 59). Työ hyvinvointiin liittyy myös siihen kohdistuva lainsäädäntö, johon toivottavasti ei tarvitse tulevaisuudessakaan esimerkiksi työpaikka kiusaamisen merkeissä verrata lomituspalveluissa. **Paikallisyksikkö B:ssä**, kuitenkin haastatteluissa selvisi vakaviakin työ hyvinvointiin ja sitä kautta työntekijän työnlaatuun liittyviä kiusaamis- ja ahdistelemistapauksia. Työpaikan luottamusmies on joutunut niihin puuttumaan ja työn teon onnistumisen kannalta, yksikkö on joutunut tekemään sisäisiä muutoksia. Paikallisyksiköissäkin luottamusmiehellä on suuri merkitys työnlaadun säilyttämisen takia. Suurten yksiköiden yksi kompastus kivi työnlaadun suhteen haastattelujen mukaan on yrittäjien asenne uusia esimiehiä kohtaan. Uutta henkilöä kokeillaan jokaisessa mahdollisessa tilanteessa, missä tämä voisi antaa periksi ja jos ei anna hänet haukutaan. Tässä on taas asia, jonka takia monet haastatelleet toivovat vähintään kerran viikossa pidettävää viikko palaveria, jossa jokainen voi tuoda ilmi myös tämän kaltaiset tilanteet, jotta niihin osataan puuttua hyvissä ajoin.

7.5 Oman työn merkitys

Monelle hallinnon henkilökunnan edustajalle oman työn merkitys koostuu tulevasta palkasta ja halusta palvella asiakkaita, eli yrittäjiä. Haastatelluista henkilöistä, kaikkien aiempikin työtausta käsittelee maataloutta, suurin osa oli aloittanut maatalousalan lomittajana ja edennyt siitä esimiestehtäviin. Toinen suurempi edustusjoukko koostui entisistä viljelijöistä. Jokaiselle haastateltavalle maatalous ja sen tulevaisuuden näkymät ovat suuressa roolissa, kun puhutaan oman työn merkityksestä.

He haluavat helpottaa yrittäjien taakkaa ja palvella heitä tasapuolisesti sekä luotettavasti. Jokainen yrittäjä on lomansa ansainnut ja he haluavat tehdä kaikkensa sen onnistumiseen. Kaikkien mielestä on tärkeää tietää, mitä kaikkea maatalous työnantaja vaatii. Mitä kaikkea yrittäjät joutuvat päivän

aikana tekemään ja kuinka sitovaa heidän työnsä on. Esimiestehtäviin aikovan on syytä omata jonkinlainen kokemus maataloudesta ja parhaimpana esimerkkinä kaikki totesivat lomituksen.

“...Suomen maatalousyrittäjät ovat etuoikeutetussa asemassa, kun meillä on tällainen lomapalvelu...”

Oman työnmerkityksestä puhuttaessa, haastatelluissa selvisi, että tärkeä seikka on arvostaa itseään. Ennen kuin osaat itse arvostaa itseäsi, et voi olettaa että kukaan muukaan sinua arvostaa. Jokaisen panosta työyhteisössä tarvitaan, jotta päästään haluttuun lopputulokseen.

Itsetuntemus on avainasemassa kun mietitään, mikä on omassa työssä tärkeää ja mitä työ sinulle merkitsee. Miksi olla töissä työpaikassa tai työyhteisössä, jossa sinulla ei ole hyvä olla? Paikallisyksikkö A:n haastatteluissa ilmeni, että muutamalla henkilöllä motiivit työn tekoon olivat heikot, jopa olemattomat. Haastatteluissa myös toistui muutamien henkilöiden käyttäytyminen työpaikalla, jotka viittasivat siihen, että henkilöä ei kiinnosta työnteko vaan hän vierittää työtehtävänsä muille ja käyttäytyy sopimattomasti työtovereita kohtaan. Suuressa työyhteisössä tällainen toiminta onkin valitettavan yleistä. Olisi siis itsetutkiskelun paikka.

Itsetuntemuksella voidaan selvittää omat motivaation lähteet ja oman elämän arvot, mihin haluaa painottaa ja mitä pitää vähemmän tärkeänä. Uran kannalta on olennaista tunnistaa omat motivaattorit. Motiivithan on kuvattu ihmisiä kuvaaviksi sisäisiksi voimiksi ja näkökulmiksi (Aarnikoivu 2011, 43). Muissa yksiköissä ei selvinnyt, tai kukaan ei halunnut myöntää, että itseään tai jotakin työtoveria ei tämän alan työnteko kiinnostaisi. **95 % haastatelluista olikin sitä mieltä, että tätä työtä kohtaan tulee olla intohimo, kiinnostus maatalouteen ja ymmärrys mitä maatalous yrittäjänä oleminen nykyajan Suomessa on.**

7.6 Oman yksikön vahvuudet ja heikkoudet

Hallinnon henkilöstön määrältä pienemmissä paikallisyksiköissä, oman yksikön vahvuudeksi koettiin kokemus ja luottamus omaan työntekoon. Kokemusta monelle työntekijälle olikin kertynyt kymmeniltä vuosilta. Vahva tuntemus maataloudesta ja maaseudusta on aina etuna työskennellessä lomituslalla, niin lomittajana kuin hallintohenkilökunnan puolella, he pohtivat. Omaan työntekoon tulee myös osata luottaa, se näkyy toimivana yksikkönä ja haluttuna työtuloksena. Avun anto toiselle oli myös tärkeä tekijä näissä kahdessa yksikössä. Selkeään ja hyvin päämääränsä tietävä sekä työntekijöistään huolta pitävä esimies nousi myös yksiköiden vahvuustekijäksi. **Paikallisyksikkö D:ssä** työntekijöiden ikärakenne koettiin yhdeksi heikkoudeksi, kuudesta henkilöstä kaksi on jäämässä eläkkeelle seuraavan seitsemän vuoden aikana. Muina yhtenäisinä heikkouksina nämä kaksi yksikköä pitivät kiirettä ja pitkiä työmatkoja, niin hallinnon väellä kuin lomittajilla työmatkat voivat olla monia kymmeniä kilometrejä.

Kahden suuremman yksikön yhtenäisiä mielipiteitä yksiköiden vahvuudeksi nousi ylitse muiden sijaisuuksien toimiminen hallinnon sisällä. Erityisesti, jos tilannetta verrataan entisiin pienempiin yksiköihin, joissa monesti saattoi olla vain kaksi johtavaa lomittajaa, toisen ollessa sairas, kaikki toisen

työt jäivät toiselle. Sijaisuuksien hoito ja toiminen, koettiin erittäin tärkeäksi työssä jaksamisen, ja työyhteisön hyvinvoinnin säilyttämisen takia. Muita yhtenäisiä mielipiteitä yksiköiden vahvuuksien suhteen oli suuremmilla yksiköillä ammattitaitoiset työntekijät niin hallinnon kuin lomittajien puolella sekä muilta esimiehiltä saatava apu vaikeissa tilanteissa.

Paikallisyksikkö B painotti vahvuuksinaan hyvää yhteishenkeä, hallinnonhenkilökunnan sisällä olevaa tasavertaisuutta ja yhdessä asioiden pohdintaa sekä erityisesti ongelmatilanteiden hoitoa. Ongelmatilanteiden hoidossa, yksikkö pitää välittömästi sisäisen palaverin, johon kaikki paikalla olevat henkilöt osallistuvat. Aluerajaton yksikkö helpottaa heidän mielestään tasavertaisuutta ja on yhteishengen luomisessa sekä erityisesti säilymisessä todella tärkeää. Jokaisella työntekijällä on edes jonkinasteinen tuntemus koko alueesta. Vahvuutena koettiin myös lomitusten suunnittelujen toimivuus ja nopeus, ammattimainen työnjälki – eli ei henkilöstöteisyttä tai lokeroitunutta toimintaa, sääntöjen asiallista joustavuutta sekä asioiden ajoittamista kalenteriin oikeissa mittasuhteissa.

Heikkouksina **samainen yksikkö** koki työrauhan puutteellisuuden rakennusperusteisin syin. Osaan työhuoneista kuuluu todella paljon melua, jos he vertasivat toimitiloja entisiinsä. Melan ATK-ohjelman kaatuminen, maatalousyrittäjien työaikojen tasavertaiseksi saattaminen, lakimuutokset, paikkakuntakohtaiset odotukset ja olettamukset sekä ajoittainen järjestelmällisyyden puute johtoportaan toiminnassa nousivat esille kun keskustelimme yksikön haasteista tai asioista joita voisi vielä kehittää. Osan mielestä kiire ja sen kautta näkyvä hutilointi sekä kunta/kaupunki kohtaiset eriarvot ovat myös asioita joita tulisi saada jo kolmen vuoden jälkeen kitkettyä pois.

Paikallisyksikkö A:ssa monet olivat sitä mieltä, että yhteishengessä on vieläkin kehitettävää. Haastatteluiden perusteella yhteishenki oli hyvä vain neljän haastatellun mielestä. Huonoksi sen luokitteli kolme ja muiden jäljelle jääneiden mielestä, yhteishenki on riittävä työntekoon, mutta hyväksi sitä ei voi tulkita. Vahvuutena kuitenkin pidettiin ammattitaitoista työryhmää koko hallinnon kesken. Tiimit palvelevat ja toimivat hyvin, varsinkin sijaisuudet toimivat tiimeissä odotusten mukaisesti. Jokainen uskaltaa olla sairaana sairas ja lomalla ollessa lomalla. Luottamus tiloihin on yksikössä kasvanut vuodelta ja se automaattisesti koettiin vahvuudeksi. Erityisesti, koska yksikön aloittaessa juurikin tätä asiaa kritisoitiin monissa piireissä, kuinka käy luottamuksen.

Heikkouksia ja kehittämistä vaativia piirteitä yksikkö pystyi kertomaan enemmän kuin vahvuuksia. Heikkouksina pidettiin kiirettä, töiden kasaantumista, kuppikuntia ja pitkiä työmatkoja. Muutaman haastatellun mielestä hallinnon henkilöstössä on jopa liian vähän esimiehiä ja johtoportaan liikaa työntekijöitä. Haasteita olivat myös oman työnorganisointi ja omiin työtehtäviin keskittyminen. Tiimien sisällä oli havaittavissa liikaa toisten työasioihin puuttuminen ja omien unohtaminen. Entiseen verraten, monet haastatelluista sanoivat olevansa tyytymättömiä johtoportaan toimintaan. He olivat aiemmissa pienemmissä yksiköissä tottuneet johtoportaan asioiden tiedottamiseen ajallaan ja asioihin välittömään puuttumiseen ja niiden hoitamiseen. Tiedonkulussa ja työntekijöiden tasapuolistamisessa yksiköllä on vielä siis tekemistä monen mielestä.

Yhteenveto teemoista:

- * Organisaatiomuutokseen valmistautumisen pohjatyö on avain asemassa onnistumiseen
 - * Työryhmät ja sidosryhmät
- * Kiire vähensi työnlaatua kaikissa yksiköissä
- * Työilmapiiriin vaikuttaa yhteistenpelisääntöjen noudattamatta jättäminen
- * Johtoportaalla tärkeä merkitys esimiesten toimintaan
 - * Johtoportaalle voi mennä puhumaan ongelmista
 - * Johtoporras voisi pitää enemmän kahdenkeskisiä keskusteluja jos siihen on resursseja
- * Hyvät lomittajat peruspohja kivenä
 - * Yrittäjillä kuitenkin petrattavaa etteivät valikoisi tiettyjä lomittajia
- * Hallintohenkilökunta haluaa lisää koulutuksia yhdessä lomittajien kanssa
- * Tärkein merkitys omalla työllä on palkka ja yrittäjien palveleminen

Suurten yksiköiden vahvuudet:

- * Johtoportaassa eri toimialoja ja vastuualueita
- * Sijaisuuksien toimiminen
- * Ongelmatilanteet ratkotaan yhdessä
- * Positiivinen palaute työtovereilta
- * Työntekoon ei "juurru" → tapahtuu kehitystä ja muutosta
- * Etätyöt
- * Tilakäynnit
- * Esimieskeskustelut
- * "kimppakyydit" töihin
- * Työtehtävien eriyttäminen
- * Uusien toimintatapojen luominen yhdessä
- * Lomittajien vaihtaminen alueittain
- * Entisen työalueen vaihtaminen
 - * Vastuualueiden kierrättäminen
- * Viralliseen esimiestyöhön keskittyminen
 - * Puhelinajat
 - * Asiakaspalveluajat

Suurten yksiköiden heikkoudet:

- * Yksiköiden eri lähtöasetelmat
 - * Uuden yksikön muodostamisesta tiedotusta ja tapaamisia esimiesten kesken ennen virallisen työnteon aloitusta!
- * Kiire
 - * Palvelusuunnitelmien laatiminen
- * Oman ajankäytön suunnittelu
- * Yhteisten pelisääntöjen luominen niin että miellyttävät kaikkia
- * Yrittäjien luottamuksen saavuttaminen
- * Eriarvoisuus (jos työpaikan "arvoasteikko" laskee yhdistymisen myötä)
- * Huono rakennusvalinta
- * Liian suppea johtoporras
- * Liian vähän esimiehiä
- * Palkkauksen yhtäläistäminen
- * Määräraha suhteessa työmäärään

Pienten yksiköiden vahvuudet:

- * Hyvä yhteishenki
- * Oman työn suunnittelu, ei tarvitse ottaa huomioon niin monia osapuolia
- * Töiden eriyttäminen
- * Tiiviimmät välit yrittäjiin
- * Johtajalla päätäntävalta "kaikkeen"
- * Pienemmät toimitilat estävät "kuppikuntien syntymisen"
- * Asiakaspalvelu läheisyys

Pienten yksiköiden heikkoudet:

- * Sijaisuuksien järjestäminen → lomittajia pyydetään esimiestehtäviin → töihin perehdyttäminen
- * Kiire ja töiden kasaantuminen
- * Töiden eriyttäminen
- * Asiakaspalveluun käytettävä aika
- * Yksin ongelmatilanteiden kanssa
- * Ylityöt
- * Työ- ja vapaa-ajan erottaminen
- * Säästämiseen painottaminen hallinnoivan kunnan/kaupungin osalta ja MELA:sta

8 POHDINTA

Haastattelujen pohjalta voin todeta, että kaikki yksiköt ottivat uutisen yhdistymisestä useamman yksikön kanssa vuonna 2010, vastaan epävarmoin mielin. Jokainen työntekijä, niin hallinnon puolella kuin lomittajat ja yrittäjät, pohtivat miten suuret yksiköt tulevat toimimaan, ja tuleeko toiminta muuttuman miten radikaalisti. Tiedotustilanteita olisi siis pitänyt olla enemmän. Hallinnon henkilökunnan näkemyksistä olisi myös voinut tehdä esimerkiksi kyselyn sähköpostin välityksellä, mitä toimintoja he haluaisivat kehittää, ja erityisesti jokainen olisi voinut kirjoittaa loppuun anonyymisti oman näkemyksen yhdistymisestä ja tuntemuksistaan sitä kohtaan. Näin ollen johtajien olisi ollut helpompi astua uuteen työnkuvaan, koska heillä olisi ollut näkemyksiä ja mietteitä, joihin puuttua alusta alkaen. Haastatteluja analysoidessa muutaman kerran toistui kommentti, johtajien olisi pitänyt päästä aloittamaan työt uusissa yksiköissä noin kahta – kolmea viikkoa ennen muita työntekijöitä. Heillä olisi ollut paremmat valmiudet aloittaa johtajina sekä alaistensa esimiehenä.

Kaikki yksiköt ovat varmoja, että yhdistymisiä on luvassa tulevaisuudessakin. Herääkin kysymys, tulevatko kunnan ja kaupungit vielä tekemään toimeksiantosopimuksia Melan kanssa, vai irtautuuko lomituspalvelu kuntien alaisuudesta. Tällainen tilanne herättää tietynlaisia pelkotiloja hallinnon henkilökunnassa, kuinka monella säilyy työpaikka jos lomitukset tulevaisuudessa hoidetaan muutamasta Melan toimipisteestä niin sanottuna etäpalveluna. Miten tällainen palvelu tulee vaikuttamaan koko lomituspalvelun pääperiaatteeseen? Hallintojen henkilökunnat pohtivat, miten yrittäjät tulisivat tällaisen asian vastaanottamaan, ideahan kuitenkin on tehdä asiakaspalvelua yrittäjien ja lomittajien välillä. Tuntemus tiloja ja yrittäjiä sekä lomittajia kohtaan katoaa kokonaan, jos kaikki asiat tultaisiin jatkossa suorittamaan etäpalveluna. Tällaisessa tilanteessa hallinnon henkilökunnan tekemät turvallisuus ja toimintatarkastukset kärsisivät tai loppuisivat kokonaan, eli miten käy turvallisen työpaikan jos valvonta häviää. Kuka seuraa ja kenen työtä? Ennen kuin kuitenkaan on aihetta pohtia kuinka lomituspalvelun käy, jos Mela tekisi vain omia yksiköitä ilman kuntaa/kaupunkia.

Yhdistymisten onnistumista ajatellen, yksiköiden tulisi aloittaa tiivis yhteistyö jo hyvissä ajoin. Haastatteluissa puhuimme työilmapiiristä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Suurten yksiköiden välillä ero oli merkittävä, toisessa yksikössä noin 90 % haastatelluista vastasi, että työilmapiiri on hyvä ja yksikön sisällä vallitsee vahva Me-henki ja yhteisen hyvän eteen tehdään töitä. Toisessa taas noin 30 % haastatelluista pystyi sanomaan, että työilmapiiri on hyvä tai että yhteishenkeä löytyy. Mistä syntyy moinen ero? Hallinnon henkilökuntaa on yksiköissä saman verran ja yhdistymiset tapahtuivat samana vuonna suurin piirtein samalla muotilla. Mietin, että ratkaisut yksikön sisällä ovat avainasemassa. Toinen suuremmista yksiköistä aloitti yhteydenpidon ja yhteistyön paljon yhteyttä ja palavereita ennen yhdistymistä, toisessa yksikössä palavereita ei juuri ollut. Muita eroja yksiköiden välillä tulee töiden suunnittelun suhteen. Toinen yksikkö on niin sanottu rajaton yksikkö, eli kuka vaan hallinnon henkilöistä voi hoitaa minkä tahansa maantieteellisen alueen lomituksia, toisessa yksikössä maantieteelliset alueet on jaettu pienempiin tiimeihin. Voiko ihmisten jakaminen erilaisiin ryhmiin aiheuttaa huonoa työilmapiiriä tai kipupiikejä? Alueeton ei rajaa ketään mihinkään, vaan jokaisen on alusta alkaen puhallettava yhteen hiileen.

Tiimityöskentelyllä kuitenkin on ajatusmaailmallisesti etunsa, Dynaamisella tiimillä pyritään tiimiin joka; määrittelee selkeästi tehtävänsä ja päämääränsä, toimii luovasti (yhteisiä pelisääntöjä unohtamatta!), keskittyy tuloksiin (toimiva lomitus ja lomittajien jakaminen tiimin kesken), selvittää tiimin jäsenten roolit ja vastuualueet (miksi laittaa kaikki tekemään samaa asiaa, jos yksi osaa sen tehdä todella hyvin?), dynaaminen tiimi on hyvin organisoitu (omat työt eivät kasaannu muille tahattomasti), rakentuu jäsentensä yksilöllisille vahvuuksille, tukee leadership-tyyppistä johtajuutta ja jäsenet tukevat toisiaan, kehittää itselleen oman ilmapiirinsä, ratkaisee rakentavasti ristiriitansa, kommunikoi avoimesti (työpaikka syrjintä on vakava asia!), tekee objektiivisia päätöksiä (oman edun ajaminen on kitkettävä tiimeissä välittömästi!) ja arvioi omaa tehokkuuttaan (meissä jokaisessa on vahvuudet ja heikkoudet, ne täytyy oppia myös tunnistamaan ja ennen kaikkea erottamaan!) (Heikkilä 2002, 23).

Haastattelujen perusteella suurissa yksiköissä johtamiseen on kuitenkin esimiesten mielestä riittävä työvoima. Liian monta johtavassa asemassa olevaa sotkee asioita helpommin ja paletti on vaikeasti käsiteltävä sekä ymmärrettävä. Johtamiseen suuressa organisaatiossa tarvitaan jämpä ja luotettava sekä turvallinen alan ammattilainen, joka osaa pitää oman päänsä, mutta kuunnella alaisiaan ongelma tilanteissa. Ongelmiin on myös osattava suhtautua oikealla asenteella.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat oleellisesti tutkija ja hänen taitonsa tehdä tutkimustyötä, varsinkin tulkita saamaansa tietoa. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat aineiston laatu, aineiston pohjalta tehdyt analyysit ja kuinka tutkimustulokset tuodaan julki. Sisällön-analyysissä vaikuttaa lisäksi aineiston pelkistäminen, niin että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa asiaa (Janhonen ym. 2003, 36).

Tämän tutkimuksen tekijänä oli opiskelija, jolla on kokemusta alalta, mutta eri näkökulmasta. Tutkijana olin täysin kokematon aloittaessani kyseisen projektin. Tämä aiheutti sekaannuksia ja tiedon puutetta miten analyysit tulisi lopulta toteuttaa ja miten niihin olisi alun perin tullut paneutua. Tukea minulla tutkijana oli kuitenkin laaja skaala alan kirjallisuutta ja hyvät ohjaavat opettajat. Matkan varrella huomasin kuitenkin pohtivani työtäni kokoajan ja sain uusia ideoita miten asiat tuodaan ilmi sekä miten sisältöä saadaan rajattua asiaan kuuluvaksi. Tutkijan kokemattomuus voi kuitenkin aiheuttaa tutkimukseen vääristyneitä tietoja ja käsityksiä, jotka johtuvat valikoivasta havainnoinnista. Yleensä valikoiva havainnointi on tutkijan omia mielipiteitä ja niiden liiallista painottamista. Haastatteluiden loppupuolella huomasin johdattelevani liikaa haastateltavia itse haluamaani suuntaan. Tässä tilanteessa olikin hankalaa saada keskustelu palaamaan siihen suuntaan, että haastateltava kertoo itse mitä haluaa, eikä mitä kuulija haluaa kuulla.

Laadullisen tutkimuksen arviointiin voidaan käyttää sen uskottavuuden arvioimista, eli onko työ luotettava vai ei. Uskottavuus sisältää **kredibiliteetin** eli uskottavuuden määritteen sekä siirrettävyyden, luotettavuuden ja vahvistettavuuden. Näin ollen voidaan turvata esimerkiksi käyttämällä riittävästi aikaa ymmärtääkseen tutkimuskohdettaan ja aineistoja liittämällä (**trianglaatio**). Tätä varten

opinnäytetyötä tehdessä onkin syytä pitää vähintään yksi väliseminaari, jossa saadaan asiantuntijoilta apua analyysien etenemisessä. Tätä työtä tehdessä pohdin asioita monesti tehdessäni töitä lomittajana, koska joudun olemaan viikoittain yhteydessä lomatoimistoon. Mietin asioita, joita olimme keskustelleet ja koetin olla ymmärtäväisempi heitä kohtaan, koska vasta nyt ymmärrän oikeasti heidän työtään ja miksi jokaista ei voida aina palvella samalla tavalla. Toimeksiantajaltani sain myös koko työn ajan paljon vinkkejä ja hänen mielipiteitään mitä asioita, hän esimiehenä, haluaisi saada työstä selville sekä erityisesti mitä hän haluaa että Mela huomaisi työn lukiessaan (Tuomi ym. 2009, 92).

Laadullisen tutkimuksen **reliabiliteetti** eli luotettavuus käy toteen tutkimusprosessin toteuttamisvaiheessa. Reliabiliteettia tutkiessa arvioidaan, miten tutkimustulos vastaa tutkimuskohdetta ja sen asettamia edellytyksiä ja antavatko tutkimuksen johtopäätökset vastauksen alkuperäiseen tutkimusaiheeseen sekä täyttääkö se sille vaaditut odotukset? (Hirsijärvi ym. 2008, 213). Tutkimusaineistona olevien tutkimustulosten käsittelytavat vaikuttavat myös osaltaan tutkijan tutkimukseen laatimaan analyysiin, ja muokkaavat näin myös tämän tutkimuksen tulosta. Jokaisella tutkijalla syntyy aivan erilainen näkökanta ja mielipide tutkimustuloksiin, vaikka analyysit tehtäisiin samalla periaatteella monen muun tutkijan kanssa. Meillä jokaisella on oma henkilökohtainen näkemys, joka näkyy väistämättä jollakin tavalla tulosten ulosannissa, esimerkiksi kirjoitustyyliin tai ulkoasussa (Hirsijärvi ym. 2008, 213).

Tutkimusetiikka edellyttää, että tutkija huomioi toiminnassaan tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, heidän omaisensa, rahoittajat, työyhteisönsä ja työtoverinsa. Tutkijan on tuotava ilmi tutkimusaihetta koskevat valinnat ja perusteltava ne. Tutkimusraportin perusteella, kenenkään haastatellun henkilön yksittäisiä mielipiteitä ei voi toiset henkilöt tunnistaa, vain henkilö itse, joka näin on sanonut. Tämän takia suoria lainauksia käytettäessä, on oltava erittäin tarkka, ettei riko salassapitovelvollisuutta tai eettistä vastuullisuutta (Hirsijärvi ym. 2008, 213).

Tutkimuksen hyöty ja jatkotutkimushaasteet

Haastatteluita analysoidessani, mietin, että olisi hyödyllistä tietää myös samankaltaisia aatteita niin yrittäjiltä kuin lomittajilta kolme vuotta yhdistymisen jälkeen. Puhuttuani asiasta toimeksiantaja Kirsi Väänäsen kanssa, hän kertoi pohtineensa samaan. Tulevaisuudessa, joku opiskelija voisi toteuttaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä kyselyn, samat teemat säilyttäen. Yrittäjiä ja lomittajia esimerkiksi Sydän Savon alueella on monia satoja, joten sähköpostin kautta tuleva kysely olisi helpompi toteuttaa. Mikäli kyseiset kyselyt tulevaisuudessa toteutuisivat, töistä saisi koottua todella kattavan mielipiteen alueen lomituspalvelujen toimivuudesta ja miten asiat ovat muuttuneet yhdistymisen jälkeen sekä mitä haasteita se on eri osa-alueille tuonut.

Työn alkuperäisenä tavoitteenakin oli, että työn valmistuttua se lähetetään Melalle, joka on avainasemassa lomituspalveluihin kohdistuviin muutoksiin ja haasteisiin. Työn kautta he saavat suoraan tietoa, mitä alalla työskentelevät hallinnon henkilöt todelle miettivät ja mitä asioita he ovat kokeneet rankkoina, mitä mielekkäinä. Erityisesti toimeksiantajan kanssa toivomme, että työ herättäisi Melan päässä mietteitä jatkoa ajatellen. Miten suureksi yksiköt voivat maantieteellisesti laajeta, jotta työn periaate ja toimintamalli eivät kärsi. Tavoitteena kuitenkin on taata yrittäjille oikeus lomaan ja pitää toiminta asiakaspalvelulähtöisenä rasittamatta ketään osapuolta liikaa. Esimerkiksi pitkät työmatkat syövät varmasti motivaatiota niin hallinnonpuolelta kuin lomittajilta ja tällöin työnperiaate kärsii ja heti alusta lähtien. Mela voisikin järjestää enemmän kyselyitä myös hallinnon suuntaan heidän työjaksamisestaan. Työ hyvinvointi ja työssä jaksaminen on nykyaikana esillä monessa asiassa, koska työntekijöitä ajetaan ahtaammalle ja ahtaammalle supistamalla ja kiristämällä. Jossain kuitenkin kulkee jaksamisen raja.

Kappaleessa kolme esitelty Melan Elina Montosen tekemän tutkimukseen viitaten tulevia säästötoimia on jo aloitettu. On kuitenkin mielestäni tärkeää kuunnella myös hallinnon henkilöiden mielipiteitä, mistä he lähtisivät säästöjä tekemään. Tällä hetkellä (marraskuu 2013) yhdeksi säästömenetelmäksi kokeillaan supistaa maatalouslomittajien palkkauksesta tulevia menoja. Lisäämällä tuloja sijaisapumaksuja korottamalla (Ajankohtaista Melasta). Omasta mielestäni maatalouslomittajien palkkauksen supistaminen on järkevä ratkaisu, jos se toteutetaan niin, että kaikki niin sanotut suojatyöpaikan omaavat henkilöt pyritään poistamaan palkkalistoilta. Monissa paikallisyksiköissä on varmasti yksi yhteinen ongelma ”roikottaa” työllistettävien listoilla työhön kykenemättömiä maatalouslomittajia. Tällaiset lomittajat ovat monesti olleet kauan talossa, eli heillä on pitkä ura takana. He ovat monesti juurtuneita sekä kyllästyneitä töihin, joka kostautuu väärään päähän eli yrittäjille ja välikädessä olevalle paikallisyksikölle ja sen työntekijöille. Haastatteluissa pohdimmekin, yksikön kokoa katso-matta, miten irtisanomisia saisi helpotettua. Monet hallinnon henkilöistäkin ovat sitä mieltä, että potkujen antamisesta on tehty aivan liian vaikeaa. Tämä syö samalla resursseja palkata osaavia nuoria työntekijöitä tilalle. Eli tulevaisuutta ajatellen työehtoihin tulisi tehdä tarkistuksia. Kykenemättömät lomittajat vievät ison osan budjetista sekä työllistymisresursseja aivan turhaan. Samalla nämä työntekijät ajavat hallinnonväkeä ja yrittäjiä ristiriita tilanteisiin, koska he joutuvat työllistämään niin sanottuja ”lusmuilijoita” tiloille, vaikka tietävät itsekkin, etteivät he työhön pysty. Totta kai tämä ti-

lanne monesti ajautuu siihen, että yrittäjä kuvittelee hallinnonväen tekevän tämän tahallaan, ja soppa onkin valmis hämmennettäväksi.

Sijaisapumaksujen korotukseen eivät hallinnon henkilökään mielellään lähtisi, koska palvelun tarkoitus on taata yrittäjille vapautus työstä jos he eivät siihen kykene. Maksujen korotus voi ajaa taloudellisesti heikommassa asemassa olevat tilat siihen, etteivät he käytä lomituspalveluja ollenkaan joka taas vähentää lomitettavia päiviä ja näin ollen on aika tehdä uusia leikkauksia eli yhdistymisiä paikallisyksiköille. Tällaiseen oravankierteeseen ei haastattelujen perusteella halua kukaan. Säästöjä olisi tehtävä järkevästi ja hallinnonväen mielipiteiden täytyisi tulla enemmän ilmi.

Oman oppimisen arviointi

Aloittaessani opinnäytetyöprosessini, minulla ei oikeastaan ollut aavistustakaan mitä olin lopunperin tekemässä. Tiesin tekeväni haastatteluja, mutta kuinka aineistot käsitellään ja miten haastattelut todellisuudessa toteutetaan laadullisen tutkimuksen mukaan, oli minulle aivan uutta ja jopa hieman pelottavaa. Rohkein ja päämäärät asetetuin mielin lähdin kuitenkin työhön, ja aloin etsimään pohjatietoa, jota työhöni tarvitsin.

Tiedonkeräämiseen ja hankkimiseen käytin apunani ONT-infoja ja kirjastolla vierailevia tiedonhankinta henkilöitä. Materiaalia teoriaosuuteen löytyikin hyvin nopeasti. Samalla tutustuin muihin alalta tehtyihin opinnäytetöihin ja hain niistä ideoita omaani. Haastatteluja ja niiden tekemistä pohdin koko ajan, toteutusta varten luinkin tutkimusmenetelmiin pohjautuvaa kirjallisuutta sekä keskustelin toimeksiantajan kanssa kuinka haastatteluista saadaan kaikki irti. Ilman näin hyvää ja auttavaista toimeksiantajaa, työ tuskin olisi koskaan edennyt haluttuun suuntaan.

Teoria osuutta kirjoittaessa ja haastatteluja analysoidessa, suurimmaksi haasteekseni kohtasin aineiston oikeaoppisen rajaamisen. Internetiä selatessa ja jo valmistuneiden opiskelijoiden töitä lukiessani ideoita, mitä haluan vielä omassa työssäni tuoda julki tuli koko ajan lisää ja lisää. Ilman väliseminaaria ja aineiston rajaamista, työ varmaan olisi todella laaja, mutta asiasisällöltään pintaraapaisu. Aineiston rajaamisella päästään pisteeseen, jossa keskitytään oleelliseen ja toivottavasti oikeisiin ongelma kohtiin.

Haastattelut kasvattivat itseäni ihmisenä ja suhtautumiseni kyseiseen toimialaan muuttui todella radikaalisti. Olen toiminut maatalouslomittajana kuusi vuotta ja vasta nyt ymmärrän, kuinka raskasta myös hallinnonpuolen henkilöiden työ on, ja mitä kaikkea se vaatii, että saadaan toimiva lomitusaikaan. Olen alkujaan myös hieman ujonpuoleinen henkilö, joten haastattelut ovat tuoneet minulle paljon rohkeutta. Oli myös mahtavaa saada keskustella erilaisten ihmisten kanssa ja miten reilun puolen tunnin aikana voikaan saada aikaan luottamuksen, että toinen uskaltaa kertoa oikeasti hänen mieltään painavista asioista.

Opiskelijana opin opinnäytetyö prosessin aikana pohtimaan asioita ja tuomaan omaa mielipidettäni esille. Välillä omamielipide tuli liiankin suureen rooliin, mutta sen rajaaminen sopivaksi helpottui

matkan aikana. Opin myös katsomaan asioita useammasta näkökulmasta, niin sanotusti ulkopuolisenä henkilönä, työntekijänä, opiskelijana ja haastattelijana. Opin käyttämään paremmin hyödykseni tietotekniikkaa ja koulun kirjastoa ja eritoten koulusta saatavaa apua niin opettajilta kuin opponentiltani. Keskustelutaitoni myös kehittyivät prosessin aikana. Opinnäytetyötä kirjoittaessa, opin vähentämään täytesanojen käyttöä ja miten yhden sanan voi kuvata toisella sanalla, jotta ylimääräinen toistaminen jää vähemmälle. Oman työn aikataulutus oli aluksi myös haasteellista, koska olin kevään ja kesän 2013 ulkomailla vaihdossa, kuitenkin syksyn tultua ja Suomeen palattuani, työ ja haastattelut alkoivat edetä mallikkaasti ja sain ne asiallisesti loppuun.

Loppuun vetona, olen kuitenkin pääpiirteittäin tyytyväinen saatuun työhön. Olen tehnyt sen eteen kovasti töitä ja käsiteltävää materiaalia on ollut paljon. Omasta mielestäni olen etuoikeutettu, koska sain keskustella niin monen eri henkilön kanssa heidän työstään ja he luottivat minuun. Rehellinen ja kannustava palaute myös haastateltavien osalta kohotti mielialaani ja sai minulle lisää energiaa tehdä työstä tarkoituksen mukainen ja toivottavasti toimeksiantajaa palveleva.

9 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimukseni aihe ajatuksena lähti liikkeelle jo aloittaessani opiskelut vuonna 2010. Olen työskennellyt vuodesta 2008 lähtien maatalouslomittajana ja mielenkiintoni alaa kohtaan on kasvanut työn yhteydessä. Syy miksi halusin tehdä tutkimuksen, johtuu pääosin siitä, että olen lomittajana saanut kokea yhdistymisen ja sen vaikutukset työhöni. Työskennellessäni eri tiloilla kuulin myös yrittäjien kommentteja yhdistymisen suhteen. He pohtivat, toimiiko lomitusjärjestelyt enää samalla tavalla yhdistymisen jälkeen sekä järjestääkö sama hallinnon henkilö heidän tilansa asioita myös tulevaisuudessa. Toimeksiantajalta sainkin idean pohtia, miten yhdistyminen on vaikuttanut heidän, eli hallinnon toimintaan. He kuitenkin joutuivat vaihtamaan työpaikkaansa, sen sijaintia ja työyhteisöä, sekä tulemaan toimeen aivan uusien ihmisten kanssa. Mielenkiintoni tutkimusta kohtaan heräsi heti, kuinka organisaatiomuutos paikallisyksiköissä on siis vaikuttanut hallintohenkilökuntaan ja heidän toimintaan. Tutkimuksen kohteena alun alkaen olisin halunnut pitää koko organisaation toimijoita eli maatalouslomittajia, yrittäjiä sekä hallinnon henkilökuntaa. Työ olisi kuitenkin ollut liian laaja toteuttaa kasvotusten haastatteluina, joten toimeksiantajan ehdotuksen mukaan rajasimme työtä ja haastattelut tehtiin vain hallintohenkilöihin neljässä paikallisyksikössä itäisen Suomen alueella.

Oma näkemykseni ja suhtautumiseni koko toimialaa muuttuikin työn aikana totaalisesti. Olin aiemmin ajatellut, että me maatalouslomittajat teemme raskasta työtä, mutta henkisesti raskaimman työn tekevät hallintohenkilöt. Heidän tulee seurata muuttuvia lakeja, sekä esimerkiksi riitatilanteiden tullen soveltaa niitä käytäntöön. Työaikalakien kanssa he joutuvat olemaan tekemisissä päivittäin, että lomittajille suunnitellut työvuorolistat varmasti ovat lain puitteissa oikein tehtyjä. He joutuvat myös palvelemaan yrittäjiä, jotka saattavat purkaa tahattomasti omaa huonoa oloaan heihin, esimerkiksi jos eivät saa mieleistään lomittajaa. Kaiken tämän lisäksi he ovat jatkuvan muutoksen äärellä, koska rahoitusta tiukennetaan ja työntekijä määrää supistetaan. Muutokset eivät yleensä ole suoraan verrannollisia työmäärään. Teemojen analysoinnista selvisikin työtehtävien osalta, että yksittäiset työtehtävät ovat vähentyneet, mutta työtehtävien laajuus on kasvanut yksiköitä yhdistettäessä. Työssä jaksaminen ja paineensietokyky ovat varmasti näiden henkilöiden työssä avainasemassa, ja johtopuolen henkilöiden tulisivat jatkoa ajatellen kiinnittää näihin seikkoihin enemmän huomiota.

Haastattelut aktiivisine haastattelijoineen osoittivat minulle, kuinka tärkeänä asiana myös paikallisyksiköiden hallintohenkilöt kokivat tutkimukseni. Haastattelujen jälkeen moni jäi positiivisin mielin odottamaan tulevaa tuotosta, koska he halusivat saada työstä selville, miten asioita hoidetaan toisissa yksiköissä ja onko yksiköiden välillä yhteisiä ongelmia tai onnistumisia. Mielenkiintoa työtä kohtaan oli siis alusta alkaen kaikilla osapuolilla. Tulevaisuus kuitenkin on suuri kysymysmerkki meille kaikille työpaikastamme ja alasta riippumatta. Organisaatioita yhdistetään, jotta määrärahoja säästetään. Yhteen hiileen puhaltaminen onkin uusien suurten paikallisyksiköiden perus kulmakivi. Kolme vuotta sitten tapahtuneista yhdistymisistä on toivottavasti otettu opiksi jokaisella taholla, erityisesti miten organisaatio muutos vaikuttaa sen työntekijöihin ja miten heidän jaksamisesta pidetään huolta.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä taidot – menesty & voi hyvin. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ajankohtaista Melasta. Elina Montonen 18.2.2013. [viitattu 12.11.2013] Saatavissa:

http://www.mtk.fi/liitot/etelapohjanmaa/ajankohtaista/tiedotteet_ja_uutiset/fi_FI/ajankohtaispaiva/_files/89290527763530299/default/Lomituksen%20ajankohtaisp%C3%A4iv%C3%A4_MTK%20E-Pohjanmaa%2018022013.pdf

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.

Henttinen, S. 2010. Maatalousyrittäjien lomituspalvelut, vastaako tarkoitustaan – vastaako tarpeita. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. Gumerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hankasalmen Lomituspalvelut. Hankasalmen kunta 2013. [viitattu 12.11.2013] Saatavissa:

<http://www.hankasalmi.fi/lomituspalvelut/hankasalmi/maaseutupalvelut/lomitus>

Maatalouslomitus. Järjestäminen. Mela. 2013. [viitattu 27.11.2013] Saatavissa:

<http://www.mela.fi/fi/maatalouslomitus/jarjestaminen>

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy.

Kysely Reisjärvenkunnan lomituksen toimivuudesta. Opinnäytetyö. [viitattu 14.1.2013] Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46478/Traskman_Irina.pdf?sequence=1

Liperin Lomituspalvelut. Liperin kunta 2013. [viitattu 12.11.2013] Saatavissa:

<http://www.liperi.fi/fi/?ID=1857>

Lomitushallinto. Mela. 2013. [viitattu 27.11.2013] Saatavissa:

<http://www.mela.fi/fi/maatalouslomitus/lomitushallinto>

Lyhyesti Lomituksesta. Mela. 2011. [viitattu 12.1.2013] Saatavissa:

<http://www.mela.fi/Lomitus/Lyhyesti-lomituksesta>

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannus Osakeyhtiö Tammi. Tammer-Paino Oy. Tampere

Otala, L. 2005. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. WSOY. Juva.

Sydän Savon Lomituspalvelut. Maningan kunta 2013. [viitattu 12.11.2013] Saatavissa:

<http://www.maaninka.fi/lomituspalvelu>

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

TTL opintokortti, 2014. Organisaatiomuutos ja työntekijöiden hyvinvointi. [viitattu 20.2.2014] Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyolama/Documents/PSYRES%20Opaskortti%201.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Vaara Kainuun maaseutuhallinnon yksikön kehittäminen. Opinnäytetyö 2012. [viitattu 14.1.2013] Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48854/Jouni%20Heikkinen_Vaara-Kainuun%20maaseutuhallinnon%20yksikon%20kehittaminen.pdf?sequence=1

Väisänen, P. 2008, Opinnäytetyö. Henkilöstö organisaatiouudistuksessa: Kainuun hallintokokeilun vaikutukset henkilöstön näkökulmasta. Tampereen yliopisto. [viitattu 20.2.2014] Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80499/gradu03481.pdf?sequence=1>

Väänänen, K. 2011. Opinnäytetyö. Kadonneen hallintorahan jäljillä. Savonia Ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Ylä-Savon Lomituspalvelut. Iisalmen kaupunki 2013. [viitattu 12.11.2013] Saatavissa:

<http://www.iisalmi.fi/Suomeksi/Palvelut/Lomitus--ja-maaseutupalvelut/Lomituspalvelut>

Yhtäköyttä-projekti: Lomituspalvelujen Sysmän paikallisyksikön kehittämishanke neljän yhdistetyn paikallisyksikön toiminnan yhtenäistämiseksi, Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman projektin kuvaus, 2014. [viitattu 20.2.2014] Saatavissa:

<https://www.eura2007.fi/rctiepa/projekti.php?projektkoodi=S11333>

Lait ja säädökset

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 [Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>]

Maatalousyrittäjien Lomituspalvelulaki 20.12.1996/1231 [Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961231?search\[type\]=pika&search\[pika\]=maatalousyritt%C3%A4jien%20lomituspalvelulaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961231?search[type]=pika&search[pika]=maatalousyritt%C3%A4jien%20lomituspalvelulaki)]

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 [Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>]

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 [Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6sopimuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6sopimuslaki)]

Työaikalaki 9.8.1996/605 [Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6aikalaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6aikalaki)]

Rikoslaki 19.12.1889/39 [Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001?search\[type\]=pika&search\[pika\]=rikoslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001?search[type]=pika&search[pika]=rikoslaki)]

Suomen Perustuslaki 11.6.1999/731 [Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search\[type\]=pika&search\[pika\]=perustuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search[type]=pika&search[pika]=perustuslaki)]

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21 [Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yhdenvertaisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021?search[type]=pika&search[pika]=yhdenvertaisuuslaki)]