

Sari Torpo

## **Henkilöstöjohtaminen monialaisella maatilalla**

Työvoiman rekrytointi ja perehdyttäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Maa- ja metsätalouden yksikkö

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Luonnonvara-alan ylempi korkeakoulututkinto



# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa – ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki  
Koulutusohjelma: Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä: Torpo, Sari

Työn nimi: Henkilöstöjohtaminen monialaisella maatilalla  
– työvoiman rekrytointi ja perehdyttäminen

Ohjaaja: Laitila, Erkki ja Närvä Margit

Vuosi: 2010 Sivumäärä: 72 Liitteiden lukumäärä: 4

---

Maatilayritysten toimintaympäristö sekä kannattavuus ovat muuttuneet maatalouden yleisen rakennemuutoksen myötä. Muun yritystoiminnan avulla maatilat ovat pyrkineet löytämään uusia toimintaedellytyksiä. Tämä on tuonut kyseisille yrityksille myös henkilöstöjohtamisen problematiikan. Opinnäytteen tarkoituksena oli selvittää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta monialaisen maatilayrityksen osaamista sekä henkilöstön rekrytointia ja perehdyttämistä.

Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää Satakuntalaista monialaista maatilayrittäjää. Yrityksissä toimialat olivat erilaisia ja toimialoja oli kaikilla useampia. Liiketoimintastrategiassa määritellyt tavoitteet antavat suuntaa myös yrityksen henkilöstöjohtamiselle. Osaamisen johtamisen sekä työvoiman rekrytoinnin ja perehdyttämisen käytäntöjä etsittiin teemahaastattelujen avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työvoiman hankinta monialaiseen maatilayritykseen on tapauskohtaista. Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus henkilöstöjohtamisessa ovat olemassa, mutta kirjallinen muoto useimmiten puuttuu. Päivittäinen käytännön töiden hektisyys leimaa toimintaa ja henkilöstöjohtaminen saattaa jäädä toisarvoiseen asemaan. Monialaisessa maatilayrityksessä paras tapa panostaa henkilöstöjohtamiseen on nivouttaa siihen liittyvät toiminnot osaksi päivittäistä johtamista ja kanssakäymistä, jossa hyvien työsuoritusten ja ilmapiirin luomisessa on myös yrityksen omistaja-johtajalla keskeinen rooli.

Asiasanat: monialainen maatilayritys, henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, perehdytys, käytäntö

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

### Thesis abstract

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Ilmajoki

Degree programme: Development of Agriculture and Rural Enterprises

Author: Torpo, Sari

Title of thesis: Human Resource Management on the Diversified Farm  
- Employee Recruitment and Orientation

Supervisor: Laitila, Erkki and Närvä, Margit

Year: 2010 Number of pages: 72 Number of appendices: 4

---

The operating environment and profitability of farming businesses have changed due to the general structural change in farming. With the help of entrepreneurial activity, farms have tried to find new fields of operation for their business, which has also resulted in human resource management issues. The purpose of this study was to study the expertise of diversified farming businesses, as well as their employee recruitment and practical orientation from the point of view of Human Resources Management, HRM.

The material was gathered by interviewing four diversified farming entrepreneurs in Satakunta. The lines of business were different in these farming businesses, and they all engaged in several activities. The objectives defined in the business strategy also point out the direction for HRM within the business. Theme interviews were used to find the practices for skill management, recruitment and orientation.

The results of the study show that recruiting employees into the diversified farm is case-dependent. HRM is planned and goal-oriented, but often does not exist in written form. The hectic routines of practical daily work are characteristic to the operation, and HRM is easily overlooked. In a diversified farming business, the best way to invest in HRM is to link its activities to the day-to-day management and relations, in which the owner-manager also has a pivotal role by encouraging good performance and creating a good work climate.

Keywords: diversified farm, human resource management,  
recruitment, orientation, practice

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	6
1.2 Tutkimuksen viitekehys .....	8
2 MONIALAINEN MAATILAYRITYS .....	13
2.1 Monialainen maatilayritys käsitteenä.....	13
2.2 Erityispiirteet monialaisessa maatilayrityksessä.....	15
3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGIA MONIALAISESSA MAATILAYRITYKSESSÄ .....	17
3.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä .....	17
3.2 Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa.....	18
3.3 Henkilöstöjohtamisen suunnittelu.....	20
3.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen .....	22
3.5 Työvoimatarpeen määrittely ja henkilövalintaprosessi .....	25
3.5.1 Rekrytointi.....	27
3.5.2 Rekrytointimenetelmät .....	28
3.5.3 Hakemusten käsittely ja haastattelu.....	30
3.5.4 Valinta.....	31
3.6 Perehdyttäminen .....	32
3.6.1 Perehdyttämisen tavoitteet.....	34
3.6.2 Erityistilanteet.....	36
4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO.....	38
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	38
4.2 Tutkimusaineisto .....	39
4.3 Teemahaastattelun toteutus.....	41
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
5.1 Maaseudullinen toimintaympäristö Satakunnassa .....	42

5.2 Tutkimusaineiston taustatiedot.....	45
5.3 Henkilöstöjohtaminen ja osaaminen.....	48
5.4 Rekrytoinnin käytännöt.....	51
5.5 Perehdyttämisen käytännöt.....	54
5.6 Kokemukset ja kehittämisideat.....	57
5.6.1 Kehittämisideat käytännön rekrytointiin.....	57
5.6.2 Kehittämisideat käytännön perehdyttämistyöhön ja osaamiseen....	58
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
6.1 Tulosten tarkastelu.....	60
6.2 Tulosten luotettavuus .....	63
6.3 Johtopäätökset.....	65
LÄHTEET .....	68
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Maatalouden kannattavuuden heikentymisen myötä perinteisestä maataloudesta saatavat tulot ovat pienentyneet. 1990-luvun alun laman johdosta julkisen sektorin työpaikkojen määrä on vähentynyt ja maatalouden rakennemuutoksen seurauksena perinteinen maatalous työllistää entistä vähemmän ihmisiä (Rantamäki-Lahtinen 2002, 6). Globalisaatio, kilpailu maailmanmarkkinoilla, ruokaturvallisuuden liittyneet kriisit sekä maataloustuotteiden heikko tuottavuus ovat pienentäneet maatalojen tuloja ja lisänneet epävarmuutta (Rantamäki-Lahtinen 2009, 7).

Maaseudulla toimivat yritykset muodostavat lähes kolmanneksen kaikista Suomen yrityksistä. Maatalouden työpaikkojen vähentyessä maatalouden ulkopuolisella pienyritystoiminnalla (alle 20 työntekijää) on entistä suurempi merkitys maaseutualueiden elinvoimaisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä. Maamme maataloista vajaa 23 200 eli 34 % harjoitti vuonna 2007 maatalouden rinnalla muuta yritystoimintaa. Monialaisten tilojen määrä väheni verrattuna vuoteen 2005, johon asti määrä kasvoi. Valtaosaa (65 %) monialaisista tiloista verotetaan maatalouden tuloverolain mukaisesti. 35 % monialaisista maataloista yritystoimintaa harjoitettiin maatalouden lisäksi useammalla kuin yhdellä toimialalla, joista yleisimmät olivat koneurakointi, maatilamatkailu, muut palvelut sekä puun ja elintarvikkeiden jatkojalostus. (Tike 2006.) Euroopan Unionin tuomien rakennemuutosten myötä suomalaisten maatalojen koko ja liikevaihto ovat kasvaneet merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Yksikkökoon kasvaessa palkatun työvoiman tarve maataloilla lisääntyy. Tämänkaltaiset muutokset tuovat uusia haasteita maatilayrittäjälle.

Maaseudun elinvoimaisuuden ja asuttuna säilymisen edellytyksenä on korostettu paikallisia lisätoimeentulon lähteitä, jotka eivät edellytä taajamiin muuttamista. Eräs ratkaisukeino elinvoimaisuuden säilyttämiseksi on yrittäjyyden vahvistuminen ja erityisesti pienyritystoiminnan vireytyminen. (Ruokangas 1996,78.) Monialaisten tilojen vahvuutena on paikallisympäristön tarjoamien mahdollisuuksien joustava hyödyntäminen. Osa maatilayrittäjistä näkee yritystoiminnan keinona riskien hajuttamiseen, osa taas pyrkii näin maatilansa kehittämiseen ja kasvattamiseen. Monella maatilalla yritystoimintaa harjoitetaan myös viljelijäperheen tulotason kohoittamiseksi.

Jatkuva kilpailuedun etsintä yhä lisääntyvässä määrin osoittaa yrityksille sen, miten tärkeässä asemassa yksittäiset työntekijät ovat kilpailuetua tavoiteltaessa. Henkilöstöjohtaminen onkin yksi nykyaikaisen yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Henkilöstö nähtiin pitkään vain kustannuksena ja yhtenä tuotannontekijänä muiden joukossa. Yritystasolla yhdysvaltalainen Taylor pyrki tieteellisin keinoin parantamaan sekä johtamisen tasoa että sen tehokkuutta jo 1900 - luvun alkupuolella. Menetelminä olivat parempi resurssien hallinta ja operatiivisen johtamisen tehostaminen. Henkilöstön merkityksen kehittyminen oli jo nähtävissä.

Henkilöstöhallinto, ihmisten johtaminen sekä kestävä työyhteisöjen kehittäminen ovat tulleet ajankohtaisiksi haasteiksi myös maatalousyriyten muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkuvan muutoksen takia osaamistarpeet lisääntyvät ja osaamisen johtaminen korostuu. Henkilöstön osaaminen, toimintatavat ja työtyytyväisyys ovat keskeinen yrityksen kilpailuetua rakentava tekijä. Yrityksen johto näyttää suunnan ja kantaa vastuun liiketoiminnasta sekä henkilöstötoimintoihin liittyvistä ratkaisuista. (Österberg 2005,13.)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää monialaisten maatilayritysten henkilöjohtamisen hallintaa ja haasteita silloin, kun työvoiman tarve kasvaa ja ulkopuolista palkkatyövoimaa rekrytoidaan. Samalla kartoitetaan myös henkilöjohtamisen kehittämisideoita. Tutkimukseen liittyy myös olennaisesti osaamisen johtamisen haas-

teet monialaisen maatilayrityksen näkökulmasta. Tämä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat

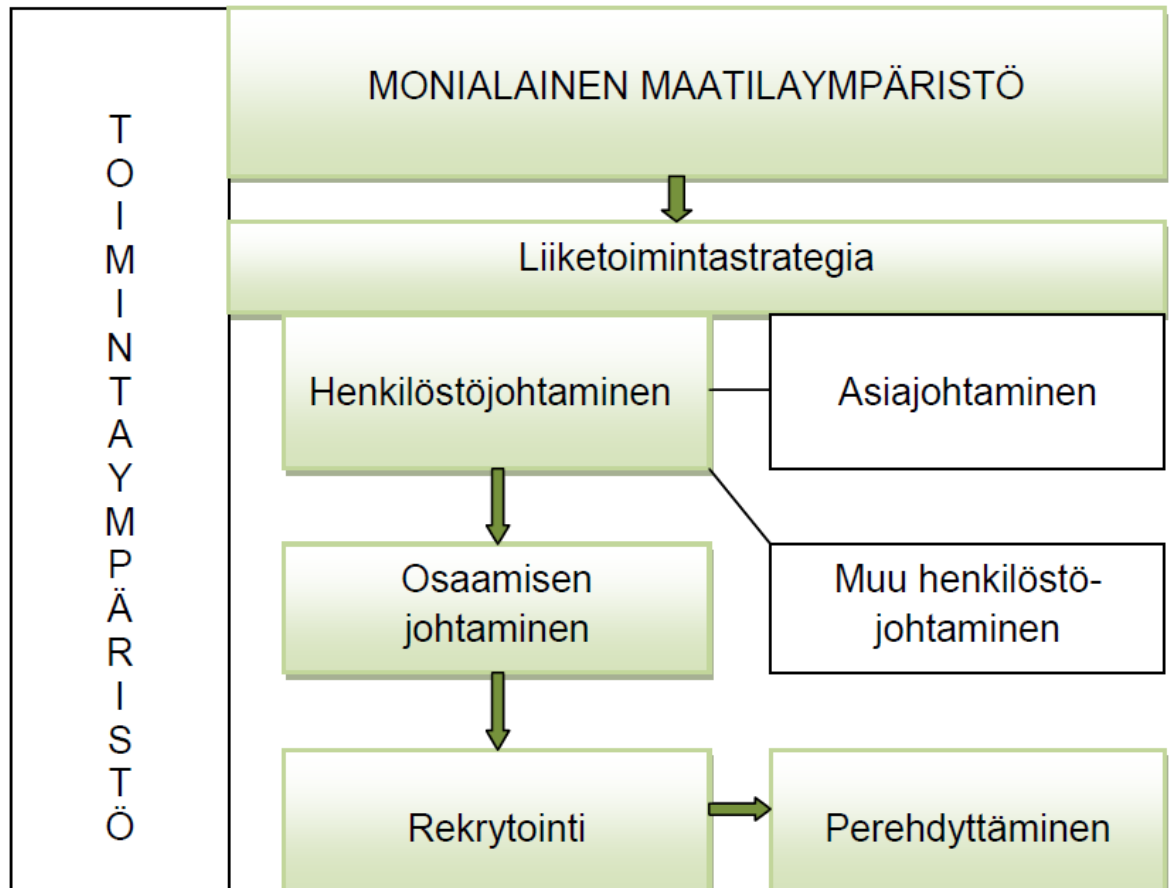
1. Millä tavoin monialainen maatilayritys rekrytoi työvoimaa?
2. Millä tavoin monialaisessa maatilayrityksessä toteutetaan työntekijän perehdyttäminen?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan alan kirjallisuudesta sekä teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöjohtamisen suunnittelua osana liiketoimintastrategiaa.

## **1.2 Tutkimuksen viitekehys**

Maatalouden ulkoinen toimintaympäristö määräytyy pääasiassa luonnonolosuhteista, markkinoista ja niiden kehityksestä, maatalouteen kohdistuvasta politiikasta sekä teknologian kehityksestä (Maa - ja metsätalousministeriö 2002,19). Maatalousyrittäjän ja myös monialaisen maatilayrittäjän on arvioitava, suunniteltava ja sopeutettava liiketoimintansa näiden ehtojen mukaisesti. Kuten kuvioista 1 ilmenee, henkilöstöjohtaminen lähtee yrityksen liiketoimintastrategiasta.



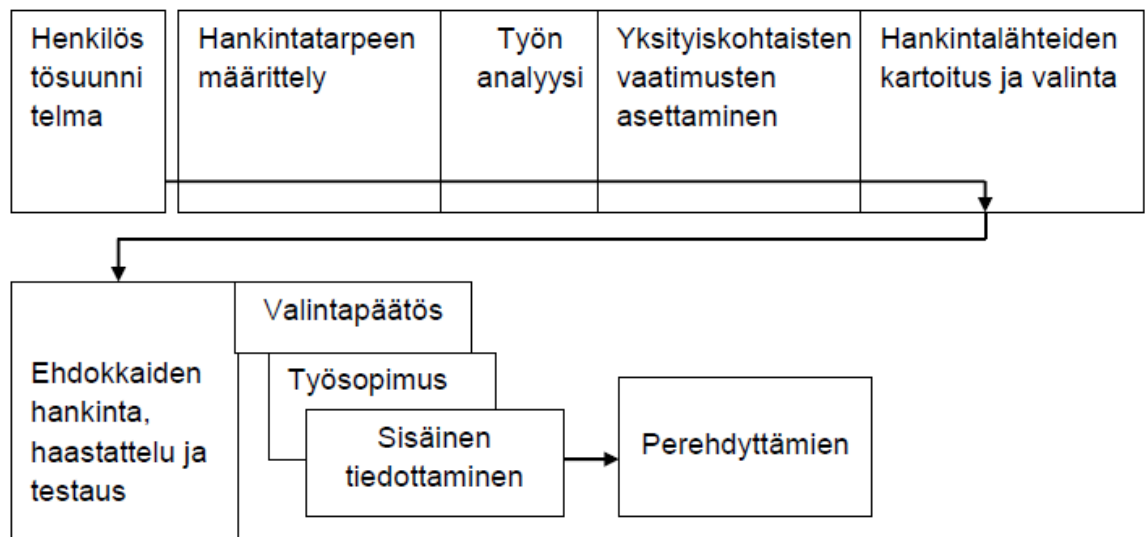


Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Se on laaja johtamisen kokonaisuus, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2006,14.) Pelkistetysti osaamisen johtamisessa on kyse siitä, mitä yrityksessä tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan, miten osaamista hallitaan, käytetään ja kehitetään.

Pienyrityksen henkilöstöjohtamiselle ei voida katsoa olevan vain yhtä oikeaa tapaa, vaan henkilöjohtamisen tarpeen ratkaisevat yrityksen sen hetkinen tila sekä päämäärät ja tavoitteet. Pienyrityksessä henkilöstöjohtaminen ei myöskään yleensä muodosta omaa toimintoaan, vaan se on hajautettu eri henkilöille, myös yrittäjälle itselleen. Pienikin henkilöstö on aina nähtävä yrityksen voimavarana. Siksi henkilöstöjohtamisen sijaan puhutaan usein henkilöstöresurssien johtamisesta. (Vesalainen & Routamaa 1992, 275–276, 290.) Henkilöstöjohtamisen alueella on organisoitava käytännön asioiden hoito monien tehtäväkokonaisuuksien osalta. Henkilöstötoimintoja ei voi erottaa omaksi, erilliseksi kokonaisuudekseen, vaan ne ovat läsnä kaikessa yrityksen toiminnassa. Ne toteutuvat jokaisessa työpisteessä, kaikissa vuorovaikutustilanteissa ja suunnitteluprosessissa ja edellyttävät yrityksen henkilöstön ja johdon yhteistyötä. (Strömmer 1999,16.)

Yrityksen visio ja strategiset päämäärät määrittelevät keskeisesti organisaation henkilöstöhankintaa. Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö (Kauhanen 2000, 62). Rekrytoinnin tulee pohjautua organisaation suunniteltuun työvoimatarpeeseen. Onnistunut rekrytointi vaatiikin pitkäjännitteistä suunnittelua, jolloin se on oikein kohdistettua henkilöstötoimintaa ja ulkoisen henkilöstön hankintaa sekä sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Rekrytointia ei kannata tehdä kiireessä, vaan suunnitelmallisesti ja ennakoiden. Eräs systemaattisen henkilöstöhankintaprosessin kulku on esitetty kuviossa 2. Siitä ilmenee, miten monivaiheisesta prosessista on kysymys. Prosessin hallinnalla voidaan varmistaa rekrytoinnin lopputulosta, vaikka siihen vaikuttavat myös monet muut seikat, kuten saatavilla oleva työvoima tai rekrytoijan osaaminen ja ihmistuntemus.



Kuvio 2. Henkilöstöhankintaprosessin kulku. (Mukaillen Kauhanen 2000, 66.)

Rekryointitapahtumassa kohtaavat sekä rekrytoijan että rekrytoitavan inhimilliset piirteet ja pyrkimykset. Tilanteeseen vaikuttaa aina kaksi aktiivista osapuolta, joilla kummallakin on omat tavoitteensa. Kyseessä on jossain määrin tunteita herättävä ja molemmille osapuolille tärkeä tapahtuma. Henkilöstöarvioinnin paras viitekehys onkin arkipsykologia ja omaan ihmistuntemukseen luottaminen. Ollaan tekemisissä inhimillisyyden kanssa, sillä jokainen ihminen on oma persoonansa (Olsson 2004, 335). Kahden ihmisen kohtaamisessa myös tilannetekijät ovat erittäin tärkeitä. Tiukkoja sääntöjä tai uskomuksia valintojen suhteen tulee välttää, vaikkakin voidaan todeta, että rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat myös systemaattisuus ja tapa toimia.

Perehdyttämistä voidaan myös kuvata prosessina, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä. Perehdyttämisen loppumista onkin usein vaikeampi määritellä. Prosessiin kuitenkin liittyy aina muutos, jolloin se alkaa jostain tilasta ja päättyy toiseen tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003,14.) Perehdyttäminen on tehtävästä riippuen pitkä ja monipuolinen prosessi. Se käsittää tutustumista organisaatioon ja toimintaympäristöön, tehtäviin ja työyhteisöön, työtovereihin,

työturvallisuuteen ja muihin työolosuhteisiin. Uusien työntekijöiden kohdalla yrityksen ilmeisin haaste on saada heidät työskentelemään mahdollisimman pian tuotavasti, jotta rekrytointi- ja koulutuskustannukset saadaan katettua. Yritykset joutuvat myös etsimään tehokkaita keinoja työntekijöiden sitouttamisen turvaamiseksi ja samalla motivoinnin ja työtyytyväisyyden merkitys korostuu entisestään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–17.) Kaikki nämä syyt korostavat perehdyttämisen tärkeyttä ja lisääntyvää tarvetta.

Työhön perehdyttäminen on oleellinen osa työtä ja johtamista (Vartia 1992, 6). Perehdyttämisprosessi on tyypillinen henkilöstöjohtamisen prosessi, joka luo edellytyksiä organisaation ydintoimintojen toteutumiselle. Sitä ei voida nähdä yksittäisenä tapahtumana, vaan se on liiketoiminnan ydinprosessien tukitoiminto, joka toimii yhdistävänä lenkinä rekrytointin ja henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen välillä. Se on omalta osaltaan varmistamassa henkilöstön osaamistason nousua, käytettävyyttä, motivoitumista ja pysyvyyttä. (Korosuo & Järvinen 1992, 272.)

## 2 MONIALAINEN MAATILAYRITYS

### 2.1 Monialainen maatilayritys käsitteenä

Suomalaisessa elinkeinorakenteessa alkutuotannon työpaikkojen osuus on ollut voimakkaassa laskussa viime vuosikymmeninä. Maaseudun rakennemuutos on ajanut maatiloja laajentumaan ja tehostamaan toimintaansa. Parin viimeksi kulu- neen vuosikymmenen aikana uusien tulolähteiden yhdistäminen tilan omaan maa- ja metsätalouteen on entisestään vauhdittunut (Peltola 2000, 51). Maatilan yhtey- dessä tapahtuva monialaistaminen tarjoaa viljelijälle suhteellisen edullisen ja riskit- tömän tavan muuttaa olemassa olevat resurssit uudeksi yritystoiminnaksi. Suurella osalla monialaisista tiloista maatalous ja muu yritystoiminta täydentävät toisiaan. Muuhun yritystoimintaan käytetään tilan rakennuksia, koneita tai tuotteita. Monia- laisuus ei kuitenkaan ole pelkästään siirtymävaihe maataloudesta luopumisessa, vaan strateginen valinta tilan kehittämisessä.

Monialainen maatila on kokonaisuus, joka sisältää perinteisen maa- ja metsäta- louden sekä muuta yritystoimintaa. Toisin sanoen se on yritystoimintaa, jonka rin- nalla tai taustalla toimii maatila. Maatilakytkentäinen yritys voi liittyä monella taval- la maatalouteen. Se voi olla toiminto, jota verotetaan maatalousverolain (MVL) alla, erikseen rekisteröity itsenäinen yhtiö, toiminto, jota verotetaan elinkeinovero- lain (EVL) mukaan ja harjoitetaan ilman erillisen yhtiön perustamista yksityisenä elinkeinonharjoittajana eli liikkeen- tai ammatinharjoittajana tai maatila voi toimia osakeyhtiönä, jonka yksi tai useampi toiminto ei kuulu perinteiseen maa- ja metsä- talouteen. (Torkko 2006, 21.)

Monialainen maatila on yritys, joka muodostuu maatalouden, metsätalouden ja muun yritystoiminnan harjoittamisesta (Rantamäki-Lahtinen 2002, 6). Maatiloista puhuttaessa monitoimisuus (pluriactivity) ja monialaisuus (diversification ja portfolio entrepreneurship) ovat termejä, joiden suhteen tieteellinen terminologia ei ole vielä täysin vakiintunut (Rantamäki-Lahtinen 2002, 7).

Monialaisuudesta on käsitteenä erotettava monitoimisuus. Peltola (2000, 11) kuvaa asiaa sanalla monitoimisuus, jossa hän määrittelee viljelijäperheen tulonmuodostuksen koostuvan useasta eri lähteestä, sisältäen myös palkkatyön. Käsitteen heikkoutena on Peltolan (2000, 24) mukaan huonon tunnettuuden ohella se, että terminä monitoimisuus viittaa työhön tai toimintaan, vaikka yhtä lailla tuloja voidaan käyttää tilan ulkopuolelle suuntautuvan aktiivisuuden määrittelyperusteena. Monitoimisuus onkin nimenomaan tulonmuodostukseen viittaava termi.

Vihtonen ja Haverinen (1995) käyttävät tutkimuksessaan myös termiä monialainen maatilayritys yrityksestä, jossa maa- ja metsätalouden lisäksi on muuta yritystoimintaa. Eikelandin (1999, 359–376) mukaan monitoimisuus tarkoittaa sitä, että tuloja saadaan kotitalouden käyttöön useasta erilaisesta tulonlähteestä. Hän ei rajaa monitoimisuutta ainoastaan viljelijäväestöön. Peltolan (2000) sekä Eikelandin (1999) määritelmässä monitoimisuus käsittää sekä tiloilla harjoitettavan muun yritystoiminnan että tilan ulkopuolisen palkkatyön. Maatilayritys voi siis hankkia tuloja monesta erilaisesta lähteestä.

Monialaiset maatilat eroavat tietyiltä osin perinteisistä suomalaisista maatiloista. Maatalous on kuitenkin molemmissa pääosin perheviljelmäpohjaista. Eroja syntyy, kun tarkastellaan esimerkiksi viljelijöiden ikää, tilakokoa tai tuotantosuuntaa. Monialaisten tilojen viljelijät olivat keskimäärin hieman nuorempia kuin muiden tilojen. Lisäksi monialaisten viljelijöiden tilat ovat keskimääräistä suurempia ja tuotantosuuntana on useimmiten kasvinviljely. (Tike 2006.)

Tiloilla harjoitettava yritystoiminta liittyy usein kiinteästi maatalouteen; 69 prosentilla tiloista yritystoiminta oli kytköksissä maatalouteen siten, että tilan kalustoa, rakennuksia, aluetta tai tuotteita käytettiin yritystoimintaan ja tilan haltija, puoliso, perheenjäsen tai ainakin yksi tilayhtymän jäsen osallistui siihen. Maatalousyritykset eivät kuitenkaan ole täysin verrattavissa muihin pieniin yrityksiin maatalouden saamien tukien takia. Lisäksi suomalaiset maatalousyritykset ovat useimmiten perheviljelmää, jotka siirtyvät sukupolvelta toiselle. (Vihtonen 2007, 6.)

Monitoimisuutta suomalaisissa viljelijäperheissä on kartoitettu niukasti. Ilmiöstä tehdyt tutkimukset ovat pääosin 1970-luvulta eli ajalta, jolloin maatilatalous ja maatalouspolitiikka olivat toisenlaisia nykyhetkeen verrattuna (Peltola 2000,13).

Tässä tutkimuksessa monialaisuudesta käytetään nimitystä monialainen maatila tai monialainen maatilayritys. Monialaisuuden toimialoja ei rajata. Tässä ei rajata myöskään sitä, mikä on monialaisen maatilayrityksen verotusmuoto. Monialaisen maatilayrityksen kokonaisuus on pääosin samassa omistuksessa ja saman johdon alaisena.

## **2.2 Erityispiirteet monialaisessa maatilayrityksessä**

Monialaisten maatilojen muutoskehitys lisää yritysmäistä toimintatapaa, jolloin mm. vuorovaikutussuhteisiin ja yrittäjän osaamistarpeisiin liittyy entistä enemmän eri sidosryhmien kanssa tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden hallintaa. Maatilalla henkilöstöjohtaminen on useimmiten itsensä ja perheenjäsentensä johtamista. Maatilayrittäjä on yrityksessään sekä johtaja että useimmiten myös sen työntekijä. Aina hän on kuitenkin johtaja, sillä monialaisella tilalla tarvitaan pitkän tähtäimen strategista suunnittelua sekä päivittäistä päätöksentekoa työn eri vaiheissa. Lisäksi henkilöstöjohtaminen on suhteiden hoitamista yhteistyökumppaneihin. Kaikessa tässä tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja tietoa siitä, mikä vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin, työkykyyn ja työtehoon (Mela 2008).

Muutokset maatilalan yrittäjyysolosuhteissa voivat vaikuttaa maatilayrittäjien tapoihin mieltää tavoitteita ja päämääriä eli ne voivat periaatteessa lisätä maatilalan suunnittelutehtävien osaamiseen liittyviä haasteita. Monialaisilla tiloilla on keskimäärin hyvin voimavaroja, mutta ongelmaksi saattaa muodostua eri tekijöiden runsaus sillä erilaisia tuotannontekijöitä tarvitaan paljon (Rantamäki-Lahtinen, Lahtinen, Vesala, Karttunen & Tuure 2008, 47).

Henkilöstöhankintaa varten yrityksellä tulee olla laadittuna strategia työvoiman hankintaa varten. Rekrytointistrategian avulla määritellään periaatteelliset toimintalinjat siitä miten rekrytointiprosessi käytännössä toteutetaan. (Johansson 2009,16.) Yrityksen henkilöstöstrategian tulee olla yhdenmukainen liiketoimintastrategian kanssa, jolloin yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa paras mahdollinen toimintakyky. Yrityksen on itse pohdittava, mikä on sen toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista. (Strömmer 1999, 246.)

Monialaisella maatilalla johtaminen on asioiden ja toiminnan johtamista. Tällaiseen yritykseen on usein sidottu paljon pääomaa, jolloin osaamisen hallinta ja painoarvo lisääntyvät. Tiedon hankinta ja sen käsittely ovat tärkeä myös osa nykyajan maatilayrityksen johtamista. Toisaalta viljelijän osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti ja vaativat osaltaan säännöllistä kouluttautumista. Maatalousyrittäjän on oltava luova, motivoitunut ja muita motivoiva, vuorovaikutustaitoinen, riskinsietokykyinen ja innovatiivinen suunnitelmia tehdessään ja johtaessaan itseään ja muita. Ajattelun on käytävä ”ulkoa sisään” eikä päinvastoin. ”Sisältä ulos” - ajattelu on muutosvastarintaista ja taipuvaista riskinkarttamiseen, jossa johtaja on nykyiseen strategiaan tyytyväinen eikä usko uusien trendien koskettavan omaa yritystään eikä ajattelu suuntaudu tulevaisuuteen. (Olson 2004, 53.)



## 3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGIA MONIALAISESSA MAATILAYRITYKSESSÄ

### 3.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä

Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Määritelmän mukaan se on vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä sekä tavoitteellista toimintaa. Johtaminen kohdistuu niin organisaatioiden johtamiseen ja yleensä asioiden johtamiseen kuin itsensä johtamiseen. Sitä tekevät tavallaan kaikki, olipa heillä alaisia johdettavanaan tai ei ja johtamiseen liittyy aina oleellisesti tavoite ja päämäärä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.)

Henkilöstöjohtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen käsitteinä ovat hyvin lähellä toisiaan ja jako näiden välillä on häilyvä. Kirjallisuudessa henkilöstöstrategia määritellään monesti yrityksen kirjalliseksi pitkän aikavälin suunnitelmaksi siitä, miten optimaalisilla henkilöstöresursseilla toteutetaan organisaation luomaa kokonaisstrategiaa. Henkilöstöstrategia sisältää resurssien määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet sekä riittävään osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Henkilöstöstrategia näyttää tietä operatiiviselle henkilöstöpolitiikalle, jossa määritellään toimenpiteet, joiden avulla strategiaa toteutetaan (Viitala 2003, 13). Siihen kirjaan menettelytapa, jonka avulla aiotaan huolehtia siitä, että toimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä.

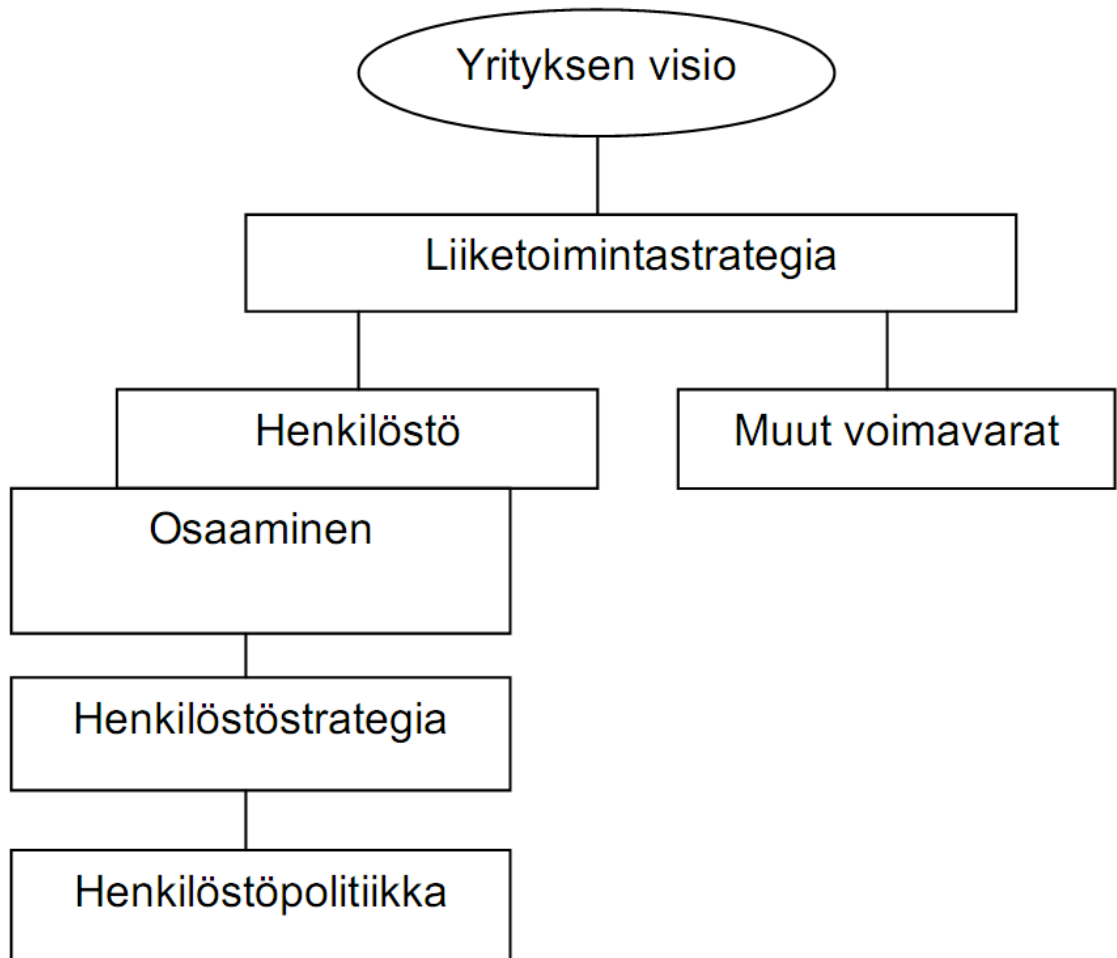
Perinteisiä johtamislajeja on useita ja niiden sisällöt vaihtelevat liiketoiminnan painopisteiden mukaan. Tavoitejohtamisessa korostuvat tavoitteellisuus, seuranta ja kehityskeskustelu. Tulosjohtamisessa korostuvat tavoitteellisuus, kehityskeskustelu, liiketoiminnan tuloskeskeisyys ja seuranta. Tilannejohtamisessa korostuvat erilaisiin asiakassuhde- ja asiakastyytyväisyystilanteisiin soveltuvat toimintamallit. Palvelujohtamisessa korostuvat palvelufunktion merkityksellisyys ja sisäinen markkinointi. Laatujohtamisessa korostuvat laadun merkitys tuloksellisuudessa,

laatustandardit sekä hyvä tekninen ja toiminnallinen laatu. (Rope & Pöllänen 1998, 47 – 48.) Aineettoman pääoman johtamisprosessin tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä arvoa yritys luo ja miten, ja kuinka arvonluontikykyä voidaan parantaa edelleen (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 24). Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2006, 38). Visio ja strategia luovat kehystä kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämiseksi. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki organisaatiossa toimivat ihmiset tunnistavat samat kehykset ja suunnan suunnilleen samankaltaisesti. (Viitala 2006, 77.)

### **3.2 Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa**

Henkilöt, jotka yrityksessä työskentelevät ovat toiminnan kannalta välttämätön voimavara. Ilman henkilökuntaa yrityksen kannattavuuden kannalta välttämättömiin uusien palveluiden, tuotteiden tai toimintatapojen kehittäminen on mahdotonta. Henkilöstövoimavarasta puhuttaessa on aina kyse ihmisestä, jossa piilee luovuus ja innovatiivisuus. Siksi se on myös hauras voimavara. (Strömmer 1999, 11.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana on, että yrityksessä tiedostetaan siellä toimivien ihmisten osaamisen ja toimintatapojen merkitys kilpailuetua rakentavana tekijänä (Strömmer 1999, 40). Yrityksen visio, tulevaisuuden tahtotila määrittelee johtamisen perusteet. Vision avulla luodaan sekä yrityksen henkilöstölle että ympäristölle haluttu kuva tulevaisuudesta. Henkilöstöjohtamisen alueella pitkän aikavälin linjaukset luodaan laatimalla yritykseen henkilöstrategia, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja on täysin linjassa sen kanssa (kuvio 3).



Kuvio 3. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Strömmer 1999, 13.)

Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia, että valittua liiketoimintastrategiaa toteutetaan ja että sitä on kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. (Strömmer 1999,13.) Liikkeenjohtotason henkilöstöjohtaminen, jolla työt jaetaan eri toiminnoille mahdollisimman kilpailukykyisesti, on tärkeää kaikille pienyrityksille. Olennainen kysymys tällä tasolla on rekrytoinnin onnistuminen. Henkilöstön kehittäminen sekä jatko- ja täydennyskoulutus on usein välttämätöntä resursseihin panostamista, vaikka niiden tulokset olisivatkin vaikeita todentaa. (Poussa 2007, 9.)

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstöresursseille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri osa-alueille. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tuottaa tietoa sekä tulevan henkilöstötarpeen määrästä että sen laadusta. (Kauhanen 2000, 21.)

Pienyrityksessä henkilöstöjohtaminen voi tapahtua 1) strategisella, 2) liikkeenjohdollisella ja 3) operatiivisella tasolla. Henkilöstöjohtaminen strategisella tasolla liittyy olennaisesti yrityksen koko liiketoiminnan suunnitteluun, mikä pienyrityksessä on usein ongelmallista, koska se edellyttää resursseja melko laajamittaiseen tietojenkeruuseen. Pienyrityksen tulisi kuitenkin osata päättää, mihin suuntaan se haluaa kehittyä. Muuten vaarana on niukkojen resurssien hajottaminen kaikkiin mahdollisiin toimintoihin, jolloin pienyritys ei kykene olemaan iskukykyinen millään osa-alueella. (Poussa 2007, 9.) Olennaista yrityksen henkilöstöstrategiassa onkin, että se nivoutuu kokonaisvaltaisesti yrityksen kaikkeen toimintaan ja johtamiseen.

### **3.3 Henkilöstöjohtamisen suunnittelu**

Viimeisen parin vuosikymmenen ajan henkilöstösuunnittelu on muuttunut luonteeltaan strategisemmaksi ja samalla jonkin verran myös pehmeämmäksi. Viimeksi mainittu tarkoittaa sitä, että suunnittelu ei enää ole useinkaan pelkästään matemaattisten henkilöstöä koskevien ennusteiden laatimista, vaan siinä huomioidaan myös laadullisia tekijöitä – esimerkiksi ennakoidaan osaamistarpeita. Nopeissa liiketoimintaympäristöjen muutoksissa henkilöstösuunnitelmia voidaan vain ääriharvoin suunnitella tarkasti ja esittää täsmällisin numeroin. Nykyään on välttämätöntä varautua nopeisiin muutoksiin ja turvata toiminnan yleinen joustavuus. Henkilöstösuunnittelu ei myöskään enää pelkästään seuraa liiketoimintastrategioita, vaan se voi olla myös koko liiketoimintastrategian laadinnan lähtökohta ja sen perustan rakentaja. (Viitala 2007.)

Yrityksen henkilöstösuunnittelun ydintä on henkilöstön määrän, laadun ja kohdentamisen määrittely tulevaisuuden tarpeita varten. Suunnittelun lähtökohtana ovat yrityksen liiketoimintaa koskevat suunnitelmat ja aikomukset. Henkilöstösuunnittelu tuottaa mm. seuraavia tietoja:

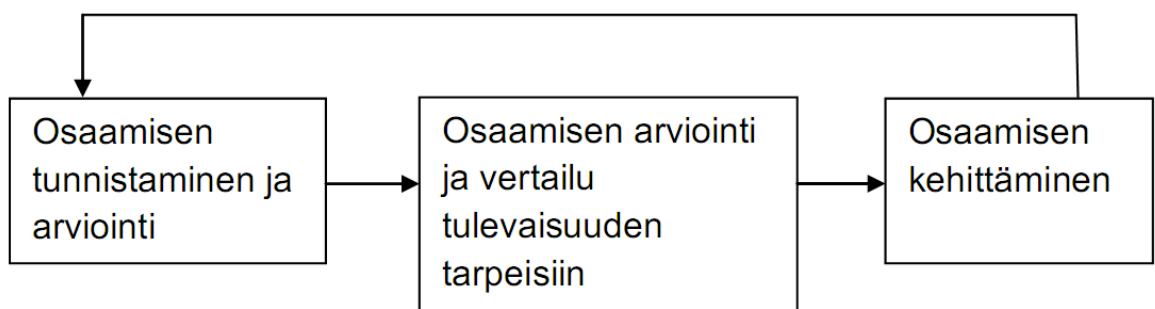
- työvoiman lisäämistarpeet (mm. rekrytointitarve)
- osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelma
- tehtävien sijoitus – ja muutossuunnitelmat
- sijais- ja varamiessuunnitelmat
- henkilöstökustannuslaskelmat
- henkilöstötoimintojen kehittämistarpeet

Henkilöstösuunnittelu on nykyisin välttämätön osa yrityksen liiketoimintaa. Pienyrityksissä se on vähimmilläänkin yrittäjän päässä olevia ajatuksia koskien henkilöstömuutoksia ja niiden edellyttämiä toimenpiteitä. Henkilöstösuunnitelmalla varmistetaan, että kaikkeen toimintaan on käytettävissä riittävästi työvoimaa ja osaamista. Suunnitelmassa määritellään osaamista ja työhyvinvointia tukevat toimenpiteet. Henkilöstösuunnittelun hankaluutena on usein liiketoimintojen nopeasyklisyys. Lyhyt aikajänne johtaa käytännössä usein siihen, että henkilöstöä koskevien toimenpiteiden suunnitelmat tehdään vasta, kun tilanne on jo kiireellinen. (Viitala 2007, 54–56, 70.) Tämän kaltainen tilanne voi johtaa harkitsemattomiin ratkaisuihin ja tulla yritykselle kalliiksi. Ongelmana henkilöstösuunnittelussa voivat ollakin kiireen tuomat nopeiden ratkaisujen riskit. Kaikkeen ei voi koskaan varautua, mutta toiminnan laatua parantaa aina, jos valmistaudutaan siihen, mihin voidaan. (Strömmer 1999, 233.)

### 3.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaaminen voidaan ymmärtää monella tavalla. Yksi tapa on ymmärtää osaaminen kykynä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi (Hätönen 2005, 12). Siinä yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin, kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista sekä oppimaan oppimisen taidot. (Koskinen 2006, 93.) Osaamisen johtaminen voidaan tiivistetysti määritellä systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2006, 38). Se tarkoittaa käytännössä strategista kykyä hahmottaa suuntaa ja muuttua sen suuntaisesti. Osaamisen ennakointi on laaja asia, jossa huomioidaan liiketoimintasuunnitelmien mukainen osaamistarve tulevaisuudessa (Viitala 2007, 76).

Osaamiskartoitusten avulla yrityksessä voidaan selvittää osaamista, sen tasoa ja sitä mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Osaamiskartoitus on prosessi, joka tekee osaamista näkyväksi ja se toimii yrityksessä keskeisenä kehittämisen välineenä. Osaamiskartoituksen tavoitteena on kartoittaa pärjäämisen kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämisalueet sekä selvittää osaamistasoa yleisesti. Samalla ennakoitaan tulevaisuuden tarpeita, minkä perusteella voidaan saada tarve ja osaaminen kohtaamaan (kuvio 4).



Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen prosessi. (Viitala 2006, 87.)

Yksilötason osaamisista puhutaan monenlaisilla käsitteillä. Viitala määrittelee työtehtävien edellyttämää valmiutta sanalla kompetenssi, jolla viitataan pitkälle edistyneen osaajan varmaan ja taitavaan työskentelyyn. Kun sanotaan jonkun olevan ammattilainen, ammattimies tai ammattinsa osaava, sillä suljetaan pois pinnallinen osaaminen ja ulkokohtainen joltakin näyttäminen. (Viitala 2006, 113.) Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia, jota on vaikea pilkkoa paloihin. Osaamisen kehittäminen kuitenkin edellyttää, että sitä kyetään erittelemään ja arvioimaan yksityiskohteisemmin. Esimerkiksi kasvatustieteessä ammattikasvatuksen alueella on tehty jäsennyksiä, joiden avulla voidaan työelämän muuttuvia vaatimuksia ymmärtää. Näistä käytetään käsitettä työelämäkvalifikaatiot. (Viitala 2006, 114.) Kvalifikaatioita, tai käytännössä useammin ilmaistuna osaamiset koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain tilanteeseen kerrallaan (Ruohotie & Peltonen 1991,10). Asenteet heijastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Kummatkin ovat tärkeitä sen kannalta, kuinka yksilö hyödyntää ja käyttää omaa tietoa ja taitoja tehtävässä. (Viitala 2006, 115.)

Yritysten tulee pyrkiä tarjoamaan henkilökunnalleen mahdollisuuksia oppimiseen. Yrityksen tarvitsema osaaminen edellyttää kollektiivista osaamisen kumuloitumista ja yhdistymistä tehokkaalla tavalla. Sitoutumisen ja luottamuksen täytyy syntyä siis ennen muuta yrityksessä työskentelevien ihmisten kesken, jotta he haluavat jakaa, yhdistää ja kehittää yhteistä osaamistaan. (Viitala 2006,105.) On tärkeää edistää työntekijöiden sitoutumista yritykseen, jotta he näkevät mielekkääksi paitsi kehittää järjestelmiä ja toimintatapoja myös itse osallistua strategiseen suunnitteluun. Tähän päästään parhaiten panostamalla henkilöstön ammatilliseen täydennyskoulutukseen ja uranhallintaan. (Koskinen 2006, 79.)

Työyhteisön uudistumiskykyä edistetään oppimisen ja innovaatioiden tukemisella, mikä näyttää olevan organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta olennaisin tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Tämä prosessi painottuu osaamisen ja tiedon jakami-

seen ja ns. hiljaisen, kokemuksen kautta kertyneen osaamisen käyttöönottoon. Organisaatiossa tarvittavan osaamisen eri puolia ja tasoja kuvataan usein osaamisympyrän avulla (kuvio 5). Ympyrämallissa on kaksi ulottuvuutta, joista pystysuoralla akselilla on tasoulottuvuus (organisaatio – yksilö) ja vaakasuoralla akselilla osaamisen tyyppiä kuvaava ulottuvuus (tiedot ja taidot – työskentelytavat ja vuorovaikutus).



Kuvio 5. Osaamisympyrä (Hätönen 2005, 21.)

Organisaation ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laajalaisesti omaksuttua ja suhteellisen pysyvää osaamista, jonka tarvetta merkittävätkään ympäristön muutokset eivät poista. Se kuvastaa parasta mahdollista osaamisen, toimintojen, teknologisten ratkaisujen jne. yhdistelmää ainutlaatuisen ja asiakkaalle erityistä lisäarvoa tuottavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Ydinosaaminen koskettaa jollakin tavalla kaikkia organisaation työntekijöitä, yksiköitä ja tehtäviä. Sen määrittäminen ja sisäistäminen yksilötasolla pakottaa ajattelemaan organisaatiota kokonaisuutena.



Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen tarkoittaa arvoja, työntekijöiden yhteisiä uskomuksia, työkulttuuria ja käyttäytymisnormeja. Työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammattiosaaminen ovat osaamisia, joita työntekijät käyttävät työtehtävissään. Työelämäosaamisella tarkoitetaan yleisiä kaikessa työssä välttämättömiä tietoja ja taitoja ja ammattiosaamisella tietyssä ammatissa vaadittavia tietoja ja taitoja. Ympyrän keskelle lisätään usein näkökulma, strateginen visio tms., jonka katsotaan erityisesti ohjaavan organisaation ja työntekijöiden osaamisia. (Hätönen 2005,18–22.)

Osaamisstrategian toteutumisen kannalta hyviä käytäntöjä ovat kehitystavoitteiden ja seurannan kytkeminen toimintasuunnitelmaan ja talousarvioon sekä henkilöstön osallistuminen osaamisrakenteen laadintaan. Osaamisen johtaminen yrityksessä on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja-tahoinen ilmiö. (Viitala 2006,14.)

Kehityskeskustelut ja palaverit ovat yrityksen johdon henkilöstötyön eräs väline. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä käytävä ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka käydään tietyin väliajoin (Österberg, 2005,106). Kehityskeskustelujen tulisi olla kehittyvä prosessi. Etuna siinä ovat henkilökohtaisuus ja keskittyminen, tietojen vaihto, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehittymissuunnitelmien syntyminen. Kehityskeskustelut tukevat paitsi osaamista, myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. (Strömmer 1999,196.)

### **3.5 Työvoimatarpeen määrittely ja henkilövalintaprosessi**

Liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ohjaavat henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarat puolestaan ovat tärkeä lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä. Henkilöstökysymykset ja muun liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin tiiviisti toisiinsa nivoutuvan prosessin. Suunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että yrityksen liiketoiminnalla on myös tulevaisuudessa tarpeeksi toteuttajia, jotka osaavat asiansa, ovat motivoituneita ja voivat hyvin pystyäkseen

antamaan hyvän työ ja kehittämispanoksen yrityksen toimintaan. (Viitala 2007, 24, 50.)

Työvoiman tarve yrityksessä syntyy useimmiten, kun työntekijä lähtee pois tai toiminta laajenee niin, ettei olemassa olevalla henkilöstöllä selvitä työmäärästä. Tarve voi syntyä myös, jos yritykseen tarvitaan uutta osaamista, sellaista mitä ennestään ei ole, eikä sitä ole kouluttamalla mahdollista tai järkevää hankkia. Rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle yritysten tilanteista ja muodostuvat siten jonkin verran erilaisiksi, mutta liikkeenjohdollisesta näkökulmasta sillä on yleensä kolme päävaihetta. Nämä ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Aluksi yritys määrittelee, millaiseen tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja minkälaisin kriteerein hänet valitaan. (Vaahtio 2005, 31.)

Henkilövalintaprosessi on erilainen riippuen yrityksen rekrytointiajattelusta. Tämä vaikuttaa myös oleellisesti yrityksen rekrytointistrategiaan, jossa ovat määriteltyinä millaista työvoimaa tarvitaan ja kuinka paljon. Rekrytointi voi painottua myös pelkästään organisaation sisällä tapahtuvaan henkilöiden valintaan, mutta tämä ei ole aina mahdollista. Strategiat eivät saisikaan olla liian tiukkoja, vaan niiden tulisi joustaa tilanteen mukaan. (Strömmer 1999, 245–246.)

Henkilövalintaprosessi alkaa aina uuden henkilöstön tarpeen tiedostamisesta. Asiantuntijatehtävissä, johon sisältyvät myös tuotannon työtehtävät, tarpeen tiedostaa esimies tai muu vastuullinen henkilö. Hän tekee kuitenkin harvoin itse varsinaisen hankintapäätöksen ja usein suurimmissa yrityksissä tämä päätöksenteko onkin johtoryhmän tehtävä. Se johtuu pitkälti siitä, että rekrytointi on kallista. Johto joutuu pohtimaan tarkasti, kattavatko uuden työntekijän tulevan työn tulos vähintään ne kustannukset, jotka rekrytoinnista aiheutuvat. (Vaahtio 2005, 30.) Rekrytoimisen tarve liittyy pääasiassa kahteen erilaiseen tapaukseen: aukon paikkaamiseen ja resurssien hankkimiseen. Aukon paikkaamisella pyritään palkkaamaan uusi henkilö jonkun toisen tilalle jo olemassa olevaan työtehtävään ja resurssien hankkimisella palkataan henkilö sellaiseen tehtävään, jota ei ennen häntä yrityksessä ollut, ts. hankitaan uutta osaamista. (Vaahtio 2005, 32, 59, 61). Kummassakin tapauksessa on etukäteen syytä muistaa, että tehtävästä muotoutuu ennen pitkää teki-

jänsä näköinen. Näin ratkaisussa vaikutetaan samalla pitkälle tehtävänsisältöön ja tuleviin painotuksiin. (Koivisto 2004, 27.)

### 3.5.1 Rekrytointi

Rekrytointi eli työvoiman hankinta on yrityksen menestymisen kannalta tärkeä toiminto. Alun perin termi rekrytointi on liittynyt miehien värväämiseen sotaväkeen (Koivisto 2004, 22), mutta sillä tarkoitetaan nykypäivänä jotain aivan muuta. Kirjallisuus määrittelee termin mm. seuraavasti: *”Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta”* (Koivisto 2004, 23). Rekrytoinnilla tarkoitetaan siis kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloisenkin tarvitsema henkilö. (Helsilä 2002, 20). Se on paljon muutakin kuin pelkkää ihmisten palkkaamista yritykseen töihin. Se sisältää ulkoisten henkilöstövoimavarojen hankintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Tämä prosessi on henkilöstötarpeen arviointia, hakumenettelyn ja -kanavan valintaa, hakijoiden vertailua, työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa. (Österberg 2005, 71–72.)

Uuden työntekijän rekrytointia voidaan tarkastella projektina, kuten mitä tahansa muutakin hanketta, joka käynnistyy tarpeeseen ja päättyy ratkaisuun (Markkanen 2002, 9). Työntekijän rekrytoinnilla on yritykselle merkittävä vaikutus, jota voidaan verrata pitkävaikutteiseen investointiin. Myös lyhytaikaisten rekrytointipäätösten merkitys on suuri, kun huomioidaan päätöksen taloudellinen merkitys ja uuden työntekijän alkuvaiheessa mahdollisesti tekemistä virheistä aiheutuvat kustannukset. Onnistuneen rekrytoinnin avulla on kuitenkin mahdollista tuoda yritykseen positiivista kehitysvoimaa, parantaa toiminnan laatua sekä asiakaspalvelua. (Strömmer 1999, 243–244.)

Erityisesti strateginen henkilöstöjohtaminen on viime vuosina noussut merkittäväksi selittäväksi tekijäksi yritysten menestymiselle. Vaikka yksittäisen rekrytointin vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkän ajan kuluttua rekrytointipäätöksen tekemisestä, onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä säilymisen myös tulevaisuudessa (Österberg 2005, 70). Strategisessa henkilöstöjohtamisessa yrityksen työntekijät nähdään voimavarana, ei pelkkänä kustannuksena.

### 3.5.2 Rekrytointimenetelmät

Kun uuden tai uusien henkilöiden tarve on tiedostettu, on syytä pohtia ensin, onko ko. tehtävään todella tarvetta rekrytoida kokonaan uusi henkilö. Joskus on nimittäin niin, että työt ovat uudelleen muotoiltavissa tai jaettavissa, eikä uutta henkilöä tarvita. On myös mietittävä mm. alihankinnan mahdollisuutta ja sitä, pystytäänkö työt hoitamaan ylitöin. (Helsilä 2002, 21.) Mikäli tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, alkaa uuden työntekijän etsintä. Uuden henkilön hankkiminen tapahtuu joko yrityksen sisältä tai sen ulkopuolelta. Yrityksen sisältä palkattaessa nostetaan usein esiin piilevää potentiaalia epävirallisten seurantatulosten pohjalta. Aikaisemmin organisaatiossa työskentelevän tai työskennelleen etuna on, että hän tuntee jo valmiiksi talon tavat ja ihmiset ja myös toisaalta hänet tunnetaan muualla organisaatiossa. Usein tällainen sisäinen siirto tarkoittaa sitä, että henkilö ylenee urallaan, ts. hänestä tehdään esimies tai vastaava. (Koivisto 2004, 49; Markkanen 2002, 17–18; Graham & Bennett 1995, 177–178.)

Ulkoisessa rekrytointinissa seuraavana askeleena on työtehtävän tarkka määrittely. Yrityksen tulisi laatia työpaikkailmoituksessa tehtäväkuvaus siten, että ne joille se on tarkoitettu, ymmärtävät sen. Hyvä tehtäväkuvaus on työpaikan markkinointia ja sen pitää olla totuudenmukainen. (Vaahtio 2005, 131.) Näin siksi, että mikäli tehtäväkuva on tulevassa työpaikkailmoituksessa epätarkka, tulee yritykseen paljon hakemuksia ja suuri osa niistä voi olla sellaisten henkilöiden lähettämiä, joilla ei ole edellytyksiä ko. tehtävään. Tämä pitkittää valintaprosessia turhaan. (Koivisto 2004, 41). Tehtäväkuvan määrittelyn jälkeen tehdään valinta eri hakukanavien

välillä. Käytännössä se tarkoittaa valintaa eri medioiden väliltä, vaikka on toki mahdollisuus lähestyä kiinnostavaa henkilöä suoraankin. Perinteiset mediat, esimerkiksi lehti-ilmoittelu, puolustaa edelleen paikkaansa. Rekrytointikanavat ovat sähköistyneet viime aikoina ja tämä tarkoittaa internetin hyödyntämistä. Useilla yrityksillä, jotka kustantavat perinteisiä sanomalehtiä, on tarjolla myös internet-portaaleja, joissa ilmoittelu tapahtuu kätevästi. Näiden ja muiden vastaavien portaalien etuina ovat niiden huokea hinta, nopeus sekä joustavuus. Nopeus ja joustavuus näkyvät mm. siinä, millaisessa ajassa ilmoitus saadaan kaikille näkyväksi sekä myös siinä, millaisessa ajassa työnhakija saa haettua juuri hänelle sopivat työpaikat. Muita kanavia ovat esimerkiksi henkilöstövuokrausyritykset, joiden toimintaperiaatteena on se, että heillä on palkattuna henkilöitä, joita vain vuokrataan uutta työvoimaa tarvitsevaan yritykseen. Lisäksi erilaiset ammattijärjestöt, opiskelijajärjestöt sekä korkeakoulut ovat kehittäneet omaa rekrytointitoimintaansa ja esimerkiksi oppilaitoksien sivuilla ilmoittelu avoimista työpaikoista on lisääntynyt viime vuosien aikana. (Vaahtio 2005, 39–40.)

Yksi tärkeä kanava ilmoittelua ja koko valintaprosessia silmälläpitäen ovat työvoimatoimistot (nyk. työ- ja elinkeinotoimistot). Niiden merkitys on kasvanut niiden tarjoamien uusien palvelujen myötä. Niitä ovat nimenomaan työnantajille suunnatut palvelut, joissa asiantuntijat yrittävät löytää sopivia henkilöitä yrityksille erilaisin menetelmin. Työvoimatoimistoihin tosin suhtaudutaan kaksijakoisesti; toisilla yrityksillä on niistä huonoja kokemuksia tai niillä on yksinkertaisesti vain huono maine, joten niiden palveluja ei haluta käyttää. Jotkut huonot kokemukset liittyvät siihen seikkaan, ettei esimerkiksi työvoimatoimisto voi kertoa kaikkia tulevaa työnantajaa kiinnostavia asioita hakijasta, sillä sitä sitoo tiukka lainsäädäntö. Toisilla yrityksillä taas kokemukset ovat positiivisia ja palveluja käytetään taajaan. Työvoimatoimistojen ja työministeriön yhtenä isona valtakunnallisena ilmoituskanavana on internetportaali [www.mol.fi](http://www.mol.fi). Se on hyvä esimerkki kanavasta, jota monet yritykset käyttävät tänä päivänä. (Vaahtio 2005, 42–43.)

Rekrytointikanavina toimivat myös ns. epämuodolliset kanavat eli suorat kontaktit tuttaviin sekä passiivinen rekrytointi eli työnhakijat ottavat itse yhteyttä työnantajaan (Vaahtio 2005, 44). Tällaiset kanavat ovat nopeita, mutta eivät aina riittäviä.

### 3.5.3 Hakemusten käsittely ja haastattelu

Kun sekä ilmoituskanava, rekrytointitapa ja muut edellä käsitellyt asiat ovat valittu, on rekrytointia tekeillä henkilöillä edessään suuri työ hakemusten käsittelyssä. Hakemukset voivat olla työnantajan toiveen mukaan sähköisessä muodossa, paperilla tai vaikkapa äänitallenteella, mutta yhtä kaikki työmäärä on suuri, varsinkin, mikäli hakemuksia on paljon ja valintaa tekeviä henkilöitä vähän. Tarkoituksena on saada hakemuksista erottumaan ne henkilöt, jotka halutaan viedä prosessin seuraavaan vaiheeseen, joka on usein haastattelu, psykologinen testi tai muu henkilöarviointimenetelmä.

Hakemuksista yritetään löytää oleellinen informaatio. Ensin hakemukseen kannattaa luoda yleissilmäys, jotta siitä selviää mm. huolellisuus, johdonmukaisuus ja selkeys. Koska tässä vaiheessa käytettävissä on vain kirjallinen tuotos, eli rekrytoija ei pääse kysymään hakijalta tarkentavaa informaatiota, tekee hän yleensä erilaisia hypoteeseja eli olettamuksia hakijasta. Nämä tulkinnat ja olettamukset eivät välttämättä pidä paikkaansa, vaan voivat tarkentua tai kokonaan vaihtua haastattelutilanteessa. (Vaahtio 2005, 138; Markkanen 2002, 37–40.)

Hakemuksista voi etsiä informaatiota listaamalla niistä tärkeimmät asiat ja näin verrata niitä toisiinsa. Tärkeät asiat riippuvat tietysti haettavasta paikasta, mutta niitä voivat olla esimerkiksi työkokemus, kielitaito ja palkkatoivomus. Kun hakemukset on käsitelty tarkkaan, ne pitää laittaa johonkin järjestykseen. Yksi tapa on jakaa ne karkeasti seuraaviin kategorioihin: jatkoon, ei ja ehkä. Jatkossa olevat haastatellaan kaikki ja ei- luokassa ovat ne, joille vastataan suoraan, että heitä ei nyt tällä kertaa oteta palvelukseen. Ehkä - pino käsitellään vielä uudestaan ja tehdään jako lopulta jatkoon - tai ei- kategorioihin. Tämä voidaan toteuttaa siten, että

soitetaan tässä vaiheessa jatkoon varmasti päässeille ja sovitaan haastattelu-aika ja mikäli joku kieltäytyy, nostetaan ehkä - luokasta joku toinen tilalle. (Markkanen 2002, 44–47.) Tässä kohtaa vaarana on, että ei-pinoon menee liikaa hakemuksia ja prosessin seuraavaan vaiheeseen, eli haastatteluun, ei aiota kutsua montakaan henkilöä. Jatkoon - pinosta nimittäin saattaa pudota paljonkin henkilöitä haastattelun jälkeen, koska he ovat voineet työllistyä muualle tai heillä on liian korkea palkkavaatimus.

Niille hakijoille, joita ei haluta haastatella ja siis valitakaan, tulee ilmoittaa kielteisestä päätöksestä kohtuullisen ajan kuluessa. Se on tärkeää sekä työnantajan että työnhakijan näkökulmista. Työnantajan kohdalla hyötynä on, etteivät hakijat soitele tai ota muuten yhteyttä jatkuvasti ja kysele, missä kohtaa heidän hakemuksensa prosessissa etenee. Hakija puolestaan voi jatkaa hakemista toisiin yrityksiin saatuaan tiedon negatiivisesta päätöksestä.

### **3.5.4 Valinta**

Koko pitkän rekrytointiprosessin loppuvaihe, lopullinen päätöksenteko, on usein kaikkein kriittisin (Koivisto 2004, 117). Työnhakijoista saatu tieto on käsillä ja sen perusteella pitää tehdä päätöksiä. Vaikka on tärkeää, että tietoa on riittävästi, voi liiallinen tieto olla myös rasite valinnantekijälle, varsinkin jos nopea päätöksenteko ei ole hänen vahvoja puoliaan (Koivisto 2004, 117). Valintapäätös on tehtävä yleensä vaillinaisen ja epätäydellisen tiedon pohjalta. Joskus termi ”paras hakija” voi viedä harhaan, sillä ei kannata etsiä sitä, jolla on parhaat arvosanat, tai sitä, joka saa eniten puoltopisteitä rekrytointitiimin jäseniltä. On haettava oikeaa ihmistä. Rekrytointipäätös on molemmille osapuolille merkittävä. Työssä viihtyminen ja menestyminen ovat yksilön henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeitä ja työtehtävissä tyytyväinen työntekijä edesauttaa omalla panoksellaan työnantajansa toiminnan jatkuvuutta (Markkanen 2002, 115).

Päätös on tehtävä mahdollisimman nopeasti turhien kulujen vähentämiseksi. Päätöksen pitkittäminen saattaa johtaa varteenotettavimman ehdokkaan menettämiseen. (Korosuo & Järvinen 1992, 109.) Jos valintaa ei tehdä, on siitäkin ilmoitettava hakijoille, jotta he voivat halutessaan hakea uudelleen, tai sitten sovitaan, että hakupaperit ovat talossa sisällä odottamassa määräajan sopivan paikan aukeamista (Koivisto 2004, 28–29). Väärä tai pitkittynyt valinta rassaa työyhteisöä, joka joutuu ensin paikkaamaan täyttämättä olevan tehtävän hoitajaa. Varsin kiusallista on myös perehdyttää uusi henkilö tehtäväänsä ja todeta hetken kuluttua, että valittu henkilö ei kykene hoitamaan tehtävää. Hakuprosessi käynnistyy uudelleen ja edessä on taas uusi paikkaaminen ja perehdyttäminen. (Koivisto 2004, 42.)

### **3.6 Perehdyttäminen**

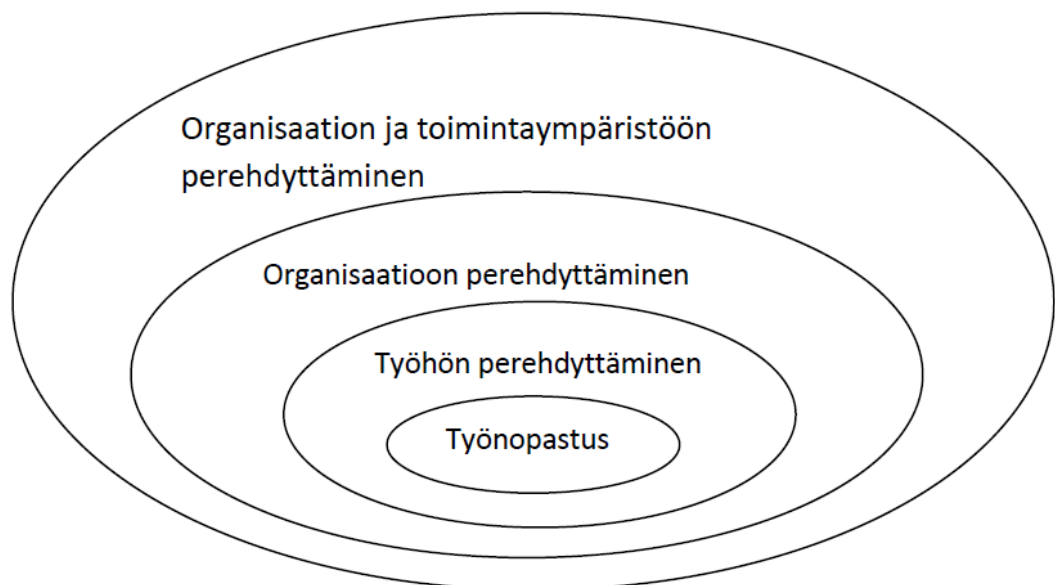
Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä menetelmiä, joita työyhteisössä käytetään, jotta tulokas eli uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työyhteisönsä sekä itse työnsä (Kauhanen 2000, 141). Se on tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässään (Strömmer 1999, 259). Suomen kielessä sanalla perehtyä tarkoitetaan tutustumista, harjaantumista ja tottumista johonkin. Perehtymällä päästään perille jostakin asiasta, tilanteesta tai olosuhteesta. (Nykysuomen Sanakirja 1992, 262.) Sanastokeskus määrittelee perehdyttämisen perustietojen antamiseksi henkilöstölle työorganisaatiosta ja sen tavoitteista sekä työ- ja toimintaympäristöstä (Sanastokeskus TSK ry 2006).

Työpaikan tuntemisella tarkoitetaan työtovereita, asiakkaita ja mahdollisesti muita ihmisiä. Työyhteisöön perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaation, talon tapojen, vision ja liikeidean sekä toiminta-ajatuksen oppimista. Itse työhön perehdyttämisessä avainasioina ovat henkilön oma työ ja siihen liittyvät odotukset (Helsilä 2002, 52). Se on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin, siten että uusi työntekijä tietää siihen liittyvät odotukset sekä oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa (Kauhanen 2000, 141). Perehdyttäminen on palvelus uudelle



työntekijälle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvalle. (Strömmer 1999, 259.)

Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen ja olennainen osa uuden työntekijän kouluttamista uuteen työtehtävään. (Kuvio 6). Työnopastus mukaan lukien se on tärkeimpiä koulutuksia työpaikoilla, sillä se varmistaa omalta osaltaan henkilöstön osaamistason nousua, motivoitumista ja pysyvyyttä. Perehdyttämiskoulutus on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa opitaan ymmärtämään omaa työtä, velvollisuuksia ja vastuita sekä pyritään luomaan selkeää kokonaiskuvaa tulokkaan työstä, jotta tulokas voi suoriutua tehtävästä itsenäisesti. (Lepistö 2005, 56; Korosuo & Järvinen 1992, 272.)



Kuvio 6. Perehdyttämisen tasot. (Mukaillen Korosuo & Järvinen 1992, 272.)

Åberg tarkastelee perehdyttämistä viestinnän näkökulmasta. Hän liittää perehdyttämisen osaksi henkilöstöhallinnon ja sisäisen koulutuksen työskentelyä. Åbergin mukaan työyhteisöön perehdyttämisessä on kyse työyhteisön yleisten pelisääntöjen, kuten vallitsevien sopimusten, työehtojen, virallisten normien ja

yleisten toimintaperiaatteiden viestimisestä henkilöstölle. Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa, kuin työyhteisöön perehdyttäminen. Työhön perehdyttäminen on tarpeen myös vanhoille työntekijöille silloin, kun työmenetelmät tai työt muuttuvat. (Åberg 2000, 203 – 209.)

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä. Perehdyttämisen loppumista onkin usein vaikeampi määritellä. Prosessiin kuitenkin liittyy aina muutos, jolloin se alkaa jostain tilasta ja päättyy toiseen tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003,14.) Perehdyttämisjaksot voivat olla pitkiä ja huonosti organisoituina myös tehottomia ja kalliita. Uusi työntekijä tuo yleensä mukanaan tuoreen koulutustaustan myötä ajantasaisia tietoja tai muun työkokemuksen kartuttamia taitoja. Uudella työntekijällä on myös kyky arvioida tuorein silmin toimintaa. Arviointiin tulisi perehdyttämävaiheessa myös kannustaa, eikä kuten yleistä on, leimata arvioijaa kritisoivaksi tai kokemattomaksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

### **3.6.1 Perehdyttämisen tavoitteet**

Suomessa laki velvoittaa työnantajan antamaan tarvittavan perehdyttämiskoulutuksen henkilöstölleen (Korosuo & Järvinen 1992, 242). Työturvallisuuslaki (738/2002) (LIITE 1) velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijöilleen perehdytyksen työhön. Lain mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, jotta työntekijällä on mahdollisuus välttää ja estää mahdollisia vaaratilanteita. Lisäksi laissa määrätään, että työntekijä on perehdytettävä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Opastusta on oltava myös mahdollisia huolto- ja korjaustöitä sekä häiriötilanteita varten.

Työhön ja työyhteisöön perehdyttämisen yksi tavoite on, että uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti. On tärkeää, että perehdyttäminen on sekä laadukasta, että tehokasta. Hyvän perehdyttämisen avulla luodaan myönteinen asennoituminen työyhteisöä ja työtä kohtaan, sekä pyritään sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Perehdyttämisen myötä syntyy ideoita ja tavoitteena on auttaa toisia työntekijöitä taitojen ja itseluottamuksen kasvattamisessa ja samalla sitoutua työtehtäviin sekä työyhteisöön. (Lindström & Leppänen 2002, 8–10.) Perehdytyksen tulee myös selkiinnyttää työyhteisön päämäärä uudelle työntekijälle.

Perehdyttämisellä on merkittävä rooli työtehtävien haltuun ottamisen kannalta. Perehdyttämisen avulla tuetaan niin uutta kuin kokenuttakin työntekijää luomaan varmuutta oman työnsä hallinnasta. Perehdyttäminen luo myös positiivista työnantajakuvaa sekä pohjaa työntekijän työtyytyväisyydelle. Perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti ja miten hyvin tulokkaan osaaminen saadaan yhteiseen käyttöön. (Korosuo & Järvinen 1992, 263; Ranki 1999, 110; Frisk 2003, 41.)

Perehdyttämisen edellytyksenä on spontaani ja luonnollinen työntekijöiden välinen yhteistyö. Työyhteisön tulee tarjota työntekijöilleen jatkuva oppimisen mahdollisuus, mielekäs tulevaisuus työssä, osallistumista päätöksentekoon, vastavuoroista tukea ja apua työtovereilta, sekä työn että muun elämän välistä merkityksellistä yhteyttä. (Pakarinen & Roti 1996, 151.)

Koska perehdyttäminen koostuu usein erilaisista menetelmistä, on yritykseen sopiva perehdyttämisoppaan laatiminen suotavaa. Se toimii perehdyttäjän muistin tukena. Yrityksessä voi olla oma perehdyttäjä, sen voi hoitaa henkilöstöasiantuntija tai esimies. Usein nämä edellä mainitut yhdistävät voimansa. Henkilöstöasiantuntija hoitaa yrityksen yleisesittelyn, mutta itse työhön on parasta tutustuttaa kyseisen yksikön esimies tai toinen työntekijä. Yleensäkin pitäisi aina katsoa, että perehdytyksen tekee sellainen henkilö, joka sopii kyseiseen tilanteeseen parhaiten. Perehdyttäjän pitäisi olla vapaaehtoinen tehtävään sekä omata riittävää am-

mattitaitoa (Österberg 2005, 93). Hänen pitää olla motivoitunut, eikä toimia perehdyttäjänä pelkästään siksi, että pääsisi näyttämään omia taitojaan.

Muita perehdyttämiseen liittyviä menetelmiä ovat mentorointi, coachaus ja työnohjaus. Ne liittyvät usein tietotyöpohjaisiin ammatteihin. Mentoroinnissa opettaja opettaa oppilastaan, kuten mestari kisälliä aikoinaan. Työnohjaus on vähän samantyyppistä, mutta se pohjautuu enemmän keskusteluun, eikä siinä anneta juuriakaan suoranaisia ohjeita. Coachaus eli valmentaminen on sekin hyvin lähellä edellisiä, mutta sen kohteena on usein jokin tietty projekti tai työtehtävä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228–230.)

### **3.6.2 Erityistilanteet**

Työsuhteen alussa olisi hyvä käydä esimies - alaiskeskustelu, jossa käydään läpi tulevia tavoitteita ja tulokkaan odotuksia. Keskustelusta käytetään nimitystä orientointikeskustelu. Siinä kartoitetaan tulokkaan omia käsityksiä tulevasta perehdytyksestä ja sen tarpeesta käyttäen apuna työn roolin kuvausta, joka on yleensä tehty jo rekrytointivaiheessa. Orientointikeskustelun tuloksia on hyvä käyttää myöhemmin kehityskeskustelun aikana, joka käydään muutaman kuukauden kuluttua tulokkaan aloittamisesta. Siinä esimies antaa palautetta työntekijälleen ja päinvastoin. Edellä mainittuja tavoitteita asetettaessa pitää ottaa huomioon, että ne ovat riittävän haasteellisia. On turhauttavaa, jos tavoitteet ovat liian helppoja ja niihin pääseminen tapahtuu hetkessä. Niiden pitää olla myös tarkkaan rajattuja ja työntekijän tulee saada osallistua niiden laatimiseen. Ja aina pitäisi muistaa antaa palautetta tavoitteiden saavuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213–215.)

Perehdytyksen pitäisi kestää vähintään saman verran kuin mitä tulokkaan koeaika on. Materiaalina voi toimia periaatteessa kaikki se jo olemassa oleva materiaali, jota yrityksessä on. Materiaalia pitäisi myös muistaa päivittää ja siihen pitää nimeä joku vastuuhenkilöksi. Perehdytyksen kanavina voi toimia vaikka intranet ja tervetuloa taloon - vihkonen. Intranet on kuitenkin toimiva vain, jos se tavoittaa koko

henkilöstön, eikä sillä muutenkaan saa korvata koko perehdyttämistä. Mikäli yrityksessä on erityinen tervetuloa - vihkonen, pitää sen sisältöön panostaa, jotta se olisi mahdollisimman helppolukuinen ja selkeä. Sen avulla välittyy mielikuvia koko yrityksestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205–207, 211–212.)

Mikäli perehdytettäviä on kerralla paljon, voi käyttää määrämuotoista koulutusohjelmaa. Sen etuja ovat mm. opetuksen välittyminen kerralla kaikille; tämä luo kustannustehokkuutta ja on todettu, että tulokkaalla on enemmän varmuutta, kun voi kokea olevansa oppilas muiden joukossa. Tulokkaat pääsevät myös hetkeksi pois työilmapiiristä ja kokevat sen positiivisena. Huonoina puolina ovat mm. huonempi vuorovaikutus, koska usein ainoastaan kouluttajat ovat äänessä, sekä se, että koulutusohjelmassa yritetään kertoa liian paljon liian lyhyessä ajassa, eikä annettun tiedon sovellettavuus käytäntöön ole välttämättä paras mahdollinen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216–218.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan. Kun uusi työntekijä pääsee mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä, jolla on aito halu tehdä yhdessä hyviä tuloksia, sillä on merkitystä koko liiketoiminnan menestymiseen. (Österberg 2005, 99.)

## 4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu tutkittavien määrän suuruuteen kun taas laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu aineiston syvyyteen. (Hakala 2000, 113.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. Kvalitatiivisessa (laadullisessa) tutkimuksessa annetaan sijaa tutkimuskohteena olevien henkilöiden omille tulkinnoille ja lähtökohtana onkin todellisen elämän kuvaaminen. Tämän kaltainen ymmärtävä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa useita erilaisia ilmiöitä niiden monipuolisuudessaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatellaan, että todellisuus on moninainen eikä todellisuutta voida pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Ei voida myöskään sanoutua irti arvolähtökohdistusta, koska ne muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiötä. Objektivisuutta ei myöskään ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja *se, mitä tiedetään*, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152.)

Näin ollen tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Tarkoituksena oli löytää vastauksia tosielämän käytännönläheisiin kysymyksiin. Tarkoituksena oli myös tuottaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat valittu yksilö, ryhmä, tilanne tai joukko tapauksia, jonka kiinnostuksen kohteina ovat usein prosessit. (Hirsjärvi ym. 2005, 125–126.) Tutkittava tapaus voi olla hyvin monenlainen. Usein tapaus kuitenkin ymmärretään jollain tavoin rajautuneeksi omaksi kokonaisuudekseen tai yksikökseen. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa luonnollisissa

tilanteissa. Aineiston koontimenetelmät ovat ihmisläheisiä eikä aineistoa pyritäkään kvantifioimaan eli muuttamaan numeeriseen muotoon. (Soininen 1995, 82.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineiston keruu tapahtuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tiedonkeruu tapahtuu esimerkiksi vapaamuotoisten keskustelujen kautta, henkilökohtaisella tai ryhmähaastatteluilla. Vapaamuotoisissa keskusteluissa ihmiset saavat tuoda ajatuksiaan ja tuntemuksiaan esiin spontaanisti, omin sanoin ja omilla ehdoillaan. Myös ennakoiva havainnointi sekä valmiit aineistot ja dokumentit ovat tyypillisiä tiedonkeruun menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2008, 13.)

## **4.2 Tutkimusaineisto**

Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä sitä häneltä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruu suoritettiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu on lähinnä puolistrukturoitu tekniikka, jossa haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat ja jossa kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole tiukkoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Haastattelulla tarkoitetaan siis tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkittavasta asiasta ja vastaukset saadaan puhutussa muodossa. Se on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, joka on käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa toimintaa. Haastattelu eroaa keskustelusta sillä, että se tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 42–43.)

Kuten Hirsijärvi ym. (2008, 34) toteavat, haastattelumenetelmän valintaa tukee myös tarkoitus syventää saatavia tietoja ja mahdollisesti selventää saatuja vastauksia, sillä tutkimuksen aihe tuottaa monitahoista ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia.

Haastattelulla on erityisiä etuuksia, sillä sen avulla voidaan kerätä suuri määrä tietoa nopeasti. Haastattelu on joustava ja sallii myös välittömän kontrollikysymyksen esittämisen selvennyksen tekemiseksi. (Soininen 1995, 112.) Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi (Tuomi ym. 2002, 75).

Haastattelumenetelmällä on myös omat rajoituksensa ja heikkoutensa, koska siihen liittyy aina ihmisten välinen vuorovaikutus. Haastateltavat eivät ehkä aina ole halukkaita jakamaan kaikkea tietoa, mitä haastattelija tarvitsee. Toisaalta haastattelijan kysymykset voivat olla puutteellisia, koska häneltä puuttuu kokemus tai teknisen ammattikielen tuntemus ja taito. Haastattelija voi joutua motivoimaan ja ylläpitämään haastattelua. Hyvän haastattelijan pitää osata kuunnella, hänen tulee olla taitava henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa ja kysymysten rajaamisessa. (Soininen 1995, 113.) Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei ole ongelma ns. yleistettävyyden kannalta, mutta jos aineisto jää kovin niukaksi, ongelmaksi saattaa muodostua, kertooko tutkimus ylipäätään mitään tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ym. 2002, 76).



### 4.3 Teemahaastattelun toteutus

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin yksi esihaastattelu. Siihen osallistunut monialaisen maatilayrityksen edustaja ei ollut varsinaisen tutkimuksen piirissä. Esihaastattelulla testattiin kysymysten soveltuvuutta ja ymmärrettävyyttä, teemojen järjestystä sekä haastattelun kestoa. Esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 73). Tässä tutkimuksessa suoritettiin ainoastaan yksi esihaastattelu, koska haastateltavia oli useiden rajausten sekä yrittäjien kiireiden vuoksi vaikea löytää.

Varsinaiset haastattelut toteutettiin tammikuun lopulla ja helmikuun alussa 2010. Haastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta haastateltavien kotona. Yksi haastatteluista suoritettiin haastattelijan luona. Haastattelulle sopiva ajankohta oli sovittu puhelimitse, jossa samalla alustavasti kerrottiin haastattelun aihealuetta ja teemoja. Kaikissa haastatteluissa olivat läsnä vain haastateltava ja haastattelija.

Ennen varsinaisen haastattelun alkua haastateltava itse täytti taustatietolomakkeen ja se käytiin myös yhdessä läpi niiltä osin kuin oli tarvetta. Teemahaastattelu tallennettiin ja haastattelija teki lisäksi muistiinpanoja. Haastattelutilannetta varten oli laadittu haastattelun kysymysten runko teemoittain, joita haastateltavat eivät nähneet etukäteen. Haastattelutilanne muistutti siis lähinnä vapaamuotoista keskustelua, jossa edellinen vastaus johti spontaanisti seuraavaan kysymykseen tai tarkentavaan kysymyksen kuitenkin pysyen aihepiirin teemoissa. Haastattelulla saatu aineisto litteroitiin eli avattiin sanalliseen muotoon, jotta se voitiin sen jälkeen luokitella teemoittain ja analysoida.

Teoreettiselta kannalta pyritään ymmärtämään henkilöstöjohtamisen erityisesti osaamisen johtamisen, rekrytoinnin ja perehdyttämisen problematiikkaa ja sen eri vaiheita pienyrityksen näkökulmasta. Käytännönläheisyyteen on pyritty lähinnä havainnollistamalla tapoja ja menetelmiä, joita on käytössä monialaisissa maatilayrityksissä sekä tuomaan esiin mahdollisia kehittämismenetelmiä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Maaseudullinen toimintaympäristö Satakunnassa

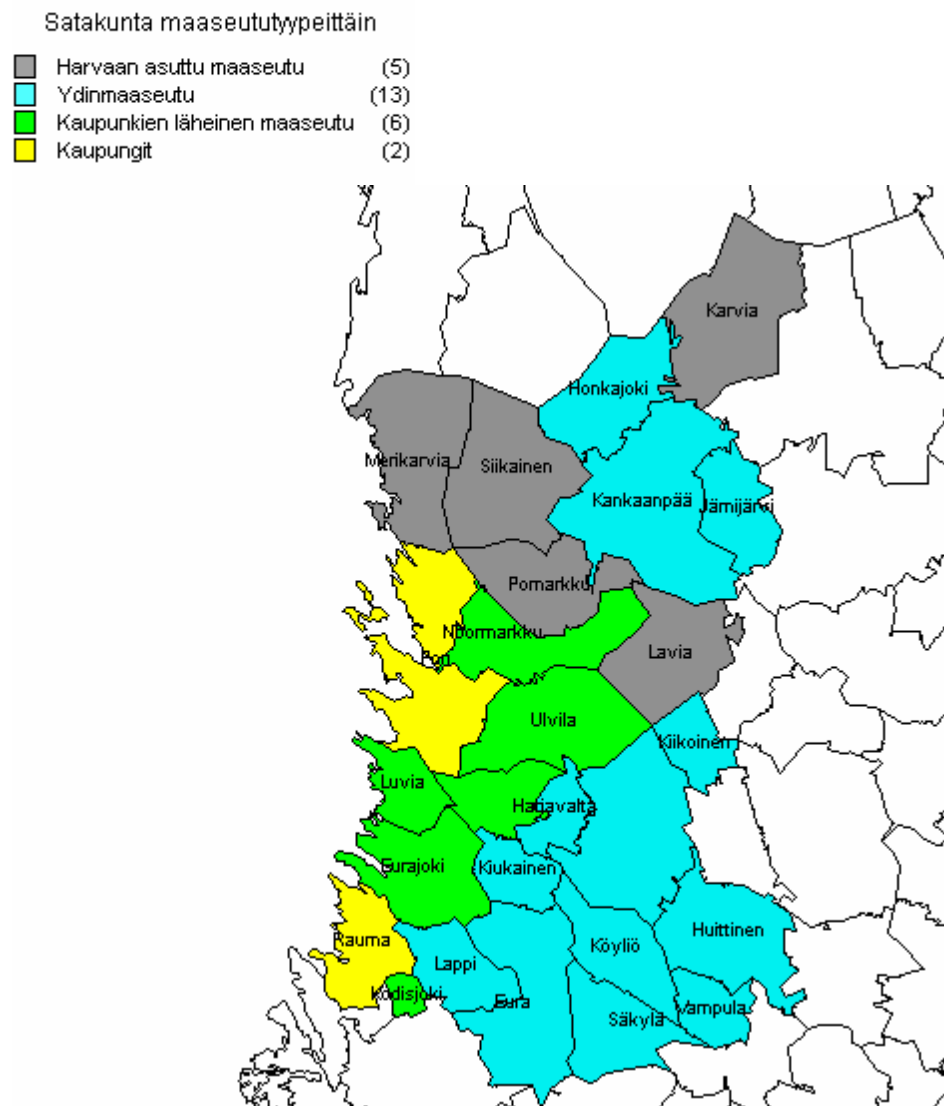
Maaseutualueet voivat luoda innovatiivisen ja positiivisen toimintaympäristön yrityksille. Samoin kuin paikallinen tai alueellinen yrittäjyysympäristö voi luoda edellytyksiä tai rajoituksia yrityksen kehittämiseksi. Yrityksen toimintaympäristön osia ovat: taloudellinen ympäristö, poliittinen ympäristö, sosiaalinen ympäristö ja teknologinen ympäristö. Alueen toimialarakenne, sosiaaliset ja kulttuuriset kuviot ja yleinen talouskehitys vaikuttavat yrittäjyysympäristöön, joka taas vaikuttaa toimijoihin ja mahdollisuuksiin. Toimialan muutokset kannattaa tunnistaa, sillä ne luovat nopeille toimijoille mahdollisuuksia. Monialaisen yritystoiminnan markkinat ovat pääsääntöisesti lähimarkkinoilla. Ulkopuolisen työvoiman tarve kasvaa lähivuosina. (Satakunnan TE-keskus 2006, 20–21.) Yrittäjyysympäristö ei ole ainoa yrityksen menestymistä selittävä tekijä. Yrittäjä ja yritys itsessään, innovatiiviset ja hyvät liikeideat, toimivat konseptit ja yrityksen sisäiset resurssit ja niiden käyttö määrittelevät pitkälle yrityksen menestymisen. (Marsden1995, 285–296.)

Satakunnan maaseudun kehittämisstrategiassa huomioidaan erityisesti suurten maataloustuotantoyksiköiden hoitamiseen liittyvät kasvavat vaatimukset ja edesautetaan niiden kilpailukyvyn jatkuvaa kehittämistä. Strategiassa painotetaan myös sellaisten monialaisten maatilojen kehittymisen edistämistä, joissa muilla toimeentulolähteillä ja yritystoiminnalla on maataloustuotannon ohella kasvava merkitys. Satakunnassa monialainen yritystoiminta on vielä vahvasti maatilakäytäntöistä. Tilan tarjoamat resurssit koetaan suhteellisin hyvinä joskin rahoitukseen ja työtiloihin toivotaan parannusta. Merkittävin mahdollisuus toimeentulon parantamiseen ja työpaikkojen lisäämiseen maaseudulla on elinkeinorakenteen monipuolistaminen ja yritystoiminnan lisääminen. Tähän pyritään sekä tukemalla ja kannustamalla jo toimivia yrityksiä kehittämään ja parantamaan kilpailukykyään että edistämällä uusien yritysten perustamista. Toimenpidekokonaisuuden toimilla

voidaan kehittää sekä maatilojen yhteydessä toimivaa yritystoimintaa että muita maaseudun mikroyrityksiä. (Satakunnan TE-keskus 2006, 47–50.)

Elinkeinorakenteessa alkutuotannon työpaikkojen osuus on yleisesti ollut voimakkaassa laskussa viime vuosikymmeninä. Tulevaisuudessa satakuntalaisilla maatioilla harjoitettavassa muussa yritystoiminnassa lisääntyy toiminta, joka ei suoraan liity maatilalan perinteisiin töihin. Satakunnassa maaseudun elinvoimaisuuden kannalta on kuitenkin merkittävää, että monialaisten maatilojen suhteellinen osuus on lisääntynyt viime vuosina. Uutta yritystoimintaa ja uusia työpaikkoja on saatu aikaan kiitettävästi. Tulevaisuudessa ympäristön kannalta vaikeimmat ongelmat liittyvät vesistöjen rehevöitymiskehityksen jatkumiseen, ilmastonmuutokseen sekä rakennusperinnön vähenemiseen. Maakunnan menestyminen ja kilpailukyky edellyttävät myös hyvää ympäristöä. Pellot ja metsät ovat hyväkasvuisia ja tuottavat raaka-ainetta maakunnan elintarvike- ja metsäteollisuudelle ja energiantuotantoon. Alue tarjoaa terveellisen ja viihtyisän elin- ja toimintaympäristön, jossa on omaleimaista lajirikasta luontoa ja kulttuurimaisemia, yleisesti ottaen hyvä ilmanlaatu, riittävästi käyttökelpoista raakavettä sekä monipuolisia käyttömahdollisuuksia tarjoavat vesialueet. Monimuotoinen luonto ja rikas kulttuuriympäristö ovat keskeisiä maakunnan elinympäristön vahvuustekijöitä. (Satakuntaliitto 2006, 10–12.)

Satakunnassa oli vuonna 2005 yhteensä 4 539 aktiivitalaa ja se on merkittävä maatalousalue. Maaseututyypeittäin (KUVIO 7) tarkasteltuna puolet Satakunnan kunnista kuuluu ydinmaaseutuun ja viisi harvaan asuttuun maaseutuun. (Satakunnan TE-keskus 2006, 7, 58.)



Kuvio 7. Satakunnan kuntien maaseututyytit vuonna 2005. (Satakunnan TE-keskus 2006.)

## 5.2 Tutkimusaineiston taustatiedot

Tutkimuksen aineisto ja haastatellut tilat sijaitsevat Satakunnan alueella. Tilat ovat monialaisia maatilayrityksiä, joilla toimenkuvat ovat hyvin erilaisia. Haastatteluun valitsemiskriteerinä oli monipuolinen ja vahva monialaisuus sekä tilalle palkattu työvoima, joko vakinainen tai tilapäinen tai molemmat. Haastattelututkimukseen suostui neljä monialaista maatilayritystä. Suostumus pyydettiin puhelimitse. Samassa yhteydessä korostettiin tutkimuksella saatujen tietojen luottamuksellisuutta samoin kuin anonyymiutta.

Tutkimuksen taustatietoja kerättiin haastattelun alussa erillisen lomakkeen (LIITE 2) avulla. Taulukossa 1 käsitellään monialaisen tilan vastuullisen yrittäjän eli haastateltavan perustietoja, kuten ikää, koulutusta sekä yrittäjänä toimimisen historiaa.

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot

Tilat	Haastatellun ikä	Haastatellun koulutus	Yrityksen kannalta aiempi keskeinen työkokemus	Yrittäjä kokemus
1	36	Prosessi-insinööri, amk	Maataloustyöt	Yrittäjäperhetausta
2	44	Yo-viljelijälinja	Kanalatyöntekijä	23 vuotta
3	29	Sähköasentaja	Kotitila	10 vuotta
4	45	Yo-merkonomi	Elintarviketeollisuus	20 vuotta

Haastateltavien yrittäjien ikäjakauma oli 29–45 vuotta. Vain yhdellä haastatelluista oli suoranaisesti maataloudellinen pohjakoulutus, muiden pohjakoulutuksina olivat sähköala, prosessiala sekä kaupallinen ala. Haastateltavien aiempi, yrityksen kannalta keskeinen, työkokemus oli kolmella tilalla maataloudesta ja yhdellä tilalla elintarviketeollisuudesta. Aiempaa yrittäjäkokemusta oli kaikilla neljällä haastatellulla.

Taulukon 2 mukaan maatilalan omistajuus vaihteli 3-20 vuoteen. Yhdellä haastatelluista oli aiempi yrittäjäkokemus lähtöisin omasta perheyrityksestä ja kolmella muulla oli kokemusta omasta yrittäjätoiminnasta 10–23 vuotta. Samanaikaiseen tilan omistajuuteen liittyvä yrittäjäyys oli suoraan vain tilalla 4. Kahdella muulla tilalla haastateltavilla oli aiempaa muuta yritystoimintaa ennen tilan omistajuutta. Tiloilla 1 ja 2 oli haastateltava itse yrityksen ainoa vastuuhenkilö ja samalla tilan omistaja. Tilalla 3 vastuuhenkilöinä ovat veljekset, joista toinen opiskelee tekniikan alaa yliopistossa. Tilalla 4 ovat emäntä ja isäntä yhdessä vastuuhenkilöinä ja emäntä käy myös tilan ulkopuolella töissä sekä vastaa maatilayrityksen ”paperitöistä”.

Taulukko 2. Yritysten perustiedot

Tilat	Tila omistuksessa	Vastuuhenkilöt	Vakituinen työvoima	Tilapäinen työvoima (haastatteluhetkellä)	Henkilöstön ikäjakauma
1	7 vuotta	1	1	0	16 - 55
2	10 vuotta	1	2	3	22 - 68
3	3 vuotta	2	4	0	24 - 52
4	20 vuotta	2	3	0	18 - 51

Vakituisesti palkatun henkilöstön määrä vaihteli yhdestä neljään siten, että tilalla 1 oli haastatteluhetkellä yksi henkilö, tilalla 2 kaksi henkilöä, tilalla 3 neljä henkilöä ja tilalla 4 kolme vakituisesti palkattua henkilöä. Tilapäistä tai kausityövoimaa oli haastatteluhetkellä töissä vain yhdellä tilalla, kolme henkilöä. Muilla tiloilla tilapäistyövoiman käyttö keskittyi enemmän kesän sesonkiaikoihin. Palkatun henkilöstön ikäjakauma oli 16–68 vuotta. Tiloilla 1 ja 4 iältään nuorimmat työntekijät olivat yrittäjien omia lapsia.

Taulukossa 3 selvitetään maatilojen monialaisuutta ja niiden toimialoja. Monialaisuus koostuu jokaisella tilalla useammasta kuin yhdestä toiminta-alasta.

Taulukko 3. Monialaisuuden toimialat

Tilat	Muut toimialat, monialaisuus	Perusmaatalous	Tilan pinta- alat pelto / metsä
1	Maatalouden lisäpalveluja tuottava ("toimisto")toiminta, suoramyynä, mökkivuokraus	Emolehmien kasvatus, pellot luomutuotannossa	115 / 1
2	Rehunvalmistus, desinfiointipalvelut, kiinteistönhuolto, maanrakennus, lämpökeskusten myynti- ja huoltopalvelu	Viljanviljely	32 / 52
3	Maansiirto, rakentaminen, metallipaja, siipikarjalaitteiden maahantuonti	Broilerintuotanto	138 / 0
4	Puutavaran ( listat, paneelit, ovet, pientavara yms.) ja maalien myynti	Viljanviljely	40 / 130

Tila 1 on emolehmätuotantotila. Pellot ovat luonnonmukaisessa tuotannossa. Peltoa tilalla on 115 hehtaaria ja metsää yksi hehtaari. Muut toimialat ovat maatalouden lisäpalveluja tuottava toiminta, kuten lannoitelaskelmat, viljelysuunnitelmat, lohkokirjanpito, tilitoimistopalvelut, EU- ja investointitukihakemukset, likvi-laskelmat, ympäristöluvat, maatalousohjelmien käyttökoulutus yms. sekä suoramyynä ja mökkivuokraus.

Tila 2 on vilja- ja metsätila. Pellot ovat tavanomaisessa tuotannossa. Peltopinta-alaa on 32 hehtaaria ja metsää 52 ha. Tilan muita toimialoja ovat rehun rahtimyllytys, desinfiointipalvelu eläintiloille, kiinteistönhuolto, maanrakennus sekä lämpökeskusten myynti- ja huoltopalvelu.

Tila 3 on broilerinlihan tuottaja. Pellot ovat tavanomaisessa tuotannossa ja viljelypinta-alaa on 138 hehtaaria. Metsän omistus on toistaiseksi tilan vanhalla isännällä. Tilan muita toimialoja ovat maansiirtourakointi, rakentaminen, metallipajatoiminta sekä siipikarjalaitteiden maahantuonti.

Tila 4 harjoittaa viljanviljelyä 40 hehtaarin alalla sekä metsätaloutta 130 hehtaarin alalla. Pellot ovat tavanomaisessa tuotannossa. Muita toimialoja ovat puutavaran, kuten sahatavaran- ja höylätuotteiden myynti, listojen, paneelien ja rakennustarvikkeiden sekä maalien myynti.

Maatilojen pinta-aloilla tai tuotantosuunnalla ei havaittu olevan merkitystä tai eroja työvoiman hankinnassa. Työntekijöiltä haettiin pääsääntöisesti muulle toimialalle, kuin perusmaatalouteen, paitsi tiloilla 1 ja 3, joilla oli kotieläintuotantoa. Näillä tiloilla oli ulkopuolista työvoimaa myös perusmaataloudessa.

### 5.3 Henkilöstöjohtaminen ja osaaminen

Haastattelut aloitettiin pohtimalla henkilöjohtamista. Yrittäjiltä kysyttiin ovatko yrittäjät laatineet yritykseensä henkilöjohtamisen lyhyen tai pitkän aikavälin suunnitelmaa. Haastatteli ja avasi kysymystä, koska asia koettiin melko hankalaksi. Strateginen liiketoimintasuunnitelma, joka määrittelee myös yrityksen henkilöstösuunnitelman tavoitteet, puuttui kirjallisena kolmelta haastatelluista yrityksistä. Tilalla 1 yrittäjä totesi seuraavaa:

En ole tehnyt henkilöjohtamisen suunnitelmaa. Tässä yrityksessä on kyl toiminnoiltaan suunnitelmia, mut en mä tiä mihin mä henkilökunnan kans tähtään. Ehkä siihen et vois pitää työntekijän vakituisesti ympäri vuoden.

Tila 2 oli miettinyt liiketoimintasuunnitelman laadintaa, mutta toistaiseksi sitä ei ollut toteutettu kirjallisena. Haastateltava kuitenkin kertoi pohtivansa paljon yrityksensä asioita, kuten missä ollaan hyviä, vahvoja ja mitä pitäisi osata:



Paljon asioit täytyy ajatella, niit täytyy koittaa funteerat ja pitäis pysähtyy funteeraamaan. Tämmönen pieni yritys joutuu laskemaan jokaisen työntekijän varaan ja se pelaa työntekijän vahvuuksil ja niitä hyödyttämäl.

Tilalla 3 ei ollut mitään kirjallisia suunnitelmia. Haastateltava koki kaikenlaiset paperille tehtävät suunnitelmat hankaliksi eikä uskonut niiden toimivan yhtään sen paremmin, kuin omassa päässä pohditut suunnitelmat:

Ei oo kyl laadittu mitään paperille, mut totta kai tulee väkisinkin kokooajan katteltua, että mitä touhutaan ja millai kaikki luonaa.

Tilalla 4 oli liiketoimintasuunnitelma tehty vuosi sitten ja päivitetty tämän vuoden alussa. He olivat siihen liittyen pohtineet myös työvoiman osaamista ja niitä vaatimuksia ja tavoitteita, joita he asettivat sekä yritykselleen että sitä kautta työntekijöilleen:

Ei oo laadittu varsinaista eikä erillistä henkilöjohtamisen suunnitelmaa, ei. Se osaaminen on sillai oikeastaan monialaista, ku täytyy osata palvella asiakasta vaikka se ei tiedä edes mitä se tulee ostaan.

Kysyttäessä mitä on osaaminen, kaksi haastatelluista totesi sen olevan yksinkertaisesti ammattitaitoa ja pienessä yrityksessä myös kokonaisuuden hallintaa ja hahmottamista. Kaksi muuta haastateltua vastasivat sen tarkoittavan sitä, että työnantajana he saavat työntekijät tekemään työnsä hyvin ja laadukkaasti.

Osaamisen johtamisen tiedostaminen erillisenä johtamisen osa-alueena oli hankalaa. Yksikään haastatelluista yrittäjistä ei ollut tähän mennessä ajatellut osaamisen johtamista mitenkään omana alueenaan. Osaaminen määriteltiin käytännönläheisesti ammattitaidoksi, työn sujuvuudeksi ja palvelun tai tavarantoimituksen laaduksi. Johtaminen haastatelluilla tiloilla keskittyi selvästi konkreettisen työn tekemisen johtamiseen. Kirjallisten kartoitusten laadinta oli vähäistä eikä sellaisia katsottu edes tarpeellisiksi.

Osaamiskartoitusta ei kukaan haastatelluista ollut laatinut kirjalliseen muotoon. Osaamista sinänsä oli jonkin verran kartoitettu kaikilla haastatelluilla tiloilla. Osaamisen tunnistaminen, arvioiminen ja mittaaminen liittyivät kiinteästi käytäntöön. Kaikki haastatellut pohtivat osaamisen tunnistamisen liittyvän työntekijän ammattitaitoon, työn sujuvuuteen ja työn tehokkuuteen. Osaaminen oli siis kaikilla haastatelluilla tiloilla suoraan sellaista työn tehokkuutta, joka voitiin mitata rahassa ja ajassa.

Osaamisen kehittäminen oli lähtökohtaisesti kaikilla tiloilla samansuuntaista. Se liittyi ensisijaisesti työntekijän opastamiseen käytännön töissä. Koettiin myös, että työntekijän sitoutuminen yritykseen ja ennen kaikkea työmotivaatio olivat ne ratkaisevat tekijät, joita edellytettiin, jotta osaamista voitiin kehittää työnantajan toimesta. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä osaamisen kehittäminen oli vuorovaihteista oppimista työntekijän, toisten työntekijöiden sekä työnantajan välillä. Opittiin toinen toiselta ja yrityksen sisällä. Kaikki haastatellut olivat samaa mieltä siitä, että toiminnan monialaisuus oli suurin este osaamisen kehittämiseen muutoin kuin tehtävän työn kautta. Osaamistason nostaminen ja kehittäminen koettiin myös ajanpuutteen vuoksi jonkin verran haasteelliseksi. Työntekijän ulkopuolinen kouluttaminen oli haastatelluilla tiloilla melko vähäistä, mutta myös toimialasta riippuvaisista. Yritys, jossa toiminnot olivat selkeitä, saatettiin työntekijöitä kouluttaa ja kurssittaa ulkopuolisen toimesta, jos sopivia opintoja oli saatavilla. Sen sijaan työntekijän pohjakoulutuksen vaatimuksissa oli eroja:

Tila 1 edellytti vakituiseen työsuhteeseen tulevalta tiettyä sopivaa pohjakoulutusta, mutta hän myös saattoi kurssittaa työntekijää, sikäli kuin sopivia kursseja oli tarjolla.

Tilalla 2 katsottiin eduksi edes joku ammatillinen pohjakoulutus, mutta otettiin myös hyvin huomioon työntekijän iän mukanaan tuoma elämäkokemus ja aikaisemmat työkokemukset. Tällä tilalla painotettiin ennen kaikkea sitoutumista osaamisen kehittämisessä.

Tilan 3 yrittäjä ei edellyttänyt mitään aiempaa koulutusta. Hän painotti voimakkaasti käytännössä oppimista ja opettamista. Työn tekemisen motivaatio oli suurin edellytys hänen mielestään osaamisen kehittämiseen.

Tilalla 4 edellytettiin tiettyä osaamistasoa, joskaan sen ei tarvinnut olla koulutuksen kautta tullutta vaan pikemminkin työkokemuksen kautta omaksuttua alan ammattitaitoa.

Kukaan haastatelluista ei siten edellyttänyt valmista osaamista, kun kyseessä oli pitkäaikainen vakituinen työsuhde. Sen sijaan lyhytaikaiseen tilapäiseen työsuhteeseen haettiin mieluummin ns. valmista osaajaa. Toisaalta näissä työtehtävissä toiminnot olivat usein yksinkertaisia ja rutiininomaisia, jolloin riittävä osaamisen taso oli saavutettavissa nopeasti ja vähällä opastamisella.

#### **5.4 Rekrytoinnin käytännöt**

Kun kyseessä oli vakituisen, pitkäaikaisen työvoiman hankinta, rekrytoinnin käytännöt olivat yleisellä tasolla kaikilla tiloilla samankaltaisia. Kellään haastatelluista ei ollut kirjallista suunnitelmaa tai mitään muutakaan konseptia valmiina rekrytointitilanteita varten. Rekrytointikäytännöt näissä yrityksissä olivat melko yksinkertaisia eikä työntekijän hankintaan haluttu käyttää kovin paljon resursseja. Rekrytointia ei ajateltu prosessina vaan pikemminkin se hoidettiin nopeasti muiden töiden ohessa siihen sen enempää keskittymättä. Tarkempaa suunnitelmallisuutta tai tavoitteellisuutta ei ollut vaan rekrytointia pohdittiin aina sillä hetkellä kun ongelma oli käsillä. Vastuulliset yrittäjät hoitivat sen kuitenkin itse, sitä ei annettu kenenkään muun tehtäväksi. Yksinkertaisen rekrytoinnin hyviä puolia on se, ettei työnhakijan tarvitse odottaa päätöstä pitkää aikaa eikä työnantaja kuluta omia resurssejaan asian tiimoilla. Haittapuolena nopeasti etenevässä rekrytoinnissa saattaa olla virhevalinnat, jotka pitkällä aikavälillä saattavat aiheuttaa yritykselle merkittäviäkin haittoja.

Työvoiman hankinnan kanavina käytettiin pääsääntöisesti kahta kanavaa; omia verkostoja tai työvoimatoimiston palveluja. Muita rekrytointikanavia, kuten lehti-ilmoittelua tai sähköisiä kanavia pidettiin maatalan töiden monialaisuuden vuoksi sopimattomina ja kankeina siksi, että yleensä päätös rekrytoinnista pitää tehdä nopeasti. Yksi tila ilmoitti harkinneensa ostaa työvoimapalveluja henkilövuokrausyrityksen kautta, mutta oli päätenyt kuitenkin oman verkoston kautta löytyneeseen henkilöön.

Taulukossa 4 selvennetään haastattelutilojen rekrytointikanavien käyttöä, kun monialaiseen maatilayritykseen haetaan vakituista työvoimaa.

Taulukko 4. Rekrytointikanavien käyttö

Tilat	Työvoimatoimiston palvelut	Omat verkostot	Muut kanavat ( mm. henkilöstövuokrausyritykset, lehti-ilmoittelu, sähköiset kanavat )
1	Vahva	Toissijainen	Ei käytössä
2	Toissijainen	Vahva	Ei käytössä
3	Ei käytössä	Vahva	Ei käytössä
4	Ei käytössä	Vahva	Toissijainen

Tilalla 1 oli ollut onnistunutta rekrytointia työvoimatoimiston kautta. Yrittäjä kertoi olevansa tyytyväinen toimiston palveluihin, koska oli saanut sitä kautta asianmukaista palvelua. Omia verkostojaan yrittäjä käytti ainoastaan tilapäistyövoiman hankintaan. Muiden kanavien käyttöä hän oli kyllä miettinyt, mutta ei ollut kokeillut käytännössä ja myös epäili niiden sopivuutta hänen yrityksen tarpeisiin.

Tilalla 2 taas omien verkostojen kautta tapahtunut rekrytointi oli tuottanut aiemmin tyydyttävää tulosta, mutta yllättäen tullut tarve saada uusi työntekijä nopealla aikataululla oli muuttanut tilanteen. Yrittäjä kertoi yllättyneensä itsekin työvoimatoimiston palvelujen toimivuudesta nopeassa tilanteessa. Määriteltyään tarkasti asettamansa vaatimuksen tarvittavan työvoiman suhteen, hän oli nopealla aikataululla saanut työvoimatoimistosta potentiaalisten henkilöiden tiedot. Yrittäjä valikoi heidän joukosta muutaman sopivan, joista sitten löytyi pian uusi työntekijä. Hän myös

piti tärkeänä seikkana sitä, että työnhakijat ottivat itse häneen yhteyttä eikä yhteydenotto enää siinä vaiheessa tullut muuta kautta.

Tila 3 ei ollut koskaan käyttänyt muuta työvoiman hankintakanavaa, kuin omia verkostojaan. Yrittäjä kertoi, että oli vielä toistaiseksi löytänyt sillä tavalla helposti tarvittavaa työvoimaa. Tosin hän pohti tilannetta, jossa tarvittaisiin nopeasti useampi henkilö töihin, silloin hän ehkä kääntyisi työvoimatoimiston puoleen.

Tilalla 4 oli rekrytointia yritetty työvoimatoimiston kautta, mutta eivät olleet onnistuneet tämän kanavan kautta. Yrittäjä kertoi pohtineensa paljonkin työvoimatoimiston roolia, koska ei ollut sen tarjoamiin palveluihin tyytyväinen. Yrittäjä päätteli, että henkilöstövuokrausyritysten kautta löytyisi helpommin motivoitunutta työvoimaa.

Tilapäisen työvoiman tarpeessa yritykset käyttivät yleensä ainoastaan omia verkostojaan rekrytointiin. Se koettiin nopeimmaksi väyläksi, sillä tilapäisavun tarve tuli yleensä äkkiä ja kiireiseen aikaan. Tilapäistöihin rekrytoitiin mieluusti nuoria henkilöitä yrityksen lähialueilta ja mahdollisuuksien mukaan myös perheen omia lapsia.

Rekrytointipäätöksen tekeminen oli kaikilla haastatelluilla tiloilla yrityksen vastuuhenkilöillä. Tilapäisen työvoiman hankinnassa rekrytointipäätös koettiin helpoksi, koska palkattavat henkilöt olivat pääsääntöisesti entuudestaan yrittäjille tuttuja, eikä varsinaisia työhaastatteluja koettu tarpeellisiksi sen vuoksi tehdä. Haastateltavat totesivat myös, ettei lyhytaikaisen työvoiman hankintapäätökseen voitu eikä kannattanut käyttää resursseja turhaan.

Vakituiseen työsuhteeseen haettavia työntekijöitä sen sijaan haastateltiin, ainakin jossain määrin. Työhaastattelu prosessina oli kuitenkin varsin epävirallinen eikä siihen valmistauduttu kovinkaan perusteellisesti. Se saattoi tapahtua puhelimesta tai työn lomassa, jos työnhakija kutsuttiin paikanpäälle. Kahdella tilalla yrittäjä neuvotteli jonkun muun henkilön kanssa etukäteen haastatteluun kutsuttavista ja

ainoastaan yksi haastatelluista kertoi valmistautuneensa haastattelemaan perehdytyksellä hakijasta saamiinsa kirjallisiin tietoihin etukäteen.

## 5.5 Perehdyttämisen käytännöt

Perehdyttäminen monialaisessa maatilayrityksessä määriteltiin haasteelliseksi, mutta ehdottoman välttämättömäksi. Siihen panostettiin niin paljon kuin katsottiin sen olevan tarpeellista. Perehdyttämisen kustannuksia ei haluttu laskea eikä perehdyttämisyksikön pituutta määritellä. Vaikeaa oli myös määritellä milloin oli kyse suoranaisesta perehdyttämisestä ja milloin opastamisesta esimerkiksi uuteen työvaiheeseen tai uuden koneen tai laitteen käyttöön. Toisin sanoen perehdyttäminen ja opastaminen tarkoittivat samaa asiaa.

Yleisesti perehdyttäminen koettiin tärkeäksi panostukseksi, joka pitää tehdä jokaisen uuden työntekijän kohdalla huolellisesti. Uuden työntekijän perehdyttäminen tapahtui kaikilla tiloilla hyvin käytännönläheisesti. Kirjallista perehdyttämisoopasta tai muuta kirjallista materiaalia ei ollut laadittu yhdelläkään tilalla. Kahdella tilalla perehdyttäminen oli yrittäjän vastuulla ja kahdella tilalla perehdyttämisen saattoi suorittaa joku muukin henkilö. Yleensä se näissä tapauksissa oli joku talossa pidempään työskennellyt työntekijä. Varsinaista perehdytyksen vastuuhenkilöä ei kukaan haastatelluista ollut kuitenkaan nimennyt. Kaikilla perehdyttäminen ja työhön opastus tapahtui siten, että tulokas kulki perehdyttäjänsä mukana ja erilaisia työvaiheita - ja tehtäviä käytiin läpi samalla töitä tehden:

Oikeastaan se menee käytännössä nii et, ain ko o uusi työjuttu, ni siihe sit perehdytään ko se alkaa. No tietysti ihan perusasioihin perehdytään varmaan ensimmäisenä päivänä.

No sanotaan, et kyl se kokonaisuus on mun takana täysin. Näitä työtehtäviä ei voi oppia missään koulunpenkillä ja vaik oliski ollu enne vastaavis hommis, ni sit ne työtavat millai me toimitaan. Alkuun lähdetään siit et työntekijä kulkee mun mukana koko ajan ja mä opetan.

Joko se uusi työntekijä kulkee mun mukana tai sit jonkun toisen. Voin antaa perehdyttämisen tehdä jonkun muunkin. Se helpottaa heti aika paljon niinku meikäläisen osalta.

No käytännössä siellä käydään asioita läpi, niinku oman yrityksen toimintamalleja ja miten mikin asia tehdään...et tavallaan siinä työn ohessa.

Perehdyttämisjakson pituuden määrittäminen oli haastateltavien mielestä hankalaa, eikä varsinaista aikamäärettä pystynyt arvioimaan ollenkaan. Vakituiseen työsuhteeseen tulleen henkilön perehdyttämisjakson kestoajaksi katsottiin kuitenkin, vähimmilläänkin työsopimuksessa määritelty koeajan pituus. Perehdyttämisjakson pituuteen vaikutti myös oleellisesti monialaisen maatilayrityksen toimialat sekä ennen kaikkea tulokkaan oppimis- ja omaksumiskyky.

Tilalla 1 yrittäjä pohti jakson kestävän noin vuoden ajan, jolloin myös perusmaatalouden työkierto tulisi tutuksi. Yrityspuolella, jossa oli helpommin löydettävissä jo osaavia työntekijöitä, perehdyttäminenkin eteni nopeammin.

Tilalla 2 yrittäjä pohti, ettei pysty määrittelemään perehdyttämisjakson pituutta, koska se määräytyy sen mukaan kuinka työntekijä kykenee oppimaan uusia töissä tarvittavia asioita. Hän luonnehti sen kuitenkin melko pitkäksi ajaksi ja piti perehdyttämistä erittäin tärkeänä. Hän oli valmis uhraamaan siihen pitkänkin ajan, jotta saa työntekijän oppimaan haluamilleen toimintatavoille. Yrittäjä koki, että perusteellinen perehdytys on ennen kaikkea panostus yrityksen tulevaisuuteen. Hän myös ainoana mainitsi perehdyttämisestä koituvat kustannukset.

Tilan 3 yrittäjä sanoi, että töiden monialaisuuden vuoksi ja ennen kuin kaikki työvaiheet olisi käytyä läpi edes kerran, se on vienyt monta kuukautta. Hän mielsi toki perehdyttämisen tärkeäksi, joskin ” *hieman tylsäksi hommaksi, kun tuntuu, että on jatkuva perehdytys päällä* ”. Mahdollisuuksien mukaan hän oli valmis antamaan perehdyttämisvastuun jollekin toiselle, kauemmin talossa olleelle työntekijälle. Vaikka tällä tilalla toiminnot olivat hyvin monialaisia, yrittäjä kykeni jakamaan vastuullisia tehtäviä monelle henkilölle.

Tilalla 4, jossa viimeisimmässä rekrytoinnissa haettiin ns. valmista osaajaa, myös perehdyttämisjakson pituus luonnehdittiin lyhyimmäksi. ”*Ehkä kuukaudesta kolmeen*”. Tulokkaalle painotettiin perehdyttämisessä oman yrityksen toimintamallien tunnistamista sen lisäksi, että opetettiin käytännön työn sujuminen.

Perehdyttämisjakson pituuden määrittäminen oli kaiken kaikkiaan vaikeaa, koska kaikki haastatellut olivat samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on jossain määrin aina jatkuvaa. Vähintään tarvitaan opastusta uuden oppimisessa. Vakituiseen työvoiman perehdyttämiseen oltiin kuitenkin valmiita paneutumaan melko perusteellisesti. Sillä toivottiin saavutettavan hyvä ja pidemmän päälle kustannustehokas tulos, sillä perehdyttämisestä koituvia kustannuksia ei haluttu laskea. Kuitenkin kaikki yrittäjät edellyttivät työnhakijan sitoutumista yritykseen ja etenkin työmotivaatio oli tärkeä tekijä perehdyttämisessä ja uuden oppimisessa.

Tilapäisen työvoiman perehdyttämisessä sen sijaan pystyttiin rajaamaan perehdyttämisjakson pituutta. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että lyhytaikaisen työntekijän perehdytys tuli tapahtua nopeasti eikä siihen voinut käyttää paljon resursseja. Päivä tai kaksi korkeintaan, koska teetetävät työtehtävätkin olivat yleensä lyhytaikaisen työvoiman käytössä hyvin helppoja ja rutiininomaisia. Senkaltaiset työt osuivat vielä yleensä sesonkiaikoihin ja työhuippuihin, jolloin myös perehdyttäjän aika oli rajallista.



## 5.6 Kokemukset ja kehittämisideat

### 5.6.1 Kehittämisideat käytännön rekrytointiin

Uuden työntekijän rekrytointi vaatii yrittäjältä monenlaista panostusta. Oman ajan käyttö uuden työntekijän hankintaan vie tehoa pois päivittäisestä työpanoksesta ja näin rekrytointiprosessi vaikuttaa myös yritykseen taloudellisesti. Työntekijän palkkaaminen koettiin verrattain vaikeaksi ja monisyiseksi asiaksi ja kynnyks työntekijän palkkaamiseen on korkea. Eniten haastateltuja askarrutti uuden työntekijän sitoutuminen työhönsä ja yritykseen. Koettiin, että pienyrittäjä on melko turvattomassa tilanteessa, jos rekrytointi ei kannata pitkäaikaisempaa hedelmää tai jos työntekijä osoittautuu sopimattomaksi koeajan jälkeen. Yksi haastatelluista pohti, että yhteiskunnan tarjoamia työllistämisavustuksia pitäisi olla mahdollisuus käyttää aina uutta työntekijää palkattaessa, eikä niin, että jos yritys on kerran voinut avustusta käyttää, sitä ei ole enää muiden kohdalla mahdollista saada. Hän perusteli ajatustaan sillä, että uuden työntekijän työpanos ei kuitenkaan ole täysipainoinen, ennen pitkää perehdyttämisjaksoa, jolloin se syö yrityksen resursseja kaksin verroin.

Eräs haastatelluista toi esiin yksinkertaistetun version rekrytointioppaasta. Se olisi kirjallinen suunnitelma, jossa määriteltäisiin millaisiin työtehtäviin tarvitaan kulloinkin työvoimaa. Siinä myös määriteltäisiin työntekijältä vaadittava osaamistaso. Tätä opasta voisi käyttää varsinkin tilapäistyövoiman hankinnassa kiire ja sesonkiaikoina. Tilapäisen työntekijän tarve osuu yleensä työhuippuihin, jolloin kiireellä tarvitaan aukon paikkausta. Tämä yksinkertainen ”opas” ei välttämättä toimisi apuna pitkäaikaista työvoimaa hankittaessa, sillä silloin ei riitä aukon paikkaus, vaan työntekijän on tuotava tullessaan myös lisäarvoa uuteen työpaikkaan.

Ammatillisten oppilaitosten rooli nousi haastatteluissa myös esiin. Toivottiin huomattavasti aktiivisempaa otetta yhteistyöhön yritysten kanssa. Eräs haastatelluista esitti, että oppilaitokset voisivat kerätä alueen yrittäjät sähköpostirinkiin, jolloin tiedon kulku olisi helppoa, vaivatonta ja ennen kaikkea nopeaa. Kaikilla haastatelluil-

la tiloilla oli se käsitys, että alan oppilaitoksissa ei välttämättä edes tiedetä, minkälaista on nykyaikaisen monialaisen maatilayrityksen toiminta ja millaisille osaajille olisi tarvetta. Kaikki totesivat, että valmiita osaajia ei saa mistään koulusta suoraan, vaan työntekijät on aina koulutettava tilalla.

### **5.6.2 Kehittämisideat käytännön perehdyttämistyöhön ja osaamiseen**

Osaamisen kehittämiseen idea olivat vähissä. Kaikki haastatellut pitivät osaamista tärkeänä, mutta sen kehittämiseen ei ollut olemassa erillisiä menetelmiä, arviointi- tai mittaustapoja. Ammattitaidon kehittäminen edelleen oli se, jota pidettiin tärkeimpänä seikkana osaamisessa. Sen kehittäminen esimerkiksi kurssittamalla ulkopuolisen tahon kautta kiinnosti yrittäjiä, mutta ongelmaksi koettiin lähinnä yrityksen toimintojen monialaisuus sekä yrityksen töihin sopivan ajankohdan löytäminen. Periaatteessa työntekijän kouluttamiseen ulkopuolisen toimesta suhtauduttiin kuitenkin positiivisesti, vain käytännön järjestäminen oli vaikeaa.

Monialaisessa maatilayrityksessä toiminnot voivat olla hyvin vaihtelevia ja jopa päivittäin nopeasti muuttuvia. Perehdyttäminen painottui selkeästi käytännön tekemiseen, jolloin myös sen kehittämisen ajateltiin lähtevän työtapojen- ja menetelmien kehittämisestä. Konkreettisen työn tekemisen ohella palautekeskustelujen käyminen molemmin puolin nähtiin perehdyttämistä edesauttavaksi. Kuten muukin perehdyttäminen, palautekeskustelut käytiin useimmiten töiden lomassa. Erillisten palaverien tai keskustelujen järjestäminen muulla tavalla koettiin hankalaksi, jos haluttiin säilyttää hyvä ilmapiiri. Korkeintaan palautekeskusteluja järjestettiin kahvitauon aikana tai sen tyypisessä rennossa tilanteessa.

Perehdyttämisen ja opastamisen helpottamiseksi tuli esiin eräänlainen toimenpide- tai laitekohtainen työkorttimalli kahdelta yrittäjältä. Periaatteena oli laatia yksinkertaistettu käyttöohjekortti helpottamaan sellaisia työvaiheita tai koneiden käyttöä, joita tarvittiin harvemmin tai rutiininomaisista työvaiheista laadittu lista tai rastitusjärjestelmä, jota läpikäymällä työntekijä varmistaa ” itsestään selvät ” asiat vahin-

kojen välttämiseksi. Samaten työkortti toimisi ns. muistinvirkistäjänä harvemmin käytettävien koneiden ja laitteiden käytössä, jolla myös mahdollistettaisiin työntekijän omatoimisuus ja työn sujuvuus.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää monialaisen maatilayrityksen osamisen johtamisen tunnistettavuutta sekä uuden työntekijän rekrytointi- ja perehdyttämiskäytäntöjä. Lisäksi pyrittiin keräämään kehittämisideoita uuden työntekijän hankkimisprosessin sekä perehdyttämisen sujuvuuteen. Tarkastelun näkökulmana oli vahva yhteys käytäntöön sekä sen kytkeytyminen yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla Satakunnassa sijaitsevia monialaisia maatilayrityksiä, joissa yritystoiminta koostui perusmaatalouden lisäksi hyvin erilaisilta toimialoilta. Perusmaatilojen pinta-alat vaihtelivat 32 hehtaarista 115 hehtaariin ja metsän vastaavat nollasta 130 hehtaariin.

Tämän tutkimuksen vertailukohtena on Sarun (2009) väitöstutkimus pienten yritysten henkilöstöjohtamisesta. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu henkilöstöjohtamisen, henkilöstön kehittämisen ja oppimisen ongelmia suhteessa pienten yritysten tuloksellisuuteen. Hän on tutkinut kahta yritystä. Toinen yritys on tietotekniikka-alan yritys, joka myy alan tarvikkeita, huoltopalveluja sekä ohjelmistoja. Tässä yrityksessä työskentelee alle 30 henkilöä. Toinen yritys on lämpö-vesi- ja ilmastointialan yritys, jossa työskentelee alle kymmenen henkilöä. Toinen tutkimuksen vertailukohde on Johanssonin (2009) pro gradu tutkielma, jossa on tutkittu pk-yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä ja ongelmia, joita käytännön johtamisessa kohdataan. Näillä yrityksillä ei ole maatalouden kytköstä, mutta nämä luokitellaan kuitenkin pieniksi pk - alan (pieni- ja keskisuuri) yrityksiksi.

Molemmissa vertailututkimuksissa henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön kehittäminen oli pienyrityksen kannalta haasteellista. Sarun (2009, 48–50) tutkimus osoittaa, että samat menetelmät, joita käytetään isoissa yrityksissä, eivät suoraan sovellu pienyritysten käyttöön. Henkilöstöjohtaminen on heikosti sisäistetty johtamisen osa-alue ja myös asennoituminen henkilöstöjohtamiseen on pienyrityksissä jos-

sain määrin negatiivista. Johansson (2009, 14) toteaa tutkimuksessaan, että henkilöstövoimavarojen suunnitelmallisuus on pienissä yrityksissä melko epävirallista. Pienimmillään se voi olla pelkästään yrityksen vastuuhenkilön ajatus tai näkemys tulevista muutoksista.

Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi se, että henkilöstöjohtaminen koettiin monialaisissa maatilayrityksissä hankalaksi. Pelkästään käsite henkilöstöjohtaminen oli jossain määrin epäselvä ja tuntematon ja yrittäjien mielestä liian teoreettinen asia. Myös se, mitä henkilöstöjohtamisen tulisi käytännössä pitää sisällään monialaisessa maatilayrityksessä, oli epäselvää. Mikroyrityksissä, joihin tämän tutkimuksen yritykset lukeutuvat, työntekijöiden lukumäärä on yleensä pieni, alle kymmenen. Sen vuoksi päivittäisen yleisen johtamisen mielletään pitävän sisällään myös henkilöjohtamisen osa-alueen. Johtaminen suuntautuu käytännön tekemiseen ja työtehtäviin. Henkilöstöjohtamisen yhteys yrityksen strategiseen suunnitelmallisuuteen jäi epäselväksi ja suunnitelmat olivat epävirallisia ja ajatustenomaisia.

Sarun (2009, 78) tutkimuksessa korostui hyvän rekrytointiprosessin merkitys pienen yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Pienissä yrityksissä rekrytointi on strategisesti tärkeää, mutta myös taloudellinen riski. Huonot rekrytointipäätökset ovat yrityksen talouden kannalta kalliita. Epäonnistunut rekrytointi huonontaa työilmapiiriä ja vaikuttaa siten koko yrityksen tuloksellisuuteen. Rekrytointiin varattu aika sekä rahat menevät hukkaan. Työnantajaimago saattaa kärsiä, joka voi vaikuttaa tuleviin rekrytointeihin. Myös Johansson (2009, 69–70) oli samoilla linjoilla. Rekrytointiin paneuduttiin hänen tutkimissaan yrityksissä huolella. Myös eri rekrytointikanavien käyttöä ja sopivuutta tarkasteltiin kokonaisuutta ajatellen.

Tässä tutkimuksessa itse rekrytointi ei ollut prosessinomaista toimintaa, mutta rekrytointiin sinänsä paneuduttiin huolella. Kuten vertailututkimuksissa, tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, että pienen yrityksen rekrytointikanaviksi valikoituu helpoksi ja nopeaksi havaitut kanavat, ja jos mahdollista, rekrytoidaan mielellään tuttuja henkilöitä varsinkin lyhytaikaisiin työsuhteisiin. Rekrytointiin ei haluta käyttää liikaa resursseja, vaan asioiden sujuvuus on tärkeää, sillä toiminnan aikajänne on pk-

y yrityksissä lyhyempää kuin isoissa yrityksissä. Vaikka rekrytointiin ei haluttu käyttää liikaa aikaa, se ei silti merkitse sen asian huonoa hoitamista. Monialaisella tilalla vastuuhenkilöt / yrittäjä / omistaja haluavat itse suorittaa uuden työvoiman hankinnan. Tämä poikkeaa hieman pk-alan yleisestä linjasta, sillä isommissa yrityksissä voi myös olla henkilöstöasioista vastaava, joka suorittaa rekrytointeja. Virherekrytointeja halutaan kuitenkin välttää. Tutkituissa yrityksissä ei pääsääntöisesti haastateltu työnhakijoita, toisin kuin Johanssonin (2009,75) tutkimissa pk-yrityksissä haastattelu oli vallitseva menetelmä.

Lisäksi Johanssonin tutkielmassa rekrytoinnin osalta tuotiin ilmi puutteellisuus nähdä työvoiman hankinta yrityksen kannalta kokonaisvaltaisesti, sillä pk-alan yrityksissä tarvitaan yleensä hyvin monitaitoisia ihmisiä. (Johansson 2009, 69, 80.) Tämän tutkimuksen yrityksissä tällaista ongelmaa ei ilmennyt. Monialaisen maatilalan yrittäjät olivat hyvin sisäistäneet oman yrityksensä kokonaiskuvan ja sen, että työntekijöiden on oltava monitaitoisia ja työn suhteen hyvin joustavia.

Perehdyttäminen on yleisesti pk-alan yrityksissä samankaltaista, kuin monialaisilla maataloillakin, käytännön työhön sidottua. Vahva näkemys siitä, että vain kyseistä työtä tekemällä sen oppii. Myös koulutustaustan suhteen tulokset olivat hyvin samankaltaisia sekä tässä tutkimuksessa sekä Johanssonin (2009, 80–82) tutkielmassa. Koulutustaustalla ei ollut kovinkaan suurta merkitystä työvaltaisilla aloilla, kuten päivittäistavarakaupassa tai leipomossa. Sama ilmeni myös tässä tutkimuksessa, jossa yrittäjät pääsääntöisesti painottivat enemmän motivaation merkitystä oppimisessa, kuin aikaisemman koulutuksen merkitystä. Pk-sektorilla työssä kouluttautumisella oli enemmän painotusta, kuin tämän tutkimuksen yrityksissä. Osaamisen kehittäminen koettiin toki tärkeäksi, mutta monialaisissa maatilayrityksissä sen järjestäminen oli huomattavasti haasteellisempaa verrattuna pk-alan yrityksiin.

## 6.2 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on aina ongelmallista, mutta erityisen ongelmallista se on juuri kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla, koska luotettavuuskriteerit on alun perin laadittu kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuviksi (Soininen 1995,122). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Siinä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin. Täten laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemus asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.)

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan kuitenkin käsitellä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mm. mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tuloksi Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata eli aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus myös paranee, mitä enemmän kiinnitetään huomiota sekä reliabeliuteen että validiuteen. (Hirsjärvi ym.2005, 216.)

Satunnaisvirheitä voi kuitenkin aina syntyä. Haastattelutilanteisiin vaikuttaa mm. vastaajan kiireisyys ja ajankohta, tutkijan persoonallisuus jne., joten haastattelu ei ole täysin toistettavissa. Toisaalta reliabeliutta lisää tutkijan luotettava ja tarkka aineistoanalyysi ja sen yhdenmukaisuus tutkittavien ajatusmaailman kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Teemahaastattelu on joustava aineiston keruun muoto. Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluihin osallistui kaikilla tiloilla yrityksen vastuuhenkilö. Haastattelut tallennettiin ja saatu aineisto litteroitiin. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin yritystä kohti. Aineisto purettiin auki ja analysoitiin teemoittain.

Haastattelutilanteet olivat varauksettomia ja rentoja, eikä ollut tunnistettavissa, että vastaukset olisivat millään tavoin ”sosiaalisesti suotavia”, vaan haastateltavat kertoivat avoimesti niin positiivisia kuin negatiivisakin kokemuksiaan. Haastateltavat kokivat aiheen tärkeäksi ja olivat valmiita pohtimaan omia kokemuksiaan ja menetelmiään, jotta hankalaksi koettua asiaa voitaisiin edistää parempaan suuntaan ja tehdä käytännössä helpommaksi. Toisaalta aineistoon kertyi vapaan keskustelun myötä myös jonkin verran epärelevanttia tietoa, jolla tutkimusaiheen kannalta ei sinänsä ollut merkitystä. Haastatteluaineistoa voidaan silti pitää luotettavana siltä osin, että tallennettu aineisto oli laadukasta sekä asiapitoisesti että teknisesti. Luotettavuutta lisää myös se, että haastattelukysymykset pyrittiin esittämään selkeästi ja riittävän yksityiskohtaisesti. Asiasisältöjä avattiin haastateltavalle tarpeen mukaan, jotta varmistettiin asian ymmärrettävyys. Haastattelun sujuvuutta olisi ehkä voitu parantaa sillä, että vastaajat olisivat perehtyneet aiheisiin etukäteen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin myös se että, aihe oli tutkijalle omakohtaisesti tuttu asia.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että sopivia monialaisia maatilayrityksiä haastateltaviksi suostui vain neljä. Vaikka tutkimuksessa mukana olleiden yritysten joukko oli pieni, jokaisen yrityksen toimintamuoto on ainutlaatuinen ja sijoittuu omaan kontekstiinsa. Yleistyksiä ei voida tehdä, mutta toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei myöskään voida tarkkaan määritellä miten monta kohdetta on tutkittava. Kvalitatiivinen tutkimus myös välttää tekemästä yleismaailmallisesti sovellettavia johtopäätöksiä, mutta toisaalta kykenee tekemään ehdotuksia lisätutkimusten kannalta. Tämän tutkimuksen myötä ilmeni, että monialaisen maatilayrityksen toimintakonseptissa on useita mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Henkilöstöjohtamisen alueelta mielenkiintoista olisi tutkia, minkälaisilla menetelmillä monialaisessa maatilayrityksessä työntekijän sitoutumista yritykseen voitaisiin vahvistaa.



### 6.3 Johtopäätökset

Tutkimusaihe osoittautui melko haasteelliseksi monialaisten maatalojen yrittäjille. Yrittäjät ovat aktiivisia ja kehityksessä mukana olevia toimijoita, joille päivittäinen toiminta oli kiinteästi käytännön työn suorittamisessa. Tutkimuksen tulokset kuvaavat neljän tilan käytäntöjä. Vaikka erilaisia monialaisia maatilayrityksiä on Satakunnan alueella lukuisia, ei tutkimukseen suostuvia löytynyt kovinkaan helposti. Tutkimusaiheen rajaus rekrytointiin ja perehdyttämiseen karsi jo koko joukon pois. ProAgria Satakunta avusti osaltaan antamalla alueella toimivien monialaisten maatilayritysten nimiä yhteydenottoa varten. Se, että tutkijalla ei ole taustalla työnantajaa vaikeutti tutkimuksen tekemistä. Oli hankalaa suostutella yrittäjiä haastatteluun, koska heille siitä koituvaa työajan menetystä tai haastattelun hyötyä oli vaikea perustella. Toisaalta nämä haastateltaviksi suostuneet yrittäjät olivat tyytyväisiä siihen, että haastattelun ansiosta heidän tui pohdittua ja syvennyttyä ajattelemaan myös tämänkaltaisia asioita.

Tutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja olivat henkilöstöhallinta, sen tavoitteellisuus ja käytännönläheisyys monialaisessa toimintaympäristössä. Monialainen maatilayritys voi olla hankalasti hallittavissa oleva kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa kävi esiin se, että nimenomaan henkilöstöjohtamisen osa-alue koettiin vaikeaksi vaikka suunnitelmallinen osaamisen johtaminen ja osaamisen sekä ammatitaidon kehittäminen monialaisessa yrityksessä on erityisen tärkeää.

Monialaisuus tuo myös omat riskinsä ja mahdollinen resurssien puute hankaloittaa toimintoja. Se on lähtökohta kilpailukykyiselle yritystoiminnalle. Myös yrittäjän oma osaamisen taso on yrityksen menestymisen kannalta olennaista. Osaamisen johtaminen tulee olla myös tavoitteellista ja systemaattista johtamistyötä, jolla yritys pyrkii turvaamaan asettamiensa tavoitteiden ja päämäärien täyttymistä. Henkilöstön osaamisessa ja sen kehittämisessä tavoitteiden tulisi olla selvillä yrityksen koko henkilöstöllä. Tutkituissa yrityksissä osaamisen kehittämistoimien ongelmana näytti olevan suunnittelemattomuus sekä selkeiden pitkän ajan tavoitteiden puute. Ei tiedetty mihin henkilöstön osaamisen kehittämisessä pyritään. Ei myöskään mi-

tattu tai arvioitu osaamista sinällään. Strateginen suunnittelu henkilöstön osalta koettiin vaikeaksi myös sen tähden, että pienessä yrityksessä lähes jokainen päivittäin tehtävä päätös on jollakin tapaa strateginen. Henkilöstöhallinnan tulisi kuitenkin olla pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja oikein kohdistettua toimintaa ja sen tulisi perustua yrityksen henkilöstöstrategiaan.

Rekrytointiprosessissa syntyy yritykselle väistämättä kustannuksia ja siksi suunnitelmallinen rekrytointitoiminta olisi tarpeellista. Tämän tutkimuksen yrityksillä ei ollut laadittuna henkilöstöhankinnan suunnitelmia. Tulevia rekrytointitilanteita varten yrityksen on kuitenkin hyödyllistä laatia suunnitelma, valmis konsepti, jossa määritellään kaikki rekrytointiprosessiin vaadittavat toimenpiteet. Henkilöstösuunnitelmaan voisi kirjata ajatuksen tulevasta henkilöstötarpeesta, määrittelyn työntekijän tehtäväkentästä, vaatimukset ja ominaisuudet, joita uudelta työntekijältä odotetaan. Suunnitelmallisuus toisi sujuvuutta kyseisiin toimintoihin sekä säästäisi yrityksen muutenkin rajallisia resursseja. Esille tuli myös se, että kun asioita on paljon mitä pitää osata ja hallita, ei kaikesta ehditä tai jakseta ottaa selvää, vaikkakin tietoa on helposti saatavilla esim. erilaisista nettiportaaleista. Saattaa olla niin, että luultu tieto on väärää esimerkiksi erilaisten yhteiskunnan tarjoamien palvelujen tai tukien suhteen, joita yritys voisi hyödyntää työntekijän palkkauksessa.

Monialaisessa maatilayrityksessä perehdyttämisen suunnitelmallisuus nivoutuu käytännön työhön ja etenee sen mukaan. Sen avulla tuetaan työntekijää hallitsemaan omat työtehtävänsä, saamaan varmuutta oman työn hallintaan ja näkemään monialaisen yrityksen toiminta kokonaisuutena. Hyvän perehdyttämisen ansiosta työntekijä on mahdollista saada nopeasti yritykselle kannattavaksi. Hyvä perehdytys myös edistää työssä viihtymistä ja ennaltaehkäisee työtapaturmia ja poissaoloja. On kuitenkin muistettava, että ihmiset oppivat asioita eri tavoin. Vaikka tämän tutkimuksen kaltaisissa yrityksissä mielellään käytetään työvoimana tuttuja, sukulaisia tai oman perheen lapsia, pitäisi näissäkin tapauksissa yrittäjän olla herkkä aistimaan työntekijöiden kyvyt, resurssit, asenteet sekä ennen kaikkea työmotivaatio ja toimimaan siten, että oppimisella ja perehdyttämällä kyetään ylläpitämään ja lisäämään positiivista asennetta. Kaikkea opittua ei välttämättä pysty heti sisäis-

tämään. Yrityksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että oppimisen ja kehittymisen vaikutukset näkyvät tuloksessa vasta pidemmän ajan kuluessa. Tutkituissa yrityksissä perehdyttäminen katsottiin tärkeäksi vaiheeksi uuden työntekijän saamiseksi tuottavaksi. Perehdyttäminen oli kuitenkin hyvin käytäntöön sidottua ja itse työtapojen oppimiseen painottunutta ja hyvin fyysistä tekemistä. Korkeaa työmotivaatiota sekä sitoutumista yritykseen toivottiin, mutta tarkempaa suunnitelmallisuutta tai erillisiä toimenpiteitä ei ollut näitä varten. Perehdyttämisen tueksi voisi vähintään laatia muistilistan, jonka avulla tulokkaan kanssa käytäisiin läpi seikat, joita ei itse työssä tule esille. Tällaisia ovat esim. yleiset työehdot, työturvallisuus, ergonomia, hygienia, salassapito, tietoturva sekä mahdolliset erityistilanteet.

Johtamis-, koulutus ja muun neuvonnan suuntaaminen monialaisten maatilayritysten kohderyhmälle on haastavaa, mutta tulevaisuudessa tarpeellista. Kyseinen yrittäjäjoukko on erittäin heterogeeninen sekä yleisesti ottaen hyvin aktiivista ja kehittämishaluista. Monialaisuus tuo haasteita siten myös koulutustarpeille, sillä uusiutuvat ja kokonaan uudetkin alat edellyttävät tietotaidon hankkimista ja omaksumista myös muilta aloilta kuin perinteiseltä maatalousalalta. Tämän tutkimuksen yrityksillä oli erilaisia näkemyksiä tulokkaan pohjakoulutuksesta. Pääsääntöisesti pohjakouluvaatimusta ei ollut. Tämä tarkoittaa sitä, että monialaisen maatilayrityksen yrittäjä on valmis itse opettamaan työn vaatimat taidot tulokkaalle.

## LÄHTEET

- Eikeland, S. 1999. New rural pluriactivity? Household strategies and rural renewal in Norway. *Sociologia Ruralis*. Vol 39. Blackwell Publishers Ltd.
- Frisk, T. (toim.). 2003. Ohjaaminen työssä. Educa-Instituutti Oy. Helsinki. Edita Prima.
- Graham, H. & Bennet, R. 1995. *Human resources Management*. London. Pitman Publishing.
- Hakala, J. 2000. Opinnäyte ja sen ohjaaminen. Johdatus tutkimusprosessin hallintaan. Tampere. Gaudeamus.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki Edita Prima Oy.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy. Porvoo.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Educa-Instituutti Oy, Helsinki.
- Johansson, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt suomalaisissa Pk-yrityksissä. HRM-käytäntöjen virallisuus ja kehittämishaasteet johdon näkökulmasta. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu-tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. Turku. [pdf-tiedosto]. [Viitattu 30.3.2010]. Saatavissa: <https://valpuri.linneanet.fi/cgi-bin/Pwebrecon.cgi>.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen. WSOY. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytointin menetelmät. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

- Korosuo, H. & Järvinen, A. 1992. *Rekrytoijan käsikirja*. Vantaa. Weiling+Göös.
- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus: Vantaa
- Lepistö, I. 2005. Panosta perehdyttämiseen – se kannattaa! Leader's magazine, Yritystalous 6.
- Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva. WSOY. WS Bookwell Oy.
- Marsden, T. 1995/7. Beyond agriculture? Regulating the new rural spaces. *Journal of rural studies* 11.
- Mela. 2008. Tilanjohtaminen. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 6.6.2009]. Maatalousyrittäjien eläkelaitos. Saatavissa: <http://www.mela.fi/Sisaltosivu.aspx?path=172,115,586,622,1110>
- MMM. 2002. Maa- ja metsätalousministeriön luonnonvarastrategia: Uusiutuvien luonnonvarojen kestävä käyttö. [pdf - julkaisu]. Helsinki: Painopörssi Oy. [Viitattu 29.4.2010]. Saatavissa: [http://www.mmm.fi/attachment/5gA9ccoKa/5nRXTq5r/Files/CurrentFile/MMM\\_luonnonvarastrategia.pdf](http://www.mmm.fi/attachment/5gA9ccoKa/5nRXTq5r/Files/CurrentFile/MMM_luonnonvarastrategia.pdf).
- Nykysuomen sanakirja. 1992. Sadeniemi, M. (toim.). 13 painos. WSOY. Porvoo.
- Olson, K.D. 2004. Farm management. Principles and Strategies. Iowa State Press. A Blackwell Publishing Company.
- Pakarinen, T. & Roti, R. 1996. Ihminen toiminnallisessa ympäristössään. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavarantasarja n:o 24. Helsinki. Otava.
- Peltola, A. 2000. Viljelijäperheiden monitoimisuus suomalaisilla maataloilla. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisu 96. Helsinki

- Poussa, K. 2007. Johtamisosaaminen mikroyrityksen menestystekijänä. Lisää kilpailukykyä kasvavan hevosalan pienyrittäjille. Liiketalous, yrittäjyyden kandidaatin tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. Turku. [pdf-tiedosto]. [Viitattu 24.3.2010]. Saatavissa: <http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/PDF-opparit/Kanditutkielma K Poussa 2007.pdf>.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstö yrityksen tarpeita? Helsinki. Kauppakaari.
- Rantamäki-Lahtinen, L., 2002 Monta rautaa tulella. Monialaisten tilojen vertailu muihin maaseutuyrityksiin. MTT:n selvityksiä 14. Helsinki.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2009. The success of the diversified farm-recourse-based view. Academic dissertation. Faculty of Agriculture and Forestry. University of Helsinki.
- Rantamäki- Lahtinen, L., Lahtinen, T., Vesala, K., Karttunen, J.& Tuure, V-M. 2008. Muuttuva maaseutuyrittäjyys. Monialaisten tilojen, perusmaatiloiden ja maaseudun muiden yritysten yrittäjyys ja resurssienhallinta 2000–2006. MTT: n selvityksiä 169. Helsinki.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 1.painos. Juva. WSOY.
- Roos, G. & Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdonkäsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Ruokangas, M.1996. Maaseutu ja pk-yritystoiminta -mahdollisuus vai mahdottomuus? Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Sanastokeskus TSK ry. (2006). *Työnsuojelusanasto* [online]. [Viitattu 2.10.2008]. Saatavissa: <http://www.tsk.fi/tepa/>.
- Satakunnan maaseudun kehittämisohjelma vuosille 2007–2013.2006. [pdf-julkaisu]. [Viitattu 28.4.2009]. Pori: Työvoima- ja elinkeinokeskus. Saatavissa: <http://www.tekeskus.fi/Public/?contentid=8172 & nodeid=10597 & area=7650>

- Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010. 2006. Satakuntaliitto. [pdf-julkaisu]. [Viitattu 27.4.2010]. Saatavissa: <http://www.satakuntaliitto.fi/linkkitiedosto.aspx?taso=1 & id=691 & sid=386>
- Saru, E.2009. *SEWN AS A PATCHWORK - How bits and pieces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises* Henkilöstöjohtamisen tilkkutäkki - Miten yhdistelmä HRM-, HRD- ja OL-näkökulmien toiminnoista voi edistää tuloksellisuutta pienissä yrityksissä. Turun kauppa- korkeakoulu. Turku.[pdf-tiedosto]. [Viitattu 29.3.2010]. Saatavissa: <http://www.tse.fi/FI/tutkimus/vaitokset/Pages/arkisto.aspx>.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43.Turku. Painosalama Oy.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki Oy. Edita Business Ab.
- Tike 2006. Maatalouden rakennetutkimus 2005. Maatilojen muu yritystoiminta. Maatilojen rakennetutkimus 2005 julkaisusarja. Julkaisu 2006:11. Saatavissa [http://www.mmmtike.fi/fi/index/tiedotteet/2006/060510\\_monialaiset\\_maatilat.html](http://www.mmmtike.fi/fi/index/tiedotteet/2006/060510_monialaiset_maatilat.html).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.
- Torkko, M.2006. Maatilakytkentäisten yritysten toimintamalleja. Laadullinen tutkimus resursseista, kehittymisestä ja ohjaustarpeista.[WWW-dokumentti]. Teknillinen tiedekunta. Oulun yliopisto. Oulu.[Viitattu5.5.2009].Saatavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn9514280628/isbn9514280628.pdf/>.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Vartia, M.1992. Työhön perehdyttäminen sosiaalitoimessa ja terveydenhuollossa. Perehdyttäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia, 6-75. (toim.) Marko Elovainio. Helsinki: Sosiaali- ja terveyshallitus, VAPK-kustannus.
- Vesalainen, J. & Routamaa, V. 1992 Henkilöstöresurssien johtaminen pienyrityksessä. Teoksessa: *Uudistuva pienyritys*, toim. Iiro Jahnukainen. Weilin + Göös: Espoo.

- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy..
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Vihtonen, T. & Haverinen, T. 1995. Monialaisen maatilayrityksen tuloslaskenta. MTTL:n tiedonantoja 202. Helsinki. MTTL.
- Vihtonen, T. 2007. Suomalaisten maatalousyritysten strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen. Maa- ja elintarviketalous 101. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus. [Viitattu 16.1.2009]. Saatavissa: [ww.mtt.fi/met/pdf/met101pdf](http://ww.mtt.fi/met/pdf/met101pdf).
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarrisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.



## LIITTEET

### Liite 1 Työturvallisuuslaki 23.8.2002 / 738

#### 6.3.1.1.1 14 §

#### 6.3.1.1.2 Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä kirjallisista työohjeista sekä niistä ammateista tai tehtävistä, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä, sekä tällaisen pätevyyden osoittamisesta. Pätevyyden osoittamiseksi hyväksytään myös ulkomailla suoritettu tutkinto, todistus tai muu koulutuksesta annettu asiakirja sen mukaisesti kuin siitä säädetään Euroopan yhteisön yleisen tutkintojen tunnustamisjärjestelmän voimaantulon jälkeen annetussa laissa (1597/1992) tai määrätään Suomessa sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa.

## **Liite 2 Teemahaastattelun kysymykset**

### **1. Haastateltavan perustiedot**

- nimi
- ikä
- koulutus
- yrityksen kannalta keskeisin aiempi työkokemus
- yrittäjäkokemus

### **2. Yrityksen perustiedot**

- omistajat, kuinka kauan tila on ollut omistuksessa
- tilan töihin osallistuvat omistajat
- vakinaisen henkilöstön määrä
- tilapäisen henkilöstön määrä (haastatteluhetkellä)
- henkilöstön ikäjakauma
- pelto / metsäpinta-ala
- muut tuotannon alat
- yleiskuvaus yrityksestä ja sen toiminnasta

### **3. Yrityksen henkilöstö suunnittelu**

- osaamisen johtaminen monialaisella tilalla
- onko yritykseen laadittu lyhyen ja pitkän aikavälin henkilöjohtamisen suunnitelma tavoitteineen
- tunnistatteko ja arvioitteko osaamista / ammattitaitoa yrityksessänne?
- onko yrityksenne laadittu osaamiskartoitus, jonka avulla voidaan ennakoida, tunnistaa ja tukea osaamista?

#### **4. Uuden työntekijän rekrytointi**

- miten lähdette liikkeelle, kun on tarve palkata uusi työntekijä?
- miten määrittelette, mihin tehtäviin henkilöstöä rekrytoidaan?
- millaisia hakumenetelmiä / -kanavia käytetään rekrytoinnissa
- kuka yrityksessänne:
  - käsittelee hakemukset?
  - haastattelee ?
  - tekee päätöksen?
  
- millä keinoin jo hakuvaiheessa pyritään varmistamaan tarvittava / riittävä ammattitaito?
  - ammatillinen monipuolisuus?
  - onko mielestänne ammattitaitovaatimuksissa eroja jos haetaan työntekijää vakinaiseen työhön tai tilapäiseen?

#### **5. Uuden työntekijän perehdyttäminen**

- kuka yrityksessä vastaa työntekijän perehdyttämisestä?
  - tunnistetaanko perehdyttämisen tarve?
  - pidättekö sitä tärkeänä?
- miten perehdytys / työhönopastus käytännössä tapahtuu?
  - kuka vastaa perehdyttämisestä yrityksessänne?
- mikä perehdytysjakson kesto? tai määritelläänkö sitä?
- miten alkuperehdytyksen jälkeen varmistatte riittävän ammattitaidon ylläpidon ja kehittämisen?
- annatko palautetta tulokkaalle hänen tekemästään työstä?
- keskustellettekö jälkeinpäin työntekijöiden kanssa perehdytyksen / työhönopastuksen lisätarpeesta?

**6. Kehittämistarpeet ja -ideat monialaisen maatilayrityksen uuden henkilöstön rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistumisen varmistamiseksi**

- mitä kehittämisideoita teillä olisi koskien työvoiman palkkaamista monialaiselle tilalle? mitä kehittämisideoita teillä olisi perehdyttämiseen?
- onko tullut esiin ongelmia, jotka voisivat johtua perehdyttämisessä olevista virheistä tai puutteista?
- mitä muuta haluaisitte tuoda esille työntekijän rekrytointiin tai perehdyttämiseen liittyvää?