

Sonja Hautala & Juho Järvelä

Maitotilayritysten työvoiman rekrytointi, perehdyttäminen ja sitouttaminen

Opinnäytetyö
Kevät 2021
SeAMK Ruoka
Agrologi (AMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden yritystalous

Tekijät: Sonja Hautala & Juho Järvelä

Työn nimi: Maitotilayritysten työvoiman rekrytointi, perehdyttäminen ja sitouttaminen

Ohjaaja: Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2021 Sivumäärä: 47 Liitteiden lukumäärä: 2

Maatalouden rakennemuutoksen myötä maitotilayritysten määrä vähenee ja koko kasvaa Suomessa. Yhä useampi kokoaan kasvattava maitotilayritys on saavuttanut tai saavuttamassa pisteen, jossa maitotilayrityksen omistavan yrittäjäperheen oma työvoima ei enää riitä suoriutumaan kaikista maitotilayrityksen päivittäisistä ja viikoittaisista työtehtävistä. Tästä johtuen maitotilayrittäjäperheen ulkopuolisen työvoiman rekrytointi maitotilayritysten palvelukseen on lisääntynyt viime vuosina.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Teemahaastatteluihin valittiin yhteensä 15 maitotilayrittäjää Pohjois-Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan, Pohjois-Savon, Varsinais-Suomen, Uudenmaan ja Lapin alueilta. Haastatellut maitotilayrittäjät työllistivät jo tai aikoivat rekrytoida perheensä ulkopuolista työvoimaa maitotilayrityksensä palvelukseen. Osa haastatteluista suoritettiin maitotilayrittäjien luona ja osa etänä Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Haastattelut litteroitiin myöhemmin.

Maitotilayrittäjien käytännöt työntekijöiden rekrytinnissa vaihtelivat suuresti. Tähän vaikuttivat maitotilayrityksissä työskentelevien työntekijöiden määrä ja kansallisuus. Maitotilayrittäjät palkkaisivat mieluiten kotimaista työvoimaa, mutta ulkomaisen työvoiman tarjonta oli huomattavasti runsaampaa. Maitotilayrittäjien työntekijöiden johtaminen, asioista tiedottaminen ja päätöksentekoon osallistaminen vaihtelivat myös laajalti työntekijöiden kansallisuudesta riippumatta. Osa pyrki aktiivisesti sitouttamaan työntekijöitään, kun taas osa maitotilayrittäjistä toivoi asioiden normaalin ajallaan hoitamisen ja asiallisen käytöksen riittävän työntekijöiden sitouttamiseksi.

Avainsanat: rekrytointi, henkilöstöjohtaminen, maitotilayritys, maitotilayrittäjä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Agricultural Business and Economy

Authors: Sonja Hautala & Juho Järvelä

Title of thesis: Labour Recruitment, Initiation and Commitment on Dairy Farms

Supervisor: Jyrki Rajakorpi

Year: 2021 Number of pages: 47 Number of appendices: 2

Due to the structural change in Finnish agriculture, the number of dairy farms is decreasing, and the size of the farms is increasing. More and more dairy farms have reached or are reaching the point where the entrepreneur family is no longer able to carry out all the daily and weekly tasks of the dairy farm. As a result, the recruitment of external labour to the dairy farms has increased in recent years.

The thesis was carried out using a qualitative research method. A total of 15 dairy entrepreneurs from Northern Ostrobothnia, Southern Ostrobothnia, Northern Savonia, Southwest Finland, Uusimaa and Lapland were selected for the thematic interviews. The interviewed dairy farmers employed or planned to recruit external labour to their dairy business. Some of the interviews were conducted at the dairy farms and some remotely using Microsoft Teams. The interviews were transcribed.

The practices of the dairy farmers in recruiting their employees varied greatly. This was influenced by the number and nationality of employees. The farmers preferred to hire domestic labour, but the supply of foreign labour was much more abundant. The management style, communication, and decision-making of the farm entrepreneurs varied greatly as well, regardless of the nationality of the employees. Some entrepreneurs tried to commit their employees actively, while some of them thought that taking care of the duties in a business-like manner would be enough to commit the employees.

Keywords: recruitment, personnel management, dairy farm, dairy farm entrepreneur

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Tausta.....	8
1.2 Tavoitteet ja rajaukset	8
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	10
2.1 Maitotilayritysten rakennemuutos.....	10
2.2 Tuotannon optimointi maitotilayrityksessä.....	11
2.3 Työtehtävät maitotilayrityksissä.....	12
3 REKRYTOINTI.....	13
3.1 Rekrytoinnin määritelmä	13
3.2 Ulkomaisen työntekijän rekrytointi ja sen haasteet.....	14
3.3 Rekrytoitavalta odotettavat ominaisuudet	15
3.4 Työvoiman saatavuus	16
4 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖHÖN OPASTUS	17
4.1 Viiden askeleen menetelmä perehdytyksessä	18
4.2 Perehdytyksen suunnittelu ja hyödyt.....	19
4.3 Ulkomaalaisen työntekijän perehdytys	20
5 TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN LAILLISET VELVOITTEET ..	22
6 SITOUTTAMINEN.....	23
7 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	26
7.1 Teemahaastattelut	26
7.2 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus	26
7.3 Haastateltavien taustatiedot.....	27
8 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU.....	28
8.1 Rekrytointi ja perehdyttäminen.....	28

8.2 Sitouttaminen	33
8.3 Ongelmat työntekijöiden kanssa	37
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	39
9.1 Johtopäätökset.....	39
9.2 Pohdinta.....	41
9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus	42
LÄHTEET	43
LIITTEET	47

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Viiden askeleen menetelmä selkeästi porrastettuna 18

Kuvio 2. Maslown tarvehierarkia sovellettuna työntekijän sitoutumiseen 24

Käytetyt termit ja lyhenteet

Skaalaetu	Skaalaedulla tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen tuotannon kasvaessa keskimääräiset kustannukset laskevat.
Skaalatehokkuus	Skaalatehokkuus mittaa skaalaetuja tai -haittoja. Skaalatehokkuus kertoo myös rakenteellisesta tehokkuudesta.
Tuotannon optimointi	Tuotannon optimointi tarkoittaa resurssien hyödyntämistä mahdollisimman toimivasti ja kustannustehokkaasti. Tavoitteena mahdollisimman suuri tuotos pienillä panoksilla.
Yksikkökustannus	Yksikkökustannusta käytetään havainnollistamaan, kuinka suuri osa tuotantokustannuksista kohdistuu yhtä tuoteyksikköä kohden.
Yrityksen strategia	Yrityksen strategia on pidemmän ajan suunnitelma yritykselle. Strategialla varmistetaan kilpailukyky vakavaraisuuden säilyminen sekä yrityksen arvon kasvu.

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Tulevaisuudessa maatalousyritysten keskikoko kasvaa ja maatalousyritysten määrä vähenee (Heikkilä ym. 2014, 3). Maatalousyrittäjäperheiden oma osaaminen ja työresurssi ei ole enää riittävä suoriutumaan kasvavasta työmäärästä, vaan he joutuvat rekrytoimaan ulkopuolista työvoimaa maatalousyrityksen töihin. Maatalousyrittäjien tulee keskittyä enenevässä määrin maatalousyrityksen johtamiseen sekä kehittämiseen, ja näin ollen heidän on järkevää palkata ulkopuolista työvoimaa maatalousyrityksen yksinkertaisempiin työtehtäviin. Täten jatkossa perheen ulkopuolisen palkkaaminen tulee yhä useammalle maatalousyritykselle ajankohtaiseksi. (Karttunen & Kaila 2012.) Ensimmäinen työntekijä tuo mukanaan joukon moninaisia yrittäjille uusia vaatimuksia, jotka on kyettävä hallitsemaan (Suomen yrittäjät 2019). Täten monelle ensimmäisen työntekijän palkkaaminen voi olla haastavaa ja he halusivat saada apua työntekijän rekrytointiin ja perehdyttämiseen. (Karttunen & Kaila 2012.)

Maataloustyötä ei yleensä mielletä siistiksi ja kevyeksi työksi. Tämän mielikuvan seurauksena osaavista työntekijöistä voi olla niukkuutta, koska moni potentiaalinen työntekijä saattaa karttaa maatalousalaa raskaan ruumiillisen ja likaisen työn takia. (Karttunen & Kaila 2012.)

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää maitotilayrityksien tarpeita ja haasteita työntekijöiden rekrytoinnissa sekä työskentelyssä työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa selvennetään maatalousyrittäjille työntekijöiden rekrytointiin ja johtamiseen liittyviä asioita sekä niihin liittyviä laillisia velvoitteita. Opinnäytetyöstä voi olla apua maitotilayrittäjille ja soveltaen muiden tuotantosuuntien maatalousyrittäjille tulevaisuuden rekrytoinneissa.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan maitotilayritysten työntekijöiden rekrytointia, koska valtaosa opinnäytetyön aineistosta kerättiin kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon-hankkeen yhteydessä. Tästä johtuen haastattelaineisto koostuu pääosin maitotilayrittäjien haastatteluista. Maidontuotanto on merkittävin maatalouden tuotantosuunta Suomessa, jonka työvoimantarve ja työtehtävät eroavat muista maatalouden toimialoista.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Maitotilayritysten rakennemuutos

Nyt ja tulevaisuudessa maitotilayritysten määrä tulee vähenemään ja koko kasvaamaan rakennemuutoksen seurauksena. Rakennemuutos tarkoittaa tuotannon keskittymistä entistä harvemmille alueille ja yrityksille. Perinteiset maatilat muuttuvat yritysmäisemmiksi ja tämän seurauksena tuotannon laatuun ja määrään kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Jatkavien maatalousyrietysten pitää investoida ja tehostaa tuotantoaan, koska heidän on pysyttävä kehityksessä mukana ja saada säilytettyä tuotanto kannattavana muuttuvilla maitomarkkinoilla. (Heikkilä ym. 2014, 3–10.) Maatalousyrityskoon kasvu tarkoittaa, että maatalousyrittäjältä vaaditaan laajempaa osaamista, jossa keskitytään ydinosoitamiseen ja kokonaisvaltaisen johtamisen taitoihin (Sipiläinen & Ryhänen 2018, 13–14). Rakennemuutosta tapahtuu vielä niin kauan, kun sekä pääoman, että työn tuottavuus saavuttaa kilpailevien maiden tason. Tällä hetkellä Suomessa ollaan paljon johtavia maita jäljessä. (Wille-Sonk 2021.)

Maitotilayrityksillä on ollut keskimäärin 65,2 eläinyksikköä vuonna 2019. Esimerkiksi vuonna 2000 maitotilayrityksillä on ollut eläinyksikköjä keskimäärin 27,7. (Eläinyksiköt tuotantosuunnittain, [viitattu 28.2.202].) Maitotilojen keskimääräinen eläinmäärä on yli tuplaantunut yhdeksäntoista vuoden aikana. Vaikka eläinmäärät keskimäärin ovat kasvaneet maitotilayrityksissä, ovat työtunnit maitotilayritystä kohden pysyneet kuitenkin lähes samoina tai jopa laskeneet. Työtuntien määrän väheneminen tai samana pysyminen johtuu maitotilayritysten koneistumisesta ja automatisoinnista. Vaikka työn määrä eläinyksikköä kohti vähenee maitotilayrityksessä, tarvitaan entistä enemmän ulkopuolista työvoimaa, koska maitotilayrityskohtaiset eläinmäärät nousevat. (Heikkilä, ym. 2014.)

Maitotilayritysten määrä on vähentynyt murto-osaan 19 vuoden aikana. Maitotilayrityksiä on ollut vuonna 2019 5720 kappaletta. Vuonna 2000 maitotilayritysten määrä on ollut 19 500 kappaletta. (Työtunnit tuotantosuunnittain, [viitattu 28.2.2021].)

2.2 Tuotannon optimointi maitotilayrityksessä

Maidontuottajat ovat markkinoilla hinnan ottajina. Tämä tarkoittaa, ettei he eivät voi vaikuttaa tuotteensa hintaan. Maidontuottajan tehtäväksi jää optimoida tuotostaso ja maksimoida tuotannon tehokkuus. (Ryhänen, Sipiläinen & Pyykkönen 2011, 13.) Yleisesti yrityskoon kasvaessa maidon tuotantokustannukset vähenevät. Tämä väheneminen johtuu ensisijaisesti työmäärään tarpeen vähenemisenä eläinyksikköä kohti. (Heikkilä ym. 2014.)

Kasvattamalla maitotilayrityksen eläinmäärää voidaan saavuttaa skaalaaetua. Maitotilayrityksen skaalatehokkuus kasvaa lehmämäärän kasvaessa ja suurempi lehmämäärä mahdollistaa paremman teknologian käyttöönoton (Sipiläinen, Ryhänen, Ovaska, 2015, 72; Sipiläinen ym. 2015, 72, Poutiainen 2016, 54 mukaan). Maitotilayrityksien koon kasvaessa ja siellä työskentelevien henkilöiden määrän lisääntyessä mahdollistuu myös eri henkilöiden erikoistuminen ja keskittyminen ydinosamiensa (Sipiläinen & Ryhänen 2018, 13–14).

Samoja erikoistumisen etuja on saavutettavissa myös perustamalla yhteisnavetta. Tällöin myös maitotilayrityksen johtovastuu jakaantuu laajemmalle maitotilayrittäjäjoukolle pienentäen maitotilayrityksen henkilöriskiä. Yhteisnavetan osakkaiden on kuitenkin hallittava kaikki maidontuotannon perustehtävät, jotta kaikkien osakkaiden on mahdollista päästä vuorollaan vapaalle. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 196–198.)

Maitotilayrityksillä on haasteena yleinen kustannusten nousu. Suurimpina kustannushaittoina ovat koneet ja työ. Yrityskoon kasvattaminen tarkoittaa lisäpellon ostamista tai vuokraamista. Peltoja voi olla mahdoton löytää läheltä maitotilayritystä ja samoin pellot Suomessa ovat yleensä pieniä. Kun pellot sijaitsevat hajanaisesti ja kaukana toisistaan, heikentää tämä tuotostehokkuutta ja tuo lisää kustannuksia. (Heikkilä ym. 2014.)

Perinteisesti maitotilayrittäjät hoitavat valtaosan maitotilayrityksen töistä itsenäisesti yrittäjäperheen voimin. Kuitenkin maitotilayrityskoon kasvun myötä osa lisääntyneestä työmäärästä joudutaan ulkoistamaan yrittäjäperheen ulkopuolisen tehtäväksi. Osan rutiinitöistä pystyy ulkoistamaan. Peltotöissä sekä muissa kausiluonteisissa töissä on mahdollista ulkoistaa työ kokonaan siihen erikoistuneen yrityksen

tehtäväksi tai rakentaa erilaisia yhteistyöverkostoja yhdessä muiden yrittäjien kanssa. Näin ollen maitotilayrittäjä pystyy keskittymään yrityksen johtamiseen, mikä mahdollistaa tuotannon tehostamisen ja yksikkökustannusten alentamisen. Tämä tekee yrittäjästä samalla myös henkilöstöjohtajan, jolloin henkilöstöjohtamisen taidot ovat välttämättömiä. (Sipiläinen & Ryhänen 2018, 13–24.)

2.3 Työtehtävät maitotilayrityksissä

Karjanhoito on maitotilayrityksissä jokapäiväistä työtä, jota suoritetaan vuoden jokaisena päivänä. Erityisesti maitotilayrityksissä karjanhoitotöiden haasteena koetaan työpäivän kaksiosaisuus, sillä lehmät on hoidettava aamulla ja illalla, eikä täyttää työmäärää kyetä järjestämään yksiosaiseksi työpäiväksi. Tämä aiheuttaa haasteita etenkin, jos työntekijä asuu etäällä maitotilayrityksestä, sillä merkittävä osa hänen päivästään kuluu edestakaisiin matkoihin. Lisäksi ylimääräiset kodin ja työpaikan väliset työmatkat työvuorokauden aikana aiheuttavat työnantajalle lisäkustannuksia, sillä maaseutuelikeinojen työehtosopimuksen mukaan on työnantajan korvattava ne työntekijälle (Maaseudun työnantajaliitto & Teollisuusliitto 2020, 1).

Nykyään maitotilayritysten koon, työvoimantarpeen ja työntekijöiden määrän kasvaessa on myös lisääntynyt erilaisten työvuorojärjestelyiden käyttö, jolloin karjanhoitotöistä saadaan muodostettua yhtenäisiä työvuoroja. Toimivat työvuorojärjestelyt vapaapäivineen parantavat kaikkien maitotilayrityksen toimintaan osallistuvien työssä viihtymistä ja jaksamista. Esimerkiksi siten, että työpäivä on yhtenäinen ja työtehtävät tiedetään työvuorolistan mukaan. (Koskinen & Savin 2020.)

3 REKRYTOINTI

3.1 Rekrytoinnin määritelmä

Huilajan (2019) mukaan rekrytointi tarkoittaa kaikkia niitä toimia ja vaiheita, joita työhön valintaan ja valikoitumiseen kuuluu. Rekrytointi on osaamisen ja sopivuuden arvioinnin määrittely. Rekrytointi on monivaiheiden prosessi ja se perustuu toimijoiden tapauskohtaiseen yhteisymmärrykseen. Konteksti on rekrytoinnissa tärkeää, koska rekrytointi on erilainen tapahtuma joka haastattelussa. Rekrytointi on myös neuvottelu työstä, elämästä ja sosiaalisista sitoumuksista. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta rekrytointiprosessilla on pääsääntöisesti kolme päävaihetta. Ne ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. (Vaahtio 2005, 31.)

Rekrytointi alkaa työtehtävän määrittelystä mihin työntekijää haetaan ja millaisin perustein hänet valitaan. Työnhakijan valinnalle on hyvä asettaa kriteerit, mutta valintakriteerienkin asettelussa tulee olla tarkkana, jottei vaadita työnhakijoilta sellaista osaamista, jota he eivät käytännössä tarvitsekaan. Valintakriteerit on suotavaa kirjata muistioon, jotteivät ne pääse liikaa hämärtymään ja sekoittumaan rekrytointiprosessin edetessä. Muistiosta tulisi käydä ilmi rekrytoinnin vaiheet, päätökset ja niiden perusteet. Muistiosta on korvaamatonta hyötyä, mikäli rekrytointia aletaan jälkikäteen epäillä ja kyseenalaistaa. (Vaahtio 2005, 70–74.)

Vaahtio (2005, 55–56) korostaa työntekijän haun aloittamista ajoissa, jotta riittävä määrä kandidaatteja ehtii ilmoittautua sekä ehditään tehdä valinnat ja päätökset ajoissa. Monet seikat ja niiden yhdistelmät vaikuttavat työnhakijoiden mielenkiintoon avointa työpaikkaa kohti. Näitä ovat muun muassa työpaikan sijainti, työmatka, palkka, työn miellyttävyys ja työkaverit. Työnantaja voi osaan näistä vaikuttaa omalla toiminnallaan parantaakseen työpaikan houkuttelevuutta. Rekrytoinnin haasteita lieventää yrityksen hyvä julkikuva, jonka tulee jatkua yllätyksettä yrityksen takapihalle asti. Tällöin voi olettaa saavansa työhakemuksia vaikkei työpaikkaa olisi sikaan avoinna. (Vaahtio 2005, 56–57.)

Jos rekrytointi on uutta yrittäjälle tai edellisestä rekrytoinnista on kulunut useita vuosia voi olla syytä aluksi ottaa mallia muiden saman alan yritysten toimintatavoista työnhakijoiden tavoittamisessa (Vaahtio 2005, 39).

Potentiaalisia työntekijöitä voisi löytää muun muassa näillä kanavilla:

- Omat kontaktit, esimerkiksi ystävät, tuttavat, omat verkostot, nykyiset työntekijät. (Työelämään.fi, [viitattu 29.3.2021]).
- Nykyisten työntekijöiden verkostot (Vaahtio 2005, 40).
- Some, esimerkiksi Facebook-ryhmät, oman yrityksen somekanavat, LinkedIn. (Työelämään.fi, [viitattu 29.3.2021]).
- Oppilaitokset, esimerkiksi maatalousoppilaitokset, ammattikorkeakoulut ja yliopisto. (Työelämään.fi, [viitattu 29.3.2021]).
- Työnhakusivustot, esimerkiksi Työvoimatoimisto, Duunitori, Oikotie jne. (Työelämään.fi, [viitattu 29.3.2021]).
- Sanomalehdet, esimerkiksi Maaseudun tulevaisuus, paikallislehdet. (Työelämään.fi, [viitattu 29.3.2021]).

Perinteisten työnhakumenetelmien lisäksi voidaan käyttää erilaisia kokeilujakso/päivä tyyppisiä ratkaisuja missä potentiaaliset työntekijät pääsevät kokeilemaan työtä käytännössä. Tämä voi auttaa, jos hakijoiden keskuudessa ilmenee työhön liittyviä ennakkoluuloja. Unohtamatta koulujen ja oppilaitosten TET (työelämään tutustuminen) ja harjoittelujaksoja, joiden kautta voi löytää tulevaisuuden tekijöitä ja parantaa yrityksen tunnettuutta työnantajana. (Vaahtio 2005, 45.)

Jokaista työnhakijaa arvostava ammattitaitoisesti loppuun asti toteutettu rekrytointiprosessi on omiaan luomaan myönteistä kuvaa yrityksestä. Ei ole syytä polttaa siltoja valitsematta tulleisiin työnhakijoihin, vaan olla heihin asiallisesti yhteydessä työntekijän valinnan varmistuttua. (Vaahtio 2005, 193–194.)

3.2 Ulkomaisen työntekijän rekrytointi ja sen haasteet

Suomalaiset maitotilayrittäjät rekrytoivat mieluummin kotimaista työvoimaa. Jos he eivät löydä suomalaista työntekijää, he voivat harkita ulkomaalaisen työvoiman

palkkaamista, mutta yleensä ulkomaalaisen palkkaaminen on viimeinen vaihtoehto. Yleensä ulkomaalainen rekrytoidaan normaalin rekrytoinnin yhteydessä. Työvoimaa ulkomailta rekrytoidaan ensisijaisesti omien kontaktien kautta ja toissijaisesti työvoimatoimistojen välityssivuja hyödyntäen. Työnantajan on varmistuttava, että ulkomailta tulevan työntekijän maahantulo- ja työluvut ovat kunnossa. (Raatikainen 2004.)

Raatikaisen (2004) mukaan rekrytoinnin haasteina nousi selkeästi esiin kielitaidon puute, pelko ulkomaalaisen palkkaamisesta ja ulkomaalaisen kulttuuri. Samoin ammattitaito, työmotivaatio ja kyky sopeutua Suomeen mietityttävät ulkomaalaisen palkkaamisessa. Ulkomaalaista työntekijää kohtaan voi olla ennakkoluuloja ja se saattaa jopa estää rekrytoinnin. Kielitaidon puute voi olla molemminpuolista ja kaikista työyhteisöissä ei välttämättä valmiiksi löydy riittävää kielitaitoa. Työpaikalla ongelmaksi nousi ohjeiden ja työturvallisuuden ymmärtäminen, samoin kyky kommunikoida selkeästi ja ymmärrettävästi.

Työpaikalla voi olla valmiiksi asennevamma ulkomaalaista kohtaan ja tämä voi tehdä ulkomaalaisen työstä sietämätöntä tai todella raskasta. Myös kielitaidon ja kulttuurin ongelmat sosiaalisessa toiminnassa ja vapaa-ajalla on haastavia. Ulkomaalaisen palkkaamatta jättämisen syynä voi olla luvat ja lainsäädäntö, jotka koetaan työpaikalla todella haastaviksi. Jos työnhakija on perheellinen, voi ongelmaksi tulla asunnon saaminen, puolison työmahdollisuudet ja lapsien kouluttaminen. Toinen ongelma voi olla, ettei perhe muuta mukana vaan jää kotimaahan asumaan. (Raatikainen 2004.)

3.3 Rekrytoitavalta odotettavat ominaisuudet

Vaahtion (2005, 64–65) mukaan työnantajat etsivät ”hyvää tyyppiä”. Tutkimustensa perusteella Vaahtio määrittelee hyvän tyyppin seuraavasti:

Joustava, motivoitunut, oppimiskykyinen ja haluinen, yhteistyökykyinen, luotettava, asiakaspalvelutaitoinen, oma-aloitteinen, aktiivinen, vastuuntuntoinen, miellyttäväkäytöksinen, sopeutuva työyhteisön jäsen, ulospäinsuuntautunut, yleisfiksu, positiivisesti ajatteleva, yrittäjämainen, siisti, iloinen, reipas, ahkera, omaa työtään arvostava, ystävällinen, avoin, itsenäiseen päätöksentekoon pystyvä, kunnan ihminen.

Joustavuus on ylivoimaisesti eniten odotettu ominaisuus työntekijältä. Samoin joustavuudella kuvattiin monia työnantajan työntekijälle asettamia vaatimuksia. Muun muassa joustavuus työtehtävissä ja -ajoissa, osaamisessa, sekä sopeutumisessa erilaisiin tilanteisiin. Valmis osaaminen on ikään kuin lisäansio, sen sijaan työnantajat saattavat valita mieleiseksi katsomansa kehityskelpoisen persoonan, jos eivät löydä henkilöä, jossa molemmat heidän hakemansa ominaisuudet kohtaavat. Hyvää tyyppiä voidaan kuvata tiivistetysti myös ihmiseksi, joka hoitaa hommansa sovitusti ja on muutenkin kunnan ihminen. (Vaahtio 2005, 64–67.) Paavolan (2010, 59) Pro gradu -tutkielmassa työnantajien vastauksissa tärkeimmiksi työntekijöiden ominaisuuksiksi nousivat: sisäinen yrittäjyysasenne ja kehittämispotentiaali.

3.4 Työvoiman saatavuus

Maaseudulla kotimaisen työvoiman saatavuus on paikoitellen heikentynyt, koska väestö on ikääntynyt ja nuoret ovat halunneet muuttaa kaupunkiin. Tämän seurauksena ulkomaalaisten työntekijöiden tarve kasvaa koko ajan. (Sinisalo ym. 2010.)

Karttusen ja Kailan (2012) tutkimuksessa puolet vastaajista piti työnantajavelvoitteita liian byrokraattisina ja aikaa vievinä. Samassa tutkimuksessa yli puolet piti järkevämpänä ulkoistaa työt urakoitsijalle, kuin palkata itse työvoimaa maatilayritykseen. Tutkimuksessa myös selvisi, että he, jotka ovat jo palkanneet ulkopuolista työvoimaa, pitivät urakoitsijan käyttöä liian kalliina ja työnantajan velvoitteita sopivina suhteutettuna työntekijöiden hyötyyn. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden palkkaamisen tärkeimpänä syynä oli oman työn vähentäminen ja työn jakaminen osiin. Toiseksi tärkeimpiä syitä olivat taloudellinen kannattavuus, tuotannon laajentaminen ja oman työkyvyn heikkeneminen. (Karttunen & Kaila 2012.)

4 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖHÖN OPASTUS

Perehdytyksessä työntekijälle annetaan tarvittavat valmiudet työskennellä työyhteisössä (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Lätin ja Tuuren (2013) mukaan työnopastus on työpaikalla annettavaa työtehtävän välitöntä neuvontaa. Perehdytys kuuluu myös työnsuojelulakiin. Työntekijälle kerrotaan työn kannalta oleelliset tiedot, sekä työpaikan arvot töiden suorittamiseksi turvallisesti ja suunnitelmallisesti. Työnopastuksen tarkoituksena on ymmärtää kokonaiskuva työn määrästä, ymmärtää asioiden siteet toisiinsa ja hallita työtehtävät työturvallisesti, tehokkaasti ja laadukkaasti. Työopastuksella pyritään turvaamaan työn hyvä laatu ja sujuminen, sekä työntekijöiden hyvä työturvallisuus. Maataloudessa tämä on varsinkin tärkeää lukuisten eri koneiden ja laitteiden ollessa usein liitännäisiä työhön. Esimerkiksi maitotilayrityksissä työntekijöiden pitää osata käyttää lypsykoneita, tarvittavia tietokoneohjelmia ja pienkuormaajaa. Suotavaa olisi osata myös traktorilla työskentely sekä koneiden perushuollot- ja korjaukset.

Perehdyttämistä ja työopastusta tarvitaan aina uusille työntekijöille sekä myös lomittajille ja sijaisille. Jos yrityksessä tapahtuu muutoksia työtehtävissä tai toimintatapa muuttuu pitää vanhatkin työntekijät opettaa toimimaan uudessa työssä. Perehdytys ja työopastus ovat oikeastaan jatkuvia prosesseja, jotka kehittävät työntekijöitä tarkoituksenmukaisesti. Työhönopastus on tarpeen aina, kun työntekijä tai työtehtävä on uusi, työtehtävät muuttuvat tai ne ovat luonteeltaan harvoin tehtäviä. Lisäksi jos työturvallisuusohjeita on laiminlyöty, ohjeistuksen havaitaan olleen vajavainen tai sattuu tapaturma, on tehtävä täydentävää työnopastusta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttäjältä edellytetään hyvää ammattitaitoista tietoa työympäristöstä, työkokonaisuudesta sekä työhön tarvittavista tiedoista ja taidoista. Perehdyttäjällä vaaditaan hyvää arviointikykyä työntekijöitä kohtaan, koska ei voida olettaa kaikkien oppivan työtehtäviä yhtä nopeasti. (Lätti & Tuure 2013.)

Riittävä perehdytys ja töihin opastus ovat tärkeitä kummankin osapuolen kannalta, jotta työntekijän työpanos saadaan nopeasti ja tehokkaasti hyödynnettyä. Samoin riittävä perehdytys ja töihin opastus ennalta ehkäisee tapaturmia, varmistaa työn hyvän sujumisen ja takaa työn laadun. (Sinisalo ym. 2010.)

4.1 Viiden askeleen menetelmä perehdytyksessä

Perehdytystä tehdessä oikeaoppisesti, voi perehdyttävä ottaa mallia perehdytykseen viiden askeleen mallista. Viiden askeleen mallista on esimerkkikuvio (Kuvio 1) tämän kappaleen jälkeen. Siinä aluksi neuvotaan opastuksen aloittamisesta, otetaan selvää minkälaiset taidot työntekijällä ovat jo valmiiksi, kuvataan tehtävä ja asetetaan tavoitteet. Toisena vaiheena on opetusvaihe, jossa näytetään, kuinka työ tehdään. Kolmantena on mielikuvaharjoittelu, jossa perehdytettävää pyydetään selostamaan työ ja miten se tehdään. Seuraavaksi työntekijän annetaan kokeilla työtä ja annetaan työskentelystä palautetta. Viimeisenä varmistetaan, että työ on opittu ja annetaan työntekijän työskennellä yksin. Tarvittaessa annetaan apua, jos hän sitä tarvitsee. (Lätti & Tuure 2013.)



Kuvio 1. Viiden askeleen menetelmä selkeästi porrastettuna (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

4.2 Perehdytyksen suunnittelu ja hyödyt

Perehdytyksen ja työopastuksen tukena tulee olla aina kirjallinen suunnitelma. Kirjallinen suunnitelma tulee tehdä etukäteen ennen perehdytystä ja samalla suunnitelma tukee perehdyttämistä eteenpäin. Kirjalliseen suunnitelmaan on myös hyvä kartoittaa maatilayrityksen riskit, koska riskien kartoittaminen vähentää työtapaturmia ja läheltä piti tilanteita. (Lätti & Tuure 2013.) Maatilayrityksen riskien kartoittamisessa saattaa löytyä useita kehittämiskohteita. Esimerkiksi maitotilayrityksessä työntekijät eivät pysty nostamaan raskaita asioita ergonomisesti tai suojausvälineet puuttuvat oikeasta paikasta. Työopastuksessa on hyvä selvittää mitä tehdä, jos tapahtuu tapaturma. Samoin, jos havaitaan puutteita, rikkoontuminen tai ongelma työpaikalla. Työntekijälläkin on hyvä olla kirjalliset ohjeet työskentelyyn. Kummatkin ohjeet säästävät työnantajan ja työntekijän aikaa. Työntekijä voi tarkistaa työohjeista helposti ja selkeästi mitä työ pitää sisällään, missä järjestyksensä työ tehdään ja miten työ tehdään. (Sinisalo ym. 2010.)

Hyvällä työopastuksella ja perehdytyksellä saadaan monia etuja, jotka ovat muun muassa:

- työntekijä sopeutuu uuteen työpaikkaan ja työyhteisö tiivistyy
- työn ja tuotteiden laatu paranee
- vahingot ja virheet vähentyvät
- työturvallisuus paranee
- työssä jaksaminen ja viihtyvyys kasvaa
- hyvän työvoiman saanti ja palaaminen helpottuu maitotilayrityksen hyvän maineen avulla
- kannattavuus paranee
- työnjohtajan työ helpottuu

Perehdytyksen ja opastuksen jälkeen selvitetään ja arvioidaan, tavoitettiinko tavoitteet, oliko suunnitelmassa puutteita ja tulisiko jotakin tehdä toisin tai oliko jokin kohta

valmiiksi hyvin suunniteltu. Työn laatu parantuu kuulemalla työntekijöitä. Päivittäisellä palautteella päästään eroon mahdollisista ongelmista, ja samalla opitaan arvostamaan toisen työtä enemmän. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Oppimisen kannalta on tärkeää, että opastustilanne pohjautuu kannustavaan ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen, tämä vahvistaa opiskelijassa myönteistä asennoitumista ja motivaatiota tehtäväkokonaisuutta kohtaan. Työnopastuksessa välitettävä tiedollinen ja taidollinen valmius ei vielä takaa työn vaadittua tulosta, opastuksessa olennaista on siis myös asenteen ja ammattietiikan välittyminen opastettavalle. (Pieniniemi, Kellokumpu-Tyvelä & Heikkinen 2012.)

4.3 Ulkomaalaisen työntekijän perehdytys

Ulkomaalaisen työvoiman käyttö muodostaa erilaisia haasteita työvoiman johtamiseen sekä tehokkaaseen ja selkeään perehdyttämiseen. Pelkästään töihin opastamiseen tarvitaan laajempi taustatietämys erilaisista kulttuureista, kielitaitoa ja myös uudenlaista ajattelutaitoa. Kielitaidon puute tai yhteisen kielen löytäminen aiheuttaa yleensä ongelmia tai pahimmassa tapauksessa työtapaturman. Kielitaidon puute on varsinkin silloin ongelma, jos työntekijälle työt ovat tuntemattomia. Uudelle ulkomaalaiselle työntekijälle työt yleensä ovat ennestään tuntemattomia. (Sinisalo ym. 2010.)

Suomessa ja Suomen kulttuurissa on oletuksena hyvästä työntekijästä, että hän on ahkera, oma-aloitteinen ja kykenee itsenäiseen työhön. Ulkomaalaisella työntekijällä voi olla kotimaassaan erilainen työkuulttuuri ja useassa maassa työ on esimiehen valvonnan alaisena työskentelyä. Työntekijälle ei tällöin anneta paljoa vastuuta ja hän ei saa olla omatoiminen tai itsenäinen. Suomessa tätä kulttuuria monet työnantajat eivät välttämättä heti ymmärrä. Yleensä, jos yrityksessä työskentelee ulkomaalaisia työntekijöitä, esimiehen tehtävät korostuvat, koska työnantajan tulee pitää langat käsissään ja näyttää se myös työntekijöille. Muussa tapauksessa työnantaja saatetaan pitää sinisilmäisenä, mikä voi johtaa työmoraaalin laskuun. (Sinisalo ym. 2010.)

Työopastuksessa näytetään kaikki työhön liittyvät asiat ja kerrotaan mitä työ vaatii, mutta ulkomaalaisen kohdalla voi olla helpompaa näyttää kaikki työvaiheet, että

pystytään olemaan varmoja työn osaamisesta. Ulkomaalaisen työntekijän perehdytykseen ja opastamiseen kannattaa varata runsaasti aikaa. Jos on jo ennestään työntekijä samasta maasta, kannattaa hänet pyytää avuksi opastukseen, koska hän voi tarvittaessa tulkata ja opastaa uutta työntekijää äidinkielellään. Monelle ulkomaalaiselle työntekijälle tulee yllätyksenä maataloustöiden monipuolisuus Suomessa. Työtehtävät kannattaa jakaa ja opettaa työntekijöiden kykyjen mukaan, jotta työstä saadaan mahdollisimman turvallista ja tuottavaa. Yksinkertaiset rutiinityöt työntekijät voivat oppia sivusta seuraamalla, mutta siirryttäessä vaativimpiin töihin, oppiminen voi olla todella haastavaa, jos yhteistä kieltä ei löydy. Työohjeiden pitää olla selkeitä ja kaikkien helposti ymmärrettävissä. Työvaiheita selkeyttävät selkeät ohjekuvat ja -tekstit. Varsinkin niihin töihin, jotka ovat vaativia ja joita tehdään harvemmin kannattaa tehdä selkeät ohjeet. Esimerkiksi maitotilalla selkeät ohjeet koneisiin ja eläinten hoitoon liittyviin töihin. (Sinisalo ym. 2010.)

Luottamus on tärkeää rakentaa työntekijän ja työnantajan välille. Luottamusta on helppo vahvistaa päivittäisillä kuulumisien vaihdoilla. Monet työnantajat eivät välttämättä luota ulkomaalaiseen työntekijään niin hyvin, kuin suomalaiseen. Näin ollen ulkomaalaisen työntekijän pitää yleensä ansaita luottamus työnantajaltaan. Luottamuksen syntyä ja työyhteisön yhteishenkeä, työnantaja voi parantaa rohkaisuilla avoimiin keskusteluihin ja esimerkiksi virkistyspäivillä. Eri kulttuureissa viestitään ja ilmaistaan asioita eri lailla ja tämä saattaa aiheuttaa ongelmia ymmärryksen kanssa. Yleinen puhuminen, kulttuurin tuntemus ja rohkaiseminen auttaa työntekijää sopeutumaan yhteisöön. (Sinisalo ym. 2010.)

5 TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN LAILLISET VELVOITTEET

Työturvallisuuslaki valvoo työpaikan turvallisuutta. Työnantajalle tämä tarkoittaa yleistä huolehtimisvelvoitetta:

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (L 23.8.2002/738.)

Työnantajan velvollisuuksiin sisältyy näin ollen myös perehdyttämisvelvoite. Tämä tarkoittaa työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) 2. luvun 14 § referoiden, että työnantajan tulee perehdyttää työntekijä työhön, annettava opastusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, annettava opetusta ja ohjausta kaikkien työhön sisältyvien ja poikkeustilanteiden varalle sekä täydennettävä opetusta ja ohjausta tarvittaessa. Työnantaja on myös velvollinen hankkimaan riittävät suojaimet työntekijöille.

Työntekijän tulee vastavuoroisesti työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738.) 4. luvun 18 § mukaisesti noudattaa työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Eli työntekijän tulee noudattaa esimerkiksi perehdytyksessä ja työhön opastuksessa annettuja ohjeita. Tämä tarkoittaa, että työntekijä on vastuussa huolehtia itsensä ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän tulee myös käyttää kaikkia työnantajan määräämiä suojavälineitä ja huolehtia, ettei käytä tapaturman vaaraa aiheuttavaa vaatetusta. Työntekijän pitää huolehtia tarvittavasta järjestyksestä ja siisteydestä työpaikalla, sekä huolellisuudesta työskentelemissä. Työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa vioista ja puutteista työnantajalle, jotka saattavat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. Jos työntekijällä on osaamista poistaa viat ja puutteet, hänen pitää poistaa ne.

6 SITOUTTAMINEN

Sitoutumisella on tapana tarkoittaa työntekijän halua pysyä organisaatiossa sekä ponnistella yhteisten arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutumisesta työhön ja organisaatioon löytyy runsaasti yleistä tutkimustietoa, ja työhön sitoutuminen on todettu työnantajaa lukuisin tavoin hyödyttäväksi. (Järvensivu 2020, 239–240.) Sitoutumista voidaan tarkastella Järvensivun ym. (2020, 240) mukaan Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallilla. Mallin mukaan sitoutuminen määritellään voimaksi, mikä sitoo yksikön kohteeseen ja kohteen kannalta merkitykselliseen toimintaan. Eri henkilöt voivat kokea sitoutumisen eri tavoin, minkä vuoksi on erotettu kolme erilaista psykologista tilaa ja sitoutumisen osatekijää: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa tunnepohjaista kiintymystä, identifioitumista ja liittymistä organisaatioon. Siihen liittyvät luottamus, arvostus ja sosiaaliin suhteisiin sitoutuminen. Affektiivisesti sitoutunut suhtautuu työhön positiivisesti, hänellä on halu pysyä organisaatiossa ja hänellä on yleensä korkea suoritustaso. Normatiivinen sitoutuja kokee moraalisen velvollisuutenaan pysyä organisaatiossa. Jatkuvuussitoutumisella viitataan työntekijän tietoisuuteen menetyksistä, kustannuksista ja epävarmuuksista, joita työpaikasta lähteminen aiheuttaisi. Nämä kolme sitoutumisen osatekijää eivät ole toisiaan pois sulkevia ja sitoutumisen kokemus voi vaihdella. (Meyer & Allen 1991, Järvensivun ym. 2020, 240 mukaan.)

Sitoutuminen ei ole yhtä kuin työntekijän onnellisuus tai tyytyväisyys. Työntekijä voi olla tyytyväinen töissä olematta silti sitoutunut yritykseen ja paremman tilaisuuden tullessa voi jättää työpaikkansa. Tyytyväinen työntekijä tekee työnsä moitteetta, muttei välttämättä tee mitään ylimääräistä työpaikkansa hyväksi. Sitoutunut työntekijä välittää ja kantaa vastuuta työnantajansa menestyksestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Sitoutunut työntekijä voi lisäksi tehdä pyytämättä oma-aloitteisesti hienoa ylimääräistä viedäkseen yritystä kohti tavoitteita. Sitoutuneet työntekijät ovat täten tuottavampia ja johtavat yrityksen parempaan kannattavuuteen ja tulokseen. (Kruse 2012.)

On tärkeää ensiksi ymmärtää mitkä asiat ohjaavat henkilöstön sitoutumista, jotta siihen voidaan vaikuttaa. Ensimmäisenä asiana sitouttamisessa on tietenkin turvattu työsuhteen jatkuvuus ja palkka, tämän jälkeen tulevat muut työsuhte-edut. Varsinainen sitouttaminen alkaa työyhteisön arvostuksesta, hyväksynnästä, tunteesta että työntekijä on osana jotain suurempaa, hänen työpanoksensa on arvokas yritykselle ja hänen antamansa panos palkitaan. Vahvistaakseen työntekijöidensä sitoutumista johtajan olisi hyvä olla kiinnostunut heidän ajatuksistaan työnsä ja uransa suhteen. Näiden ajatusten ja toiveiden kuuleminen auttaa jo itsessään luomaan työntekijöille mielikuvaa, että heistä välitetään. Lisäksi jos näitä toiveita on mahdollista toteuttaa, lisää se entisestään työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Tällöin työntekijät kokevat saavansa työpaikaltaan enemmän kuin vain palkkaa. (Smith 2014.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2.) Smith (2014) esittää Maslowin tarvehierarkian sovellettuna työntekijän sitoutumiseen työpaikkaansa. Tässä kuviossa työntekijän sitoutuminen syvenee asteittain pyramidin portaita noustaessa.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia sovellettuna työntekijän sitoutumiseen. (Smith 2014).

Työyhteisöllä on merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Työyhteisön kanssa ollaan yleensä tekemisissä suurin osa työajasta. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri lisäävät sitoutumisen tunnetta. Kun tehdään paljon töitä yhteistyönä, ollaan sitoutuneempia itse työhön. Myös alaistensa puolia pitävä esimies vaikuttaa sitoutumiseen myönteisesti. Yrityskulttuuri on kokonaisuus, joka koostuu pienistä asioista. Päivittäisillä tauoilla ja tapaamisilla työtovereiden kanssa sekä satunnaisilla virkistystapahtumilla on yhtäläinen vaikutus koko työyhteisöön. Sitoutunut työntekijä on ylpeä omasta ja työyhteisönsä tekemästä työstä. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 74–76.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

7.1 Teemahaastattelut

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää hyvin paljon erilaisia perinteisiä lähestymistapoja, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa katsotaan aineistoa kokonaisuutena ja yritetään ymmärtää sen merkitys. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty yleensä haastattelua, jossa havainnoidaan osallistujia, käytetään valmiita aineistoja tai dokumentteja. Välillä saatetaan käyttää myös elämäkertoja, elokuvia, videoita ja mainittujen seikkojen lisäksi muita samankaltaisia. (Järvenpää 2006.)

Opinnäytetyö tehtiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä, koska se oli sopivin metodi arvioimaan rekrytointiin, perehdytykseen ja sitouttamiseen liittyvien kysymysten aiheuttamia ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia yrittäjissä. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 15 maitotilayrittäjää, jotka työllistävät vähintään yhden työntekijän tai harkitsevat työntekijän palkkaamista. Haastattelumalliksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysyttiin kaikilta samat kysymykset, jotka esitetään liitteessä 1. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa kysymysten tekemistä valmiiksi, jolloin kaikilla haastateltavilla on samat kysymykset. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin vapaamuotoisesti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymyksiä ei lähetetty etukäteen haastateltaville, vaan ne esitettiin ensimmäisen kerran vasta haastattelutilanteessa.

7.2 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Tutkimusta toteutettiin osittain ”Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon” -hankkeen ohessa syksyllä 2020. Hankkeesta saatiin haastateltavaksi kuusi maitotilayrittäjää, ja loput yhdeksän maitotilayrittäjää hankittiin omien suhteiden kautta. Tutkimuksessa haastateltiin maidontuotantoon erikoistuneita maatalousyrittäjiä, jotka työllistivät vähintään yhden työntekijän tai harkitsevat työntekijän palkkaamista. Tutkimukseen valittiin kolmenlaisia maitotilayrittäjiä mukaan:

maitotilayrittäjiä, joilla on jo pidempi kokemus työnantajana, maitotilayrittäjiä, jotka ovat vasta palkanneet työntekijän ja maitotilayrittäjiä, jotka harkitsevat työntekijän palkkaamista. Haastatellut maitotilayritykset sijaitsivat Etelä-, Länsi-, Keski- ja Pohjois-Suomessa. Kaikki haastattelut sovittiin etukäteen puhelimitse.

Haastatteluiden toteutuksen alkuperäinen suunnitelma oli tavata maitotilayrittäjät kasvotusten. Valitettavasti Covid-19 tilanne vaikeutti haastatteluiden toteutusta ja osa haastatteluista jouduttiin toteuttamaan etänä Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä. Haastatteluista puolet toteutettiin yhdessä ja loput yksin yrittäjän kanssa. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja purettiin litteroimalla eli kirjoittamalla sanatar-kasti kaikki tekstinkäsittelyohjelmalla tulosten analysointia varten. Henkilöstöjohta-minen ja varsinkin työntekijöiden aiheuttamat haasteet maataloilla saattavat olla mo-nelle yrittäjälle arkaluontoinen aihe, minkä vuoksi tulokset julkaistaan anonyymisti, mistä myös haastateltaville kerrottiin etukäteen.

Haastatteluaiheina olivat rekrytointi, perehdyttäminen, sitouttaminen ja ulkomaalai-nen työntekijä. Yhteensä kysymyksiä oli kymmenen kappaletta. Yrittäjien vastauksia vertailtiin keskenään, sekä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Analysoinnissa tuotiin esille henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin ja liiketaloudellisen onnistumisen kannalta merkittävimmät asiat.

7.3 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltaviksi valikoitui 15 maitotilayrittäjää. Yhdistävinä tekijöitä maitotilayrityk-sillä oli palkatun työvoiman käyttö tai aikomus palkata työntekijä ja yli seitsemän-kymmenen lypsylehmän eläinmäärä. Maitotilayrittäjät olivat toimineet yrittäjinä 2–42 vuotta. Maitotilayrittäjien ikäluokka vaihteli 26–62 vuoteen. Koulutustaustaltaan he olivat kolme agronomia, viisi AMK-agrologia ja lopuilla seitsemällä maatalousalan ammattitutkinto. Seitsemällä maitotilayrittäjällä oli koulutustaustaa henkilöstöjohta-misesta, mutta kenelläkään ei ollut aikaisempaa kokemusta toimimisesta esimie-henä tai työnantajana. Viidellä maitotilayrittäjällä oli ulkomaalaisia työntekijöitä ja kaksi maitotilayrittäjää harkitsi ulkomaalaisen työntekijän palkkaamista.

8 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

8.1 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Työntekijöiden määrä vaihteli haastatelluissa maitotilayrityksissä yhdestä osa-aikaisesta yhdeksään täysipäiväiseen työntekijään. Muutamilla osa työntekijöistä oli sukua maitotilayrittäjien kanssa tai tuttuja ennestään. Viidellä maitotilayrittäjällä oli ulkomaalaisia työntekijöitä ja kaksi maitotilayrittäjä harkitsi ulkomaalaisen työntekijän palkkaamista. Haastateltujen mukaan ulkomaista työvoimaa on runsaasti tarjolla, suomalaisten työntekijöiden saatavuus kuvattiin heikommaksi. Moni koki haastattelussa ulkomaalaisen työntekijän palkkaamisen kuitenkin olevan viimeinen vaihtoehto pakon edessä, mikäli kotimaista työvoimaa ei löytyisi. Kaksi haastatelluista perusteli vastaustaan vähäiseen kiinnostukseen ulkomaisia työntekijöitä kohtaan työtehtävien moninaisuudella, jotka vaativat itsenäistä ongelmanratkaisukykyä, omaaloitteisuutta ja kommunikointikykyä.

Et kyl sillon ko määhä rupesin työntekijää hakemaan niin kyl enimmäkseen ulkomaalaisii oli hakemas tai tarjolla. (H2.)

Ei oikeastaan oo niinkö haussa, mutta tuntuu tilanne olevan semmoinen, että työvoimaa kyl saa. Ei se oo mikkään ongelma. Mut et se et näähä maatalouden työajat, ne on monelle vaikeita. On se tietty aika et ei suomalaisii juuri enää saa kyl sitten viikonloppu, ilta, näihin ongelmallisiin työaikoihin. Kyl se siinä mielessä parempi ruveta opiskelemaan niitä ulkomaalaisten palkkaamisii vaan ja harjotella niitä, koska se on ihan väistämätöntä. Suomi on niin hyvinvointiyhteiskunta, että vapaat viikonloput kuuluu ja kesällä ei kukkaan viitteis tehdä oikein pal mittään ja se vaan on niin. (H3.)

kyllä tällä seudun ihan taas taas käy näitä ulkomaalaisia tarjoutumassa töihin, et se on melkeen enemmän niin päin, ettei tartte edes hakea, vaan tos käy pihalla ja ovella ja kysyy et tarttetko työntekijää. (H3.)

Sanotaanko näin, että jos meillä ois se työnkuva semmoinen, että ois vaikka asema ja ois vaan lypsyhommaa pelkästään tai hyvin yksinkertaset navettarutiinit, niin sitte. Mutta oikeestaan tää tekkee että kun on kaksi navettaa niin se vähän vaatii siltä työntekijältäki semmosta vastuullista toimintatappaa ja omaaloitteisuutta että pystyy toimimaan hyvin itsenäisesti ja tavallaan semmosta ongelmanratkaisukykyä. Toki jos

se ulkomainen työntekijäki on semmonen ja on kokemusta, on näyttöä. Ollu vaikka Suomessa töissä, niin miks ei. Ei se nyt oo poissuljettu ajatus ollenkaan. (H1.)

Puolet haastatelluista ei halunnut palkata ulkomaalaista työntekijää, koska he halusivat pitää työyhteisön kielen suomena ja/tai kaikki työyhteisössä eivät puhuneet englantia. Poikkeuksen he olisivat voineet tehdä, mikäli ulkomaalainen työntekijä puhuu hyvää suomea. Moni koki ongelmaksi löytää ulkomaalaiselle soveltuvaa asuntoa läheltä. Noin kolmasosa vastaajista olisi voinut palkata tarvittaessa ulkomaalaisen työntekijän, jos hän olisi yhtä hyvä, kuin kotimainen tai he eivät löytäisi sopivaa kotimaista työntekijää.

Noin puolella haastatelluista oli tarkoitus palkata lähitulevaisuudessa lisää työvoimaa. Toinen puoli sanoi, ettei heillä ole tarvetta palkata lisää vakituisia työntekijöitä entisten lisäksi ja, jos nykyiset työntekijät pysyvät, heidän ei tarvitse palkata uutta väkeä. Lähes kaikki haastatellut maitotilayrittäjät palkkaavat sesonkityöntekijöitä kesän ajaksi. Enemmistö halusi palkata kesätöihin ensisijaisesti harjoittelijan tai jonkun ennestään tutun.

Haastateltujen vastaukset rekrytoinnin järjestämisestä vaihtelivat lähiseudun puskaradiosta pikkuhiljaa laajenevasta hausta kattaviin netin työnhakupalveluihin ja sosiaaliseen mediaan laajalti jaettuihin ilmoituksiin.

No varmaan koitetaan ensiksi jostain lähiseudulta jotenkin puskaradion kautta tai lehti-ilmotuksella tai jotain. (H2.)

minä oon meillä se, joka pääsääntöisesti vastaa näistä henkilöstöpuolen jutuista, niin määhän nyt laitoin sen ilmoituksen sinne töitä Suomesta sivustolle ja renkejä & piikoja -ryhmään ja silleen sieltä puhelimella oltiin yhteydessä meihin. Tuota sitten näitä työntekijöitä mitkä on ollu pitempään niin on tullu myös vähän niin kun puskaradion kautta tai silleen. (H1.)

Kaikki haastateltavat pitivät rekrytoinnissa tärkeänä omia suhteitaan ja puskaradion voimaa. Yleensä rekrytointi aloitettiin kyselemällä tutuilta, tietäisivätkö he sopivaa työntekijää. Tätä kautta tieto yleensä levisi puskaradioon, mikäli tämä ei tuottanut toivottua tulosta tehtiin ilmoitus sosiaaliseen mediaan. Viimeisenä vaihtoehtona koettiin varsinaiset työnhakupalvelut.

Valtaosa koki onnistuneensa hyvin rekrytoinnissa, osa taas vaihtelevasti. Muutama haastateltu kertoi käyttävänsä erilaisia harjoittelujaksoja yhtenä rekrytoinnin kanavana. Harjoittelujakso mahdollistaa työntekijän näkemisen itse työssä ilman tarvetta sitoutua työntekijän työllistämiseen pidemmäksi aikaa. Harjoittelujaksojen lisäksi uusia potentiaalisia työntekijöitä havainnoitiin myös määräaikaisina vakituisten työntekijöiden lomien tuuraajina. Näitä pidettiin hyvinä keinoina nähdä työntekijä itse työssä. Kaikki ulkomaalaisia työntekijöitä käyttävät haastatellut korostivat nykyisten työntekijöiden suhteita uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. He korostivat luotettavan ennakkotiedon merkitystä rekrytoitavasta työntekijästä.

Yleisesti haastatellut odottivat rekrytoitavan työntekijän olevan motivoitunut, maataloudesta kiinnostunut ja kykenevä itsenäisen työskentelyyn. Työntekijän pitää eläimistä ja osata toimia isojen eläinten kanssa. Työntekijältä vaadittiin halua oppia uutta ja kykyä sisäistää oppimansa ja oma-aloitteisuutta. Toissijaisena vaatimuksena lähes kaikilla haastateltavilla, paitsi neljällä oli työntekijän osaaminen, koulutus ja muodollinen pätevyys. Yksi haastateltu nosti tärkeimmäksi ominaisuudeksi luotettavuuden.

No oikeastaan kaikkein tärkeintä on luotettavuus. Luotettavuus joka suhteessa sil tavalla, et voi luottaa, noudattaa sovittuja työaikoja, voi luottaa siihen, et tekee parhaansa. Ei muuta kuin se että on luotettava. Se on tärkeintä. Näihin hommiin kyllä oppii. Mittään liian vaativaa tässei niinko odoteta. Ja sellasta vastuullisuutta, sitten kaikessa. (H3.)

Lähes jokainen haastateltu painotti tietynlaisen asenteen merkitystä jopa osaamisen ylitse. Yksi haastateltu kertoi työtehtävän, johon ollaan rekrytoimassa vaikuttavan merkittävästi rekrytoitavalta työntekijältä vaadittaviin ominaisuuksiin.

No oma-aloitteisuutta ja vähän riippuu et mihin tehtävään me ollaan haettu, että jos me ollaan tavallaan tämmöseen vakituiseen työtehtävään haettu, niin sitte sitä kokemustaki pittää jo olla, riippuen nyt vähä siitä että mikä puolella, jos sää oot karjanhoitajapuolella, niin sulla pittää olla kokemusta lehmistä, osaamista ja näkemystä niistä asioista, tai jos sää oot tuonne konepuolelle tulossa tai apehommiin, niin vähä jonkinnäköstä koneittenkäsittelytaitoa, mutta ennen kaikkea se oma-aloitteisuus, se halu oppia, semmonen joustavuus. Asenne, ennen kaikkea asenne, se on yks tärkeimmistä asioista. (H1.)

Sitte kevväällä jos on rekrytoitu semmosta kausityöntekijää kesän ajaksi, niin täytyy osata ajjaa raktorilla. (H1.)

Osa haastatelluista vastasi, ettei ollut mielestään koskaan joutunut varsinaisesti rekrytoimaan, vaan joko työntekijät olivat itse tulleet kysymään töitä tai työntekijä oli löytynyt omien suhteiden kautta erityisemmin hakematta. Valtaosalla haastatelluista ei ollut vakiintunutta kaavaa työntekijöiden rekrytointiin. Parilla enemmän työntekijöitä rekrytoineella maitotilayrittäjällä oli kuvauksensa mukaan vakiintuneet hyväksi havaitut käytännöt työntekijöiden rekrytointiin.

Kaikista toki pyyettään etukäteen mahdollisimman paljon tietoa, että CV:tä ja muuta tämmöstä. Tavallaan saahaan ne faktat pohjalle ja sit sen jälkeen se persoona ratkasee suurimman osan. (H1.)

Tulevaisuuden haasteisiin työvoiman saannissa ja osaavan henkilön löytämisessä haastatellut maitotilayrittäjät vastasivat pääosin pyrkivänsä pitämään huolta maineestaan. Osa mainitsi erikseen pitävänsä huolta nimenomaan työnantajamielikuvastaan. Pari haastatelluista koki myös maitotilayrityksen näkymisen somessa olevan tulevaisuudessa merkittävä osa työnantajamielikuvan luomista. Yksi haastateltu korosti maitotilayrittäjän näkyvyyttä erilaisten luottamustehtävien kautta ja maitotilayrityksen jatkuvan esimerkillisen kehittämisen etulinjassa olemisen merkitystä vetovoimatekijänä. Palkkojen maksu ajallaan ja muidenkin työnantajavelvoitteiden hoito asiaankuuluvasti nousi toistuvasti esille tärkeänä perusasiana, mistä työnantajan ei sovi lipsua.

Monella maitotilayrittäjällä, jolla työntekijöitä oli vähemmän, työntekijöiden vaihtuvuus oli hyvin satunnaista ja edellisestä rekrytoinnista oli jo pidemmän aikaa. Eivät maitotilayrittäjät olleet juurikaan ajatelleet maitotilayrityksensä työnantajamielikuvaa potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta. Täten siihen ei ollut aktiivisesti panostettu

Koitetaan olla sellanen työpaikka, johonka olis imua, elikkä olis hyvä maine työnantajana, se houkuttelis, että jos avataan työpaikka ja niin niin. Nyt on vähän ruettu tekemään Facebookissa töitä. Tehtiin Facebook-sivut ja tällästä että tuota niin ja justiin se, että koitetaan pitää yritys sellasessa kunnossa, että työ on mielekästä ja sillä lailla ja hyvät yhteydet tietysti. Siihen lopputulokseen, siihen on vaan tultu, että sieltä Ukrainasta ne vaan taitaa navettatyöntekijät tästä eteenpäin tulla. No toki meillä on kyllä hyviä suomalaisiakin, mutta kyllä Suomesta se saanti on, tuntuu olevan palijo hankalampaa kyllä. (H4.)

Ainakin koitan ylläpitää mahdollisimman hyvää mainetta. Maksan omasta mielestä ihan reilua hintaa ja koitan kaikki asiat tehdä sillä tavalla hyvin. Palakka tulee ajallaan ja työsuhte-edut sun muut tämmöset. Yleensäkin, ne ei oo mun orjia, vaan ne on mun yhteistyökumppaneita, vaikka onkin pomo renki suhe, mutta tuota kuitenkin koitetaan ihmisiä kohdella ihmisinä. Meille on ollu aina heleppo saaha työntekijöitä. (H5.)

Haastatelluista viidellä oli mielestään hyvä tilanne löytää heti tai lähes heti sopiva työntekijä. Muutamilla maitotilayrittäjillä oli tilanne, jossa työntekijöitä ja työn kyselijöitä olisi tulossa enemmän, kuin pystyvät heitä työllistämään. Niitä maitotilayrityksiä yhdisti sijaintina Varsinais-Suomen, Etelä-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnat. Valtaosa näistä maitotilayrityksistä sijaitsi lähellä joko toisen asteen maatalousopetusta tarjoavaa koulutuskeskusta ja/tai lähellä alan opetusta tarjoavaa ammattikorkeakoulua. Kyseiset maitotilayritykset sijaitsivat lähellä paikkakunnan keskustaa. Sijainti heidän mukaansa helpottaa kauempaa tulevien työntekijöiden ja harjoittelijoiden asumisen ja kulkemisen järjestämistä.

Kolmella haastateltavalla oli mielestään helppo erottua muista maataloista, koska olivat ainoat maitotilayritykset lähialueilla. He kokivat rekrytoinnin todella helpoksi. Heidän kokemuksensa mukaan työntekijöitä olisi jonoksi asti.

Olemalla vähän muita parempi. Eihän siinä, se on hyvin yksinkertasta. Tai yksinkertanen sanoo, mutta mitä se käytännössä merkkää, niin se on sitte eri asia, mutta. Mutta joo erottua edukseen joka suhteessa. (H4.)

Haastatteluissa työntekijöiden perehdyttämisen tärkeys nousi esiin useaan kertaan. Haastatellut kertoivat perehdyttävänsä ja kouluttavansa työntekijöitä työn suorittamisen niin vaatiessa tarpeen mukaan. Eräs haastateltu kuvasi omia perehdyttämiskäytäntöjään seuraavasti:

Jos vaikka tulee uus lomittaja, niin käestä pitäen opetetaan kirjaimellisesti. Pidä paskakolasta tällä tavalla kiinni ja putsaa tuota viivaa myöten näin. Harjotteleppa nytten mitenkä se tehhään. Sinä teet muuten hyvin mutta tämän asian teet väärin. Harjotteleppa uudestaan, no nyt menee ihan hyvin, sitten katotaan parin päivän päästä uudestaan osaako se sen vai ei. Kaikki työvaiheet tällä tavalla läpi. Selitetään mihinkä pyritään, mikä on toiminnan tavoite, mikä on riittävä laatu, mitkä on työkalut ja mitkä on menetelmät, kun vaikka toisella puolen navettaa pidät paskakolan yläpäättä vasemmassa kädessä ja toisella puolen oikeassa kä-

dessä, että rasitus tasaantuu kummallekin puolen kehoa. Aina kerrotaan pikkusen enemmän, kun tuota, siis me kerrotaan aina kun tulee vaikka uus lomittaja, niin mä kerron aina kaikki asiat, sitten mä selitän vielä etukäteen, että mä en pidä sua tyhmänä mutta mie kerron kaikki, että ei jää mitään kertomatta. (H5.)

Meillä on Lean käytössä ja siihenhän liittyen näitä työSOPpeja on tehty aika lailla porukalla. Toki semmonen perustyö on ensiksi tehty itte tai sitten meillä on työnjohtaja tuossa navettapuolella, joka on ollu sitte siinä mukana ja sitte ollaan yhyressä käyty niitä SOP:ja läpi ja koko ajan niitä tehdessä on koitettu sitä pitää mielessä että millä tavalla se työ pitää tehdä. Tietyt osa-alueet mistä SOP:t on, että miten se pitää tehdä niin että se palavelee sitä meidän strategiaa ja niihin meidän päämääriin pääsemistä. (H4.)

Kaksi haastatelluista korosti myös Lean-ajattelua, jossa heidän mukaansa työntekijöiden perehdyttäminen ja sitouttaminen on yrityksen strategian ydinosa. Molemmat heistä kertoivat siihen liittyvistä SOP-työohjeista ja toisella heistä ne olivat myös käytössä.

Yksi haastateltu kertoi välillä hieman pakottavansa nuoria kesäharjoittelijoita mukavuusalueensa ulkopuolelle opettaakseen heille uusia tietoja, taitoja ja näkökulmia työstä maitotilayrityksessä. Hänen mukaansa alun vastustelusta huolimatta oli järjestelyä jälkikäteen kiitelty.

8.2 Sitouttaminen

Yleisesti haastatellut korostivat hyvän yhteishengen merkitystä ja ylläpitoa työntekijöiden sitouttamisessa. Muutama tähdensi asianmukaisen palkkauksen ja työnantajavelvoitteiden hoidon olevan kriittisen tärkeitä asioita. Monet pitivät maksaansa palkkaa keskivertoa parempana, mutta usea totesi myös, ettei raha ratkaise kaikkea. Työntekijöiden antaman työpanoksen arvostaminen ja sen merkitys nousi usean haastatellun vastauksissa esille. Hyvän työilmapiirin merkitys korostui usean haastatellun vastauksissa.

Koitetaan pitää työympäristö tai niinkö viihtyvyys töissä semmosena että ois mukavaa työntekijöillä, eikä polteta loppuun niitä. (H1.)

Meillä on kyllä tosi hyvä porukka siinä ja porukkahenki ja koitettukkin pitää se hyvänä, että on kiva mennä töihin, koska se on vaan se yks suurin sitouttaja. On se, että jos ihminen tykkää mennä töihin siihen työpaikkaansa, niin mun mielestäni se on yks tärkeimpiä juttuja. Ja sellanen rento meininki, ettei se oo mitään käsiposkella istumista. Siinä niin kun johtajalla on iso rooli, että jos johtaja istuu käsiposkella päivästä toiseen ja voivottaa maailman kovuutta, niin sehän tarttuu muuhun porukkaan ja se vie sen hengen matalaks, mutta tuota niin sillä lailla ei pidä käyttäytyä. (H4.)

Yhteiset palaverit, tapahtumat, kahdenkeskiset kehityskeskustelut ja tyky-toiminta mainittiin kahden haastatellun toimesta merkittävinä hyvän työpaikan luonti- ja ylläpitokeinoina. Yksi haastateltu kertoi sitouttavansa työntekijöitään panostamalla työntekijöidensä osaamiseen ja kouluttamiseen aktiivisesti.

Sitten sekin, että meilläkin koulutetaan työntekijöitä, että meidänkin työntekijä on käyny, yks nuista tuon siemennyskurssin. Me maksettiin ja kustannettiin se reissu Hollantiin. Kyllä niihin panostetaan niihin työntekijöihin ja sitten ne panostaa meihin. (H1.)

Moni ulkomaalaisia työntekijöitä työllistävä haastateltu oli kuullut, yritysten käyttävän erilaisia bonusjärjestelmiä, esimerkiksi jos tulokset ovat parempia tai työntekijä on tehnyt jonkun asian paremmin. Tällöin he palkitsevat siitä rahallisella korvauksella tai vapaapäivällä. Yksi haastatelluista käytti bonusjärjestelmää työntekijöiden kannusteena, mutta korosti huolellisuutta sen laatimisessa. Muutama haastateltu painotti myös, ettei raha ratkaise kaikkea.

Näissäkin on tehty näitäkin tutkimuksia, että se raha motivoi sitä henkilöä, vaikka niinkö muutaman kuukauden et sä saat jonkun tietyn palkan jostakin, mutta sitten se, että jos sulla on muuten se työympäristö, työilmapiiri ja työkaverit sellasia kenen kanssa sä tykkäät olla töissä, niin se motivoi paljon enemmän pysymään siellä töissä. Tai sitten se, että jos saa vaikka palkankorotuksen, niin se on aivan täysin eri asia siitä, että pyytkö sä sitä palkankorotusta työntekijänä työnantajalta vai se että antaako se työnantaja sille työntekijälle sen palkankorotuksen ilman pyytämättä, niin se muistetaan ihan eri tavalla. (H1.)

Kuitenkin maatalousalalla maksettavat palkat on aika pieniä, se täytyy aina muistaa kun omien työntekijöiden kanssa keskustelelee, että niitten täytyy myös tykätä siitä työstä, sitä ei kukaan tee rahan takia. (H3.)

Monissa haastatteluissa keskusteltaessa ulkomaalaisista työntekijöistä nousi esiin työntekijöiden asumisen järjestäminen. Yksi haastateltu nosti esiin kohtuu hintaisen asunnon järjestämisen keinona sitouttaa työntekijöitä maitotilayrityksen palvelukseen. Lisäksi sitouttamisen keinoina koettiin joustavuus työnantajana. Eräässä haastattelussa työnantajan tarjoama mahdollisuus käyttää maitotilayrityksen pajaa ja työkaluja esimerkiksi työntekijän auton huoltoon ja korjaukseen nähtiin keinona sitouttaa työntekijöitä. Yksi haastateltu oli toiminut työntekijänsä lainan takaajana ja lainannut rahaa työntekijän hankintoihin.

Jollakin tavalla niille vierastyöntekijöille ulkomailta tuleville, erittäin hyvä sitouttamistapa on sit myöskin se, jos omistaa asuntoja ja pystyy tarjoamaan asunnon, niin niin se on semmonen vankka tapa. Ja antaa sen asunnon vielä vähän kohtuu halvalla vuokralla, koska nyt on kysymys työntekijöistä, jotka on pienellä palkalla. Niin tämmösiä tapoja et antaa jotain etuja. (H3.)

Oikeastaan kukaan haastatelluista ei halunnut antaa työntekijän vaikuttaa liikaa maatalousyrityksen taloudelliseen päätöksentekoon ja johtamiseen. Valtaosa haastatelluista kertoi kuitenkin kuulevansa työntekijöiden mielipidettä päätöksiä tehdessään. Erityisesti jos asia kosketti työntekijöiden päivittäisiä työtehtäviä. Muutamat haastatellut sanoivat kertovansa muutoksista työntekijöille vasta niiden tapahtuessa. Maitotilayrittäjien asioista työntekijöille tiedottamisen käytännöt ja laajuus vaihtelivat suuresti.

On joku rehuntekojuttu ja tämmösiä käytännönjuttuja, niin niitä nyt aina tulee totta kai näissä viikkopalavereissa, mutta vakituiset työntekijät, nehan osallistuu suunnitteluun. Näihin investointien suunnitteluun ja muihin. (H1.)

Noo aika vähän kyl tota noin. Ei, ei kauheesti mitään tota noin. No sanotaan et sit kun ne tapahtuu, niin ne on sit ilmotettu. (H2.)

No jonkinasteisesti kaikessa tietysti heitä koskevassa huomioidaan, mut sit kylhän tilan omat ratkasut täytyy tehdä sit itse, jos ei ne työntekijöille sovi niin sit vaan työntekijä vaihtuu. Ei sille mahda mittään sit. Ei voida kuitenkaan toimia työntekijän ehdoilla, kun yritystä kehitetään. (H3.)

Työntekijöiden sitouttamisen taloudelliset hyödyt tiedostettiin vähäisempänä perehdyttämisen tarpeena ja mahdollisuutena antaa työntekijöille enemmän vastuuta

maitotilayrityksen toiminnasta. Työnlaadun koettiin kohentuvan työsuhteen keston edetessä työntekijän oppiessa työpaikkansa toimintatavat. Opastamisen tarpeen väheneminen vapautti myös itse maitotilayrittäjän työpanosta muihin maitotilayrityksen tehtäviin.

Jos työvoima vaihtuu koko ajan, yrittäjän olis tärkeätä tietää minkä takia. Tulee myös semmosia ylimääräisiä kustannuksia, just se perehdyttäminen, se on aika iso juttu, joka kerta kun tulee uus henkilö ja sit just se et sitä ei voi vaan jättää sillain, että joku... Toki on niitä työntekijöitä ja työnjohtajia voi olla et se joku toinen työntekijä perehdyttää, mut sekin vie sen toisen työntekijän aikaa sitten. Jotenkin se, että jos siellä on paljon vaihtuvuutta, niin pitäs selvittää rehellisesti itselle et minkä takia ne ihmiset ei viihdy täällä meillä. Mieluummin sit antaa, vaikka niille hyvälle työntekijöille pienen palkankorotuksen. Yrittää pitää ne silleen talossa. (H6.)

Leanin mukaanhan yritys ei ole rakennuksia eikä työkoneita eikä peltoja, vaan se on se ihmiset, jotka siellä toimii ja jos yritystä haluaa kehittää, niin se tarkoittaa niiden ihmisten kasvattamista, jotka siellä yrityksessä toimii. Mitä pidempään sama työntekijä on, toimii tässä yrityksessä, niin sitä enemmän sille voi antaa vastuuta ja sen parempaa jälkeä se tekee, ainakin suurimman osan ajasta. Vähemmän se tekee virheitä, kun se oppii sen tavan, että mitenkä täällä tehdään. Eli se sitouttaminen on niin kun tämän mukaan, sehän on yrityksen strategian ydinosa. Jos ei strategiaa noudateta joko osaamattomuutta tai tietämättömyyttä taikka piittaamattomuutta, niin eihän se toteudu. Ihmiset pitää sitouttaa ja niille pitää selevittää, että miksi me tehdään näin, mitä siitä seuraa, että me tehdään näin, miksi on tärkeätä että kaikki tekevät samalla tavalla. Sillon kun kaikki tekee samalla tavalla, voidaan kehittää sitä toimintaa. Keksiä aina parempia tapoja tehdä se työ. Myös työntekijän tekemät kehittämistoimet ja ideat on tärkeitä ja niihin pitää kannustaa. (H5.)

Muutamilla haastatelluilla, joilla oli useampi työntekijä, kertoi heillä olevan luottotyöntekijä. Luottotyöntekijä on esimerkiksi muiden työntekijöiden esimies, joka on ajan tasalla kaikissa päätöksissä ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa maitotilayrittäjän päätöksentekoon. Tämä hämärtää kuvaa siitä, kuinka moni ottaa kaikki työntekijät huomioon päätöksenteossa. Haastatteluissa muutama vastaaja sanoi, ettei työntekijöillä ole minkäänlaista mahdollisuutta vaikuttaa, ei edes työntekijöiden omissa työtehtävissä ja kertovat tulevista muutoksista työntekijöille vasta niiden ta-

pahtuessa. Kuitenkin valtaosa haastatelluista antaa mahdollisuuksia vaikuttaa maitotilayrityksen päätöksentekoon, kysyvät työntekijöiden mielipidettä ja pitävät työntekijät ajan tasalla päätöksistä.

Muutamilla haastatelluilla oli käytössään viikoittaiset valkotaulupalaverit, joissa vaihdettiin ajatuksia puolin ja toisin. Yksi vastaajista kertoi myös pitävänsä kerran kuukaudessa viikkopalaveria kattavamman palaverin työporukan kesken, missä käytiin läpi mennyttä kuukautta, tuotannon ja tavoitteiden osalta sekä saatetaan juhlistaa onnistumisia.

Sitten on valkotaulukokoukset, joissa käydään viikottain aina juoksevat asiat läpi ja otetaan toisaalta sitten myöskin työntekijöiltä aloitteita taikka inputtia, että mitä, koska ne tekee niitä töitä ja ne näkee niitä tekemättömiä töitä ja muita, niin niitä käydään sitte siinä yhdessä läpi että ja se on myöskin sellainen yksi tekijä millä toivon mukaan ihmiset saa sitoutumaan, kun osallistetaan heitä tähän firman elämään, että he tavallaan myöskin itte saa vähän sitä sananvaltaa, että mitä epäkohtia on ja muuta. Niin niin, toivon mukaan sekin sitouttaa, niin yritykseen kuin sen strategiaan ja päämääriin. (H4.)

Haastatelluista kaksi kertoi järjestävänsä kahdenkeskeisen kehityskeskustelun työntekijöidensä kanssa vähintään vuosittain. Kehityskeskusteluissa he kertoivat keskustelewansa menneestä vuodesta työntekijän ja maitotilayrityksen ja -yrittäjän näkökulmasta. Lisäksi keskustelussa käsitellään työntekijän ja maitotilayrityksen tulevaisuuden suunnitelmia ja tavoitteita.

8.3 Ongelmat työntekijöiden kanssa

Haastattelijoista vajaalla puolella on ollut tai on ulkomaalainen työntekijä. Heistä kaikilla on ollut pieniä ja suurempiakin ongelmia ja haasteita työntekijöiden kanssa. Ongelmia oli ollut muun muassa työaikojen noudattamisessa. Suurimpana ongelmana ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa on ollut luottamuspuula. Kaikilla, joilla on ollut ulkomaalainen työntekijä, työntekijä ei ole aina kertonut, ettei ymmärrä ohjeistusta ja sanoo ” Yes Yes, no problem” ja kohta työntekijää on joutunut ohjeistamaan uudelleen. Vaikka yleensä kaikki työt näytetään kädestä pitäen, työntekijä ei välttämättä muista tai ymmärrä kaikkia ohjeita ja ei kysy uudestaan neuvoa. Lisäksi on-

gelmana on ollut, ettei työntekijä kerro virheestä tai puutteista, vaikka siitä muistutaisi joka päivä, että täällä kerrotaan kaikki ja suositaan avointa keskustelua. Samoin ongelmana on, ettei työntekijä myönnä virhettään, vaikka joku olisi nähnyt sen. Esimerkiksi työntekijä unohti sulkea portin perässään, kun lähti pois eläintilasta ja seurauksena lehmät karkasivat ruokintapöydälle.

Yksi haastateltu kertoi välillä ilmenneen ongelmia, kun työntekijät eivät tulleet keskenään toimeen. Esimerkiksi Ukrainassa käynnissä oleva sota oli aiheuttanut eripuraa ukrainalaisten työntekijöiden keskuudessa. Yksi haastateltu kertoi myös kuulleensa ongelmista entisistä itäblokin maista tulleiden työntekijöiden kanssa, että heidän käsityksensä sukupuolirooleista erosi sikäli suomalaisista, ettei naispuolista esimestä aina kunnioitettu ja toteltu.

Työntekijöiden kanssa ilmenneiden ongelmien ratkaisuina korostui kommunikointi, työnohjaus ja -johtaminen. Jos työntekijät olivat ulkomaisia, nousi ongelmien ratkaisussa esiin lähtömaan kulttuurin ymmärtäminen. Kaksi haastateltua kertoi Lean-filosofian mukaisten SOP-opaskansioiden (Standard operation procedure) olevan merkittävä apu uusien työntekijöiden perehdyttämisessä työpaikan vakiintuneisiin työrutiineihin. Työntekijöiden ohjaaminen ja työn tuloksen kannalta tärkeiden seikkojen toistuva korostaminen nähtiin keinona ehkäistä niin sanottua työntekijöiden leipääntymistä ja jokapäiväisistä rutiineista oikomista.

Paremmalla työnohjauksella. Ei niistä voi koskaan työntekijää syyttää, kun sit vaan kattoo peiliin, miksei oo ohjattu ja opastettu. (H3.)

Mikä meille on aika inhimillistä meille ihmisille, että aina sitten pikkusen, niin kun alussa kaikki menee hyvin, mutta sitten kun siihen vähän leipäännytään ja tehdään kun kumminkin on ne samat rutiinit, toistuu päivästä toiseen, niin sitten tulee sitä sellaista oikomista ja tuota nyt emmä nyt taija jaksaa tehdä perusteellisesti, että olokoot ja näin poispäin, niin ainahan näitä tällaisia on. (H4.)

Olettaminen on kaikkien virheitten äiti ja siinä on se SOP:n merkitys, että se madaltaa sitä kynnystä, jos se työntekijä ei ymmärrä. Siellä neuvotaan se oikein, että SOP on tehty hyvin, niin se työntekijä ymmärtää, että mikä on, sieltä löytyy se oikea työtapa, niin sen tarkastaminen sieltä kirjasta on matalamman kynnyksen liike, kuin se että kysyy että mää en vieläkään käsittäny, mitenkä tämä pitää tehdä. (H5.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

9.1 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin kuinka maitotilayrittäjät rekrytoivat työntekijöitä, mitä kanavia he käyttävät potentiaalisten työnhakijoiden tavoittamiseen, mitä he edellyttävät työnhakijoilta, kuinka he suhtautuvat ulkomaalaisen työvoiman rekrytointiin, kuinka he perehdyttävät ja pyrkivät sitouttamaan työntekijät maitotilayrityksensä palvelukseen, millaisia ongelmia ja haastavia tilanteita he ovat kohdanneet työntekijöiden kanssa toimiessaan ja kuinka he niistä selvisivät. Tutkimusaineiston hankinnassa menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Opinnäytetyössä hyödynnettyä aineistoa kerättiin yhteensä viideltätoista eri maitotilayrittäjältä Varsinais-Suomesta, Uudeltamaalta, Etelä-Pohjanmaalta, Pohjois-Savosta, Pohjois-Pohjanmaalta ja Lapista.

Maitotilayrittäjät rekrytoisivat tutkimuksen mukaan ensisijaisesti suomalaisia työntekijöitä, mutta voivat rekrytoida myös ulkomaalaisia työntekijöitä, mikäli eivät löydä suomalaisia. Ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointi lisää kuitenkin vaatimuksia maitotilayrittäjän henkilöstöjohtamisosaamiselle, edellyttäen kielitaitoa, usein miten englannin kielen taitoa ja ymmärrystä työntekijöiden kotimaan kulttuurista. Maitotilayrityksen ohjeistuksen on oltava ymmärrettävää ja yksiselitteistä kaikille siellä työskenteleville. Lisäksi on panostettava tiedon kulkuun työntekijöiltä maitotilayrittäjälle, jotteivat tuotannossa ja toiminnassa tapahtuvat poikkeamat jää pimentoon maitotilayrittäjältä, kun poikkeuksiin puututaan ajoissa ja asiat toimivat jouhevasti, paranee kaikkien työmotivaatio, työpaikan viihtyvyys ja työn laatu.

Tulostemme mukaan harvoilla maitotilayrittäjällä rekrytointi on säännöllistä ja rutiinomaista toimintaa. Täten rekrytoinnin keinot ja järjestelyt vaihtelivat laajalti maitotilayritys- ja tilannekohtaisesti. Valtaosa maitotilayrittäjistä koki onnistuneensa rekrytoinneissa hyvin ja yleensä löytäneet tarvitsemansa työntekijän ilman laajamittaista hakuprosessia. Muutamissa tapauksissa nostettiin rekrytoinnin keinona esiin erilaiset harjoittelujaksot ja osa-aikaiset työsuhteet vakituisten työntekijöiden lomien tuuraamisessa. Näiden koettiin alentavan riskiä virherekrytoinnille, kun työntekijä päästään näkemään itse työssä. Perehdytyksen suhteen vastauksissa oli pääosin

vastaavanlainen hajonta harvoin ja usein rekrytoivien kesken. Harvoin rekrytoivilla perehdytykselle ei erikseen ollut kaavamaisista toimintatapaa vaan toimittiin kulloisenkin tilanteen mukaan. Usein rekrytoivista osalla oli hyvinkin suunniteltu vaihteittain etenevä kaava uuden työntekijän perehdyttämiseksi.

Tiedon kulku ja tiedottamisen käytännöt vaihtelivat haastatelluilla maitotilayrittäjillä työntekijöiden saavutettavissa olemisesta rutiininomaisiin viikko- ja kuukausipalaverihin sekä vuosittaisiin kehityskeskusteluihin. Samoin työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa maitotilayritysten johtamiseen ja päätöksentekoon vaihteli. Osa maitotilayrittäjistä kertoi tekevänsä valtaosan päätöksistään itsenäisesti ja ilmoittavansa vasta jälkikäteen tulevasta muutoksesta työntekijöilleen, kun osa maitotilayrittäjistä osallisti työntekijät mukaan jo investointien suunnitteluvaiheessa kertomaan mielipiteensä tulevan investoinnin ratkaisuista. Tässä eroa muodostui eniten vakituisia ja osa-aikaisia työntekijöitä työllistävien maitotilayrittäjien välille. Valtaosa maitotilayrittäjistä kertoi tekevänsä maitotilayrityksen talouteen liittyvät päätökset itsenäisesti.

Osa maitotilayrittäjistä ei ollut kertomansa mukaan erityisesti panostanut työntekijöiden sitouttamiseen. He uskoivat asiallisen käytöksen ja työnantajavelvoitteiden asianmukaisen hoitamisen ajallaan riittävän. Muutamat maitotilayrittäjät kertoivat erikseen pyrkivänsä sitouttamaan työntekijöitään maitotilayrityksensä palvelukseen tarjoamalla erilaisia työsuhde-etuja mm. mahdollisuutta käyttää maitotilayrityksen työkaluja ja yksi kertoi myös lainanneensa rahaa työntekijälleen. Eräs maitotilayrittäjä mainitsi edullisen asunnon tarjoamisen keinona sitouttaa erityisesti vierasmaalaisia työntekijöitä. Erilaisten tyky- ja virkistyspäivien kerrottiin myös auttavan ryhmähengen ja sitoutumisen muodostamisessa. Henkilöstön johtamista ja johtajan hyvän käytöksen tärkeyttä painotettiin useassa haastattelussa.

Erilaisia ongelmia työntekijöiden kanssa oli ilmennyt lähes kaikilla haastatelluilla. Ongelmia oli ilmennyt niin itse työn tekemisessä, kuin työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ongelmien hankaloittaessa työn tekemistä. Useampia työntekijöitä työllistävä maitotilayrittäjä kertoi joutuneensa ratkomaan työntekijöiden keskinäisiä kahnauksia. Moni haastateltu korosti työnantajan ohjauksen ja ohjeistuksen merkitystä työntekijöiden tekemien virheiden välttämässä. Erityisesti tämä nousi esiin olta-

essa tekemisissä ulkomaalaisen työvoiman kanssa. jolle suomalainen työnteon kulttuuri ja tavat ovat lähtökohtaisesti vieraita. Ohjeistuksen ymmärtämisen kanssa oli ollut ongelmia ulkomaisten työntekijöiden kanssa heidän nyökytellessään ymmärtämisen merkiksi, vaikkeivat olleetkaan ohjeita ymmärtäneet. Tämä aiheutti luottamuspulaa työnantajan ja työntekijöiden välille, kun maitotilayrittäjä ei voinut luottaa työntekijöiden tekevän niin kuin oli ohjeistettu. Ratkaisuna jatkuvaan ohjeistamisen tarpeeseen kaksi haastateltua piti Leanin mukaista SOP- (Standard operation procedure) ohjeistuksen laatimista sellaiseksi, jota kaikki maitotilalla työskentelevät ymmärtävät ja voivat erikseen kysymättä niistä tarkistaa, mikäli toimenpiteen oikeanlainen suorittaminen on päässyt unohtumaan. Erityisenä hankaluutena koettiin, mikäli työntekijät eivät kertoneet havaitsemistaan puutteista ja virheistä. Eräs haastateltu oli mielestään kyennyt tämän ratkaisemaan hyödyntämällä viikoittaisia valkotalupalavereita, joissa kysyttiin ja keskusteltiin työntekijöiden havaitsemista puutteista, korjaus- ja täydennystarpeista.

9.2 Pohdinta

Opinnäytetyömme erityisenä haasteena oli toteuttamisjärjestys, sillä aloitimme opinnäytetyön tekemisen haastattelukysymysten määrittelystä ja haastatteluista opinnäytetyön teoriaosuuden sijaan. Aikataulua määritti Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon -hankkeen haastattelujen toteuttamisaikataulu syys- lokakuussa 2020. Tästä johtuen opinnäytetyöprosessin alussa määritellyt kysymykset ohjasivat koko opinnäytetyön kirjoitusprosessia. Opinnäytetyön aihe oli hyvin ajankohtainen maitotilayritysten kasvaessa maatalouden rakennemuutoksen seurauksena ja palkatun perheen ulkopuolisen työvoiman käytön yleistyessä maitotilayrityksissä.

Maitotilayrittäjien vastaukset haastattelukysymyksiin vaihtelivat laajalti. Osa maitotilayrittäjistä oli panostanut aktiivisesti henkilöstöjohtamiseen rekrytointiin ja tyky-toimintaan osan hoitaessa sitä muun toiminnan ohella isommin asiaan perehtymättä.

Erottavina tekijöinä näillä maitotilayrittäjillä oli usein työntekijöiden määrä, joka vaikuttaa henkilöstöjohtamisen onnistumisen tärkeyden merkitykseen maitotilayrityksen toiminnan näkökulmasta.

Osa maitotilayrittäjistä oli perehtynyt ja opiskellut omatoimisesti henkilöstöjohtamista. Maatalouteen suunnattua henkilöstöjohtamiskoulutusta on ollut varsin niukasti tarjolla ja sen saavuttaminen on vaatinut yrittäjien omaa aktiivisuutta. Maatalouteen suunnatun henkilöstöjohtamiskoulutuksen, -valmennuksen, neuvonnan ja kurssien tarjonta on ilahduttavasti lisääntynyt viime vuosina lukuisten eri tahojen toimesta.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus

Jatkotutkimusta maitotilayritysten henkilöstön rekrytoinnista ja palkkaamisesta tarvitaan edelleen. Tuloksemme antavat yleiskuvan, mutta laajempaa tutkimusjoukkoa käyttämällä saisi tutkimuksesta luotettavamman ja yleistettävämmän. Tutkimusta voisi suunnata myös muiden maataloudenalojen rekrytointiin ja selvittää työntekijöiden puolelta mikä houkuttelee työntekijöitä maatalousyrityksiin. Toinen laaja aihealue voisi olla ulkomaalaiset työntekijät suomalaisessa maataloudessa.

LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perekhyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. [Verkkosivu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 3.4.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perekhyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua
- Eläinyksiköt tuotantosuunnittain. Ei päiväystä. Taloustohtori. [Verkkosivu]. Helsinki: Luke. [Viitattu 28.2.2021]. Saatavana: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/2019/Tunnusluvut_tuotantosuunnittain/
- Heikkilä, A-M., Niskanen, O., Ovaska, S., Lappanen, A. & Tauriainen, J. 2014. Maidontuotannon muutoksessa haasteita ja mahdollisuuksia: Maitotilojen rakennemuutos hallintaan -hankeen loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: MTT. [Viitattu 28.2.2021]. Saatavana: <https://jukuri.luke.fi/handle/10024/484522>
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. [Verkkolehtiartikkeli]. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 15 (1), 66–80. [Viitattu 9.4.2021]. Saatavana: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301>
- Huilaja, H. 2019. Rekrytointi on paikallinen sopimus. [Verkkolehtiartikkeli]. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17 (3), 251–253. [Viitattu 28.2.2021]. Saatavana: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87132/46066>
- Järvenpää, E. 2.2.2006. Laadullinen tutkimus. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Soberlt jatko-opintoseminaari. [Viitattu 25.3.2021]. Saatavana: <https://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H., 2020. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. Hallinnon tutkimus Vol. 39 4/2020. [Verkkolehtiartikkeli]. [Viitattu 13.4.2021]. Saatavana: DOI: <https://doi.org/10.37450/ht.102248>
- Karttunen, J. & Kaila, E. 2012. Työvoiman käyttö ja siihen vaikuttavat tekijät maatalousyrityksissä. Työtehoseuran tiedote. Maataloustyö ja tuotettavuus 3/2012. [Viitattu 10.04.2021]. Rajamäki: TTS-Työtehoseura. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: [mati638.indd \(tts.fi\)](mati638.indd (tts.fi))
- Kruse, K. 22.6.2012. What is Employee Engagement. [Verkkosivu]. Forbes. [Viitattu 7.4.2021]. Saatavana: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/?sh=40853fb67f37>

- Koskinen, A. & Savin, A. 10.7.2020. 600 lehmän suurnavetta on kaukana monien mielikuvista: 26-vuotiaalla yrittäjällä on huipputekniikkaa, ulkomaan työmatkoja ja uudet työvuorot. [Verkkosivu]. Helsinki: Yleisradio (YLE). [Viitattu 20.4.2020]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11438164>
- L 23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki.
- Lätti, M. & Tuure, V-M. Opas työnopastukseen maataloilla. Työtehoseuran tiedote maataloustyö ja kannattavuus 9/2013. [Viitattu 20.3.2021]. Rajamäki: TTS-Työtehoseura. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: <https://www.tts.fi/files/1063/mati651.pdf>
- Maaseudun työnantajaliitto & Teollisuusliitto. 15.12.2020. Pöytäkirja. Matkakustannusten korvaukset. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 30.3.2020]. Saatavana: <https://www.teollisuusliitto.fi/tyoelama/tyoehostosopimukset/erityisalojen-sek-tori/maaseutuelinkeinot/>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. [Verkkolehtiartikkeli]. Human resource management review, 1(1), 61–89. [Viitattu 25.5.2021]. Saatavana: DOI:10.1016/1053–4822(91)90011-Z
- Paavola, S. 2010. Työnantajan odotukset ja omat velvoitteet – tutkielma psykologisen sopimuksen ulottuvuuksista ja muuttumisesta. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Pro gradututkielma. [Viitattu 22.4.2021]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80677/gradu04196.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pieniniemi, S., Kellokumpu-Tyvelä T. & Heikkinen, N. 13.2.2012. Työssäoppijan perehdyttäminen: Viiden askeleen menetelmä. [Verkkosivusto]. Rajamäki: TTS-Työtehoseura. [Viitattu 6.4.2021]. Saatavana: <https://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/>
- Poutiainen, M. 2016. Tehokkuus ja tuottavuus suomalaisilla maitotiloilla vuosina 2007–2012: DEA-analyysi kannattavuuskirjanpitoiloista. Helsinki: Helsingin yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos. Maatalousekonomia/Maatalouden liiketaloustiede. Maisterintutkielma. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/161657/Poutiainen_Matti_pg_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Sinisalo, A., Leppälä, J., Mattila, T., Suutari, J., Rautiainen, R., Lätti, M., Tuure, V-M. & Taattola, K. 2010 Ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisen haasteet puutarha- ja maataloilla. [Verkkojulkaisu]. Suomen maataloustieteellisen

seuran tiedote nro 26. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavana: <https://journal.fi/smst/article/view/76852/38018>

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

Sipiläinen, T., Ryhänen, M. & Ovaska, S. 2015. Liikkeenjohdon suorituskykyyn vaikuttavat tekijät eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: T. Sipiläinen & M. Ryhänen (toim.) Tuotannon järjestäminen ja yhteistyön vaikutus tekniseen tehokkuuteen. [Verkkajulkaisu]. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos, Selvityksiä nro 81. [Viitattu 30.3.2021]. Saatavana: <https://docplayer.fi/2572395-Tuotannon-jarjestamisen-ja-yhteistyon-vaikutus-tekniseen-tehokkuuteen.html>

Smith, S. 27.7.2014. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. [Blogikirjoitus]. LinkedIn. [Viitattu 8.4.2021]. Saatavana: <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement/>

Suomen Yrittäjät. 2019. Opas ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.3.2020] Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyontekijan-palkkaaminen/rekrytointi/ensimmaisen-tyontekijan>

Työelämään.fi. Ei päiväystä. Mistä töitä? [Verkkosivu]. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <https://tyoelamaan.fi/tyopaikka/tyonhakukanavat/>

Työtunnit tuotantosuunnittain. Ei päiväystä. Taloustohtori. [Verkkosivu]. Helsinki: Luke. [Viitattu 28.2.2021]. Saatavana: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Tyotunnit_tuotantosuunnittain/

Raatikainen, T. 2004. Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Pro gradututkielma. [Viitattu 16.3.2021]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/12822/1/G0000748.pdf>

Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Pyykkönen, P. 2011. Markkinat. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8. [Viitattu 28.2.2021]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Tuotantosuunnitelmien laadinta. Teoksessa: M. Ryhänen & T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. 2. tark. p. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Tempest Oy, 182–200. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <http://hdl.handle.net/10138/228594>

Vahtio, E.L. Rekrytointi menestystekijänä. 2005. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wille-Sonk, S. 18.3.2021. EDF Benchmarks 2020: Mikä on työvoiman hinta ja tuotavuus Suomalaisilla EDF tiloilla? [Ppt-esitys]. Rendsburg: European Dairy Farmers. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: maitoyrittajat.fi/jasenille/ Vaatii käyttöoikeuden.

LIITTEET

Liite 1. Taustakysymykset

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

Liite 1. TAUSTAKYSYMYKSET

HAASTATELTAVAN PERUSTIEDOT

1. Nimi
2. Ikä
3. Koulutus
4. Yrittäjäkokemus
5. Maitotilayrityksen suuruusluokka ja eläinmäärä
6. Esimieskokemus

Liite 2. TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Onko tilalla työntekijöitä yrittäjien lisäksi (ja kuinka monta)? (Onko ulkomalaisia?)
2. Onko tulevaisuudessa aikomus palkata (lisää) työntekijöitä? **Kysytään myös sellaisilta, joilla ei nyt ole.**
3. Kuinka valmistaudutte tulevaisuuden haasteisiin työvoiman saannissa ja osaavan henkilön löytämisessä?
4. Onko teillä valmiutta palkata ulkomaalaista työntekijää? (Millä tavalla se, että työntekijä olisi ulkomaalainen luo haasteita?)
5. Kuinka ajattelite saada työntekijät sitoutettua yritykseenne? (Miten työntekijät saadaan sitoutettua yrityksen strategiaan ja sen viemiseen käytäntöön?)
6. Miten ajattelite tulevaisuudessa erottua työnantajana ja työpaikkana muiden joukosta?
7. Millä tavoin tiedotatte työntekijöitä maitotilayrityksenne tulevaisuuden suunnitelmista? **Kysytään niiltä, joilla on työntekijöitä**
8. Miten olette onnistuneet rekrytoinnissa? (Millaisia kokemuksia on rekrytoinnista ja miten olette järjestäneet sen? (Tuttujen kautta, some, lehdet, koulut))
9. Mitä edellytätte / olette edellyttäneet rekrytoitavilta työntekijöiltä?
10. Kuinka huomioitte työntekijät päätöksenteossa? (Onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa yrityksen johtamiseen ja kehittämiseen. Millaiset? (Onko työntekijä vain työn suorittaja, vai osallistuuko hän myös tilan johtamiseen ja kehittämiseen. Miksi?)
11. Onko teillä ollut ongelmia työntekijöiden kanssa? Miten niitä voisi ratkaista?
12. Miten työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen?