

JOHTAJUUS KESKISUOMALAISILLA LYPSYKARJATILOILLA

Jaana Hintikka

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma/luonnonvara-
ja ympäristöala





| | | |
|---|--------------------------------|---|
| Tekijä(t) Hintikka Jaana | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 18.11.2013 |
| | Sivumäärä 33 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi JOHTAJUUS KESKISUOMALAISILLA LYPSEKARJATILOILLA | | |
| Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) Auer, Jaana | | |
| Toimeksiantaja(t) | | |
| Tiivistelmä Opinnäytetyössä haluttiin selvittää johtajuuteen liittyviä asioita lypsykarjatiiloilla. Maatilajohtajuus on ollut jo joitain vuosia julkisuudessa. Työssä selvitetään myös, mitä johtajuus merkitsee lypsykarjatiiloille. Maaseudun rakennemuutos on ollut viimeisen vuosikymmenen aikana rajua. Euroopan Unionin myötä yhä useampi tila on joutunut tehostamaan tuotantoaan, ja miettimään omia taloudellisia ja työhön liittyviä resursseja. Opinnäytetyössä haastattelin maatalousyrittäjiä kysymyksillä, jotka liittyivät maatalon johtajuuteen. Tavoitteena oli saada selville, millä tavalla maataloilla tehdään suunnitelmia, tavoitteita ja kuinka niitä kirjataan. Haastattelussa oli myös joitain yleisiä kysymyksiä liittyen maatalon töihin lypsykarjatiiloilla. Tein myös koulutustarvekyselyä. Talouteen liittyvät koulutukset katsottiin tarpeellisena ja tällä hetkellä eläimiin ja ympäristöön liittyvät koulutukset eivät saaneet kannatusta. Haastattelun perusteella maataloilla suunnitellaan hyvin paljon ja varsinkin lyhyen aikavälin suunnitelmat ovat koko ajan mielessä, mutta eivät välttämättä kirjattuina. Menestyvän maatalousyrittäjän mahdollisuudet muuttuvassa maaseutu-ympäristössä ovat hyvät, mikäli tuotantoa tehostetaan ja tuotannon suunnitteluun, kehittämiseen ja johtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota lisäämällä maatalousyrittäjän koulutusta. | | |
| Avainsanat (asiasanat) Toiminnan suunnittelu, tavoitteet, riskien kartoitus, työn organisoiminen ja maatalon talouteen liittyvä koulutus. | | |
| Muut tiedot | | |



| | | |
|--|---|---|
| Author(s) Hintikka Jaana | Type of publication Bachelor's / Master's Thesis | Date 18.11.2013 |
| | Pages 33 | Language Finnish |
| | | Permission for web publication (X) |
| Title MANAGEMENT ON MILKING FARMS IN CENTRAL FINLAND | | |
| Degree Programme Degree Programme in Agriculture and Rural Industries | | |
| Tutor(s) Last, First Auer Jaana | | |
| Assigned by | | |
| Abstract <p>I wanted to examine aspects involving management on milking farms. Management on farms has been publicly acknowledged for some years now. I also wanted to find out what management means for milking farms. The constructive change of the country side has been very intensive during the recent decade. Along the European Union more and more farms have been forced to intensify their production and to think again their own economic recourses and recourses involving their work.</p> <p>I interviewed agricultural entrepreneurs with questions involving management on farms. The target was to find out in what ways the farms make plans, how they set targets and how they record these things. I also had some general questions involving different tasks on milking farms.</p> <p>I also made some questions concerning the need of education. Economic education was found very useful and necessary and at the moment education involving animals and environment were not supported.</p> <p>On the basis of the questionnaire I found out that the farmers plan not quite a lot, and especially short term plans are constantly in their mind, but they do not necessarily recort these plans.</p> <p>The possibilities of a successful farm in changing country side environment are good, if only the production is being intensified and more attention is paid to production planning, development and management, by increasing the education of agricultural entrepreneurs.</p> | | |
| Keywords Production planning, targets, mapping the risks, organization of work and education concerning agricultural economy. | | |
| Miscellaneous | | |

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| 1 Johtajuus keski-suomalaisilla lypsykarjatilalla..... | 3 |
| 1.1 Yleistä Suomen maataloudesta | 3 |
| 1.2 Opinnäytetyön tavoite..... | 4 |
| 1.3 Oma historiani maidontuottajana | 4 |
| 2 Johtamisen ammattitaito | 6 |
| 2.1 Ydinosaaminen | 6 |
| 2.2 Osaamisen johtaminen..... | 6 |
| 2.3 Johtaminen arkista työtä | 8 |
| 2.4 Strategiavalinnat toiminnan perusta..... | 8 |
| 3 Johtaminen maatilayrityksessä | 9 |
| 3.1 Operatiivinen johtaminen | 9 |
| 3.2 Strateginen johtaminen..... | 10 |
| 3.3 Visionäärinen johtaminen | 10 |
| 4 Menestyvän maatilayrityksen johtaminen | 11 |
| 4.1 Suunnittelu- ja johtamistyö | 11 |
| 4.2 Maatalousyrittäjän ammattitaito ja johtajuus lypsykarjatilalla | 13 |
| 4.3 Työmäärän selvittäminen ja työn organisointi..... | 15 |
| 4.3 Töiden organisointiin tarvitaan tavoitteita | 16 |
| 5 Ennakoimalla suunta tulevaisuudelle..... | 17 |
| 5.1 Maatilan pitkän ajan tavoitteiden tärkeys | 17 |
| 5.2 Eri tekijöiden ennakkoinnin vaikeus..... | 18 |
| 6 Talouden ja rahoituksen suunnittelu ja seuranta | 18 |
| 6.1 Talouden suunnittelu..... | 18 |
| 6.2 Kirjanpito talousseurannan perusta | 19 |
| 6.3 Tietojen kerääminen ja hyödyntäminen | 20 |
| 7 Haastattelututkimus..... | 20 |
| 7.1 Haastattelu ja sen kulku | 20 |
| 8 Haastattelun tulokset | 21 |
| 8.1 Haastateltavien sukupuoli ja ikäjakautuma..... | 21 |
| 8.2 Toiminnan suunnittelu | 22 |

| | |
|--|----|
| 8.3 Toiminnan tavoitteiden asettaminen | 23 |
| 8.4 Tulosten seuranta | 23 |
| 8.5 Työskentelyn seuranta | 24 |
| 8.6 Jatkuvan toiminnan kehittäminen..... | 25 |
| 8.7 Riskien hallinta..... | 26 |
| 8.8 Työmäärän seuranta..... | 27 |
| 8.9 Osaamisen kehittäminen ja tiedon hankinta | 27 |
| 9 Yleiset kysymykset liittyen tilan työprosesseihin..... | 28 |
| 10 Koulutustarvekysely | 29 |
| 11 Haastateltavien suoria mielipiteitä, joita kyselyssä tuli esille..... | 31 |
| 12 Päätelmä..... | 32 |
| Lähteet..... | 34 |
| Liitteet: | 35 |
| Liite 1. Haastattelulomake..... | 36 |
| Taulukot:..... | |
| Taulukko 1..... | |
| Suunnittelu ja johtamistyö | |
| Kuviot: | |
| Kuvio 1. Haastateltavien ikäryhmät..... | |
| Kuvio 2. Toiminnan suunnittelu..... | |
| Kuvio 3. Toiminnan tavoitteiden asettaminen | |
| Kuvio 4. Tulosten seuranta | |
| Kuvio 5. Työskentelyn seuranta..... | |
| Kuvio 6. Jatkuvan toiminnan kehittäminen..... | |
| Kuvio 7. Riskien hallinta..... | |
| Kuvio 8. Työmäärän seuranta..... | |
| Kuvio 9. Osaamisen kehittäminen ja tiedon hankinta..... | |

1 Johtajuus keskisuomalaisilla lypsykarjatilalla

1.1 Yleistä Suomen maataloudesta

Maatalous Suomessa on suurien haasteiden edessä, jotta voimme kilpailla Suomessa tuotetuilla tuotteilla muualla tuotettujen tuotteiden kanssa. Suomen maataloudessa on tapahtunut hyvin suuri rakennemuutos. Maatilojen määrä on huomasti pudonnut, ja maatilojen koko on kasvanut. Maatilat ovat osittain myös monialaistuneet. Osa tiloista investoi huomattavan isoihin karjarakennuksiin ja eläinmääriin. Osa tiloista ei halua investoida suuriin rakennuksiin ja suuriin eläinmääriin vaan he haluavat jatkaa pienimuotoisempaa maatalousyrityksenä ja kehittelevät itselleen jonkin sivuelinkeinon kuten energiakasvien tuottamisen, klapituotannon, koneurakoinnin. (Niemi & Ahlstedt 2007.)

Taloudelliset riskit ovat myös nousseet mautiloilla suuriksi suurien investointien vuoksi. Tavoitteena maatalousyrittäjillä, kuten muillakin yrittäjillä on saada itselleen mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos työstään ja sijoitetusta pääomastaan.

Mielestäni on erittäin tärkeää tänä päivänä, että maatalousyrittäjät miettivät omaa maataloustuotantoaan ja kehittävät sitä, jotta meillä Suomessa voidaan jatkossakin tuottaa elintarvikkeita kuluttajille niin, että tuotannosta saatava raha riittää investointien maksuun, lainojen korkoihin ja lyhennyksiin ja maatalousyrittäjän palkkaan unohtamatta oman pääoman korkovaatimusta. Maatalouden laadun tavoitteet ovat erittäin vaikeat. Vaikka tuotteiden laadullisuuteen on jatkuvasti panostettu, maatilojen työympäristön ja maatalousyrityksen kokonaisuuden laatuun ei ole juurikaan paneuduttu.

Maatalousyrittäjien on muistettava tuotteiden laatu ja eettisyys. Kuluttajat ovat hyvin tietoisia elintarvikkeiden laadusta ja laatuvaatimuksista. Myös tuotteiden tuotantotapa ohjaa kuluttajia valitsemaan ostoksensa.

Maatalousyrityksen päätavoitteena on tietenkin kannattava tuotanto siten, että työpanokselle saadaan tavoitteeksi asetettu korvaus ja yritystoimintaan sijoitetulle pääomalle riittävä tuotto. Viljelijöiden muita tavoitteita ovat mm. pyrkimys riittävään

vapaa-aikaan, viihtyisään ja turvalliseen työympäristöön. Maatilan menestymistä on voitava arvioida myös muiden kuin taloudellisten tunnuslukujen avulla. (Meriläinen 2008, 26.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka keskisuomalaisilla tiloilla tehdään johtajuuteen liittyviä suunnitelmia ja asetetaan tavoitteita. Erityisesti minua kiinnosti se, kuinka maatalousyrittäjät tekevät jatkuvasti lyhyen aikavälin suunnitelmia, ja kuinka he kirjaavat niitä. Myös viljelijöiden työmäärä ja töiden organisointi kiinnosti. Lisäksi tiedustelin maatilojen koulutustarpeita.

Työssä käyn myöhemmin läpi vain muutamaa mielestäni tärkeää johtajuuteen liittyviä asiaa: töiden suunnittelua, talouden ja rahoituksen suunnittelua ja seuranta. Johtajuuteen liittyy paljon muitakin tärkeitä kokonaisuuksia, esim. ympäristöön, kasvituotantoon, ruokinnansuunnitteluun ja sen toteutukseen liittyviä asioita. Katsoin kuitenkin, että nämä valitsemani kokonaisuudet vaikuttavat hyvin moneen asiaan, jotta maatilan johtajuus on onnistunutta.

Työhön tein haastattelun keskisuomalaisille lypsykarjatiloilta. Haastattelin puhelimitse, maatalousyrittäjät ovat erittäin huonoja vastaamaan erilaisiin kyselyihin. Täten sain vastauksia erilaisilta tiloilta. Tilojen yhteystietoina käytin Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen/luonnonvara-alan työssäoppimispaikkojen yhteystietoja. Kyselykaavake on liitteenä 1. Olin rajannut kyselyn ainoastaan lypsykarjatiloilta. Analysoin hieman vastauksia, mitkä asiat ovat tiloille tärkeitä johtajuuteen liittyen. Tulokset on esitetty kuvioina ja hieman analysoitu niitä.

1.3 Oma historiani maidontuottajana

Toin esille myös oman historiani, joka on vaikuttanut suuresti siihen, miksi olen kiinnostunut maatilan ja varsinkin lypsykarjatilojen johtajuudesta ja siihen liittyvistä tekeistä.

Itselläni ja miehelläni oli lypsykarjatila vuoteen 2006. Tällä hetkellä tila on kasvintuotantotila. Ostimme maatilan mieheni vanhemmilta vuonna 1994 ja olimme sen lisäksi

rakentaneet oman talon vuonna 1990. Maatila oli keskikokoinen siihen aikaan, navettaan mahtui 20 lehmää ja jonkin verran nuorta karjaa. Jouduimme ottamaan tilan ostoon velkaa ja meillä oli sen lisäksi jo velkaa omasta omakotitalosta, joten talouden suunnittelu ja investointien hyvä suunnittelu oli tärkeää. Tarvitaan hieman myös onnea hyvien käytettyjen koneiden hankinnassa. Maatilan oston jälkeen jouduimme miettimään, kuinka lähdemme kehittämään maatilaamme ja mihin investoimme.

Olen laskenut, että kokonaisuudessa yhteensä maatilan ja yksityistalouden velkaa olimme ottaneet n. 200 000 euroa. Lehmät lähtivät meiltä pois marraskuun viimeisenä päivänä vuonna 2006. Historiataustan perusteella voisin sanoa, että hyvä suunnittelu ja laskeminen sekä kirjaaminen ovat erittäin tärkeitä. Meillä on kolme lasta, joten rahaa piti myös jäädä yksityistalouteen, joka oli osittain myös suunnitelmallista. Työskentely navetassa oli mielestäni hyvin organisoitua.

Minulla ei ollut mitään koulutusta maatilanhoitoon, eikä varsinkaan lehmien hoitoon, joten kouluttauduin agrologiksi (1998-2001) ja sitä ennen olin käynyt maatilayrittäjäkurssin. Tällä hetkellä täydennän opintojani agrologi AMK:ksi. Työskentelen nykyisin sivutoimisena eläintenhoidon opettajana.

Erilaiset kustannus- ja katelaskelmat sekä budjetointi olivat minulle tuttuja, koska olin valmistunut suurtalousesimieheksi nuorempana. Tein monena vuotena talousarviota seuraavalle vuodelle, yksinkertaistettuna arvioin tulot ja menot kuukausittain. Tosin en ollut tarpeeksi huomionnut muuttuvia kustannuksia ja menoja oli usein enemmän kuin tuloja. Haastattelussani keskusteltuani viljelijöiden kanssa hyvin moni teki näitä samantyyppisiä lyhyen aikavälin laskelmia, miettien kuinka rahat riittävät.

Taustani on tuonut minulle tietynlaisen varmuuden siihen, että johtajuus lypsykarjatiloihin ja siihen liittyvät eri tekijät ovat tosi tärkeitä. Oma kokemukseni ja tietynlainen onnistuminen mm. omasta talouden hallinnassa ja suunnittelussa ja työn organisoinnissa on vaikuttanut omaan henkiseen jaksavuuteeni ja siihen, että olen hyvin kiinnostunut lypsykarjatilojen johtajuudesta sekä tilallisten jaksamisesta.

2 Johtamisen ammattitaito

2.1 Ydinosaaminen

Johtamisen ammattitaito voidaan luokitella yhdeksi ydinosaamiseksi. Mielestäni maatalojen johtamiseen ei ole kiinnitetty huomiota, koska se on uusi asia eikä sitä ole tiedostettu. Johtamista on aikaisemminkin tehty, mutta se on ollut käsitteetöntä ja voidaan sanoa, että se on ollut myös hiljaista ammattitaitoa. Käsittelen johtamista selkeästi maatalojen näkökulmasta: mitä maatalousyrityksessä johtamisella tarkoitetaan, miksi sitä nykyisin pitäisi maataloilla tehdä ja miksi sen pitäisi olla suunnitelmallista. Olsonin (2004, 3) mukaan maatilan johtaminen ei eroa muiden yritysten johtamisesta. Viljelijällä on kompleksinen työ monimutkaisessa toimintaympäristössä. Maatilan johtamisessa on kyse päätösten tekemisestä ja niiden käytäntöön soveltamisesta niin, että saavutetaan maksimaalinen tuotanto ja voitto. (Olson 2004, 3.) Maatilan katsotaan toimivan laadukkaasti, kun maatalousyrityksessä työskentely sujuu, talouden hallinta on kunnossa, maatilan hoito on suunnitelmallista ja suhteet sidosryhmiin ovat kunnossa.

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Siinä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen yrityksessä on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja -tahoinen ilmiö. (Viitala 2005 14.)

Maataloutta ei ole aina pidetty yrityksenä, se on pikemminkin aiemmin ollut elämäntapa. Nykyään voimme selkeästi sanoa, että maatilat ovat yrityksiä, jotka työllistävät omia perheenjäseniä, mutta myös yhä enemmän tilan ulkopuolisia henkilöitä. Maataloilla on paljon myös sivuelinkeinoja, jotka työllistävät ja tuovat oman taloudellisen panoksen maatilayritykseen. On tärkeää osata johtaa omaa maatalousyritystään ja luoda yritykselle selvät tavoitteet. Pitää osata tunnistaa tarvittavia osaamisia ja laatia

suunnitelmia, joiden varassa toiminnan edellyttämä osaaminen saadaan turvatuksi nyt ja tulevaisuudessa.

”Maatilojen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. EU-jäsenyysaikana tilojen määrä on vähentynyt 30 prosenttia ja tilojen keskikoko on vastaavasti kasvanut 47 prosentilla. Tutkimusten mukaan maatalousyrittäjät käyttävät johtamiseen vähän aikaa. Syyinä johtamistyön vähyyteen voi olla tiedon puute, yrittäjä ei näe johtamisen tarvetta, heikot johtamistaidot, ajan puute ja epävarmuus. Myös johtamistyön määrittelyyn ja mittaamiseen liittyy haasteita.” (Sinisalo 2008.)

Kokonaistyömäärä on lisääntynyt yhtä työntekijää kohti, kun tilojen koko kasvaa, vaikka työtä koneellistetaan ja keksitään uusia teknologisia tuotantoratkaisuja. Maatiloilla yhdistyvät monipuoliset työtoiminnot, mistä johtuen maatilan johtaminen on haastavaa. Maataloudessa tuotanto on sidottu biologisiin prosesseihin, ja tuotanto-periodit ovat näin pitempiä kuin muussa yritystoiminnassa. Lisäksi pääoman kierto on hidasta, ja se pitäisi ottaa huomioon johtamisessa, erityisesti investointeja suunniteltaessa ja tilaa laajentaessa. Maatilan yrityskoon kasvaessa johtamistaitojen merkitys korostuu entisestään. Johtamistöihin luetaan suunnittelu- ja organisointityöt, kontrollointi ja mittaaminen, myynti- ja ostotoiminta, kirjanpito ja maksut, erilaiset dokumentointityöt ja yhteydenpidot muihin sidosryhmiin. (Sinisalo 2008, 2.)

Maatilan työt koetaan enemmän henkisesti stressaavana kuin fyysisesti kuormittavina. Maatalousyrittäjät, jotka kokevat maatilan työt paljon fyysisesti kuormittavina, kokevat myös runsaasti henkistä raskautta. Taloudellisesti suurimmilla tiloilla maatalousyrittäjät kokevat enemmän henkistä stressiä kuin pienillä tiloilla. Maatalousyrittäjät, jotka käyttävät enemmän aikaa katetuottolaskentaan, kokevat myös maatilan työt vähemmän henkisesti stressaavina. Maatiloilla on huolehdittava riittävästä levosta ja työssä jaksamisesta. Hyvällä johtamisella pystytään vähentämään kiirettä ja väsymystä. Maatalousyrittäjän hyvinvointi, työssä jaksaminen ovat tärkeitä maatilan jatkamisen kannalta ja myös siksi, että sosiaalinen ja taloudellinen hyvinvointi kulkevat käsi kädessä. (Sinisalo 2008, 2.)

2.3 Johtaminen arkista työtä

Maatilan johtaminen on arkista työtä päämäärän eteen. Viljelijät eivät miellä johtavansa maatilayritystä, kukin maatila tarvitsee nykyään ammattimaista johtamista kuten mikä tahansa yritys. Johtaminen käsitteenä mielletään kuuluvaksi mm. yritysten toimitusjohtajille, muttei maatalousyrittäjille. Johtamiseen liitetään myös usein ihmisten johtaminen, esimiestyö.

Johtamisessa on kuitenkin kyse huomattavasti arkipäiväisemmästä asiasta: siitä, että organisaatiossa – maatilalla – tiedetään, mitä yritetään. Toiminnalle on annettu päämäärä, jota kohti tavoitellaan. Toiminnan tuloksia arvioidaan sen mukaan, vievätkö ne kohti tavoitteita, ja jos ei tavoitteita saavuteta, mietitään, mitä parannuksia voidaan tehdä. Tavoite on kaiken lähtökohta. Jos sitä ei ole, ei myöskään voi sanoa, onko toiminta tarkoituksenmukaista. Voidaan sanoa, että maatilayrittäjä on samaan aikaan sekä yritysjohtaja että työntekijöitä.

Maatiloille on myös asetettava tavoitteita, visioita, päämääriä. Yritysmaailmassa strategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin toiminnan suuntaviivojen asettamista ja päämäärän asettamista. Strateginen päätöksenteko on yrityksen omistajien ja toimitusjohtajan tehtävä, ja sitä pidetään kaikkein tärkeimpänä yrityksen arvon kehittymiselle. Visio, jota tavoitellaan tarkoittaa kuvausta tilanteesta, jossa haluamme olla neljän - viiden vuoden päästä. (Leino 2008.)

2.4 Strategiavalinnat toiminnan perusta

Maatalousyritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka asettavat uusia haasteita ja vaatimuksia yritystoiminnalle sekä vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Maatalousyrittäjän menestyminen muodostuu monista eri tekijöistä, joista yritystoiminnan johtaminen on noussut tärkeään rooliin viime vuosina.

Maatilan menestymiseen vaikuttaa yrittäjän kyky tehdä oikeita päätöksiä tuotannossa, markkinoinnissa, rahoituksessa ja resurssien hallinnassa. Päätöksentekoon liittyvät myös tavoitteiden määrittely, suunnitteluprosessit ja seuranta, jonka avulla tuotetaan tietoa päätöksenteon tueksi. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö

vaikuttavat siihen, millainen menestyminen on mahdollista saavuttaa ja miten yritystä tulee johtaa. (Mäkinen & Ylätaalo 2008, 25.)

Strateginen johtaminen muodostaa perustan kaikelle muulle yrityksen johtamiselle keskittyen menestyksen kannalta olennaisimpiin tekijöihin. Strategian laatimista varten yrittäjän on seulottava tarjolla olevista liiketoimintavaihtoehdoista parhaat ja yritystoimintaan sopivimmat. Tietoisesti muotoillun strategian avulla viljelijä kykenee sitoutumaan pitkäjänteisesti yritystoimintaan ja sen kehittämiseen myös epävarmassa toimintaympäristössä. (Mäkinen & Ylätaalo 2008, 27.)

Riskienhallinta on myös tärkeä, joka pitää ottaa huomioon maatalan päätöksen teossa. Riskienhallinta on maatilojen keino välttää menetyksiä. Varsinkin taloudellisten riskien hallinnassa tärkein tavoite on vuosien välisen tulovirran tasaaminen. Maatilayrityksen tuloihin vaikuttavat tekijät ovat jatkuvassa muutoksessa, joten maatalan riskien hallinta tulisi olla joustavaa ja ottaa huomioon muutokset toiminta ympäristössä. (Leisivaara & Myyrä 2013, 20.)

3 Johtaminen maatilayrityksessä

3.1 Operatiivinen johtaminen

Maatilayrityksen johtamisessa voidaan sanoa, että on lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamista, joilla yleisesti viitataan operatiiviseen, strategiseen ja visionääriin johtamiseen. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan kausi- ja vuosisuunnitteluun liittyviä yrityksen toiminnan töitä. Suunnittelu kohdistuu nykyhetkeen ja nykyhetkestä saatavaan todelliseen, kerättyyn tietoon. Operatiivisessa päätöksenteossa hyödynnetään lyhyen tähtäimen kehityksen varmuutta. Yritys saa välittömän hyödyn esim. kassavirtana. Operatiivisen johtamisen sisältönä ovat tuotantoprosessit, myynti ja markkinointi, rahoitus, laskentatoimi, työvoima ja osaaminen, pr-suhteet. Operatiivisen johtamisen lähestymistapa on, että muutoksiin reagoidaan sitä mukaan kun niitä ilmaantuu suunnitelmia tarkentamalla. (Leppälä, Tuure, Sinisalo, Kaila, Suutari, Rikkonen, Rantamäki, Lahtinen & Meriläinen 2008, 33-35.)

3.2 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella aikaväli on pidempi 3-5 vuotta. Päähuomio siinä kohdistuu liikeidean, yritystoiminnan tavoitteiden ja strategian luomiseen sekä näiden seurantaan ja uudelleen arviointiin. Strateginen suunnittelu on tiedon kehittämistä tulevaisuuden vaihtoehtojen päätöksiä varten. Strategisessa päätöksenteossa muuttuva toimintaympäristö nähdään ennustettavana päätöksen vaikutuksen aikana. Strategisen johtamisen sisältönä ovat liikeidean muotoilu, strategisten tavoitteiden määrittely ja strategian muotoilu, strategian toteutus, arvioiva ja jatkuva parantaminen. Strategisen johtamisen lähestymistapana on, että muutoksia ennakoidaan aktiivisesti ja ne toimivat impulsseina tilan toiminnan uudistussuunnitelmissa. Strategisen johtamisen toimintaympäristö on muuttuva, mutta ennakoitavissa. Strategisen johtamisen tarkoituksena ja tavoitteena ovat mukautuminen, pääoman tuoton varmistaminen ja kasvu. Tavoitteisiin päästään saatavissa ja saavutettavissa olevien resurssien uudelleen kohdentamisella. (Leppälä ym. 2008, 33-35.)

3.3 Visionäärinen johtaminen

Visionäärinen johtamisen aikajänne on vielä pidempi. Maatilayrityksellä se on koko tilan elinkaaren suunnittelua ja vahvasti tavoitteellista ja harkitsevaa. Yleensä se tarkoittaa eri vaihtoehtojen punnitsemista ja arviointia, miten nämä vaihtoehdot toteutuessaan vaikuttaisivat maatalan päivittäiseen toimintaan, talouteen ja pidemmällä aikavälillä menestymiseen yrittäjänä. Yhteisen vision määrittäminen lisää yrityksen kykyä toimia tehokkaasti muuttuvassa ympäristössä.

Visionäärisessä päätöksenteossa tunnustetaan, että muuttuva toimintaympäristö on vaikeasti ennakoitavissa epäjatkuvuuksien ja kehityksen epävarmuuden takia. Tällöin yrityksen kannattaa arvioida uusia vaihtoehtoja tulevaisuuden turvaamiseksi. Tämä voi tarkoittaa esim. uusien liiketoimintavaihtoehtojen ennakoitua. Uusi suunta vaatii kuitenkin samalla sen, että osaaminen ja yrityksen suorituskyky pitäisi saada vastaamaan uuden liiketoiminnan vaatimuksia.

Visionäärisen johtamisen sisältönä ovat perustehtävän (missio) ja vision määrittely, toivottavan ja mahdollisen tulevaisuuden muotoilu, vaihtoehtoisten skenaarioiden ja

tulevaisuuskuvien arviointi ja peilaus liiketoimintaan. Visionäärinen lähestymistapa on, että muutokset ovat aiheuttaneet tai aiheuttavat lähitulevaisuudessa kokonaan uuden suunnittelutarpeen (uuden tuotantosuunnan tai yritystoiminnan aloitus). Visionääriseen johtamiseen liittyy seuraavat piirteet: toimintaympäristö on epäjatkua, arvaamaton kehitys, orastava muutos, heikot signaalit. Visionäärisen johtamisen tarkoituksena ja tavoitteena ovat suorituskyvyn laadukkuus, pitkän aikavälin eloonjäämiskamppailu, uusien mahdollisuuksien etsiminen. Keinot ja resurssit tähän ovat uusi osaaminen, liiketoiminnan uudelleensuuntaaminen, ennakointi, visiointi ja uusien kykyjen luominen. (Leppälä ym. 2008, 33-35.)

4 Menestyvän maatilayrityksen johtaminen

4.1 Suunnittelu- ja johtamistyö

Maatilojen suunnittelu- ja johtamistyön merkitys on kasvanut. Siihen on vaikuttanut mm. tilojen laajentuminen, lisääntyneet elintarviketuotannon laatuun liittyvät asiat ja eläinten hyvinvointiin liittyvät asiat. Maatilan suunnittelu- ja johtamistyö voidaan luokitella usean eri näkökulman mukaan. Osittelu helpottaa kokonaisuuksien hallintaa sekä töiden osittelun avulla voidaan ymmärtää johtamistyön piirteitä paremmin. (Tuure & Kaila 2008, 37.)

Hyvä ajankäytön hallinta, asioiden suunnittelu ja organisointi sekä oikeat valinnat päätöksenteossa luovat perustaa maatilayrityksen menestymiselle. Osaava maatilan johtaja toimii päämäärätietoisesti, tarkastelee ajoittain omaa työtä kriittisesti ja pohdii ratkaisuja, jolla tuotantoa voidaan järkeistää ja tehostaa. Maatilan johtaminen on eri toimintojen ja toimijoiden yhteensovittamista sujuvaksi maatilakokonaisuudeksi, jossa tehdään asioita oikein. (Tuure & Kaila 2008, 38-39.)

Menestyvää maatilajohtamista ovat muun muassa seuraavat:

- yrittäjä keskittyy tuotantotöiden ohella johtamiseen, osaa johtaa itseään ja muita työntekijöitä
- yrittäjä hallitsee rutiinitehtävät ja osaa hyödyntää uutta teknologiaa
- työpanokset kohdennetaan oikein ja vältetään turhaa työtä

- hyvä omien kykyjen ja rajojen tunteminen kuuluu itsensä johtamiseen
- omasta jaksamisesta ja terveydestä sekä turvallisuudesta huolehtiminen
- oman ammattitaidon kehittäminen ja muilta oppiminen
- kustannusten ja riskien hallinta
- maatalousalan ja oman tilan muutosten seuraaminen. (Tuure & Kaila 2008, 38-39.)

Maatilan kaikki suunnittelu- ja johtamistyö on kuvattu alla olevassa taulukossa 1.

Luokituksen tavoitteena on ollut, että suunnittelu- ja johtamistöihin saadaan mukaan kaikki maataloilla tehtävä tuotantotoimintaa tukeva työ. Osa suunnittelu- ja johtamistyötä kohdistuu koko maatilayritystoimintaan, osa pelkästään yhteen tuotantosuuntaan. (Tuure & Kaila 2008, 38-39.)

TAULUKKO 1. Suunnittelu- ja johtamistyön luokittelu

| Pääluokka | Kuvaus | Esimerkkejä pääluokkaan kuuluvista töistä |
|------------------------------|---|---|
| Suunnittelu | Tuotannon suunnitteluun liittyvät työt | - kasvinviljelyn ja lannoituksen suunnittelu - kotieläinten ruokinnan, jalostuksen ja terveydenhuollon suunnittelu - tilan yleiseen toimintaan liittyvä suunnittelu |
| Tuotannon ohjaus ja seuranta | Tuotantoprosesseihin liittyvät säätö- ja seurantatyöt | -koneiden toiminnan säätö -tuotostietojen seuranta -työnjohto -henkilöstöhallinto |
| Mittaaminen ja tallennus | Mittaaminen ja analysointi tai analysoitavaksi lähettäminen | -näytteiden ottaminen ja käsittely -mittaustulosten tallennus - mittaustulosten käsittely |
| Viranomaisselvitykset | Viranomaisille tehtäviin selvityksiin tarvittavien tietojen kokoaminen, laskeminen, hakemusten täyttö ja tietojen tarkistaminen | -tukihakemuksien tekeminen -lupahakemuksien tekeminen -satovahinkoilmoituksen tekeminen -veroilmoituksen tekeminen |
| Ostot | Tuotantoon liittyvien ostojen valmistelu, varsinaiset ostot, mahdolliset oston jälkeiset toimenpiteet | -investointiostaminen -tarvikkeiden ostaminen -tuotantopanosten ostaminen -urakointipalveluiden ostaminen -työvoiman rekrytointi ja sopiminen |
| Myyntit | Tuotantoon liittyvien myyntien valmistelu, tuotantosopimusten tekeminen, varsinaiset myyntitapahtumat, mahdolliset myynnin jälkeiset toimenpiteet | -tuotosten myyminen -tuotospanosten myyminen |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Rahoitus | Rahoituksen hankinta ja sijoitustoiminta | -ottolainaukseen liittyvät työt -pääomasijoittamiseen liittyvät työt |
| Laskutus ja kirjanpito | Maksuliikenteen hoitoon liittyvät työt | -laskuttaminen -laskujen maksu -maksuliikenteen seuranta -talouskirjanpito |
| Konsultointi | Konsultointipalveluiden käyttäminen ja tarjoaminen | -neuvonnan tarjoamien palveluiden käyttäminen -tuottajajärjestöjen tarjoamien palveluiden käyttäminen -teollisuuden tarjoamien palveluiden käyttäminen -konsultointityöt muille |
| Kouluttaminen | Ammatillinen kouluttautuminen ja muu tiedon hankinta | -osallistuminen kursseille, seminaareihin ja koulutuspäiville -ammattilehtien- ja kirjallisuuden lukeminen -etäopiskelu -muu ammatillinen tiedonhankinta -osallistuminen näyttelyihin, tilakäynteihin |
| Neuvottelut ja kokoukset | Tasavertaisten kumppaneiden kanssa käytävä yhteydenpito tuotannon hoitamisesta | Tilan oman väen sisäiset neuvottelut, opastukset ja päätöksentekoon liittyvät keskustelut -tilan ulkopuolisten kanssa käytävät keskustelut -osallistuminen ammattiin liittyviin kokouksiin ja muihin tilaisuuksiin |

4.2 Maatalousyrittäjän ammattitaito ja johtajuus lypsykarjatilalla

Tuon esille työssä niitä ominaisuuksia, joita tarvitaan eniten lypsykarjan hoitamisessa ja siihen liittyvään johtajuuteen ja ammattitaitoon. Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Se on määritelty monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoritua työtehtävistä, ja sisältää sekä laajan toimintakykyisyyden että kehityskykyisyyden. Monipuolisuus ja kokonaisvaltaisuus viittaavat sellaiseen työtehtävien hyvään hallintaan, joka mahdollistaa suoriutumisen itsenäisesti, sisältää vastuullisuuden työsuorituksesta ja tuloksesta, ja tuottaa onnistumista myös muuttuvissa olosuhteissa. Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia, jota on vaikea pilkkoa paloihin. Osaamisen kehittäminen kuitenkin edellyttää, että sitä jollakin tavalla kyetään erittelemään ja arvioimaan yksityiskohtaisemmin. (Viitala 2005, 113- 114.)

Ammattitaidolla tarkoitetaan kaikkia niitä tietoja ja taitoja, joita ammatinharjoittaja tarvitsee ammattiinsa liittyvien työprosessien suorittamisessa. Ammattitaitoinen henkilö osaa toimia eri olosuhteissa tarkoituksenmukaisesti ja hyvää laatua tavoitel-

len. Maatalousyrittäjien ammattitaitovaatimus on hyvin laaja ja monipuolinen, mikä mielestäni pitäisi ottaa huomioon tarkemmin koulutuksessa ja uusien koulutusten suunnittelussa. Maatilan tulee olla taloudellisesti kannattava, ja siellä tulee ottaa huomioon myös eläinten eettinen hoito ja maatilayrityksen ympäristövastuullisuus. Seuraavassa luettelossa on mielestäni tärkeimpiä maatalousyrittäjän tarvitsemia ammattitaitovaatimuksia lypsykarjatilalla:

- eläinten käsittely eläinsuojelulain, eettisten ja eri kotieläinlajien tarpeiden vaatimusten mukaisesti
- tärkeimpien kotieläinten hoidossa tarvittavien koneiden ja laitteiden ympäristö- ja eläinystävällinen ja turvallinen käyttö
- eläintenhoito tuotantovaiheen mukaisesti
- poikimisavun anto ja vastasyntyneiden hoito
- rehuarvojärjestelmän ja rehujen tunteminen sekä ruokintasuunnitelmien tulkitseminen
- jalostussuunnitelmien tulkinta
- tietotekniikan käyttö kotieläintuotannon töissä
- terveen ja sairaan eläimen tunnistaminen ja
- ensiavun anto eläimelle turvallisesti ja kyky arvioida, milloin on turvauduttava eläinlääkärin apuun
- kotieläinten tavallisimpien sairauksien oireiden ja syiden tunnistaminen ja sairauksien ja tartuntatautien ennaltaehkäisy
- kuljetettavien eläinten hoito
- yleisimpien käyttämiensä kemikaalien turvallinen ja
- ympäristöystävällinen käyttö
- kotieläintenrakennuksen ja rakenteiden arviointi eläinten hyvinvoinnin ja työympäristön kannalta
- työturvallisuuden ylläpitäminen ja edistäminen
- työskentely ergonomisesti oikein, omasta terveydestä ja työkyvystä
- huolehtiminen

- ensiaputaito, alkusammutustaito
- tarvittavien muistiinpanojen kirjaaminen
- hygieniaosaaminen
- viljeleminen ympäristölainsäädännön ja ympäristöasetuksen mukaisesti
- jatkuva itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen
- oman tuotteen markkinointi.
- tilanhoito ja kehittäminen sekä tilan johtamisen hallinta
- viljelysuunnitelman laatiminen, peltoviljelytöiden suunnittelu, koneketjujen suunnittelu ja itse töiden tekemisen osaaminen
- EU-tukiehtoihin perehtyminen ja EU-tukihakemuksien täyttäminen
- maatilaverotukseen perehtyminen ja oman tilan talouden seuranta
- maatalouteen liittyvien kirjoituksiin ja julkaisuihin tutustuminen ja niiden seuranta
- oman työn ja palkattujen työntekijöiden työn suunnittelu ja johtaminen

Näiden töiden organisoinnin onnistuminen vaatii erittäin hyvää töiden suunnittelua. Tiedetään, että juuri lypsykarjatalous on erittäin työvaltainen tuotantosuunta. Päivittäisten rutiinien lisäksi pitää ottaa huomioon myös kevät-, kesä- ja syksyaikaan olevia työhuippuja.

4.3 Työmäärän selvittäminen ja työn organisointi

Maatilan työmäärä voidaan arvioida ja laskea eri tavalla ja tarkkuudella. Pelkästään tuotannonsuunnan ja tuotannon laajuuden perusteella voidaan jo karkeasti arvioida maatilan kokonaistyömäärä. Jos halutaan selvittää tilusrakenteen ja kone- ja menetelmävalintojen vaikutusta työmäärän laskentaan, laskenta monimutkaistuu huomattavasti. Yksinkertaisemmillaan työajan laskemiseen voidaan käyttää standardiaikoja esim. peltotöissä min/ha – arvoina. Kotieläinten hoitotöissä standardiajat on määriteltä esim. eläintä tai suorituskertaa kohti.

Töiden organisoimiseen liittyy myös varajärjestelmän suunnittelu esim. miten toimitaan, jos kone rikkoutuu tai työntekijä sairastuu. Suurilla tiloilla on myös ongelmana ammattitaitoisen työvoiman saanti normaaleihin rutiineihin ja lisäksi urakointipalve-

lujen saanti työhuippuihin kesällä. Urakointipalveluiden saatavuuden parantuminen vähentää myös tarvetta investoida itse kalliisiin työkoneisiin. Urakointipalvelujen käyttö on hyvä ja järkevä ratkaisu monille suurille kotieläintiloille. Töiden sujuvuus riippuu koko työketjun toimivuudesta. Työketjun toimivuuteen vaikuttavat töiden yhteensovittaminen ja koneiden kapasiteetin hyödyntäminen. Ketjun toimivuutta rajoittaa heikoin lenkki. Lisäksi jokainen tilan työketju pitäisi nähdä osana tilan toimintajärjestelmää. (Karttunen, Tuure & Kaila 2008, 46-47.)

Maatilayrityksen menestymisen kannalta on suuri merkitys, mihin ja miten työpanokset käytetään. Työhön käytettävään aikaan vaikuttavat myös yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, työjärjestelyt ja siisteys, työpanosten ja välineiden laatu ja kunto sekä asetetut tavoitteet. (Leppälä ym. 2008, 53.)

4.3 Töiden organisointiin tarvitaan tavoitteita

Aikataulujen ja työjärjestyksien suunnittelussa on muistettava yhteys maatalan toimintasuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelmassa tavoitteet ja työsuunnitelmat on tarkistettu suhteessa asiakkaiden vaatimuksiin, tilan resursseihin, myyntiin, markkinoinnin ja kehittämiseen. Maatalousyrityksessä työn suunnittelu kannattaa aloittaa vastaamalla tilan toiminnan kannalta keskeisiin kysymyksiin: mitkä ovat tavoitteet, missä järjestyksessä ja milloin työt tehdään. Erityisen tärkeätä on tunnistaa kriittiset työvaiheet, joiden onnistumisesta muut työvaiheet ovat riippuvaisia esim. säilörehun tekemisen onnistuminen vaikuttaa rehujen riittävyteen ja laatuun, joita syötetään eläimille talvella.

Työvaiheista kannattaa määrittellä niissä käytettävät panokset ja odotetut tulokset. Ajankäytön suunnittelussa voidaan apuna käyttää ajankäyttömatriisia, johon on sijoitettu ajankohtaiset työt, ei ajankohtaiset työt, ei tärkeä/ajankohtainen ja ei tärkeä/ ei ajankohtainen työ. Maatilayrityksen työajan käyttöä voidaan arvioida vertaamalla tilalla tarvittavia työtunteja ja käytettävissä olevia henkilöresursseja keskenään. Työjärjestyssuunnitelmat toimivat myös tärkeinä välineinä tilan työvoimatarpeiden määrittämisessä. (Tuure, Karttunen, Leppälä, Sinisalo & Kaila 2008, 54-55.)

Tilakoon kasvaessa työmäärä tuotettua yksikköä kohden laskee, mutta samalla kokonaistyömäärä kasvaa. Maatilan suunnittelu- ja johtamistöitä on vaikea erottaa tilan varsinaisista tuotantotöistä. Vuonna 2006 tehdyn kyselyn mukaan suunnittelu- ja johtamistöihin osuus suomalaisilla maataloilla oli ka. 30 % ja ylläpitötöiden osuus oli 70 % maatilan kokonaistyömäärästä. (Tuure, Karttunen, Leppälä, Sinisalo & Kaila 2008, 57.)

5 Ennakoimalla suunta tulevaisuudelle

5.1 Maatilan pitkän ajan tavoitteiden tärkeys

Maatilayrityksen tulevaisuuden ennakointi on liittynyt maatilan satokausien sekä vuositason viljelytoiminnan ja kotieläintuotannon suunnitteluun.

Yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä maatilayrityksen on hyvä selvittää esim. markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja suunnitella oma liiketoiminta tulevaisuuden toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta vastaavaksi.

Maatilayrityksissä yleisesti yrittäminen perustuu vahvasti luonnon prosesseihin, joille on ominaista syklisyys, joten maataloilla tulisi suunnitella toimintansa pidemmälle tulevaisuuteen. Sen tulee miettiä uusia mahdollisuuksia omalla tuotantosuunnalla, lähimarkkinoilla ja laajemmin osana paikallista ja kotimaista elintarviketuotantoa. (Rikkonen 2008, 64-65.)

Menestyvän maatilayrityksen johtaminen -hankkeen mukaan maatalousyrittäjät pitivät tärkeinä tulevaisuuden tavoitteina mm.

- henkinen tyytyväisyys viljelijänä toimimiseen
- hyvä maksuvalmius/tulorahoituksen riittävyys
- kohtuullinen toimeentulo
- hyvä kannattavuus
- ympäristön tilasta huolehtiminen
- itsensä ja tilalla työskentelevien ammattitaidon kehittäminen
- tuotannon tehostaminen

- perheyriityksen jatkuvuus
- jatkuva kasvu
- valmistautuminen toiminnan lopettamiseen (Rikkonen 2008, 64-65.)

5.2 Eri tekijöiden ennakoinnin vaikeus

Vaikeimmin ennakoitavana asiana maatalousyrittäjät kokivat tukipolitiikan yleisesti. Tukimäärien ennakoitua pidetään jonkin verran helpompana. Oman osaamisen kehittämistarpeen ja työkyvyn ennakoinnin koetaan olevan helpompaa, koska vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koetaan suureksi. Markkinatilanteen muutoksen ennakoitua vaikeutuu mitä kauemmaksi tilalta mennään. Esimerkiksi hintojen muutokset ja kehitys EU-markkinoilla ovat vaikeammin ennakoitavissa kuin omien lähimarkkinoiden kehitys. Maatalouden kokonaistuoton ja tuotantokustannusten ennakoitua on viljelijöistä melko vaikeaa. (Rikkonen 2008, 65.)

6 Talouden ja rahoituksen suunnittelu ja seuranta

6.1 Talouden suunnittelu

Talouden ja rahoituksen suunnittelu ja seuranta ovat tärkeä osa maatilaa johtamista. erityisesti tämä korostuu laajentavilla tiloilla, koska hyvän suunnittelun avulla osataan paremmin valita oikeat investointiratkaisut. Laajentamiseen liittyy myös merkittäviä taloudellisia riskejä, joita voidaan torjua hyvällä suunnittelulla ja seurannalla. (Ala-Kantti & Enroth 2003, 62.)

Mielestäni talouden ja rahoituksen suunnittelu on suurin ja vaikuttavin tekijä tilan menestymiseen. Tähän vaikuttaa, kuinka onnistuttu saamaan tulosta, rahaa, jotta maatalo pärjää ja kehittyy ja pystyy investoimaan. Oikeastaan kaikkeen vaikuttaa se, miten olemme onnistuneet maatalousyrityksessä talouden hoidossa, kuten esim. rakennusinvestoinneissa, tilan kehittämisessä, tuotantopanoksien ostamisessa, tuotoksissa, koneellistamisessa, työvoiman lisäämisessä, ympäristöinvestoinneissa, neuvontapalveluiden käytössä. Kaikkeen pitää löytyä rahaa, joten talouden pitää olla kunnossa.

Maatilan toiminnan ja talouden suunnittelu muodostavat kokonaisuuden, jossa otetaan huomioon yrittäjäperheen toiveet, tavoitteet ja mahdollisuudet. Suunnittelu on hyvä aloittaa lähtötilanneanalyysillä, jossa arvioidaan käytävissä olevat resurssit sekä maatilan ja yrittäjäperheen jäsenten vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat.

Maatilan toiminnan laajentaminen on tyypillinen maatilan kehittämistapa, mutta on muitakin kehittämisvaihtoehtoja esim. tuotannon jatkaminen nykyisessä laajuudessa toimintaa tehostaen ja/tai kustannuksia minimoimalla, päätuotantosuunnan vaihdos, muun yritystoiminnan aloittaminen, tuotannon supistaminen tai lopettaminen ja/tai siirtyminen palkkatöihin. (Ala-Kantti 2003, 63.)

Taloudensuunnittelu voidaan jakaa suunnittelukauden pituuden mukaan mm. pitkän aikavälin taloussuunnitelmissa laskelmakauden pituus on yleensä 3-5 vuotta tai budjetti laaditaan yhdelle vuodelle kerrallaan joko kuukauden tai neljännesvuoden tarkkuudella. Kriittisessä taloustilanteessa voidaan tarvita vielä lyhytaikaisempaa budjetointia.

Tehokkaassa tilan johtamisessa taloussuunnittelu ja -seuranta muodostavat jatkuvan toisiaan tukevan kokonaisuuden. Kirjanpidon ja tulosanalyysin avulla seurataan pitkän aikavälin taloussuunnitelmien ja budjetin toteutumista, ja vastaavasti kirjanpidon ja tulosanalyysin tietoja käytetään apuna taloussuunnitelmien ja budjetin laatimisessa apuna. (Ala-Kantti 2003, 63-64.)

6.2 Kirjanpito talousseurannan perustana

Huolellisesti ja riittävän tarkalla tilierittelyllä tehty kirjanpito on maatilan menestyksellään johtamisen perusta. Huolellisesti tehty kirjanpitoa voidaan käyttää tilan johtamisessa apuna monessa eri asiassa:

- veroilmoituksen ja tulosanalyysin teko
- kasvikohtaiset ja kotieläintalouden tuotantokustannuslaskelmat
- seuraavan vuoden budjetin teko
- pidemmän aikavälin taloussuunnitelmien teko

- yksittäisten myyntien ja ostojen määrä- ja hintatietojen tarkastus.

Erityisen tärkeää talousseuranta on laajentamisinvestointien jälkeen, jotta tuotanto ja talous saadaan mahdollisimman pian optimaaliseen kuntoon. Talouden suunnittelussa ja seurannassa perusasioita ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Pitkällä aikavälillä näiden pitää olla kunnossa, jotta toiminta voi jatkua ja sitä voidaan kehittää. (Enroth 2003, 65.)

6.3 Tietojen kerääminen ja hyödyntäminen

Siitä huolimatta, että yrityksissä tuloksellinen toiminta on tärkein tavoite, tietojen analysoinnissa ja tarvittavien kehittämistoimien tunnistamisessa on yllättävän paljon puutteita. Eri selvityksissä on todettu, että toimialasta riippumatta ja yrityksen koosta riippumatta päätöksiä ei aina tehdä mitattujen tulosten perusteella. Tulokset eivät ole ainoita tietoja, joiden varassa päätökset tehdään. Yrityksissä seurataan kilpailutilannetta, kuluttajatrendejä, yhteiskunnallisia muutoksia ja muita tietoja, joilla on merkitystä, kun arvioidaan tehtyjä valintoja ja tarvetta niiden muuttamiseen.

Vuosittain tehtävä tilinpäätös ja veroilmoitus ovat usein ainoita tulostietoja joita syvällisemmin arvioidaan. Talouden kokonaisuuden arviointi on erittäin tärkeää ja sitä tarvitsee tehdä. Toisaalta jos on käytettävissä vain koko yritystä kuvaavat taloustiedot, toiminnan parantamiseen tähtäävien kehittämiskohteiden valinta ei välttämättä onnistu. Tulokselliseen analysointiin tarvitaan näiden tietojen lisäksi eri prosesseja kuvaavat tulokset, joiden perusteella voidaan arvioida, missä prosessissa tarvitaan kehittämistä ja mitä nämä kehittämistoimet ovat. (Jokipii & Isosaari 2006, 48.)

7 Haastattelututkimus

7.1 Haastattelu ja sen kulku

Halusin tutkia maatalojen johtajuuteen liittyvistä asioista: tulevaisuuden suunnitelmista, tavoitteista, riskien hallinnasta, tulosten seurannasta ja työskentelystä sekä työprosesseihin liittyvistä asioista.

Päättötyössä haastattelin 30 maatalousyrittäjää. Haastattelun tein puhelinhaastatteluna. Haastattelu tehtiin puhelimitse, koska maatalousyrittäjät ovat erittäin huonoja vastaamaan erilaisiin kyselyihin lomakkeella. Käsitykseni tähän asiaan on tullut mm. oman tietämykseni kautta ja siitä, että kun olen tiedustellut joidenkin opiskelijoiden tekemistä lomakekyselyjen vastausprosentista, heillä on ollut selvä mielipide: kirjeitse ei kannata lähestyä maatalousyrittäjää, vaikka sijoittaisi vastauskuoren kyselyn mukana. Vastausprosentit olivat pieniä lomakekyselyissä.

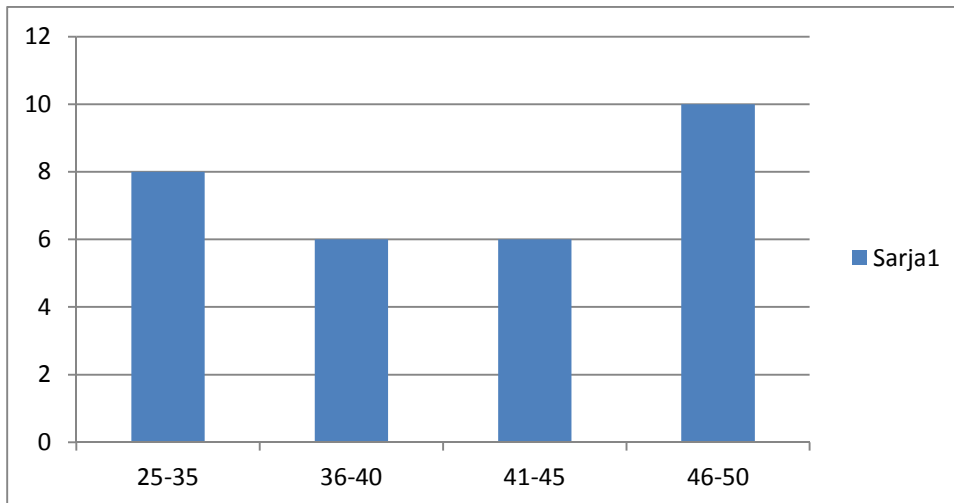
Olin jo alussa suunnitellut tekeväni haastattelun puhelimitse, jolloin saan kattavamman otoksen kyselyn tuloksiin. Tein selkeän haastattelulomakkeen, jossa jokaiselta kysyttiin samat kysymykset. Vastaajalla meni aikaa kyselyyn noin kymmenen minuuttia. Haastattelulomakkeen suunnittelussa käytin apuna Seinäjoen alueen ProAgrian käyttämää maatilajohtajuuteen liittyvää kyselylomaketta. Lyhensin alkuperäistä lomaketta huomattavasti ja muotoilin kysymyksiä hiukan. Alkuperäinen oli 5-6 sivun mittainen.

Haastattelutilat sijaitsevat Keski-Suomen alueella Kannonkoskella, Saarijärvellä, Karsulassa, Uraisilla, Pihtiputaalla ja Jyväskylässä. Maatilojen koko vaihteli 25 lehmästä 120 lehmään. Useimmat maatilat olivat keskikokoisia tiloja, noin 35-45 lehmää. Haastattelussa ei erikseen kysytty lehmälukumäärää. Haastateltavat maatilat olivat pääsääntöisesti Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen/luonnonvara-alan työssäoppimispaikkoja, joten minulla oli jo tiedossa maatilojen lehmien lukumäärä. Haastattelu toteutettiin huhtikuu 2013 ja syyskuun 2013 välisenä aikana. Vastaukset käsiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja laskin kuinka paljon tiloja kuului mihinkin vastausluokkaan. Esitän tulokseni pylväskaaviokuvina.

8 Haastattelun tulokset

8.1 Haastateltavien sukupuoli ja ikäjakautuma

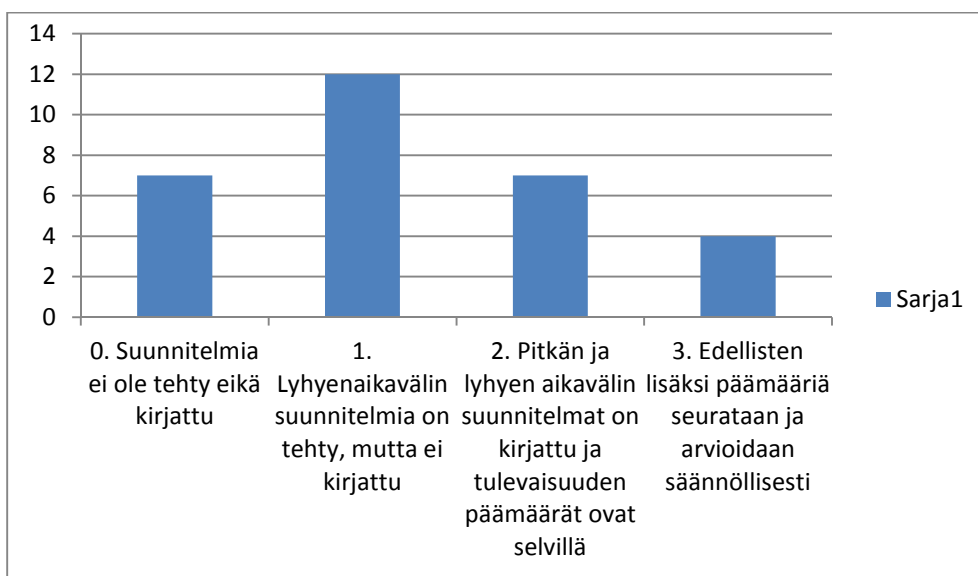
Haastattelin sekä maatilojen emäntiä että isäntiä. Toisaalta olin myös kiinnostunut, kuinka maatilojen emännät ovat perehtyneet maatilajohtamiseen. Vastaajista miehiä oli 17 ja naisia oli 13. Haastateltavien ikäjakautuma näkyy kuviossa 1. Haastateltavissa oli yli 46-vuotiaita eniten (33 % vastaajista).



KUVIO 1. Haastateltavien ikäryhmät

8.2 Toiminnan suunnittelu

Yllättävän monella maatilalla (23 % haastatelluista) suunnitelmia ei ole tehty eikä kirjattu, joka kuviosta 2 voidaan havaita. Kuitenkin monella tilalla (40 % vastaajista) jonkinlaisia suunnitelmia on mietitty, varsinkin lyhyen aikavälin suunnitelmia, mutta kirjauksia ei ole tehty. Eniten maatilat tekevät lyhyen aikavälin suunnitelmia ja tekevät niistä kirjauksia. Pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitelmia ja kirjauksia tehtiin maatioilla hyvin (37 % tiloista), mutta niiden säännöllistä seuranta ja arviointia on vain muutamalla maatilalla (13 % tiloista). Suunnitelmia tehdään varsinkin silloin, kun lähitulevaisuudessa tehdään investointeja.



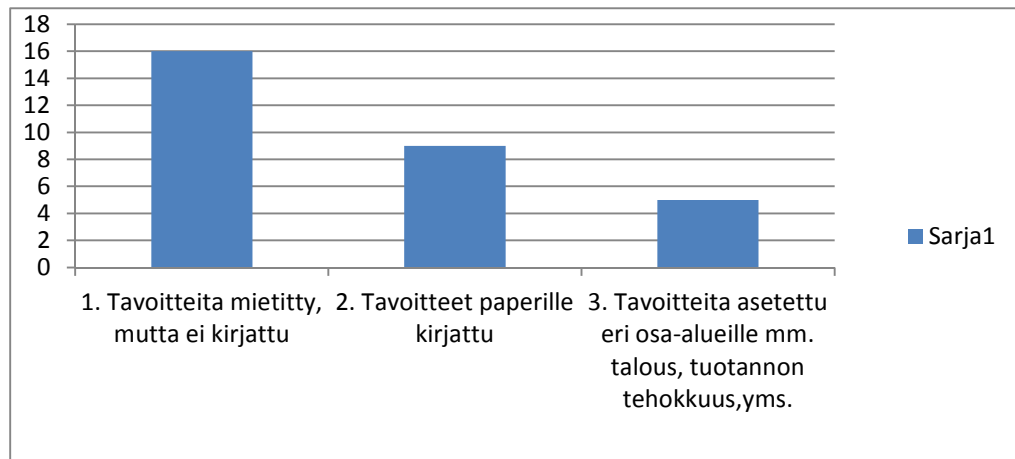
KUVIO 2. Toiminnan suunnittelu

8.3 Toiminnan tavoitteiden asettaminen

Yleisesti toiminnan tavoitteita joillekin osa-alueille oli tehty hyvin, mutta vain osalla 47 %:lla oli kirjattu, kuten kuviosta 3 selviää. Vastaajista noin 17 % tekee suunnitelmat ja kirjaukset eri osa-alueille, kuten talous, henkilöstön hyvinvointi ja tuotannon tehokkuus.

Toiminnan suunnitteluun sekä tavoitteiden asettamiseen liittyen olisi olettanut, että varsinkin nuoret ikäryhmässä 25-35-vuotiaat olisivat olleet selkeästi suunnitelmallisempia ja heillä olisi ollut kirjauksiakin enemmän tehtynä kuin vanhemmilla maatilayrittäjillä, mutta näin ei ollut.

Toinen huomio, jonka tein ja joka olisi pitänyt tulla esille haastattelussa, on, että yli 50-vuotiailla olisi voinut olla selkeästi enemmän pitkän aikavälin suunnitelmia tehtynä ja kirjattuna, mutta niitä ei tullut esille tässä haastattelussa. Kuitenkin näillä tiloilla olisi mahdollisuutta jatkaa lypsykarjan pitoa tulevaisuudessa sukupolvenvaihdon kautta.

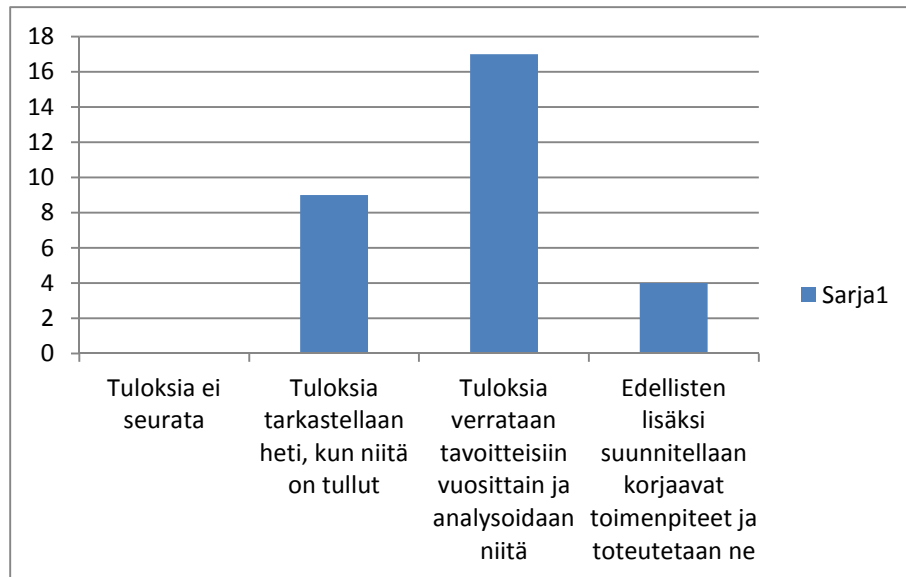


KUVIO 3. Toiminnan tavoitteiden asettaminen

8.4 Tulosten seuranta

Haastattelussa tuli selväksi, että maataloilla tuloksia tarkastellaan heti, kun niitä on tullut. Haastatelluista 70 % vertaa tuloksia tavoitteisiin ja analysoi syy- ja seuraussuhteita, mutta harvemmat (13 % vastaajista) suunnittelivat korjaavia toimenpiteitä ja

toteuttivat niitä (Ks. kuvio 4). Yleisimmin tuloksia seurattiin mm. karjantarkkailura-
 porteista ja verokirjanpidosta. Maitotilaneuvojilla on tärkeä rooli mm. maidon tuo-
 tannon kannattavuuden selvittämisessä. Useimmiten tiloilla tuloksia verrataan ta-
 voitteisiin vuosittain ja analysoidaan niitä.

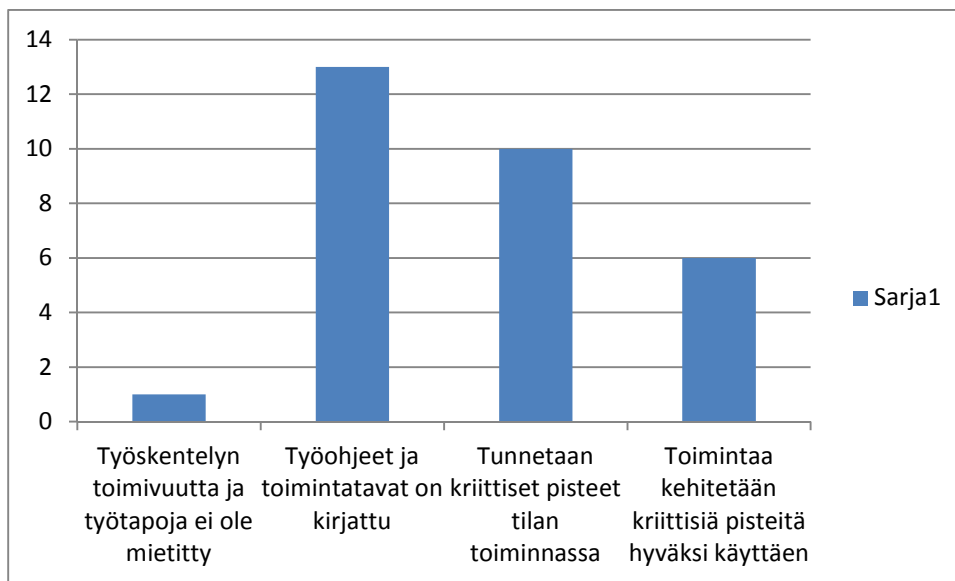


KUVIO 4. Tulosten seuranta

8.5 Työskentelyn seuranta

Työskentelyn seurantaan koskeva kysymys tuotti eniten harhaa vastauksissa, koska kaikki vastaajat eivät tienneet, mitä tarkoitetaan kriittisillä pisteillä. Harha tuli siitä, että useat eivät kysyneet, mitä tarkoitetaan kriittisillä pisteillä, ja osa oletti sen olevan työterveyteen liittyvää. Osa kysyi suoraan, että mitä tarkoitetaan kriittisellä pisteellä. Osa vastaajista tiesi tilansa kriittiset pisteet, ja joillekin tiloille oli tehty myös kartoitus tilan kriittistä pisteistä.

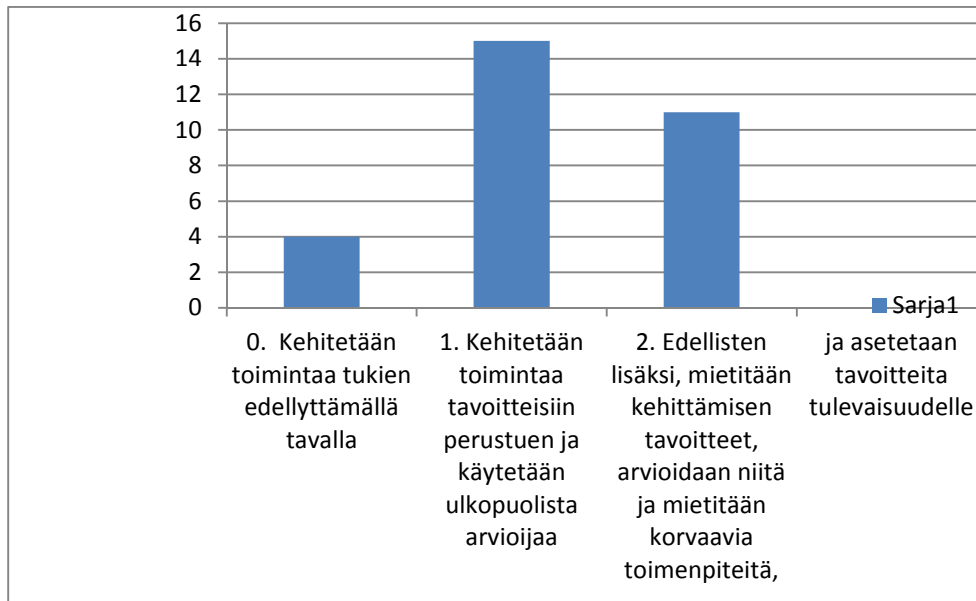
Pääsääntöisesti kaikilla tiloilla oli työohjeet ja työtavat mietitty esim. navettatöiden osalta, joissa tarvitaan joskus ulkopuolista työntekijää, esimerkiksi lomittajaa, kuten kuviossa 5 havaitaan. Peltotöihin ei juuri ole mietitty työohjeita, tehdään ne itse tai käytetään niissä ulkopuolista urakoitsijaa.



KUVIO 5. Työskentelyn seuranta

8.6 Jatkuva toiminnan kehittäminen

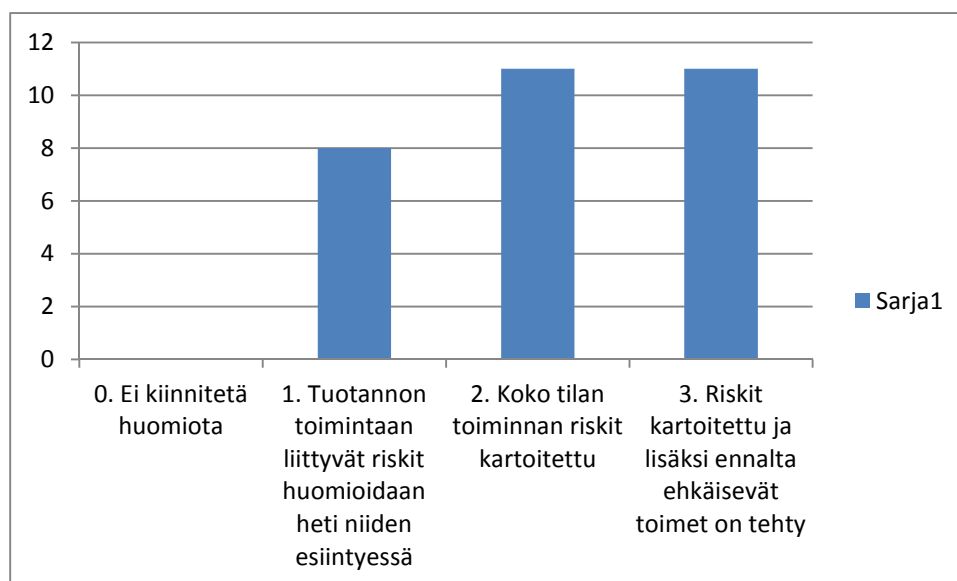
Vastaukset toiminnan jatkuvaa kehittämistä koskevaan kysymykseen ovat ristiriidassa ensimmäisten kysymysten kanssa, koska hyvin monella tilalla kuitenkin käytetään ulkopuolista arvioijaa toiminnan kehittämisessä. Vastaajista 13 % kertoi, että tilalla kehitetään toimintaa vain tukien edellyttämällä tavalla. Yrittäjistä 87 % asettaa tavoitteita toiminnalleen ja seuraa niiden toteutumista sekä tekee tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. He myös käyttävät ulkopuolisia neuvonantajia kehittämistyössä apuna. Yleisimmin ulkopuolista asiantuntemusta käytetään mm. jalostuksessa, karjantarkkailussa (tuotosseuranta, maidon tuotantokustannuslaskelmat, hedelmällisyys) ja rakennusinvestointien kannattavuudessa.



KUVIO 6. Jatkuva toiminnan kehittäminen

8.7 Riskien hallinta

Riskien kartoitus maataloilla on tehty hyvin ja niihin kiinnitetään huomiota heti niiden esiintyessä, kuten kuviosta 7 selviää. Hyvin monella tilalla oli tilan toimintaan liittyvät riskit huomioitu ja riskit kartoitettu sekä monella tilalla riskien kartoituksen jälkeen ennaltaehkäisevät toimet on toteutettu. Maatilayrittäjät ovat selvillä omaan tilaansa liittyvistä riskeistä ja niitä yritetään ennaltaehkäistä.



KUVIO 7. Riskien hallinta

8.8 Työmäärän seuranta

Pääsääntöisesti tiloilla työmäärä on hallinnassa, kuten kuviosta 8 selviää.

Tähän vastaukseen miltei kaikki vastaajat kertoivat, että toukokuun alusta syyskuun loppuun eli kasvukauden aikana on paljon töitä ja jatkuva kiire. Mutta muuna ajankohtana on työmäärä hallinnassa ja työt osataan laittaa tärkeysjärjestykseen, jolloin muuna ajankohtana vuodesta jää hyvin vapaa-aikaa. Osalla tiloista oli jatkuva kiire koko vuoden.

Tärkein huomio tämän kysymyksen vastauksissa oli se, että tiloilla, joilla on lypsyrobotti, kaikkien robottitilojen vastauksissa tuli selkeästi esille viimeinen vaihtoehto, eli työmäärä on mitoitettu henkilöstön määrän ja osaamisen mukaan, ja lisäksi jää vapaa-aikaa (tiloista neljällä oli lypsyrobotti).

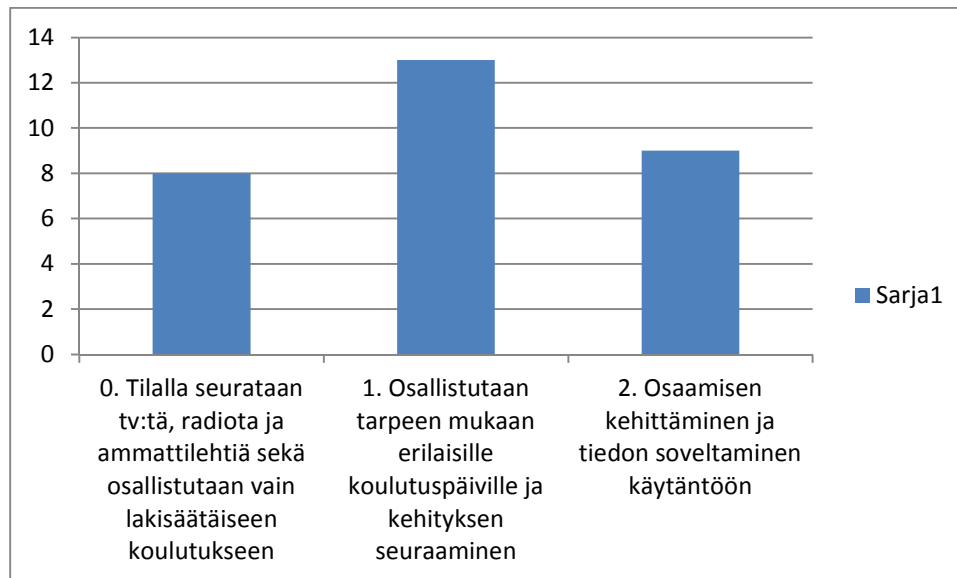


KUVIO 8. Työmäärän seuranta

8.9 Osaamisen kehittäminen ja tiedon hankinta

Vastaajista 2/3 kehittää osaamistaan osallistumalla erilaisille koulutuspäiville ja pyrkivät myös soveltamaan tiedot käytäntöön. Monella maatilalla olisi halukkuutta osal-

listua enemmän erilaisille koulutuspäiville, mutta elämäntilanne tai kiire vaikuttaa siihen, että he vain seuraavat tv:tä, radiota ja lukevat ammattilehtiä.



KUVIO 9. Osaamisen kehittäminen ja tiedonhankinta

9 Yleiset kysymykset liittyen tilan työprosesseihin

Haastattelussa kysyttiin yleisiä asioita liittyen työprosesseihin lypsykarjatilalla. Mielestäni näissä kysymyksissäni oli vähiten vaihtelua. Oikeastaan melkein jokaiseen kysymykseen tuli kyllä vastaukset, paitsi kysymyksiin lasketaanko erikseen peltoviljelyn kustannukset. Toinen kysymys, jossa tuli hieman vaihtelua, oli lasketaanko ja tiedetäänkö maitolitrin tuotantokustannukset. Oikeastaan hyvin harvalla tilalla lasketaan erikseen peltoviljelyn kustannuksia ja maitolitrin tuotantokustannusta. Moni vastaaja sanoi, että on niitä joskus laskettu, mutta ei niitä systemaattisesti lasketa vuosittain.

Ainoastaan yhdelle tilalle ei ole tehty terveydenhuoltosopimusta tai terveydenhuoltosuunnitelmaa, kaikille muille oli (1/30).

Turhin kysymys oli, että tiedostetaanko maatilalla, ovatko eläinten hyvinvointiin liittyvät asiat kunnossa. Suoraan sanottuna en enää kehdannut viiden vastaajan jälkeen edes kysyä tätä kysymystä.

Viimeisin kysymys yleisistä työprosesseista liittyen tehtiinkö maatilalla vapaaehtoisia ympäristötekoja. Maatiloilla mietitään oman ympäristön siisteyden ja vesistön suojeluun liittyviä seikkoja. Yleisemmät vapaaehtoiset ympäristöteot olivat kosteikon suunnittelu ja tekeminen sekä suojavyöhykesopimukset. Lannanmultausta tehtiin usealla tilalla. Biotooppeja oli myös joillakin tiloilla. Luonnonmonimuotoisuutta on myös kartoitettu useimmilla maatiloilla.

Haastattelussa oli mukana myös muutama kysymys maatilajohtajuudesta ja tiedetäänkö, mitä johtajuus tarkoittaa ja tiedetäänkö, mitä se johtajuus pitää sisällään. Mielestäni viljelijät pääsääntöisesti eivät kuitenkaan miellä sanaa johtajuutta sellaiseen, siihen paremminkin kävisi sana yrittäjäyys ja mitä se pitää sisällään.

Päätöksentekoon osallistuvat sekä emäntä että isäntä yhdessä. Vain kahdella tilalla ainoastaan isäntä osallistui päätöksen tekoon. Niilläkin maatiloilla, joissa oli työntekijöitä, päätöksentekoon saattoi neuvottelujen kautta osallistua myös työntekijät, vaikka lopullisen päätöksen tekee isäntä itse.

Yksi oleellinen kysymykseni oli, kuinka maatalousyrittäjät mieltävät sanan johtajuus, koska sanaa johtajuus on mediassa tuotu esille jo muutaman vuoden. Kaikilla tiloilla miellettiin sana johtajuus ja tiedettiin, mitä johtajuus tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. Melkein kaikki tilat vastasivat kysymykseeni siihen kyllä, että johtajuus on joka päiväisesti mukana, mutta sanana johtajuus ei merkitse mitään erityistä.

Muutamalla maatilalla ajatellaan asiasta eri tavoin. Toisaalta he poikkesivat myös siinä, että heillä on työntekijöitä. Heidän mielestään he organisoivat jatkuvasti, aikataulutukset eri töille pitää olla "hanskassa", työntekijöiden kanssa käydään neuvotteluja. Työnantajana he olivat myös esimiehiä, mutta he korostivat, etteivät tuo esille jatkuvasti johtajuutta tai esimiehenä olemista.

10 Koulutustarvekysely

Kartoitin haastattelussa viljelijöiden tämän hetkisiä koulutustarpeita. Koulutusnimekkeet suunnittelin etukäteen ja viljelijät pystyivät valitsemaan niistä kaksi parhaimmalla tuntuva ja jotka olivat kiinnostavimpia. Viljelijät kokivat, että kaikki luettelemani

koulutukset olivat hyviä, mutta eivät oikeastaan osanneet valita, mitkä olisivat tarpeellisempia kuin toiset. Kuitenkin eniten mainittiin taloushallintaan ja kustannus- ja katelaskentaan liittyvä koulutus. Joku oli sitä mieltä, että talouden suunnitteluun liittyvä koulutus olisi hyvä. Toisaalta joku oli myös sitä mieltä, että työnantajana toimimiseen tarvittaisiin koulutusta. Verokoulutusta piti muutama vastaaja tärkeänä. Investointeihin liittyvä riskien kartoitus sai myös kannatusta. Selkeänä johtopäätöksenä voidaan sanoa, että maatilojen talouteen (eri talouden osa-alueille) vaikuttavat koulutukset olisivat tällä hetkellä tarpeellisimpia.

Ilmeisesti tällä hetkellä ei ole tarvetta eläimiin liittyvää koulutukseen, eikä fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen liittyvään koulutukseen. Tosin nekin saivat muutamien vastaajien kannatuksen. Ympäristön hoitoon liittyvä koulutus ei saanut lainkaan kannatusta. Haastattelussa tuli myös ilmi, että koulutustarpeeseen vaikuttaa tilojen tulevaisuuden suunnitelmat. Esimerkiksi eräs viljelijä oli jo osallistunut investointeihin liittyvään koulutukseen ennen omaa isoa navettainvestointiaan.

Koulutukseen osallistumiseen vaikuttaa myös paljon perheen tämän hetkinen tilanne. Nuoremmat olisivat kiinnostuneita koulutuksista, mutta tällä hetkellä on pieniä lapsia. Myös yksityistalouteen tehtävät investoinnit vaikuttavat siten, että ei ole aikaa.

Esille kuitenkin nousi koulutus, jota tarvitaan koneurakointipalveluita tarvitseville tai niitä tarjoaville tiloille mm. urakointitarjouksien tekemiseen, urakointitarjousten antamiseen ja niihin liittyvien sopimuksien tekemiseen. Yleisestikin kaikenlaisiin sopimuksiin liittyvä koulutus mainittiin tarpeellisena. Henkilöstöhallintaan liittyvää koulutusta ehdotettiin, mutta toisaalta työnantajana toimiminen liittyisi tähän varsin selkeästi.

Eräs viljelijä toi esille myös viljan viljelyn pienryhmäopetusta. Hän oli ollut nurmenviljelyn pienryhmäopetuksessa mukana, ja sanoi, että viljan viljelyn pienryhmäopetukseen olisi varmaankin halukkaita. Koulutukseen pitäisi liittyä koneistusta, tietoa lajikkeista, kasvinsuojeluaineista ja viljan viljelyn tehostamisesta ja hyvälaatuisen sekä määrällisesti hyvän sadon aikaansaamisesta. Mielestäni koulutukseen liittyvän kyse-

lyn anti jäi oikeastaan ”laihaksi”, mutta kävihän siitä ilmi silti jotain, jota voisi kehittää.

11 Haastateltavien mielipiteitä

Haastattelussa tuli hyviä lausahduksia viljelijöiltä liittyen kysymyksiin tai yleisesti maatalouteen, joita halusin tuoda esille. Olen hieman ryhmitellyt lauseita aihepiireittäin.

Maatilan toiminnan ja tavoitteiden suunnitteluun ja tavoitteisiin tuli seuraavia ajatuksia:

”Etukäteen suunnittelu on vaikeaa, koska ei tiedetä, mitä EU päättää ja millainen on tukitaso tulevaisuudessa.”

”Meillä isäntä voi laskea etukäteen, mitä ensi kuussa pitäisi tulla maitotiliä”.

”Tehty mielessä, muttei ole kirjattu”.

”Etukäteissuunnittelua ei hirveästi kannata tehdä tulevista maitomääristä, koska jos muutama lehmä kuolee kuukauden sisällä, niin se vaikuttaa maitomäärään ja siitä saatavaan maitotiliin”.

Työskentelyn seurantaan ja työmäärään maaviljelijöiden mielipiteitä olivat mm.

”Olen tilallani itse kriittinen piste, koska teen työt itsekseni ja koskaan ei voi tietää etukäteen jos esim. sairastun niin miten työt hoituvat kokonaisuudessaan, lomittajat hoitavat kylläkin navetan osuuden, mutta tilan muut työt.”

”Tilallani löytyy aina tekemättömiä töitä, mutta ei pidä ajatella jatkuvasti niitä vaan pitää ottaa vapaa-aikaa itselleen”.

”Kesällä aika ei millään riittäisi kaikkien töiden tekemiseen ja talvella jää enemmän vapaa-aikaa”.

Johtajuudesta maanviljelijät ajattelivat seuraavasti:

”Oikeastaan tämän hetken johtajuus on päivittäistä taktista johtajuutta, koska olen tehnyt joitain vuosia sitten strategisen päätöksen navetan peruskorjauksesta, joten tällä hetkellä en voi miettiä toiminnan muuttamista ja tavoitteet ovat pitkäksi aikaa selvillä”.

”Minä hoidan peltoviljelyjohtajuuden ja emäntä hoitaa navetan puolen johtajuuden”.

”Miellän sanan johtajuus henkilöön, joka ei osallistu varsinaiseen työn tekemiseen, varsinkin lannanluomiseen”.

”Miellän sanan johtajuus maataloilla yrittäjyyteen, johtaja on ” yrittäjä itse”.

”Johtaminen on maatilasta vastuun kantamista”

”Sanana käytännön johtajuus on koko ajan mukana”.

Muutamien mautilojen mietteitä, miksi he eivät tee säilörehuanalyyysiä:

”Säilörehun tulokset joskus hakuammuntaa”.

”Ei tehdä säilörehuanalyyysiä, koska sato korjataan samoihin aikoihin ja sen pitäisi olla samanlaista kuin aikaisemmin”.

12 Pöätelmä

Haastattelulomakkeen suunnittelu oli melko haasteellinen, koska lyhensin alkuperäisiä kysymyslomakkeita todella paljon ja mietin, mitkä olivat mielestäni ne tärkeimmät kysymykset, joihin halusin saada vastauksen. Kokonaisuudessaan haastattelut olivat mielenkiintoisia, vaikka haastattelut venyivät pitkälle ajanjaksolle. On erittäin tärkeää miettiä, milloin maatalousyrittäjillä on aikaa vastata puhelimitsekin tehtynä haastatteluna. Huomasin, että kesän kiireet olivat hyvin mielessä, kun esim. kysyin onko työmäärä hallinnassa maatilalla. Oikeastaan kaikilta vastaajilta tuli ensimmäisenä vastaus, että kesäaikaan on kiire.

Kysyin suoraan muutamalta haastateltavalta, miltä kysymykset tuntuivat, olivatko vaikeita. He sanoivat, että kysymykset olivat hyviä. Tosin muutama vastaaja haastat-

telun yhteydessä sanoi, että nyt täytyy oikein miettiä, mitä vastaisi. Yksi vastaaja sanoi, että vaikeita kysymyksiä.

Haastattelut olivat todella mielenkiintoisia, ja keskustelimme hyvin paljon myös tämän hetkisistä maatalouteen liittyvistä asioista. Maidontuottajat ovat hyvin selvillä omasta maatilastaan, vaikkakin kirjauksia ei juurikaan tehdä, mutta he tekevät jatkuvasti omia suunnitelmia maatilansa kehittämistä, investoinneista, rakentamisesta ja konehankinnoista. Mediassa annetaan aika heikko kuva maatilojen johtajuudesta, mutta mielestäni ongelmaksi muodostuu vain kirjaaminen – tilat suunnittelevat, mutta eivät kirjaa. Tosin pääasiassa suurin osa suunnitelmista on nimenomaan lyhyen aikavälin suunnitelmia ja laskelmia.

Visionääristä suunnitelmaa tiloilla ei juurikaan tehdä, mutta tiedossani on muutama maatila, jossa tuotantosuuntaa on muutettu esim. lypsykarjatilasta emolehmätilaksi, jolloin emoja on jo otettu lypsykarjan rinnalle pikkuhiljaa tai maatilalla on tulevaisuudessa suuret kone- tai rakennusinvestoinnit esim. rehusiilot. Joten visionääristä suunnitelmaa tiloilla tehdään silloin, kun sitä tarvitaan. Maatiloilla asioita on paljon ajatuksen tasolla. Tällä hetkellä lypsykarjatilat ovat varovaisia suurten investointien tekemiseen, joten tämäkin näky tilojen suunnitelmallisuudessa ja myös riskien kartoituksessa.

Olisin itse halunnut tuoda esille haastattelussani sanaa johtajuus, ja mitä se merkitsee maatiloille sanana. Mielestäni johtajuus on hieman vieras sana, eikä oikeastaan kuulunut maatilayrityksen sanastoon. Kysymyksen asettaminen oli kuitenkin aika vaikea, mutta vastauksien perusteella ajatus sanana johtajuus oli, kuten minullakin, tuttu, mutta ei sinänsä merkitse jokapäiväisesti mitään.

Mielestäni johtajuus on maatilankokonaisvaltaista hallintaa, jossa erilaiset päätökset vaikuttavat maatalouden eri osa-alueille.

Lähteet:

Ala-Kantti, E. & Enroth, A. 2003. Talouden ja rahoituksen suunnittelu ja seuranta. Teoksessa Laajentavien tilojen haasteet. Tieto Tuottamaan 104. Toim. Enroth, A., Österman, P., Teräväinen, H. ProAgria Maaseutokeskuksen julkaisuja nro 998. Keuruu.

Jokipii, P. & Isosaari H. 2006, Tietojen kerääminen ja hyödyntäminen. Teoksesta maatalan kilpailukyky. Tieto Tuottamaan 112. Toim. Jokipii P. ProAgria Maaseutokeskusten Liiton julkaisuja nro 1021. Jyväskylä.

Kaila, E. & Tuure, V.-M, 2008. Johtamistyö maatilayrityksessä. Teoksessa Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto Tuottamaan 123. Toim. Rikkonen P, Harmoinen T, Teräväinen H. Maaseutokeskusten Liiton julkaisuja. Porvoo.

Karttunen, J., Tuure V.-M., Kaila, E. Maatila töiden organisointi 2008, Teoksessa Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto Tuottamaan 123. Toim. Rikkonen P, Harmoinen T, Teräväinen H. Maaseutokeskusten Liiton julkaisuja. Porvoo.

Leino, K. 2008. Maatilan johtaminen on arkista työtä päämäärän eteen. Jokasorkka, 6-7 sivut. Leisivaara, P. & Myyrä, S. 2013. Riskien hallinnan tavoitteet. Teoksesta Markkinariskien hallinta maatilalla. Toim. Vuori, S., Peltonen, S., Tuovinen, P. Tieto Tuottamaan 138. ProAgria Maaseutokeskuksen julkaisuja nro 1132. Porvoo.

Leppälä, J., Tuure V.-M., Sinisalo, A., Kaila, E., Suutarinen, J., Rikkonen, P., Rantamäki-Lahtinen, L., Meriläinen P. 2008. Teoksessa Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto Tuottamaan 123. Toim. Rikkonen P, Harmoinen T, Teräväinen H. Maaseutokeskusten Liiton julkaisuja. Porvoo.

Mäkinen, H. & Ylätaalo, M. 2008. Strategian valinnat toiminnan perusta. Teoksessa Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto Tuottamaan 123. Toim. Rikkonen P, Harmoinen T, Teräväinen H. Maaseutokeskusten Liiton julkaisuja. Porvoo.

Niemi, J. & Ahlstedt, J. 2007. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Helsinki: MTT Taloustutkimus.

Olson, K. D. 2004. Farm management. Principles and strategies. Iowa State Press.

Rikkonen, P. 2008. Ennakoimalla suunta tulevaisuuteen. Teoksessa Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto Tuottamaan 123. Toim. Rikkonen P, Harmoinen T, Teräväinen H. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja. Porvoo.

Sinisalo, A. 2008. Tilakoon kasvattaminen lisää johtamiseen tarvittavaa työmäärää. Maaseudun Tulevaisuus 21.4.2008

Tuure, V.-M., Karttunen, J., Leppälä, J., Sinisalo, A., & Kaila, E. 2008. Maatilan ajankäytön hallinta. Teoksessa Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto Tuottamaan 123. Toim. Rikkonen P, Harmoinen T, Teräväinen H. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja. Porvoo.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista 2005. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy.

Liitteet:**Liite 1. Haastattelulomake**

HAASTATTELULOMAKE

HAASTATELTAVAN SUKUPUOLI

MIES

NAINEN

HAASTATELTAVAN IKÄRYHMÄ

25-35

36-40

41-45

46-yli 50 vuotiaat

A JOHTAMINEN

Toiminnan suunnittelu

- 0) suunnitelmia ei ole tehty eikä kirjattu
- 1) lyhyen aikavälin suunnitelmia on tehty ja ne on kirjattu
- 2) pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitelmat on kirjattu, tulevaisuuden päämäärät ovat selvillä
- 3) edellisten lisäksi päämääriä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti

Toiminnan tavoitteiden asettaminen

- 1) tavoitteita mietitty, ei kirjattu
- 2) tavoitteet paperilla

- 3) tavoitteita asetettu tilan eri osa-alueille talous, henkilöstön hyvinvointi, tuotannon tehokkuus

Tulosten seuranta

- 0) tuloksia ei seurata
- 1) tuloksia tarkastellaan heti, kun niitä on tullut
- 2) tuloksia verrataan tavoitteisiin vuosittain ja analysoidaan niitä
- 3) edellisten lisäksi suunnitellaan korjaavat toimenpiteet ja toteutetaan ne

Työskentelyn seuranta

- 0) työskentelyn toimivuutta ja työtapoja ei ole mietitty
- 1) työohjeet ja toimintatavat on kirjattu
- 2) tunnetaan kriittiset pisteet tilan toiminnassa
- 3) toimintaa kehitetään kriittisiä pisteitä hyväksi käyttäen

Jatkuva toiminnan kehittäminen

- 0) kehitetään toimintaa tukien edellyttämällä tavalla
- 1) kehitetään toimintaa tavoitteisiin perustuen ja käytetään ulkopuolista arvioijaa toiminnan kehittämisen apuna
- 2) edellisten lisäksi , mietitään kehittämisen tavoitteet, arvioidaan niitä, mietitään korjaavia toimenpiteitä ja asetetaan tavoitteita tulevaisuudelle

Riskien hallinta

- 0) ei kiinnitetä huomiota
- 1) tuotannolleen toimintaan liittyvät riskit huomioidaan heti niiden esiintyessä
- 2) koko tilan toiminnan hallintaan riskit kartoitettu

3) riskit kartoitettu ja lisäksi ennaltaehkäisevät toimet tehty

Työmäärä

0) jatkuva kiire ja tekemättömiä töitä

1) työmäärä hallinnassa ja työt osataan asettaa tärkeysjärjestykseen

2) ed.lisäksi työmäärä mitoitettu henkilöstön määrän mukaan ja osaamisen mukaan, lisäksi jää vapaa aikaa

Osaamisen kehittäminen ja tiedon hankinta

0) tilalla seurataan tv:tä, radiota ja ammattilehtiä sekä osallistutaan vain lakisääteiseen koulutukseen

1) osallistutaan tarpeen mukaan erilaisille koulutuspäiville ja kehityksen seuraaminen

2) osaamisen kehittäminen ja tiedon soveltaminen käytäntöön

Miten tilalla koetaan johtajuus: vaihtoehdot

tilalla ei tehdä mitään päätöksiä etukäteen ja ajatellaan, että kaikki sujuu kuten ennenkin,

johtajuus on joka päiväisesti kaikessa mukana, mutta sanana johtajuus ei merkitse mitään erityistä

tehdäänkö tilalla yhdessä päätöksiä vai onko päätöksien teko yhden henkilön varassa

mielletäänkö sana johtajuus, mitä se tarkoittaa ja tiedetäänkö, mitä johtajuus pitää sisällään

Tilan työprosessit liittyen maitotilan töihin

Tehdäänkö selkeästi ja suunnitelmallisesti viljelykierto?

Seurataanko ja havainnoidaanko sadon valmistumista kesän aikana pellon laidalla ja tehdään erityistoimenpiteet tarvittaessa?

Kirjataan lohkokohtaisia muistiinpanoja?

Lasketaan erikseen peltoviljely kustannukset?

Tiedetäänkö tilalla, kuinka paljon rehua ja viljaa tarvitaan seuraavalle vuodelle, lasketaan?

Tehdäänkö säilörehuanalyysi?

Tehdäänkö ruokintasuunnitelma ja rehubudjetti syksyllä ja tehdäänkö uutta suunnitelmaa rehuerän vaihtuessa?

Tiedetäänkö maitolitrin tuotantokustannukset?

Seurataan ruokinnan onnistumista?

Seurataan eläinten hyvinvointia ja olosuhteita?

Seurataan utareterveyttä päivittäin, entä vetimien päiden kuntoa?

Onko tilalla tehty terveydenhuoltosopimusta tai terveydenhuoltosuunnitelmaa?

Tiedostetaan, että tilalla ei ole kaikki eläinten hyvinvointiin liittyen kunnossa?

Tehdäänkö tilalla vapaaehtoisia ympäristötekoja, millaisia?

B KOULUTUSTARVE KYSELY

VALITSE VAIHTOEHDOSTA 2 MIELNKIINTOISINTA KOULUTUSTA

MAATALOUDEN VEROTUS JA VEROSUUNNITTELU

TALOUSHALLINTA, KUSTANNUSLASKENTA, KATE

TALOUDEN SUUNNITTELUUN LIITTYVÄ KOULUTUS

INVESTOINTEIHIN LIITTYVÄ RISKIEN KARTOITUS(SWOT-ANALYYSI)

TYÖNANTAJANA TOIMIMINEN

MAATILAN LAATUUN VAIKUTTAVA KOULUTUS

FYYSINEN JA PSYYKKINEN JAKSAMINEN

YMPÄRISTÖN HOITON LIITTYVÄ KOULUTUS

ELÄINTEN HYVINVOINTIIN LIITTYVÄ KOULUTUS

ELÄINTEN TERVEYTEEN LIITTYVÄ KOULUTUS

SORKKATERVEYS

UTARETERVEYS

OLOSUHTEET

JOKU MUU, MIKÄ