



# Tuotannonjohtamiskurssin vaikutukset tilan toimintamalleihin

Henna Hämäläinen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2022

Luonnonvara-ala

Agrologi (AMK), maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

**Hämäläinen, Henna**

## **Tuotannonjohtamiskurssin vaikutukset tilan toimintamalleihin**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 49 sivua

Luonnonvara-ala. Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Toimintaympäristön muutosten ja tilakoon kasvun myötä maitoyrityksen kokonaisvaltainen johtaminen korostuu. Toiminnan tuottavuuden kannalta on tärkeää hallita johtamisen eri osa-alueet ja taten pystyä laajalaisesti hyödyntämään toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia sekä saavuttamaan hyviä tuloksia sen asettamista rajoituksista huolimatta.

Työn toimeksiantajana toimi Maitoyrittäjät ry. Yhdistyksen tavoitteena on valmentaa ja parantaa jäsenyritysten kilpailukykyä erilaisten johtamisosaamista ja maitoyrittäjyyttä tukevien opintomatkojen, seminaarien ja koulutusten avulla. Tutkimuksessa selvitettiin yhdistyksen järjestämän tuotannonjohtamisen intensiivikurssin vaikutuksia tilan toimintamalleihin.

Tutkimuksessa analysoitiin puolistrukturoidun teemahaastattelun sekä kyselylomakkeen avulla kerättyä tutkimusaineistoa. Teoriatiedon sekä kerätyn aineiston perusteella tämän kaltaisille palveluille on tarvetta ja kysyntää. Tulosten perusteella pystyttiin todentamaan tuotannonjohtamisen intensiivikurssin olleen erittäin vaikuttava ja pidetty yhdistyksen tarjoama palvelu. Kurssin myötä useammalla tilalla on otettu käyttöön uusia toimintatapoja, liittyen erityisesti vasikoiden ruokintaan ja vastapoikineiden eläinten tarkkailuun.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Johtamisosaaminen, tuotannonjohtamisen intensiivikurssi, Maitoyrittäjät, Lean, tuotannonjohtaminen, maatalousyritys, Lean-menetelmä, benchmarking, kokonaisvaltainen johtaminen

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Hämäläinen, Henna**

### **Effects of the production management course on farm operating models**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022. 49 pages

Degree programme in Agriculture and Rural Industries. Thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

Changes in the operating environment and the growth in farm size are putting the emphasis on the overall management of the dairy enterprise. In order to be productive, it is important to master the different aspects of management and thus be able to take full advantage of the opportunities offered by the environment and achieve good results despite its constraints.

This work was commissioned by the Dairy Farmers' Association. The aim of the association is to coach and improve the competitiveness of its member companies through a range of study trips, seminars and training courses to support management skills and dairy entrepreneurship. The study investigated the impact of an intensive production management course organised by the association on farm management practices.

The study analysed the data collected through thematic interviews and a semi-structured questionnaire. Based on the theoretical knowledge and the data collected, there is a need and demand for this type of service. Based on the results, it was possible to prove that the intensive course in production management was a very effective and well-liked service offered by the association. As a result of the course, new practices have been introduced on more farms, particularly in relation to calf feeding and the monitoring of newly born animals.

#### **Keywords/tags (subjects)**

Management skills, intensive course in production management, dairy farmers, Lean, production management, agribusiness, Lean method, benchmarking, holistic management

#### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Kaikki lähtee johtamisesta .....</b>	<b>6</b>
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	6
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
1.3	Sanastoa .....	8
1.4	Tuotannonjohtamisen intensiivikurssi .....	9
<b>2</b>	<b>Johtamisen teoriaa .....</b>	<b>11</b>
2.1	Toimintaympäristö ja sen vaikutus.....	11
2.2	Maatalousyrittäjän kokonaisvaltainen johtaminen.....	13
2.3	Lean-menetelmä .....	16
2.4	Benchmarking.....	19
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>23</b>
3.1	Aineiston hankinta.....	24
3.2	Aineiston analysointi .....	25
<b>4</b>	<b>Kyselylomakkeen tulokset .....</b>	<b>26</b>
4.1	Intressit.....	26
4.2	Odotukset tuotannonjohtamisen intensiivikurssista.....	27
4.3	Kurssin jälkeen havaitut muutokset ja toimenpiteet .....	28
4.4	Palaute.....	30
4.5	Kyselylomakkeelta saadut kehitysajat jatkokursseja varten .....	31
<b>5</b>	<b>Haastattelujen tulokset .....</b>	<b>32</b>
5.1	Toimenpiteiden käyttöönotto .....	32
5.2	Muut haastatteluissa esille nousseet asiat.....	33
5.3	Hyöty suhteessa kustannuksiin .....	34
<b>6</b>	<b>Yhteenveto.....</b>	<b>34</b>
6.1	Luotettavuus.....	34
6.2	Johtopäätökset .....	36
6.3	Pohdinta .....	37
	<b>Lähteet .....</b>	<b>40</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>44</b>
	Liite 1. Saatekirje kurssille osallistuneille .....	44
	Liite 2. Kyselylomakkeella esitetyt kysymykset .....	46
	Liite 3. Haastattelukysymykset .....	49

## Kuviot

Kuvio 1. Lypsykarjatalouksien lukumäärät vuosina 2010-2021. ....	12
Kuvio 2. Kokonaisvaltainen johtamisprosessi maitotilayrityksessä.....	14
Kuvio 3. Lean-menetelmän viisi perusperiaatetta .....	18
Kuvio 4. Benchmarking-prosessin vaiheet .....	21
Kuvio 5. Tutkimuksen toteutus .....	24
Kuvio 6. Kyselylomakkeelle vastanneiden osallistujien ikäjakauma. ....	26
Kuvio 7. Jakauma siitä, kuinka hyvin kurssi vastasi odotuksiin. ....	27
Kuvio 8. Jakauma siitä, kuinka paljon kurssilaiset kokivat muutosten parantaneen tuotantoprosesseja. ....	29
Kuvio 9. Jakauma muutosten seuraamisessa hyödynnettävistä mittareista. ....	30
Kuvio 10. Jatkokursseilta toivottavia aihealueita. ....	31

## Taulukot

Taulukko 1. Osallistujamäärät kurseittain.....	10
--	----

## 1 Kaikki lähtee johtamisesta

Viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut toimintaympäristön muutos edellyttää yrityskokonaisuuden eli talouden ja tuotannon kokonaisvaltaista hallintaa (Nopanen 2021). Tilakokojen ja sitä myötä pelto- ja eläinmäärän, työntekijöiden määrän ja liikevaihdon kasvun vuoksi yrittäjältä vaaditaan yhä enemmän uutta ja erilaista osaamista. Talouden, henkilöstöjohtamisen ja oman toiminnan seuranta korostuu, ja siihen tulisikin kiinnittää huomiota entistä enemmän. Seurannan pohjalta tehtyihin havaintoihin tulisi puuttua ja pyrkiä valitsemaan toimintaansa sellaisia menetelmiä, joilla pystytään lisäämään sekä tuottavuutta että yrittäjän kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Menestyksen kannalta tärkeässä roolissa on johtaminen, ja johtaminen taas on puolestaan sellaisiin asioihin tarttumista, joihin voi itse vaikuttaa. On selvää, että menestyvimmat yritykset hallitsevat johtamisen hyvin ja ovat täten päässeet hyviin tuloksiin. Jokaisen tulee kuitenkin muistaa, että omaa toimintaansa pystyy aina parantamaan, ja sitä kautta saavuttamaan parempia tuloksia myös omalla tilallaan. Kokemusten jakaminen ja tulosten vertailu edistävät yritystoiminnan kehittämistä parhaalla tavalla. Yrittäjän osaamisen ja toiminnan kehittymisen myötä myös eläinten hyvinvointi paranee. (Tulevaisuuden maidontekijät n.d., 6.)

Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää työn toimeksiantajan eli Maitoyrittäjät ry:n järjestämän tuotannonjohtamisen intensiivikurssin vaikutuksia tilan toimintamalleihin. Kurssi on tärkeä osa toimeksiantajan palvelutarjontaa, minkä vuoksi kurssin vaikuttavuutta lähdettiin selvittämään. Tulosten perusteella pystyttiin analysoimaan kurssin onnistumista ja pätevyyttä, minkä lisäksi palvelua pystytään saatujen tulosten pohjalta tulevaisuudessa kehittämään. Toimialan kannalta laajemmin ajateltuna tässä tutkimuksessa saavutettujen tulosten pohjalta pystytään entistä enemmän korostamaan johtamisen merkitystä lypsykarjatilojen jokapäiväisessä toiminnassa.

### 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vuonna 2013 perustettu Maitoyrittäjät ry. Yhdistyksen tehtävänä on valmentaa jäsenyritysten kilpailukyky eurooppalaiselle huipputasolle parantamalla johtamisosaamista ja maitoyrittämisen edellytyksiä erilaisten koulutusten, opintomatkojen sekä seminaarien avulla. Maitoyrittäjät yhdistys osallistuu erilaisiin työryhmiin, vaikuttaa ja ottaa kantaa poliittisiin päätöksiin sekä tekee esimerkiksi erilaisia aloitteita maidontuotannon kehittämisen

osalta. (Kaikki lähtee johtamisesta 2017.) Näiden lisäksi yhdistys pystyy vertailemaan tuloksia myös kansainvälisesti, sillä Maitoyrittäjät ry on jäsenenä vuonna 1990 perustetussa Euroopan Maidontuottajissa (European Dairy Farmers, EDF). European Dairy Farmers koostuu visionäärisistä maitoyrittäjistä, jotka jakavat kokemuksiaan ja tietoa kansainvälisesti. Tavoitteena kerholla on luoda arvoa yrittäjille sekä koko yhteiskunnalle. (European dairy farmers.)

Tätä opinnäytetyötä tarvitaan, koska yhdistys haluaa parantaa ja kehittää omia palveluitaan ja koulutuksiaan. Maitoyrityksen johtaminen on tärkeää maidontuotannossa tilakokojen kasvaessa, ja johtamisen eri osa-alueiden hallinnan merkitys nousee koko ajan entistä tärkeämpään rooliin yrityksen toiminnan kannalta. Opinnäytetyö on rajattu tuotannonjohtamiseen työn tilaajan toiveesta. Tutkimuksen kohteena olevalla tuotannonjohtamisen intensiivikurssilla ei käsitellä esimerkiksi taloudenjohtamiseen liittyviä asioita. Tämän vuoksi toimenpiteiden kustannusvaikutuksia ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön merkitys työn tilaajalle on merkittävä, koska tuotannonjohtamisen intensiivikurssi on järjestetty kolme kertaa. Aiemmin järjestetyiltä kursseilta on kerätty pienimuotoisia palautteita, mutta systemaattista analysointia vastauksista ei ole tehty. Työn aikana toteutetun kyselylomakkeen ja haastatteluiden avulla pystytään täten aiemmin olemassa olleen tiedon lisäksi tuottamaan analyysoituja tutkimustuloksia kurssin laadukkuudesta ja onnistumisesta kurssin toteuttajalle.

Opinnäytetyö lisää työn tekijän osaamista monialaisesti henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen huomioiden. Työn tekijä pääsi osallistumaan opinnäytetyössä käsiteltävälle tuotannonjohtamisen intensiivikurssille ja tätä kautta sai kokonaisvaltaisen kuvan siitä, mitä kurssilla käsiteltiin ja miten kurssi järjestettiin. Ammatillisesti työn tekeminen kokoaa käytännössä saadun tiedon ja taidon teoretiseksi vahvistaen ammatillista osaamista. Työn tekijä saa paremmat valmiudet työskenteleensä omalla lypsykarjatilalla ja voi viedä opinnäytetyössään esille tulevia eri menetelmiä käytäntöön myös henkilökohtaisesti.

## **1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyössä tavoitteena oli kerätyn tutkimusaineiston analysoinnin myötä todentaa, kuinka kurssille osallistuneet olivat pystyneet parantamaan omaa ja yrityksensä tai työpaikkansa toimintaa. Opinnäytetyössä tutkittiin, paransiko kurssi osallistujien tuotantoprosesseja ja millä tavalla.

Kyseessä oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys tuotannonjohtamisen intensiivikurssin vaikutuksista. Tutkimustyö eroaa toiminnallisesta opinnäytetyöstä siten, että sen tuloksena saadaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta eikä sen tarkoituksena ole toteuttaa mitään varsinaista tuotosta (Salonen 2013, 5–6).

Tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastaukset, olivat:

- Millaisia vaikutuksia tuotannonjohtamisen intensiivikurssille osallistumisella on ollut tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä?
- Miten kurssilla käsitellyjä menetelmiä hyödynnetään tiloilla?
- Miten helppoa/vaikeaa on tiloilla ollut siirtää tuotannonjohtamiskurssilla opittuja asioita käytännön toiminnaksi?
- Miten tuotannonjohtamiskurssia voidaan kehittää?
- Millaisia jatkokursseja toivottaisiin?

### 1.3 Sanastoa

**SWOT-analyysi** on työkalu, jonka avulla luodaan yrityksestä kokonaiskuva tukemaan strategiaa. Analyysissä tarkastellaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä kilpailuympäristön aiheuttamat uhat ja mahdollisuudet. (Vuorinen 2013, 87.)

**KPI-avain (key performance indicator)** on maitotilojen johtamisen avuksi luotu työväline, jonka avulla pystyy helposti seuraamaan tuotannon keskeisiä tuloksia. Mittaristoon voidaan asettaa tavoitearvot, joten ajantasaisen tiedon avulla on helppo seurata kehittymistä. (KPI-Avain tsemppaa maitotilaa parempiin tuloksiin, n.d.)

**Brix-mittaus** on refraktometrimitarin avulla tehtävä toimenpide, jossa mitataan vasikoiden juoman kuiva-aineen pitoisuus (Ternimaidon vasta-ainepitoisuuksien mittaaminen kannattaa, n.d.).

## 1.4 Tuotannonjohtamisen intensiivikurssi

Tuotannonjohtamisen intensiivikurssi on Maitoyrittäjät ry:n järjestämä pienryhmänä toteutettava kurssi, jolla havainnoidaan viiden suomalaisen huipputilan eli maidontuotannossa hyvin menestyvän tilan tuotannonjohtamisen hyviä käytäntöjä yhdessä asiantuntijoiden ja yrittäjien johdattelemana. Kurssilla käsiteltäviä teemoja ovat:

- siirtymävaiheen lehmien ruokinta
- siirtymävaiheen lehmien olosuhteet sekä hoito
- vasikat ja nuorkarja
- hedelmällisyyden hallinta
- vastapoikineiden lehmien tarkkailu

Kurssin tilakohteiksi on valittu huipputiloja, joiden työskentelymenetelmät ja niillä saavutetut tulokset ovat keskivertoa parempia. Jokaisella tilalla on yrittäjän lisäksi mukana asiantuntijat, joiden kanssa yllä oleviin teemoihin syvennytään tunnuslukujen ja käytännön esimerkkien avulla. Kurssille osallistujat saavat ennakkomateriaalia tilakohteista, minkä lisäksi ennen kurssia järjestetään webinaari, jossa osallistujat sekä asiantuntijat ovat mukana. Webinaarissa kerrotaan teoriatietoa kurssilla käsiteltäviin teemoihin liittyen. Kurssiin sisältyy lisäksi ennakotehtävä, jossa kysytään perustietoja omasta yrityksestä sekä mahdollisia tuotannollisia haasteita tai ongelmia, joihin yrittäjät kaipaavat neuvoja. Tuotannonjohtamisen intensiivikurssi kestää kolme päivää, jonka aikana tilakohteilla vierailaan. Viimeisenä päivänä on loppuyhteenveto sekä työpaja, jossa kurssilaiset jakavat omia kokemuksiaan, sekä tekevät toimintasuunnitelman uusien opittujen asioiden viemiseksi käytäntöön. Kurssin jälkeen osallistujille järjestetään seurantatapaaminen, jossa keskustellaan tiloilla mahdollisesti tehdyistä muutoksista. Myös asiantuntijat ovat mukana tapaamisessa.

Tähän mennessä kurssia on järjestetty kolme kertaa ja osallistujia on ollut yhteensä 36. Osallistujista seitsemän on ollut työntekijöitä ja loput 29 yrittäjiä. Osallistujamäärät kurseittain on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Osallistujamäärät kurseittain

Kurssin ajankohta	Osallistujamäärä	Yrittäjiä	Työntekijöitä
10.-12.3.2020	13	13	0
10.-12.11.2020	12	8	4
21.-23.9.2021	11	8	3
<b>Yhteensä</b>	36	29	7

#### Pedagogiset menetelmät

Tuotannonjohtamisen intensiivikurssilla hyödynnetään erilaisia pedagogisia menetelmiä, kuten kokemuksellinen ja yhteisöllinen oppiminen. Smith ja MacGregor (n.d., 1) määrittelevät yhteisöllisen oppimisen (collaborative learning) tarkoittavan ryhmän avulla oppimista, jossa yhdessä muodostetaan ymmärrys halutuista asioista. Yhteisöllisen oppimisen menetelmän avulla voidaan kasvattaa taitoa ja asiantuntijuutta ryhmässä, minkä ansiosta useimmiten saavutetaan tuotos, jota yksilötasolla ei välttämättä olisi saavutettu (Alaniska, Hurskainen, Kähkönen, Maikkola, Pihlaja & Tauriainen, n.d., 10). Tuotannonjohtamiskurssi kokonaisuudessaan, ja erityisesti loppuyhteenvedossa tehtävä ryhmätyö, ovat yhteisöllistä oppimista.

Kokemuksellisen oppiminen (experiential learning) on tekemällä oppimista. Tällaisessa menetelmässä hyödynnetään eri yhteistyötahojen ja organisaatioiden ammattitaitoa ja jaetaan hyväksi havaittuja käytäntöjä. (What is experiential learning and why is it important, n.d.) Tämän menetelmän avulla kurssilaiset pystyvät kokemustensa, arviointikykyensä sekä saamansa tiedon pohjalta kehittämään itseään. Kurssilla päästään havainnoimaan tuotantotiloissa käytössä olevia menetelmiä konkreettisesti, minkä jälkeen asioita pystytään refleктоimaan sekä tarvittaessa syventämään

ymmärrystä asiantuntijoiden kanssa. Kokemusten analysoimisen ja reflektoinnin jälkeen muodostuu teoreettinen tausta, jonka pohjalta kurssilainen voi lähteä soveltamaan asiaa käytännössä. Alaniska, Hurskainen, Kähkönen, Maikkola, Pihlaja ja Tauriainen (n.d. 13) tuovat läpi käymänsä aineiston pohjalta esille, että kyseinen pedagoginen menetelmä edesauttaa kokonaisvaltaisessa oppimisessa, ja sen tausta onkin humanistisessa psykologiassa, jossa yksilön vapaus, ainutlaatuisuus sekä tahto kasvuun ja kehitykseen korostuu.

## **2 Johtamisen teoriaa**

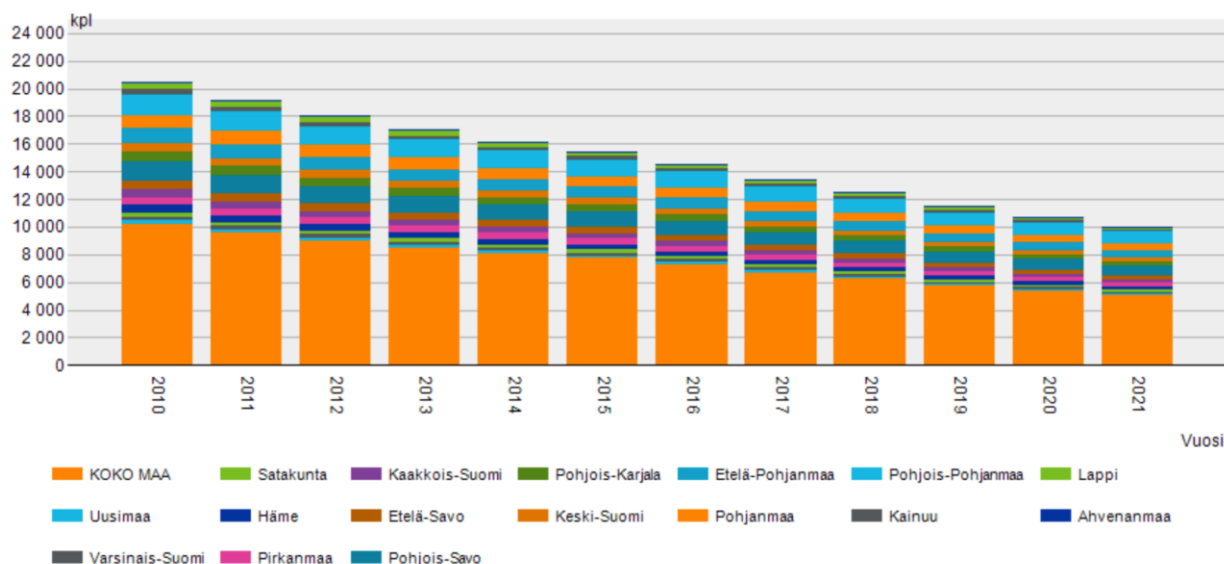
Maitotilojen liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavaa tietoa on tutkittu vuodesta 2003 alkaen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueella. Seinäjoen ammattikorkeakoulu yhdessä Helsingin yliopiston taloustieteenlaitoksen kanssa on saanut tutkimuksissaan uutta tietoa yritystoiminnan kehittämisen kannalta. Esimerkiksi Yhteistyö- ja verkostosuhteet, strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna -teoksessa, jossa myös Jyväskylän ammattikorkeakoulu on ollut mukana, kerrottiin strategisesta yhteistyöstä maidontuottajien kesken, yhteistyön edellytyksistä ja sen kehittämisestä sekä organisoinnista ja tulevaisuuteen ennakoimisesta. Heidi Fontell on laatinut Maitoyrittäjät ry:n toiminnan kehittämiseen liittyvän opinnäytetyön vuonna 2017.

Kuten yleisesti on tiedossa, johtamisessa tarvitaan paljon yhteistyötaitoja sekä tiedon jakamista verkostossa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä lähdettiin etsimään tietoa johtamisen eri menetelmistä sekä erilaisista tiedon jaon tavoista, kuten benchmarking. Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettyä materiaalia haettiin systemaattisesti muun muassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Luonnonvarakeskuksen tietokannasta, aiheeseen liittyvistä tutkimusjulkaisuista sekä alaan liittyvästä kirjallisuudesta. Käytettyjä hakusanoja olivat esimerkiksi tuotannonjohtaminen, maatalousyritys, rakennemuutos, Lean, Lean-menetelmä, benchmarking, kokonaisvaltainen johtaminen ja maidontuotanto. Kyseisistä aiheista on saatavilla tietoa runsaasti ja lähdeaineistoksi pyrittiin valitsemaan luotettavia ja alkuperäisiä tunnettuja lähteitä.

### **2.1 Toimintaympäristö ja sen vaikutus**

Maatalous on kokenut viimeisten vuosikymmenten aikana huomattavan rakennemuutoksen. Luonnonvarakeskuksen tilastokannasta haettujen tietojen perusteella voidaan todeta, että lypsy-

karjatalouksien lukumäärä vuosien 2010–2021 välisenä aikana on vähentynyt 49 %:lla (Tilastokanta, Luke). Kuviossa 1 on esitetty lypsykarjatalouksien lukumäärä maakunnittain vuosien 2010–2021 aikana.



Kuvio 1. Lypsykarjatalouksien lukumäärät vuosina 2010-2021.

Rakennemuutoksen myötä tilakoot kasvavat vuosi vuodelta, ja teknologia sekä työväiheidien automatisointi lisääntyy. Työtehoseuran (2019) laatiman tutkimuksen mukaan pienet ja keskisuuret yritykset kokevat myös maatalousalalla, että ulkoiset esteet ja osaamisen puute vaikuttavat toiminnan tuottavuuteen. Tilakokojen kasvun myötä palkkatyövoimaa tarvitaan entistä enemmän, mutta edellä mainittujen teknologian ja automaation kehityksen myötä osaavan työvoiman saaminen on tänä päivänä hankalaa. Tutkimuksessa asiantuntijoiden näkökulmasta kokonaisvaltaisen johtamisen lisäksi korostettiin yhteistyön lisäämistä sekä verkostoitumisen tärkeyttä. (Lätti & Tuure 2019) Ryhäsen ja Laitilan (2014, 39) mukaan Vesalainen (2002) näkee juuri yhteistyön lisäämisellä ja verkostoitumisella saavutettavan taloudellisen hyödyn sekä resurssitehokkaamman työskentelyn merkityksellisenä motivoivana tekijänä yritystoiminnan kehittämisessä.

Toimintaympäristö, jossa maatalousyrittäjät pyrkivät parhaalla mahdollisella tavalla työskentelemään, muodostuu luonnonoloista, lähiyhteisöstä, yleistaloudellisista sekä institutionaalisista eli järjestelmän mukaisista tekijöistä (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 10). Käytännössä tämä tarkoittaa, että toimintaympäristössä tapahtuu paljon omasta toiminnasta riippumattomia muutoksia. Siksi

on tärkeää, että yrityksellä olisi selkeä suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi sekä riskitilanteisiin varautumiseksi. Jotta yrittäjät pystyvät lisäämään tuottavuutta, tehostamaan tuotantoa ja parantamaan yritystoiminnan kannattavuutta, tulee toiminnan olla suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti johdettua. (Mts. 8.)

## 2.2 Maatalousyrittäjän kokonaisvaltainen johtaminen

Maatalousyrittäjän kokonaisvaltaisen johtamisen merkitys on muuttunut vuosien saatossa. Toimintaympäristön tunteminen ja sen aiheuttamiin muutoksiin varautuminen on tärkeää maitotilayrittäjän kehittymisen kannalta. Aiemmin johtaminen perustui lähinnä opittuihin toimintatapoihin sekä yrittäjän näkemyksiin asioista. Nykypäivänä kun pyritään kehittämään liiketoimintaa ja parantamaan kilpailukykyä, on johtamisen merkitys aivan erilainen.

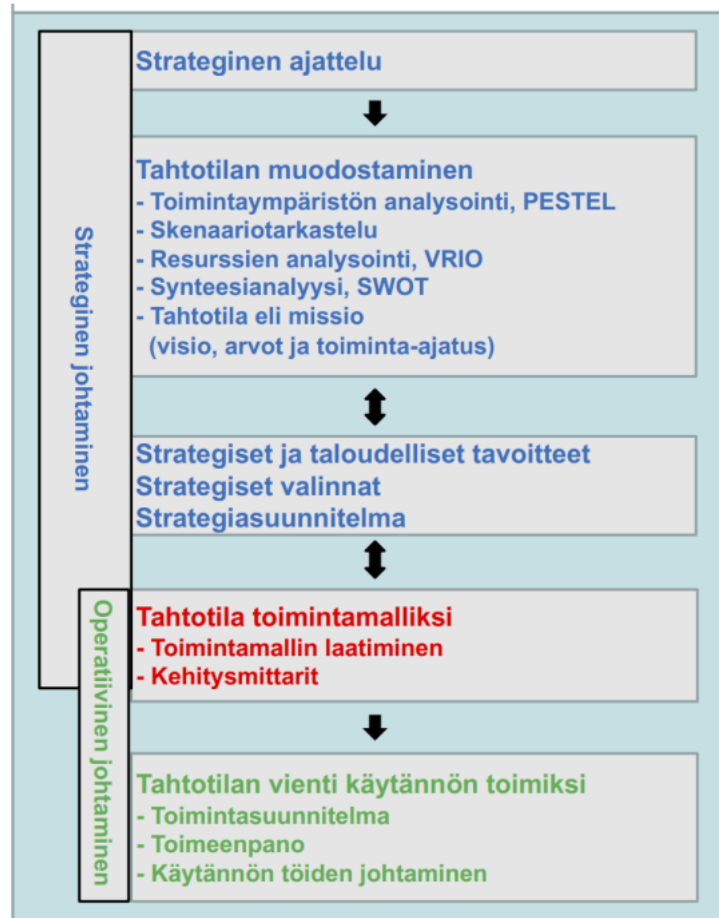
Ryhänen, Närvä, Sipiläinen ja Rajakorpi (2021, 9) korostavat strategian eli pidemmän aikavälin suunnitelman laatimista kokonaisvaltaisen johtamisen perustaksi. Suunnitelman avulla pystytään hyödyntämään toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet sekä myös valitsemaan sellaisia työskentelymenetelmiä, joiden avulla pystytään saamaan paras tulos toimintaympäristön asettamien rajoitusten puitteissa (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 8). Myös Jalava ja Matilainen (2010, 60) tuovat esille strategian merkityksen johtamistyössä sekä korostavat lisäksi erityisesti sen ajan tasalla pitämistä juuri toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen.

Ryhänen ja Sipiläinen (2018, 17) tuovat esiin Gilesin ja Renborgin (1990) kattavan näkemyksen siitä mitä maatalousyrittäjän johtaminen tarkoittaa:

*Maatalousyrittäjän johtaminen on kokonaisvaltaista. Kysymys ei ole vain kotieläinten hoitotaidosta, organisoituvuudesta, liikkeenjohtamistekniikkojen hallinnasta tai talousteorian soveltamisesta päätöksentekoon. Kysymys ei myöskään ole pelkästään yksittäisten tuotannonhaarojen hoitamisesta vaan kaikista niistä asioista, jotka on tehtävä yksittäisissä tuotannonhaaroissa, joista maatalousyrittäjä koostuu. Kysymys on maatalousyrittäjän hoitamisesta kokonaisuutena. Se on laaja-alainen tehtävä, ja riippuen maatalousyrittäjän koosta ja rakenteesta, tehtävä voi olla enemmän tai vähemmän monimutkainen.*

Yritystoimintaa johdettaessa liiketoiminta tulee siis huomioida kokonaisuutena, ja toiminnan tulee olla tavoitteellista. Strategiaa laadittaessa yritystoiminnan tavoitteet, näkemykset tulevaisuudesta (visio) sekä toimintamallit tulee miettiä tarkoin. Kokonaisvaltaisen johtamisprosessin tulisikin koostua strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta, jolloin pitkälle aikavälille asetetut tavoitteet

huomioidaan kaikissa päivittäisissä toimissa. Kokonaisuudessaan johtamisprosessiin vaikuttaa ihmisten (leadership) sekä asioiden (management) johtaminen. (Ryhänen, Närvä, Sipiläinen & Rajakorpi 2021, 9–11.) Ryhänen ja Närvä (2019, 163) kuvaavat kokonaisvaltaisen johtamisprosessin maitotilayrityksessä kuviossa 2. esitetyn kaavion mukaiseksi.



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen johtamisprosessi maitotilayrityksessä

### Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on käytännössä yrityksen pidemmän aikavälin suunnittelua ja johtamista. Strategisen johtamisen keinoin yritys piirtää suuntaviivat ja päämäärät, joihin päivittäisten toimenpiteiden avulla vaikutetaan. Strategisessa johtamisessa muodostetaan yrityksen tahtotila sekä tavoitteet keskimääräisesti 3–5 vuoden ajalle. (Viitala ja Jylhä 2019, 23; Pellinen ja Enroth 2008, 48.)

Kokonaisvaltaisessa johtamisprosessissa strategiseen johtamiseen sisältyy tahtotilan muodostuminen. Tärkeää onkin tarkastella olemassa olevia resursseja sekä toimintaympäristöä, yrityksen tulevaisuuskuva, visiota, arvoja ja toiminta-ajatusta. Lisäksi SWOT-analyysin tekeminen auttaa strategisessa johtamisessa. Yrityksen tahtotilan ollessa selvillä voidaan laatia tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan operatiivisen johtamisen avulla. (Vuorinen 2013, 92.)

#### Operatiivinen johtaminen

Strategiassa määritellyt tavoitteet ja päämäärät saavutetaan operatiivisen johtamisen avulla. Viitala ja Jylhä (2019, 25) korostavat operatiivisessa johtamisessa työmenetelmien suunnittelua sekä työntekijöiden sitouttamista työskentelemään päämäärätietoisesti yrityksen tavoitteet saavuttaakseen. Sekä Ryhänen ja Närvä (2019, 30) että Haapanen, Heikura ja Leino (2004, 64) tuovat esille teoksissaan käytännön toimien, eli operatiiviseen johtamiseen kuuluvien asioiden toteuttamisen strategian toteutumisen näkökulmasta. Haapanen ja muut (2004, 64) lisäksi muistuttavat kuitenkin strategisten päätösten avulla saavutettujen etujen vaikuttavan juuri käytännön työtehtäviin.

Muuttuvassa toimintaympäristössä operatiivisen johtamisen seuraaminen on erittäin tärkeää. Sopeuttamalla toimintaa lyhyen aikavälin aikana tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman nopeasti, voidaan strategiassa asetetut tavoitteet saavuttaa paremmin. Tällöin operatiivinen johtaminen onnistuu parhaiten. (Ryhänen & Närvä 2019, 154.)

#### Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisella on merkitystä kokonaisvaltaisessa johtamisessa. Sen avulla pyritään mahdollistamaan yksilöiden onnistuminen työtehtävissä sekä tarjoamaan mahdollisuus kehittyä työelämässä. Yksilötason johtamisen lisäksi johtamista tapahtuu myös ryhmätasolla, jolloin johtajan on pystyttävä suuntaamaan kunkin työntekijän työtehtävät osaamistason ja olemassa olevien resursien mukaan. (Viitala & Jylhä 2019, 21–22.)

Ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita aiheuttaa toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen sekä työmotivaation ylläpitäminen. Viitalan ja Jylhän (2019, 19) mukaan muuttuvassa toimintaym-

päristössä johtajan tärkeimmät tehtävät ovatkin mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen ja ole-massa olevan potentiaalın hyödyntäminen sekä voimaannuttaa ja innostaa työyhteisöä luovaan ja vapaampaan työskentelyyn. Jalava ja Matilainen (2010, 62) käsittelevät samoja asioita puhuen voi-mavarojen valinnasta. Kokonaisuudessa ihmisten johtamisessa tärkeintä menestyksen kannalta on saada ”oikea määrä, oikean laatuista voimavaroja, oikeassa suhteessa” (mts. 62).

#### Asioiden johtaminen

Strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on selkeää, kun olosuhteet sekä toimintame-netelmät on määritelty. Tähän tarvitaan organisointia, toiminnan suunnittelua sekä valvomista, jota kokonaisuutena kutsutaan asioiden johtamiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 20.) Whitelock (2016) kertoo viiden askeleen menetelmästä, jossa käsitellään yritystoiminnan kannalta oleelliset asiat, joilla on vaikutusta yrityksen ja asioiden johtamisen tueksi. Tämän menetelmän avulla tilan johtamisjärjestelmä pystytään luomaan, koska siinä määritellään selkeästi organisaatio (kuka), ta-voitteet ja päämäärät (mitä, milloin) sekä protokollat (missä, miksi, miten). Näiden lisäksi White-lock (2016) korostaa toimivassa management-järjestelmässä tulosten tarkkailua sekä koulutukseen ja johtamiseen panostamista. Tarkkailun avulla yrityksessä ilmenevät ongelmat voidaan havaita, ja niihin pystytään puuttumaan, minkä lisäksi jatkuvan koulutuksen merkitys kehittyvässä yrityksessä on huomattava (Whitelock 2016). Organisaatiokaavion avulla myös Viitalan ja Jylhän (2019, 20) aiemmin esille tuodut kriteerit täyttyvät ja yritystoiminnan koko prosessista saadaan selkeä kaikille työyhteisön jäsenille.

### 2.3 Lean-menetelmä

Lean-menetelmä on ajattelutapaan perustuva toimintamalli, jonka avulla pyritään työskentele-mään tehokkaammin ja tavoitteellisemmin. Lean on saanut alkunsa 1900-luvulla Japanissa To-yodan perheen kutomossa ja nykypäivänä tätä Lean-ajattelua hyödynnetään kaikilla toimialoilla ympäri maailman. (Nielsen & Pejstrup 2018, 8.) Lean-ajattelussa tärkeintä on ymmärtää asiakkaan vaatimukset ja pyrkiä vastaamaan tarpeisiin yhdessä koko organisaation kesken. Lean-ajattelua hyödyntäessä organisaatio pystyy minimoimaan tuottamatonta toimintaa, ja useammassakin läh-teessä esille tullut ”*vähemmän on enemmän*” kuvaa hyvin Lean-yritysten ajattelua ja täten heidän toimintatapojaan. (Mts. 8–11.)

## Lean-menetelmän viisi periaatetta

Lean muodostuu viiden universaalien peruseriaatteen ympärille, joita pystyy soveltamaan eri aloilla tuotannon, hallinnon ja palveluiden osalta (Nielsen & Pejstrup 2018, 12). Koska Lean ei ole yksittäinen projekti vaan työtapo, jota kehitetään ja käytetään uudelleen ja uudelleen, on tärkeää säännöllisesti tarkkailla viittä peruseriaatetta (kts. kuvio 3), jotta saavutettaisiin entistä sujuvampia ja paremmat toimintatavat.

Alla kuvattuna tarkemmin nämä peruseriaatteen, joita hyödyntämällä pääsee hyvin alkuun Lean-menetelmän käytössä:

### **1. Arvo**

Tärkeää on tuottaa vain sellaisia asioita, joista asiakas hyötyy. Yrityksen/yrityksen tulee pohdita tarkkaan asiakkaan tarpeet ja työskennellä määrätietoisesti täyttääkseen odotetut vaatimukset.

### **2. Arvovirta**

Tuotannon tehokkuuden kannalta tärkeää on tunnistaa arvoa tuottavat ja tuottamattomat toiminnot. Työn tekemisellä luodaan arvoa, ja mitä resurssitehokkaammin pystyy arvoa tuottamaan, sitä kannattavampiin tuloksiin päästään.

### **3. Virtaus**

Virtauksella tarkoitetaan työn sujuvuuden lisäämistä. Käytännössä Leania hyödyntäessä työmenetelmät pyritään toteuttamaan siten, ettei ylimääräisiä keskeytyksiä tai odotusaikoja syntyisi hidastamaan toimintaa. Mitä sujuvammaksi menetelmät saadaan, sitä tehokkaampaa työskentely on.

### **4. Imu**

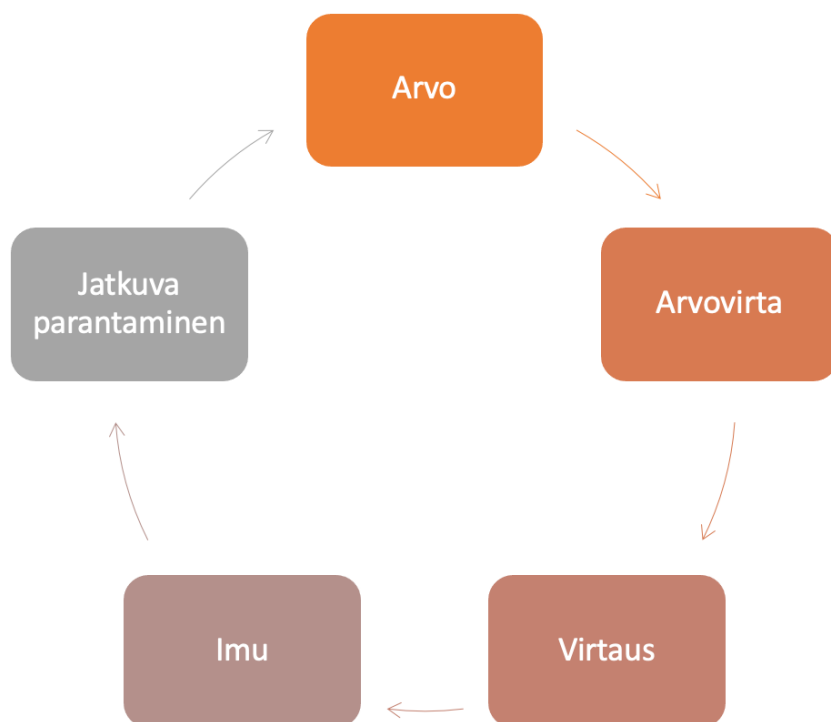
Leania hyödyntäessä tulee keskittyä tuottamaan vain tarvittava määrä asiakkaan tarvitsemaa palvelua/tuotetta. Asiakkaalta tuleva tarve vie tuotantoketjua eteenpäin, kun tuotetaan oikea määrä oikeaan aikaan.

### **5. Jatkuva parantaminen**

Leanin avulla pyritään kehittämään toimintaa jatkuvasti entistä paremmaksi, eikä kyseessä ole kertaluontoinen projekti. Tästä syystä prosessin toimivuutta ja tehokkuutta on tarkasteltava säännöllisesti ja tehtävä toimenpiteitä sen edistämiseksi. Tärkeää on, että kyse on

koko työyhteisön yhteisestä projektista, jotta edellytykset kehittymiselle pystytään takaamaan.

(Nielsen & Pejstrup 2018, 20–30; Modig & Åhlström 2020, 80.)



Kuvio 3. Lean-menetelmän viisi peruseriaatetta

Näitä periaatteita noudattamalla pyritään saavuttamaan toimintatavat, joiden avulla pystytään säästämään aikaa ja minimoimaan virheiden syntymistä.

#### Keskeisimmät hukkatyypit

Lean-menetelmässä keskeisimpänä tavoitteena ei ole lisätä työskentelyä ja sitä kautta saavuttaa enemmän tuloksia. Tavoitteena on parantaa tuottavuutta poistamalla kaikki hukka eli turha ja arvoa lisäämätön työ. (Nielsen & Pejstrup 2018, 15.) Jotta nämä edellä mainitut turhat ja arvoa lisäämättömät työt pystytään poistamaan, on opeteltava tunnistamaan hukkaa aiheuttavat asiat.

Leanin kahdeksan keskeisintä hukkatyyppiä ovat:

### 1. Ylituotanto

Ylituotannolla tarkoitetaan tuotteiden valmistamista tarvittavaa määrää enemmän.

### 2. Kuljetukset

Ylimääräinen kuljettaminen lisää hukkaa (aika, polttoaine), eikä tuota lisäarvoa asiakkaalle.

### 3. Odottaminen

Tarvikkeiden tai koneiden odottelu, sekä laitehäiriöiden aiheuttama odotus on yksi hukkatekijä.

### 4. Ylilaatu

Työtehtävät, joilla ei ole asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna merkitystä aiheuttavat hukkaa.

### 5. Varastointi

Liiallinen varastointi lisää kustannuksia ja tuotteiden valmistukseen kuluvia läpimenoaikoja.

### 6. Virheet

Työskentelymenetelmien ja ohjeiden puutteellisuuden vuoksi aiheutuneet virheet hukkaavat materiaaleja sekä resursseja.

### 7. Liike

Työvaiheiden suunnittelu mahdollisimman tarkasti ja jouhevasti edistää työskentelyä ja ylimääräinen liikkuminen täten minimoidaan.

### 8. Hyödyntämätön tieto

Hukkaa toimintaan aiheutuu, mikäli työpaikalla ei hyödynnetä esimerkiksi työntekijöiden ammattitaitoa.

(Nielsen & Pejstrup 2018, 32–37.)

## 2.4 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on prosessi, jonka avulla pyritään tunnistamaan, mittaamaan sekä analysoimaan tuotteen, palvelun tai yrityksen jonkin muun prosessin suorituskykyä ja kehittämään sitä. Benchmarkingissa käytännössä kehitetään omaa toimintaa vertaamalla suorituskykyä yrityksiin, joilla on selkeästi paremmat ja paremman hyödyn saavuttavat toimintamenetelmät kehitettävässä asiassa. Prosessi ei ole kertaluontoinen, vaan suorituskyvyn kehittämisen kannalta toiminnan tulee olla jatkuvaa ja järjestelmällistä. (Niva & Tuominen 2005, 5; Tuominen 2021, 10.)

## Itsearviointin merkitys benchmarking-prosessissa

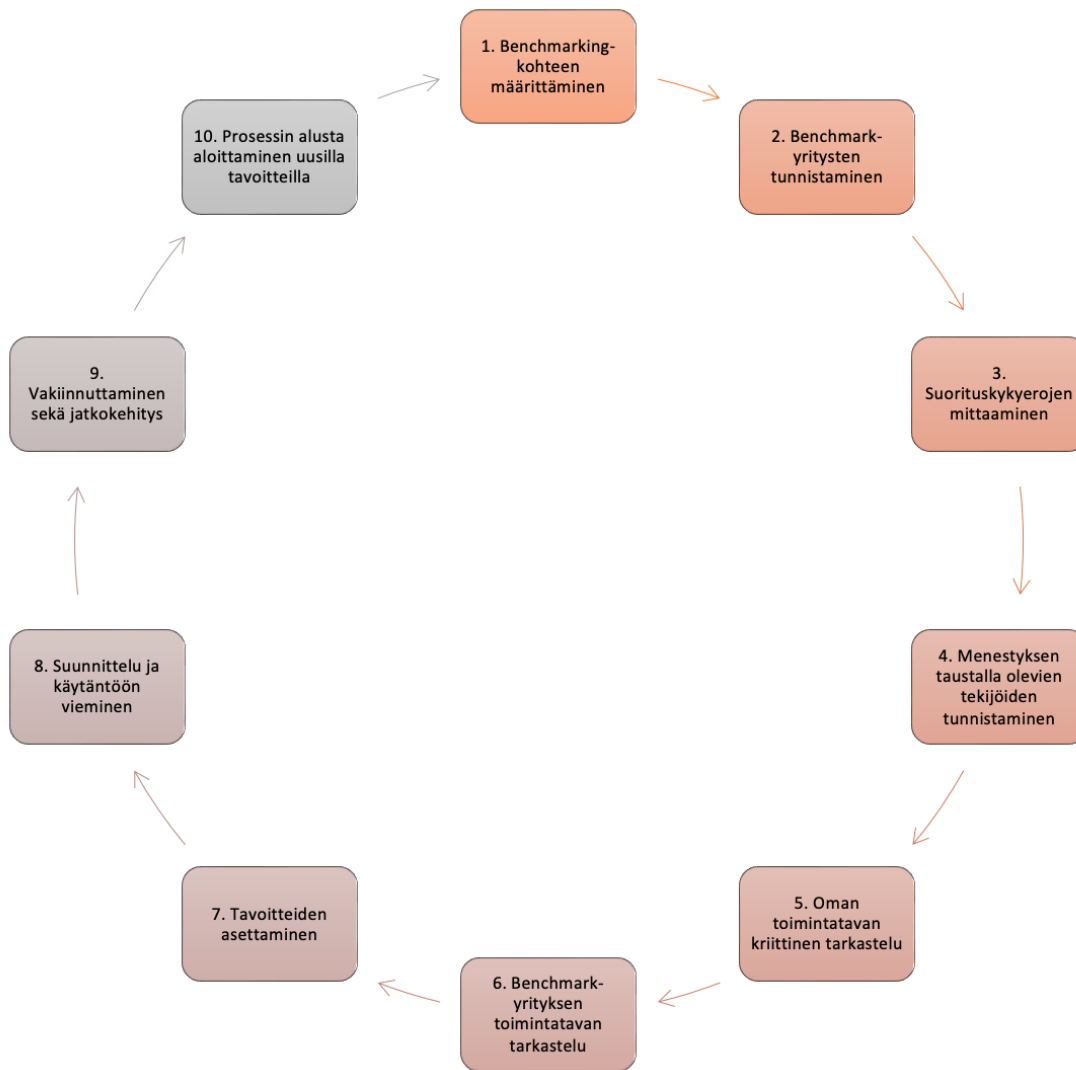
Vertailuanalyysiä tehdessä yrityksen tavoitteena on kehittää omaa toimintaansa, ja onnistumisen kannalta on tärkeää pystyä tarkastelemaan sitä kriittisesti. Kehittymisen kannalta yrityksen on siis hyväksyttävä puutteensa ja virheensä, joita vertailuanalyysin avulla lähdetään parantamaan. Yritystoiminnan kehittämisessä tärkeässä roolissa ovat kaikki organisaation jäsenet ja yrityksen kehittämistarpeet. Valmiudet prosessin etenemiseksi saadaan parhaiten selville itsearviointin avulla.

Itsearvioinnissa pystytään osallistamaan kaikki organisaation jäsenet toimintaan, ja samalla pystytään selvittämään näkemykset siitä, mitä yrityksessä pitäisi kehittää sekä mistä asioista ollaan samaa tai eri mieltä. Organisaation itsearvioinnilla saadaan selville myös organisaation jäsenten näkemys siitä, millaisena he näkevät yrityksen tai millaisena toivoisivat sen näkevän. Itsearviointi onkin hyvä tehdä benchmarking-toimintaa käynnistäessä. (Niva & Tuominen 2005, 7.)

Itsearviointin avulla selville saatujen asioiden lisäksi itsearviointi kehittää kokonaisvaltaisesti yritystä. Prosessin aikana useimmiten lisääntyy ymmärrys kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen kasvaa. Näiden lisäksi organisaation jäsenet kokevat myös heidän mielipiteensä arvokkaaksi. (Niva & Tuominen 2005, 8.)

## Benchmarking-prosessi

Tuotteiden, prosessien, henkilöstön ja liikeideoiden osaamisen kehittämisen tueksi on laadittu sekä 10-askelinen että 7-askelinen kehittämismalli, joita voi soveltaa omia tavoitteitaan tukevaksi. Molemmissa kehittämismalleissa käsitellään useita samoja asioita, mutta 10-askeleen järjestelmässä käsitellään yksityiskohtaisemmin osaa prosessin vaiheista. Järjestelmällinen toimintatapa, johon kehittämismallia noudattamalla päästään, nopeuttaa muilta oppimista huomattavasti. Benchmarking-prosessin vaiheet on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Benchmarking-prosessin vaiheet

Alla 10-vaiheisen benchmarking-prosessin vaiheet esitettynä tarkemmin:

### 1. Benchmarking kohteen määrittäminen

Ensimmäisessä prosessin vaiheessa pyritään tunnistamaan yrityksen menestyksen kannalta tärkein kohde, jota vertailuanalyysin avulla lähdetään kehittämään. Tässä vaiheessa määritellään myös aiempi kehittyminen, tämänhetkinen tilanne sekä tavoitteet, joita lähdetään tavoittelemaan.

## **2. Benchmark-yritysten tunnistaminen**

Toisessa vaiheessa etsitään riittävän hyvän suorituskyvyn omaavaa yritystä, joka on huomattavasti parempi omaan yritykseen verrattuna kehitettävässä asiassa. Kaikista parasta olisi, kun molemmat osapuolet hyötyisivät kumppanuudesta.

## **3. Suorituskykyerojen mittaaminen**

Suorituskykyerojen mittaaminen on tärkeä osa prosessia, koska sen avulla pyritään tunnistamaan sen hetkiset erot oman ja benchmark-yrityksen välillä. On myös hyvä selvittää benchmark-yrityksen kehittymisen kulku ja kehitysodotukset.

## **4. Menestyksen taustalla olevien tekijöiden tunnistaminen**

Prosessien ja osaamisen selvittäminen on tärkeää, jotta tiedetään, kuinka benchmark-yritys on saavuttanut hyvät tulokset.

## **5. Oman toimintatavan kriittinen tarkastelu**

Prosessin kannalta on tärkeää oman yrityksen toimintatapojen ja menetelmien kuvaus, sekä kriittinen tarkastelu. Suorituskyvyn mittaaminen sekä sitä haittaavien tekijöiden selvittäminen on oleellista. Tässä prosessin vaiheessa on erittäin tärkeää, että mukaan otetaan kaikki organisaatiossa työskentelevät.

## **6. Benchmark-yrityksen toimintatavan tarkastelu**

Oman toiminnan tarkastelun jälkeen tarkastellaan benchmark-yrityksen menetelmiä ja toimintatapoja sekä kiinnitetään erityisesti huomiota niihin tekijöihin, joilla suorituskykyä pystytään parantamaan.

## **7. Tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteita asettaessa tulee kirjata sekä välittömät että lyhyen ja pidemmän aikavälin suorituskykytavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan benchmarkingin avulla.

## **8. Suunnittelu ja käytäntöön vieminen**

Oman ja benchmark-yrityksen välisten toimintatapojen ja menetelmien vertailun jälkeen suunnitellaan tarvittavat muutokset ja laaditaan toteuttamissuunnitelma, jonka avulla pystytään kehittämään omaa toimintaa. Tärkeää on sitouttaa kaikki mukaan suunnitelman toteuttamiseen.

## **9. Vakiinnuttaminen sekä jatkokehitys**

Toteuttamissuunnitelman laatimisen jälkeen mitataan säännöllisesti, että onko käyttöön otetut toimintatavat ja menetelmät edistäneet asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Varmistetaan, että prosessi jatkuu jatkuvan kehittämisen periaatteita hyödyntäen ja tavoitteet saavuttaen.

## 10. Prosessin alusta aloittaminen uusilla tavoitteilla

Jotta yrityksen suorituskykyä pystytään kehittämään, benchmarking-prosessissa asetetaan jatkuvasti uusia tavoitteita. Benchmarking-prosessi aloitetaan alusta jokaisen uuden tavoitteen kohdalla.

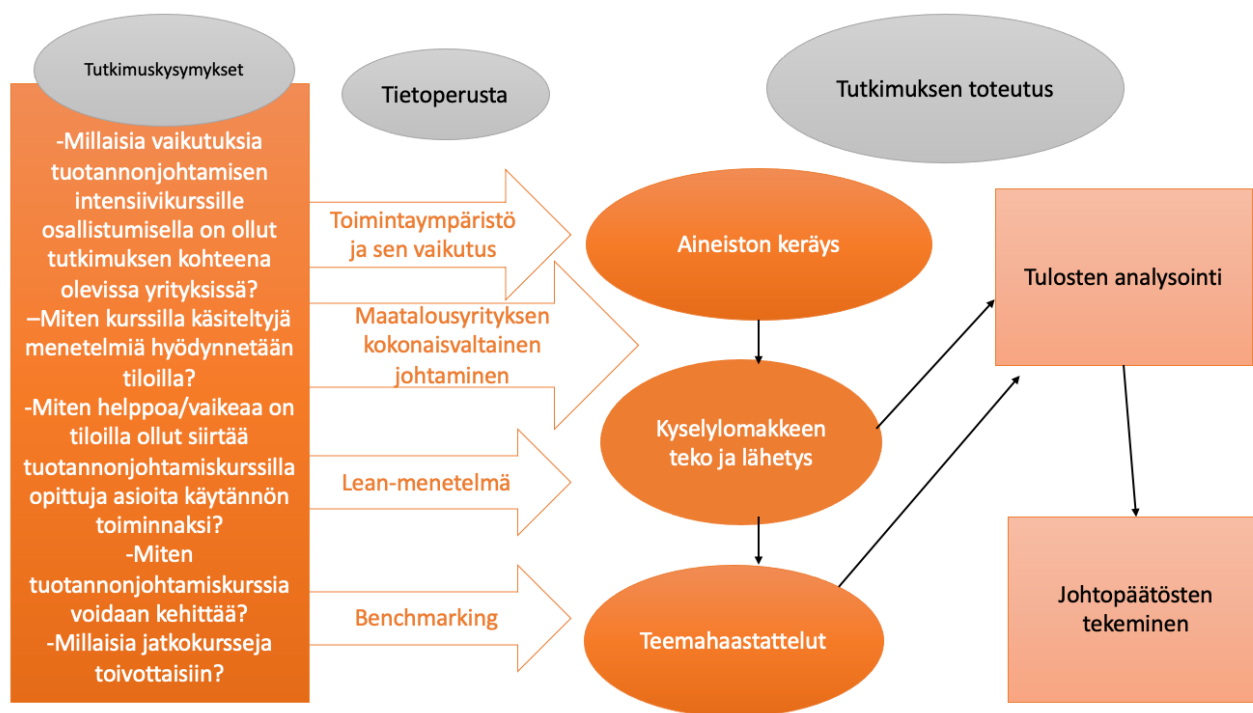
(Niva & Tuominen 2005, 35–45.)

## 3 Tutkimuksen toteutus

Ojasalon, Moilasan ja Ritakosken (2015, 40) mukaan tämän opinnäytetyön kaltaisissa kehittämissä on suositeltavaa hyödyntää monenlaisia kehittämistyön menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Hyödynnettäessä näitä rinnakkain, saadaan tutkittavasta asiasta kattavammin tietoa ja erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen. Lisäksi menetelmien avulla kerätyt tiedot useimmiten täydentävät toisiaan, jolloin kehittämistyön päätöksentekoon ja tulosten analysointiin saadaan varmuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 40.) Myös Salonen (2013, 24) toteaa, että kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi tulee käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tämän vuoksi työssä hyödynnettiin litteroituja nauhoitteita, muistiinpanoja, kyselylomakkeen tuloksia sekä tilastoitua tietoa.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa käsiteltävät teemat ja kysymysrunko määritellään ennakoon eikä valmiita vastausvaihtoehtoja anneta. Haastattelussa voidaan edetä vapaammin ja käsitellä ennakoon valittuja teemoja halutussa järjestyksessä. (Näpäri 2017.) Teemahaastattelun runkokysymykset on esitetty liitteessä 3.

Tutkimuksen toteutus on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimuksen toteutus

### 3.1 Aineiston hankinta

Osa aineistosta saatiin havainnoimalla intensiivikurssin käyneitä henkilöitä heille järjestetyssä reflektiotapaamisessa joului-tammikuussa 2021–2022. Tapaamisissa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyöstä sekä siihen liittyvästä kyselylomakkeesta ja haastattelusta. Aineistoa kerättiin Microsoft Forms-sovelluksella tehdyn kyselylomakkeen avulla. Vapaaehtoiseksi ilmoittautuneiden kanssa pidettiin yksilöhaastattelut, molemmille osapuolille sopivana ajankohtana. Lisäksi tutkimuksen aineistona hyödynnettiin kurssin jälkeen kerättyjä pienimuotoisia palautteita.

Lomakekysely on tyypillinen määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä (Ojasalo, Ritakoski & Moilanen 2015, 104). Kyseinen menetelmä valittiin tutkimukseen siitä syystä, että sen avulla pystyttiin esittämään kysymykset täysin samassa muodossa kaikille kyselyyn osallistuville. Lomakkeen avulla muodostunutta materiaalia eli dataa voitiin täten analysoida tilastollisin menetelmin ja tuoda tuloksia opinnäytetyöhön erilaisten kaavioiden avulla. Sähköinen kyselylomake (liite 2.) lähetettiin maaliskuussa 2022 yhteensä 36 tilalliselle/työntekijälle, jotka kurssille olivat osallistuneet. Jou-

kossa oli mukana kolme tilaa, joille kysely meni saman sähköpostin kautta. Kyselylomakkeen saateviestissä (liite 1.) kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja lomakkeella tiedusteltiin kiinnostusta yksilöhaastatteluun osallistumisesta.

Laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna, eli kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia tulkittiin ja syvennettiin haastattelussa ennakkoon laadittujen kysymysten pohjalta. Edellä mainittu haastattelumenetelmä on Ojasalon, Moilasen ja Ritakosken (2015, 108–109) mukaan käyttökelpoinen juuri kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten tulkinnassa. Yksilöhaastattelut sovittiin sähköisen lomakkeen palautuksen jälkeen niiden tilojen kanssa, jotka suostuivat haastatteluun. Haastattelut pidettiin huhtikuussa 2022 yhteensä kolmen vapaaehtoiseksi ilmoittautuneen kurssilaisen kesken. Kolmen haastattelun avulla pystytään tämän mittakaavan tutkimuksessa syventämään lomakkeista ja muista keskustelutilanteista saatuja tietoja hyvin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta keskustelu saatiin pysymään sujuvana, ja haastattelija pystyi tarkkailemaan haastateltavaa paremmin. Yhteensä teemahaastattelut kestivät 1h 34 min. Haastattelun jälkeen aineistot litteroitiin kokonaisuudessaan täytesanoja lukuun ottamatta. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 35 sivua (fontti Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1,5).

### **3.2 Aineiston analysointi**

Kyselylomakkeella saatuja vastauksia analysoitiin päällisin puolin heti lomakkeen sulkeutumisajan jälkeen. Täten analysoitujen kyselylomakkeen tulosten pohjalta oli helpompi suunnitella puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelussa keskusteltiin ennalta mietittyjen kysymysten avulla niistä kyselylomakkeella esitetyistä kysymyksistä, joihin teemahaastattelulla haluttiin saada syventäviä vastauksia.

Haastattelun jälkeen litteroitu aineisto anonymisoitiin ja aiemmin esitettyjen tutkimusmenetelmien avulla kerättyä aineistoa alettiin analysoida syvällisemmin. Käytännössä kaikki aineisto luettiin läpi useasti, tämän jälkeen aineistosta kerättiin tutkimuskysymysten kannalta oleellisimpia ja eniten toistuvia toimintatapoja ja -menetelmiä, joita kurssilaiset olivat hyödyntäneet. Aineistosta esille nousseiden keskeisten asioiden pohjalta laadittiin johtopäätökset teoriapohjaan peilaten tuotannonjohtamiskurssin vaikutuksista tilan toimintamalleihin.

## 4 Kyselylomakkeen tulokset

Kyselylomake lähetettiin kaikille tuotannonjohtamisen intensiivikurssille osallistuneille kurssilaisille, joita siihen mennessä oli yhteensä 36. Kyselylomakkeelle vastanneet 13 henkilöä olivat tasaisesti jakautuneet siten, että jokaiselta toteutetulta kurssilta oli saatu vastauksia vähintään neljältä henkilöltä. Vastaajista yksi oli työntekijä, loput yrittäjiä ja vastaajien ikä oli pääosin 20–40 vuotta. Ikäjakauma esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Kyselylomakkeelle vastanneiden osallistujien ikäjakauma.

### 4.1 Intressit

Kyselylomakkeella selvitettiin kurssilaisten intressejä lähteä tuotannonjohtamiskurssille. Keskeisimpinä vastauksista esille nousseita asioita oli halu kehittää oman tilan tuotantoa ja omaa osaamista. Myös johtamisen haasteet ja tiedonjano motivoivat kyselyyn vastanneita lähtemään kurssille.

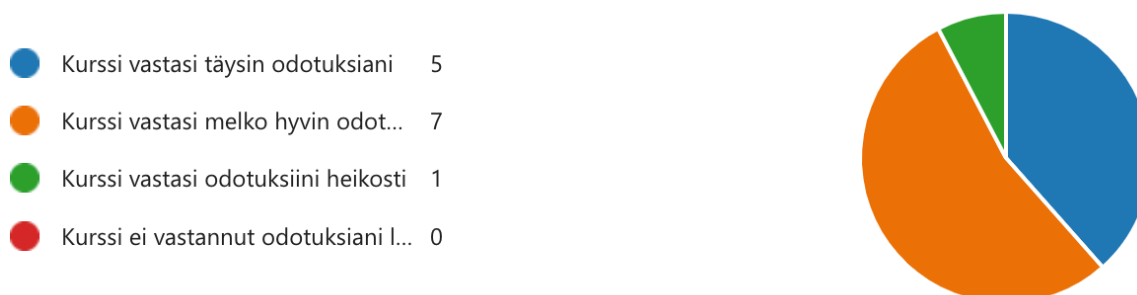
Vastauksissa oli havaittavissa vaihtelua siitä, oliko kurssi ensimmäinen vai jo myöhäisempi. Toisia kiinnosti uusi konsepti, kun taas osa oli kuullut kurssista kehuja ja tämän vuoksi halusi lähteä mukaan. Aiempi positiivinen kokemus Maitoyrittäjät ry:n järjestämistä koulutuksista ja tapahtumista sekä verkostoituminen nähtiin myös tärkeänä tekijänä siinä, että kurssille haluttiin osallistua.

*”Olen aina pitänyt Maitoyrittäjien jutuissa siitä, että niissä saa rahoilleen vastinetta ja ajattelin, että tilakäynnit ja myös kollegoiden kokemukset antavat varmasti paljon oppimiskokemuksia.”*

## 4.2 Odotukset tuotannonjohtamisen intensiivikurssista

Tuotannonjohtamisen intensiivikurssille osallistuneet odottivat saavansa kurssilta neuvoja sekä itsensä että työntekijöidensä johtamiseen. Odotuksissa oli löytää kurssilta sellaisia arkisia rutiineja, joiden avulla työntekijöiden jaksamisen lisäksi eläinten hyvinvointi paranisi ja tuotanto tehostuisi. Osallistujat odottivat saavansa omaan toimintaansa sekä tuleviin investointeihin liittyen vinkkejä erilaisten navettaratkaisujen ja tarkoin valittujen huipputilojen avulla.

Kuviossa 7. on esitetty, kuinka hyvin kurssi vastasi odotuksiin. Noin puolet oli sitä mieltä, että kurssi vastasi melko hyvin, viisi vastaajista sitä mieltä, että kurssi vastasi täysin odotuksiin ja vain yhden vastaajan mielestä kurssi vastasi odotuksiin heikosti.



Kuvio 7. Jakauma siitä, kuinka hyvin kurssi vastasi odotuksiin.

Tilat, joilla asiat ovat lähtökohtaisesti jo hyvällä mallilla voivat löytää kurssilta uusia toimintamalleja ja näkökulmia. Eräs vastaaja odotti saavansa kurssilta omaan käytäntöön vietäviä rutiinimuitoksia, ja vaikka hän koki kurssin vastanneen odotuksiin heikosti, oli hän silti kokenut, että kurssilla esiteltiin paljon sellaisia toimintamenetelmiä, joita pystyi soveltamaan omassa toiminnassaan.

*”Eihän siellä loppujen lopuksi tilalle, joka hakee lähtökohtaisesti tietoa, verkostoitua ja soveltaa, tule mitään maata mullistavaa uutta. Suurin osa toimintatavoista on jo jossain määrin/versioina käytössä. Energiaruokintaa muutin kurssin pohjalta, ja se muutos jäi pysyväksi.”*

Tilat, joilla oli vielä kehitettävää, kokivat kurssin vastanneen odotuksiin.

*”Ohjeiden teko on aloitettu vasta ja tuli vahvistusta omaan tekemiseen, että on ollut jo oikea suunta, kunhan saadaan vain toteutettua kaikki.”*

### 4.3 Kurssin jälkeen havaitut muutokset ja toimenpiteet

Tuloksia analysoitaessa voidaan todeta, että kurssilla esitetyjä toimintamenetelmiä on pystytty soveltamaan hyvin omassa toiminnassa. Joukossa oli kuitenkin yksi vastaaja, joka ei kertonut keilleensä mitään toimintamalleja ja vastasi menetelmien vaikuttaneen tuotantoprosesseihin heikosti. Vastaaja kuitenkin täsmensi tämän johtuvan omasta viitsimättömyydestään ja oli sitä mieltä, että kurssilla kuitenkin esitettiin sellaisia toimintamenetelmiä, joita olisi halutessaan pystynyt soveltamaan omassa toiminnassaan. Suurin osa kyselyyn vastanneista kurssilaisista kuitenkin otti käyttöönsä kurssilla esiteltyjä menetelmiä.

Keskeisimmät käyttöön otetut menetelmät

Kaikista eniten tuotannonjohtamiskurssin myötä käyttöön otettuja toimintamenetelmiä olivat vasikka-ape, vasikoiden juoman brix-mittaus sekä VIC-ryhmän (very important cow) järjestämisen/poikineiden tarkempi hoito. Vastauksista nousee esille yksittäisempiä eläinten tilojen olosuhteisiin tehtyjä muutoksia, kuten viilennyspuhaltimien hankinta ja rakenteellisten muutosten teko navettaan. Työohjeiden teko, säännöllisten eläinlääkärikäyntien sopiminen ja umpeutusrutiinit olivat asioita, joita kurssilaiset ottivat käyttöön omassa toiminnassaan.

Muutosten vaikutus tuotantoprosesseihin

Vaikka kurssilla opittuja erilaisia toimintamalleja on otettu käyttöön monipuolisesti, vastauksien perusteella on kuitenkin paljon vaihtelua siinä, kuinka hyvin tuotantoprosessit ovat parantuneet tehtyjen muutosten myötä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tuotantoprosessit ovat parantuneet heikosti muutosten myötä. Kuitenkin suurin osa, 46 % (6/13), oli sitä mieltä, että tuotantoprosessit ovat parantuneet jonkin verran. Loput kokivat muutosten vaikuttaneen erittäin paljon (2/13) tai kohtalaisesti (4/13) tuotantoprosesseihin. Kuviossa 8. näkyy jakauma siitä, kuinka kurssilaiset kokivat muutosten parantaneen tuotantoprosesseja.



Kuvio 8. Jakauma siitä, kuinka paljon kurssilaiset kokivat muutosten parantaneen tuotantoprosesseja.

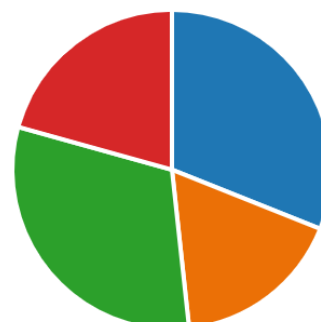
Sanallisten vastausten perusteella eniten tuotantoa parantaneita muutoksia ovat turhan työn pois jättäminen, johon vaikuttavat selkeät työohjeet ja yhtenäisemmät työtavat. Myös poikineiden tarkempi seuranta on useammalla vastaajalla vaikuttanut positiivisesti tuotantoprosessiin. Poikimiset ovat helpottuneet ja ongelmiin puuttuminen nopeutunut. Edellä mainittujen asioiden myötä on tuotanto täten saatu poikimisen jälkeen paremmin käyntiin.

Osa vastaajista nostaa esille kuitenkin sen, että kehitys tapahtuu pienin askelin, ja muutosten vaikutusta voi joissain tilanteissa olla hankala mitata täsmällisesti. Muutokset eivät myöskään välttämättä ole parantaneet tuotantoa huomattavasti, mutta vahvistusta siihen, että suunta on ollut oikea, on tullut.

#### Muutosten mittaaminen/seuranta sekä tavoitteet

Kyselylomakkeella selvitettiin sitä, kuinka kurssilaiset mittaavat ja seuraavat näiden muutosten onnistumista. Suurin osa hyödyntää robotin antamaa tietoa, KPI-avainta sekä tuotosseurannan raportteja (kts. jakauma kuviosta 9.). Vastauksissa nostettiin esille lisäksi muita tapoja, kuten työajan seuranta sekä Nasevan raportit. Myös perehdyttämisen ja työtapojen muistuttamisen helppous nähtiin tärkeänä mittarina onnistumisen seurannassa. Muutama vastaajista mainitsi silmämääräisen seurannan tärkeyden, vaikeivat luokittele sitä varsinaiseksi mittaamiseksi. Vastauksista pystyy huomaamaan sen, että tilalliset hyödyntävät useimmiten useampaa kuin yhtä mittaria.

● Robotin tiedoista	9
● KPI-avaimesta	5
● Tuotosseurannan raporteista	9
● Jokin muu tapa	6



Kuvio 9. Jakauma muutosten seuraamisessa hyödynnettävistä mittareista.

Kurssille osallistuneilta kysyttiin, oliko tuotannollisia tavoitteita ennen kurssia ja oliko ne kirjattu ylös. Yhdeksän vastaajista vastasi kyllä ja loput neljä ei. Jatkokysymyksenä kysyttiin, muuttuiko tavoitteet tai niiden kirjaaminen ja seuranta kurssin jälkeen ja miten. Suuri osa vastasi, ettei muutosta tullut, mutta joukossa oli myös heitä, joiden tilalla tavoitteita alettiin kirjata ylös kurssin jälkeen. Myös työyhteisöä on saatu täten motivoitua työskentelemään tavoitteellisemmin ja konkreettisena esimerkkinä vastauksissa oli keskituotoksen nousu ja sen myötä tavoitteiden asettaminen korkeammalle.

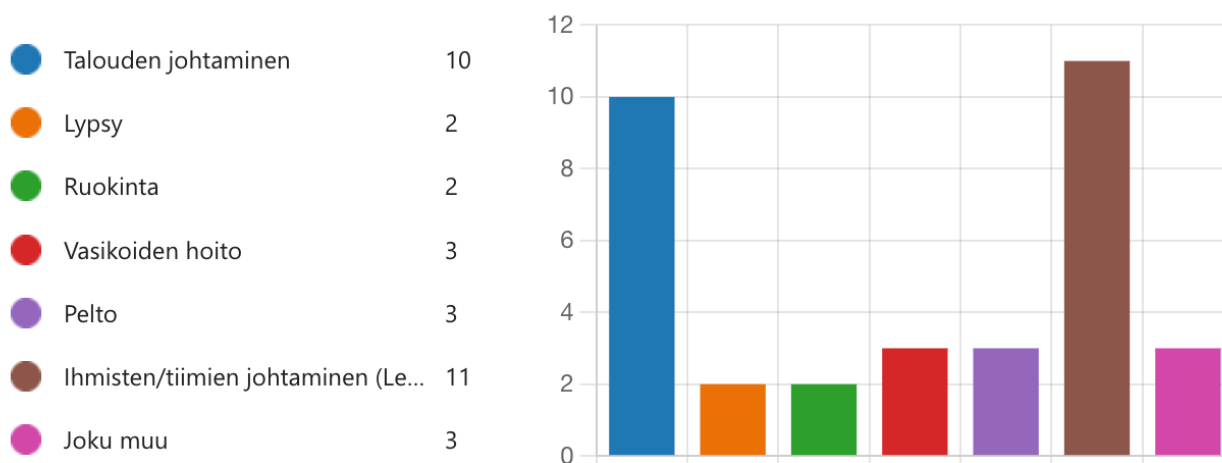
#### 4.4 Palaute

Kurssille osallistuneet ja kyselylomakkeelle vastanneet olivat pääosin erittäin tyytyväisiä kurssiin. Laskettaessa vastauksista arvosanan keskiarvoa, kurssiarvosanaksi tulee 8,8 (asteikolla 1–10). Eri-tyisen positiiviseksi asioiksi kurssilaiset nostivat vastauksissaan esille tilakohteet, kollegat ja intensiivisyys. Vastaajat kokivat tärkeäksi sen, että pääsivät vierailemaan huipputiloilla ja jatkamaan keskustelua tilavierailujen välillä toisten yrittäjäkollegoiden kanssa. Vaikka kurssiaikataulu oli tiivis, suurin osa koki sen silti tehokkaaksi ja toimivaksi. Asioita, joita vastausten perusteella jäätin kaipaamaan, olivat esimerkiksi oman tilan vertaaminen tilakohteiden ja muiden mukana olevien tilojen tuloksiin sekä parempi ryhmäytyminen. Myös pitkät välimatkat nostettiin kurssin heikkoudeksi useammassa vastauksessa. Fontell (2017,44) on nostanut myös pitkät välimatkat ja kurssiai-

kataulun esiin omassa opinnäytetyössään. Parannuksia kuitenkin Fontellin opinnäytetyössä esitettyihin opintomatkojen kehittämiskohteisiin liittyen on tullut, ja opintomatoilla on otettu käyttöön ennalta laaditut ja kurssilaisille annetut tietoiskut vierailukohteista.

#### 4.5 Kyselylomakkeelta saadut kehitysideat jatkokursseja varten

Kurssilaisille lähetetyllä kyselylomakkeella selvitettiin halukkuutta osallistua mahdollisille jatkokursseille ja kehitysideoita niihin liittyen. Vastaajista 11/13 osallistuisi, mikäli Maitoyrittäjät ry järjestäisi jatkokurssin tuotannonjohtamisen intensiivikurssille. Aihealueita, joita jatkokurssille eniten toivottiin, olivat talouden johtaminen sekä ihmisten/tiimien johtaminen (Lean). Kiinnostusta näiden lisäksi löytyy kuitenkin myös muihin teemoihin, kuten ruokinta, vasikoiden hoito ja pelto. Vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vaihtoehdon jatkokurssien aiheiksi ja kuviossa 10. näkyy jakauma kurssien toivotuista aihealueista.



Kuvio 10. Jatkokursseilta toivottavia aihealueita.

Lomakkeella selvitettiin toiveita liittyen jatkokurssin sijaintiin sekä ajankohtaan liittyen. Osallistujilta kysyttiin kiinnostusta siihen liittyen tulisiko kurssi järjestää kotimaassa, ulkomailla vai yhdistettynä molemmissa. Eniten kannatusta sai yhdistelmäkurssi (8/13), tämän jälkeen kotimaa (4/13) ja vain yksi vastaajista kannatti pelkästään ulkomaille sijoittuvaa kurssia. Ajankohta, jolloin tuotannonjohtamiskurssia kannattaisi vastaajien mielestä järjestää painottuu syystöiden jälkeiselle ajalle,

kuitenkin ennen kevättöiden alkua. Käytännössä tämä tarkoittaisi suunnilleen ajanjaksoa marras-kuulta huhtikuun loppuun.

## 5 Haastattelujen tulokset

Teemahaastattelut toteutettiin huhtikuussa 2022 Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä vapaaehtoisiksi ilmoittautuneiden kurssilaisten kanssa ennalta sovittuna ajankohtana. Haastatteluissa pyrittiin erityisesti selvittämään sitä, kuinka hyvin tuotannonjohtamiskurssin jälkeen osallistujat ovat pystyneet viemään kurssilla käsiteltyjä toimenpiteitä omaan toimintaansa. Haastattelut pohjautuivat kyselylomakkeella kerättyihin vastauksiin, joihin lähdettiin hakemaan syvällisempiä vastauksia holistisen lähestymistavan avulla. Haastattelurunkona toimineet kysymykset löytyvät liitteestä 3.

### 5.1 Toimenpiteiden käyttöönotto

Teemahaastattelussa kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että vastaajat kokivat tuotannonjohtamiskurssilta omaan toimintaan käytäntöön vietyjen toimenpiteiden käyttöönoton sujuvaksi. Kaikkien vastauksista ilmenee, että kurssin aikana käsiteltiin aikatauluun nähden riittävän syvästi kurssilla käsiteltyjä teemoja eli siirtymävaiheen lehmien ruokintaa, olosuhteita sekä hoitoa, vasikoita ja nuorkarjaa, hedelmällisyyden hallintaa sekä vastapoikineiden lehmien tarkkailua. Selkeästi kuitenkin vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että useimmiten vaikka tietoa tulisi kurssilla jo kattavasti, niin mielenkiinnon herätessä halutaan aihealuetta tutkia vielä lisää ja syventää jo saatua tietoa. Tampereen korkeakoulu-yhteisön (n.d.) mukaan Nevgi ja Linblom-Ylänne (2009) ovat kirjoittaneet ihmisen olevan konstruktivisen oppimisteorian mukaan aktiivinen käsittelemään saamaansa tietoa ja etsimään lisää tietoa siihen liittyen. Täten voidaan todeta olevan täysin normaalia eikä kurssin puutteellisuudesta johtuvaa, että kurssin jälkeen toimenpiteiden suunnittelua ja käyttöönottoa varten etsitään lisätietoa.

Haastateltavat pystyivät pitkälti soveltamaan kurssilta opittuja asioita omassa toiminnassaan, mutta erilaisten tilaratkaisujen ja karjakoon vuoksi käyttöönotto vaati kuitenkin pääosin joitain muutoksia. Haastatteluissa selvitettiin käyttöönottoon liittyen sitä, oliko tilalla käytetty ulkopuolista apua menetelmien toimeenpanossa ja erityisesti ruokintaan liittyvät muutokset olivat niitä,

joissa hyödynnettiin ruokinnansuunnittelijaa. Syy tähän oli selkeästi se, että tilojen rehut ovat erilaisia, eikä täten esimerkiksi apereseptiä voida kopioida suoraan oman tilan käyttöön. Pääosin vastauksissa kuitenkin korostuu, että kurssilla opittujen ja siellä tehtyjen muistiinpanojen pohjalta asioita lähdettiin kokeilemaan ja toteuttamaan omalla tilalla omatoimisesti. Varsinaisesti millään tilalla ei huomattu kokeiluissa menetelmissä sellaisia asioita, jotka eivät toimineet tilalla ollenkaan. Asiat vaativat vain soveltamista omiin toimintatapoihin ja esimerkiksi rehuihin liittyen.

## 5.2 Muut haastatteluissa esille nousseet asiat

Haastatteluissa selvitettiin sitä, koettiin ko tuotannonjohtamisen intensiivikurssilla käsitellyt osa-alueet riittävän hyvin käsitellyiksi vai kokivatko kurssilaiset, että jotain puuttui. Vastauksista ei suoranaisesti käsiteltyihin teemoihin liittyen noussut esille mitään lisäodotuksia, mutta ryhmäytymisestä sekä asioiden ”kotiin viemisestä” nousi keskustelua useamman haastateltavan kanssa.

Kurssilaiset kokivat ryhmäytymisen erittäin tärkeäksi osaksi kurssin onnistumista. Osa koki ryhmäytymisen kuitenkin epäonnistuneeksi ja oli pettynyt tästä syystä. Esille nousseita keinoja tämän parantamiseksi oli, että heti alkuun annettaisiin aikaa esittäytymiselle enemmän ja pyrittäisiin niin sanotusti rentouttamaan tilanne esimerkiksi tutustumisleikin avulla. Ryhmäytymisen avulla opitaan tuntemaan toisiaan, minkä lisäksi on tärkeää pystyä rakentamaan luottamus ja yhteisöllisyys kurssilaisten kesken. Ryhmäytymisen kannalta olisikin erittäin tärkeää, että jokainen osallistuja tuntisi olonsa tärkeäksi ja hyväksytyksi. Ryhmän vetäjän tehtävänä olisi täten pyrkiä luomaan kannustava, avoin ja turvallinen ilmapiiri, jotta kurssilaiset pystyisivät hyödyntämään kaiken saatavilla olevan vertaistuen ja tiedon kurssilla. (Juuti 2017, 114–116.)

Haastatteluissa keskusteltiin löytyisikö joitain konkreettisia menetelmiä viedä kurssilla opittuja asioita myös muille oman työyhteisön jäsenille. Kurssilaiset kokivat, että olivat itse sisäistäneet opittuja tietoja hyvin. Näiden asioiden kertominen ja erityisesti toimeenpaneminen omassa työyhteisössä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät kurssia ole käyneet, koettiin kuitenkin haastavaksi. Toiveena tähän liittyen oli esimerkiksi jokin tekstinä löytyvä menetelmäkuvaus, jonka avulla voisi esitellä kurssilla käsiteltyjä toimintamenetelmiä ja niillä saavutettuja tuloksia yksinkertaisesti myös omassa työyhteisössä. Tämän avulla tavoitteiden asettaminen ja menetelmät, joita otetaan käyttöön tavoitteiden saavuttamiseksi, olisi todennäköisesti helpompi luoda, kun kaikki osallistuisivat ja olisivat motivoituneita muutokseen.

Vastaajissa oli mukana yksi henkilö, joka koki päässeensä seuraavalle tasolle työntekijänsä kanssa, tämän oltua mukana viimeisimmällä tuotannonjohtamiskurssilla. Kurssin jälkeen luottamus on kasvanut, ja yrittäjä on pystynyt antamaan työntekijälle enemmän vastuuta työtehtävissä. Tähän liittyen yhdistys on saanut myös suullista palautetta useammalta tilalta, jolta sekä yrittäjä että työntekijä ovat käyneet kurssin. Yrittäjät ovat kokeneet, että luottamus on kasvanut ja työntekijät ovat motivoituneempia työskentelyyn kurssin käytyään.

### **5.3 Hyöty suhteessa kustannuksiin**

Käyttöön otetut menetelmät on pääosin koettu toimiviksi ja kannattaviksi. Vasikan juoman kuiva-aineen mittauksella ja vasikka-appeen käyttöön otolla on saatu selkeitä muutoksia eläinten hyvinvointiin. Haastatelluilla tiloilla kustannukset edellä mainittujen menetelmien käyttöönottoon eivät olleet suuret, mutta näiden toimintatapojen käyttöönoton myötä on saavutettu ensikoiden tuotoksen nousua sekä selkeitä silminnähtäviä muutoksia eläimissä. Myös vastapoikineiden tarkkailun ja ruokinnallisten muutosten avulla on saavutettu kustannustehokkuutta, koska poikkeavuuksiin on pystytty reagoimaan nopeammin ja esimerkiksi poikimahalvausten määrä on pienentynyt.

## **6 Yhteenveto**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia tuotannonjohtamisen intensiivikurssille osallistumisella on ollut tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä sekä kuinka kurssilla käsitellyt menetelmiä tiloilla hyödynnetään. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin kattava analyysi kurssin vaikuttavuudesta ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Jatkotutkimusaiheena voi selvittää kurssin vaikuttavuutta aikaansaatuisten tulosten perusteella. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella saavutettuja tuloksia esimerkiksi kahden vuoden kuluttua toimenpiteiden käyttöönotosta. Samalla voisi arvioida saavutettujen tulosten kustannus- ja tulosvaikutusta.

### **6.1 Luotettavuus**

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tutkimusetiikkaa koko opinnäytetyön ajan. Eettisyys kehittämistyössä pitää sisällään rehellisen, huolellisen ja tarkan työskentelyn. Tutkimukseen osallistuvien

tulee tietää tutkimuksen syyt, tavoitteet ja heidän roolinsa kehittämistyössä. Lisäksi on tärkeää rehellisten ja todellisten vastausten saannin kannalta korostaa osallistujille, että vastaajia ei yksilöidä ja kaikki tiedot anonymisoidaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 48.)

Opinnäytetyöhön osallistuville kerrottiin selkeästi saatekirjeellä (liite 1.) opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuksen syyt sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Kirjeessä korostettiin tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, ettei yksittäistä tilaa tai henkilöä voida tunnistaa valmiista opinnäytetyöstä, täten tietosuoja on huomioitu.

Aineisto anonymisoitiin heti haastatteluiden jälkeen, koska sitä pystyi analysoimaan myös ilman tunnistetietoja. Tutkimusaineistoa säilytettiin huolellisesti opinnäytetyönprosessin ajan ja tutkimuksellisen kehittämistyön päätyttyä kaikki aineisto tuhottiin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi.

#### Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti kuvaa sitä, kuinka pätevä tutkimus on (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Lisäksi sillä voidaan kuvata sitä, kuinka hyvin kohderyhmä ja kysymykset on pystytty asettamaan tutkittavaan ilmiöön ja sen mittaukseen liittyen (Hiltunen 2009). Tässä tutkimuksessa validiteetti oli hyvä, tulokset tutkimuskysymyksiin saatiin luotettavasti ja tulosten analysointi ja päätelmät tehtiin perusteellisesti ja todellisiin vastauksiin pohjautuen.

Reliabiliteetilla kuvataan kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän toistettavuutta ja sitä, kuinka hyvin käytetyillä menetelmillä ja mittareilla on pystytty saavuttamaan tuloksia (Hiltunen 2009). Tutkimus voidaan toistaa myös muissa tilanteissa, mutta on huomioitavaa, ettei kyseinen tutkimus ole täysin reliabiliteetti. Vaikka kyselylomakkeella ja haastatteluissa kysymykset on esitetty osallistuneille samassa muodossa, on kuitenkin huomioitavaa, että vastauksissa saattaa esiintyä satunnaisvaihtelua eri tekijöistä johtuen. Vastaajan mielentila, väsymys, ulkoiset tekijät tai esimerkiksi kiire voivat vaikuttaa vastauksiin huomattavasti. (Taanila, 2019.)

## 6.2 Johtopäätökset

Kurssilaisten halu kehittyä yrittäjinä korostuu erityisesti. Vastausten perusteella tuotannon ja oman osaamisen kehittäminen motivoivat osallistujia lähtemään tuotannonjohtamisen intensiivikurssille. Tarvetta johtamisosaamiselle koetaan olevan toimialalla laajemminkin, koska myös teoriaosuudessa esitellyn Työtehoseuran tuottaman laajemman tutkimuksen mukaan yrittäjät haluavat kehittää omia johtamistaitojaan sekä töiden kokonaisvaltaista organisointia. Toimintaympäristöstä johtuvien muutosten myötä oman osaamisen kehittäminen korostuu jatkuvasti entistä enemmän. Tutkimustulosten myötä voidaan kuitenkin todeta, että tuotannonjohtamisen intensiivikurssi koetaan merkittäväksi ja kiinnostavaksi väyläksi kehittää omaa osaamistaan.

Benchmarking prosessin hyödyt tuotannonjohtamisen intensiivikurssilla

Tuloksissa oli havaittavissa selkeitä positiivisia muutoksia, joita tilalliset olivat vieneet käytäntöön kurssilla olon jälkeen. Vasikoiden ruokintaan sekä siirtymävaiheen lehmien olosuhteisiin ja hoitoon oli panostettu selkeästi eniten. Kurssille valittujen tilojen jakaman tiedon ja taidon myötä kurssilaiset halusivat selkeästi lähteä kokeilemaan hyväksi havaittuja menetelmiä myös omassa toiminnassaan. Tarkasteltaessa opinnäytetyön kappaleessa 2.4. esitettyjä benchmarking-prosessin vaiheita, voidaan todeta, että kurssilaiset suorittavat kurssin aikana jo prosessin seitsemän ensimmäistä vaihetta. Tavoitteiden asettamistakin tehdään osittain jo kurssin aikana, minkä jälkeen prosessin vaiheista jäljelle jää suunnittelu, käytäntöön vieminen, vakiinnuttaminen ja jatkokehitys sekä prosessin aloittaminen alusta uusilla tavoitteilla.

Vastauksista pystyy selkeästi havaitsemaan onnistuneita benchmarking-prosesseja. Kurssilaiset ovat vieneet hyväksi havaittuja eri menetelmiä käytäntöön omassa toiminnassaan, ja vastausten perusteella tavoitteita ja parempia tuloksia on saavutettu hyvin tämän ansiosta. Tuomisen (2005, 5; 2021, 10) mukaan juuri oman toiminnan vertaus selkeästi paremmat hyödyt saavuttavaan yritykseen, auttaa kehittämään parhaiten omaa toimintaa. Täten voidaan tutkimustulosten ja teoreettisen tiedon myötä todeta, että benchmarking-prosessi tuotannonjohtamiskurssilla hyödynnettävänä menetelmänä on erittäin tärkeä ja hyödyllinen kurssille osallistuvalle.

*”Benchmarkkaus parasta, tilojen tuotantoon tutustuminen. Ryhmäytyminen olisi voinut olla parempaa.”*

Leanin hyödyt tuotannonjohtamiskurssilla

Turhan työn pois jääminen selkeiden ja yhtenäisten työtapojen myötä on parantanut useamman vastaajan tuotantoprosessia. Leanin hyödyntäminen omassa toiminnassa on selkeästi poistanut olemassa ollutta hukkaa. Nielsenin ja Pejstrupin (2018, 36) mukaan hukkaa aiheutuu helposti juuri esimerkiksi erilaisista toimintamenetelmistä johtuvan työnlaadun vaihtelun takia. Työnlaadun vaihtelua helpottavia tekijöitä voidaan Leanin kolmannen peruseriaatteen eli virtauksen avulla parantaa. Viikkopalavereiden, valkotaulujen ja kuvallisten työohjeiden myötä työn sujuvuutta voidaan lisätä ja toimintaa tehostaa. Vastauksissa nostettiin edellä mainittuja menetelmiä esille ja korostettiin niiden vaikuttaneen pidemmällä aikavälillä tuloksiin.

Useammassa vastauksessa esille nousseet vasikka-ape ja vasikoiden juoman brix-arvon mittaaminen ovat myös osa Leania. Menetelmän periaatteiden mukaisesti on tärkeää tuottaa vain arvoa tuottavia asioita ja edellä mainitut menetelmät ovat niitä. Vasikka-appeella ja juoman brix-arvon mittaamisella saavutetaan isokokoisempia ja elinvoimaisempia vasikoita, minkä ansiosta pystytään saavuttamaan paremmat tuotokset jo ensikkokaudella. (Nielsen & Pejstrup 2018, 15.)

Tuloksia saadaan aikaan mittaamalla onnistumista säännöllisesti. Tuotannonjohtamisen intensiivikurssille osallistuneet mittaavat tulosten perusteella onnistumista useamman välineen avulla. Mittaamisen avulla pystytään seuraamaan toiminnan kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Koska Lean-menetelmän viidennen periaatteen mukaan toimintaa tulee parantaa jatkuvasti, on erilaiset mittarit erittäin tärkeässä roolissa yritystoiminnan kehittymisen kannalta.

### **6.3 Pohdinta**

Keskusteluiden, palaute- ja kyselylomakkeiden sekä yksilöhaastatteluiden avulla kerättyjä tietoja analysoitaessa pystyttiin selkeästi huomaamaan, että tuotannonjohtamisen intensiivikurssille osallistumisella on ollut positiivisia vaikutuksia mukana olleiden tiloilla. Kurssilla olleet henkilöt olivat monipuolisesti pystyneet viemään kurssilla esiteltyjä toimintamenetelmiä omaan toimintaansa ja saaneet riittävän hyvät perustiedot asioista toimintamenetelmien käytäntöön viemiseen. Vaikka intensiivikurssin aikana teemoja käsitellään monipuolisesti, niin on kuitenkin ymmärrettävää, että lisätietoa käyttöön otettaviin menetelmiin liittyen halutaan etsiä enemmän.

Kokonaisuutta tarkastellessa voi todeta, että tuotannonjohtamisen intensiivikurssi on erittäin pidetty ja tarpeellinen Maitoyrittäjät ry:n tarjoama palvelu. Tutkimustulosten perusteella käytännönläheisen, mutta kuitenkin erittäin ammattitaidolla toteutetun ja vaikuttavan kurssin avulla on pystytty parantamaan useiden yritysten kilpailukykyä yhdistyksen tavoitteiden mukaisesti.

#### Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi eteni lähes suunnitelman mukaisesti aikataulua lukuun ottamatta. Vaikka alkuperäinen aikataulu ei eri työvaiheiden osalta pitänyt, opinnäytetyö valmistui kuitenkin suunniteltuna ajankohtana. Prosessin aikana kyselylomakkeen ja haastattelun runkoa käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Tulosten analysointia ei tehty yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, joten tutkimuksen tieteellinen ote ei kärsinyt.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet olivat alusta asti selkeät ja oikein valittujen tutkimusmenetelmien avulla saavutettiin lopputulos, jonka myötä pystyttiin todentamaan tuotannonjohtamisen intensiivikurssin vaikutuksia tilan toimintamalleihin. Osallistujia pyrittiin motivoimaan osallistumaan kyselylomakkeelle vastaamiseen sekä yksilöhaastatteluun arvannon ja tuotepakettien avulla, mutta silti vastaajien määrä jäi melko pieneksi. Pienestä vastaajamäärästä huolimatta tutkimuksessa saadut tulokset olivat kattavia ja ne vahvistivat sen, että tuotannonjohtamiskurssille osallistumisen myötä voidaan monipuolisesti parantaa tilan toimintamalleja.

Opinnäytetyön aikana maaliskuussa 2022 toteutettiin neljäs tuotannonjohtamiskurssi. Kyseiselle kurssille osallistui yhteensä kymmenen henkilöä ja heille laadittiin lyhyempi kyselylomake, joka lähetettiin huhtikuun alussa. Kyselyssä kartoitettiin heidän kokemuksiaan kyseisestä kurssista. Näiden vastausten pohjalta ei varsinaisesti kuitenkaan kurssin vaikuttavuutta ja käyttöön otettuja menetelmiä pystytty vielä tarkoin käsittelemään, eikä vastauksia täten huomioitu tutkimuksen loppuanalyysissä.

## Jatkokurssin kehitysideoita

Tuotannonjohtamiskurssi koetaan pääosin erittäin toimivaksi kokonaisuudeksi tämänhetkisellä mallilla. Tulevaisuudessa jatkokursseja järjestäessä tulee niissä tutkimustuloksiin pohjautuen panostaa ryhmäytymiseen ja verkostoitumiseen heti alussa entistä enemmän. Nämä osaltaan auttavat toimintojen benchmarkkauksessa. Käytännössä jo ennakkowebinaarissa voisi pyrkiä varaan aikaan enemmän tutustumiselle sekä esimerkiksi kurssille osallistuvat voisivat kirjoittaa esittelyn omasta tilastaan toisille osallistujille. Tämä voisi auttaa ryhmäytymisessä ja rentouttaa tilannetta heti kurssin ensimetreiltä lähtien. Olisi tärkeää, että keskinäistä tiedonvaihtoa saataisiin lisättyä kurssilaisten kesken ja korostettua verkostoitumisen ja kokemusten vaihdon tärkeyttä.

Kurssille osallistuneet henkilöt toivovat pääasiassa jatkokurssin sijoittuvan sekä kotimaahan että ulkomaille. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi jakamalla kurssin kahteen eri ajanjaksoon, joista toinen sijoittuu kotimaahan ja toinen ulkomaille. Kurssin voisi jakaa siten, että kotimaassa järjestettävä kurssi olisi alkuvuodesta ja ulkomaanmatka sijoittuisi loppuvuodelle. Kysynnästä riippuen voisi olla järkevää pyrkiä toteuttamaan kotimaan kurssin kaksi alkuvuoteen ja täten loppuvuoden ulkomaanmatkalle voisi ottaa osallistujia näiltä molemmilta Suomessa järjestetyiltä kursseilta. Ehdona ulkomaan kurssille pääsyyllä voisi olla se, että kotimaan kurssi on käytyä.

Keskeisimpinä toiveina jatkokursseilla käsiteltäviksi aiheiksi nousi taloudenjohtaminen sekä ihmisten/tiimien johtaminen. Nämä voisivat olla esimerkiksi ulkomaille sijoittuvan syventävän osan aihealueita, mikäli ensimmäinen osa kurssista mennään nykyisen mallin mukaan. Tulevaisuudessa voisi pyrkiä toteuttamaan myös tutkimuksessa esille nostetun menetelmäkuvauksen, jonka avulla kurssilla opittuja asioita olisi helpompi jakaa työyhteisön jäsenille.

Jatkossa kannattaisi pyrkiä panostamaan nykyistä enemmän vielä kurssin lopussa olevaan työpaajaan. Työpajassa osallistujien tulisi asettaa selkeät tavoitteet, joita lähtevät tavoittelemaan omassa toiminnassaan. Täten seurantatapaamisessa pystyttäisiin jatkamaan benchmarkkausta ja kertomaan, kuinka kurssilla asetetut tavoitteet on saavutettu. Vaihtoehtoisesti tapaamisessa voidaan etsiä ratkaisuja yhdessä, mikäli käytäntöön viemisessä ei ole onnistuttu.

## Lähteet

Alaniska, H., Hurskainen, J., Kähkönen, T., Maikkola, M., Pihlaja, J. & Tauriainen, T-M. N.d. Pedagogisia malleja. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.5.2022. <https://www.oamk.fi/c5/files/2515/7173/0994/pedagogisiamalleja.pdf>

European dairy farmers. N.d. Viitattu 19.5.2022. (<https://www.dairyfarmer.net/about-us/the-club.html>)

Fonttel, H. 2017. Maitoyrittäjät ry:n toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö, AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, elintarvike- ja maatalousala. Viitattu 18.5.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135543/Fontell\\_Heidi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135543/Fontell_Heidi.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. WSOY.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.02.2009. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.5.2022. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Toinen, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 4.5.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Kaikki lähtee johtamisesta. N.d. Viitattu 14.5.2022. <https://www.maitoyrittajat.fi/yhdistys/#hallitus>

Tulevaisuuden maidontekijät. N.d. Viitattu 4.3.2022. <https://www.esitteemme.fi/maitoyrittajat/WebView/>

KPI-Avain tsemppaa maitotilaa parempiin tuloksiin. N.d. Proagria Oulun www-sivuilla. Viitattu 9.5.2022. <https://www.proagriaoulu.fi/fi/kpi/>

Lätti, M. & Tuure, V-M. 2019. Mikä estää maatalaasi menestymästä? Uutinen Työtehoseuran verkkosivuilla 4.12.2019. Viitattu 25.2.2022. [https://www.tts.fi/uutishuone/uutiset/biotalousden\\_uutiset/mika\\_estaa\\_maatalaasi\\_menestymasta.3504.news](https://www.tts.fi/uutishuone/uutiset/biotalousden_uutiset/mika_estaa_maatalaasi_menestymasta.3504.news)

Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä tuotantosunnittain ELY-keskuksittain. Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannan verkkosivulla. Viitattu 24.2.2022.

[https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE\\_\\_02%20Maatalous\\_\\_02%20Rakenne\\_\\_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/03\\_Maatalous\\_ja\\_puutarhayrit\\_lkm\\_tuotos\\_ELY.px/](https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE__02%20Maatalous__02%20Rakenne__02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/03_Maatalous_ja_puutarhayrit_lkm_tuotos_ELY.px/)

Modig, N. & Åhlström, P. 2020. p.9. Tätä on Lean. Rheologica publishing. tarkista miten laitetaan

Nielsen, V. & Pejstrup, S. 2008. Lean maidontuotannossa. Vaasa: Grano Oy.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: itsearviointin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku.

Nopanen, A. 2021. Ratkaisuja yrityskokonaisuuden johtamiseen. Uutinen ProAgrian verkkosivulla. 14.10.2021. Viitattu 18.5.2022. <https://www.proagria.fi/ajankohtaista/ratkaisuja-yrityskokonaisuuden-johtamiseen>

Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken verkkosivulla. Viitattu 19.5.2022. <https://spoken.fi/2180/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät; Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Neljäs, uudistettu painos. Viitattu 20.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Pellinen, J. & Enroth, A. 2008. Kannattava maatilayritys. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Ryhänen, M. & Laitila, E. 2014. Yhteistyö- ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Ryhänen, M. & Närvä, M. 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Viitattu 23.3.2022.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170476/A31\\_Ryh%c3%a4nen\\_N%c3%a4rv%c3%a4\\_low.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170476/A31_Ryh%c3%a4nen_N%c3%a4rv%c3%a4_low.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2021. Maitotilanyrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Viitattu 20.3.2022.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495071/C13.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Toinen tarkistettu painos. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen; Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. Tempest oy.

<https://docplayer.fi/104827499-Maatalousyrityksen-johtaminen-ja-toiminnan-kehittaminen.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.5.2022.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opettajille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Tampere: Suomen yliopistopaino Juvenes Print Oy. Viitattu 14.5.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Smith, B. & MacGregor, J. N.d. What is Collaborative learning? The Evergreen State College. Viitattu 20.5.2022. <https://www.evergreen.edu/sites/default/files/facultydevelopment/docs/WhatisCollaborativeLearning.pdf>

Taanila, A. 31.3.2019. Mittaamisen luotettavuus. Lehtori Aki Taanilan menetelmäblogi, 31.3.2019. Viitattu 21.5.2022. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/14/mittaamisen-luotettavuus/>

Teoreettisia ja käsitteellisiä näkökulmia opetustyöhön. N.d. Tampereen korkeakouluyhteisön julkaisuja. Viitattu 12.5.2022. <https://www.tuni.fi/tlc/suunnittelu/pedagogisia-ratkaisuja/> )

Ternimaidon vasta-ainepitoisuuksien mittaaminen kannattaa. 2019. Satafood kehittämissyhdistyksen verkkosivuilta. Viitattu 12.5.2022. [https://www.satafood.net/site/assets/files/1891/tietoisku\\_ternimaidosta\\_102019.pdf](https://www.satafood.net/site/assets/files/1891/tietoisku_ternimaidosta_102019.pdf)

Tuominen K. 2021. Kehityksen tie. Benchmarking käsikirja. Oy Benchmarking Ltd.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent Oy. Viitattu 9.5.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

What is experiential learning and why is it important? N.d. Kent State university. Viitattu 20.5.2022. <https://www.kent.edu/community/what-experiential-learning-and-why-it-important>

Whitelock, L. 2016. Management. Maitoyrittäjien jäsenosion materiaalit. Viitattu 12.4.2022. <https://www.maitoyrittajat.fi/wp-content/uploads/2017/04/02-2016-Lindell-Whitelock-Management-moniste.pdf>

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje kurssille osallistuneille

Hei!

Olen neljännen vuoden agrologiopiskelija Henna Hämäläinen Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Maitoyrittäjät ry:n kanssa.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää tuotannonjohtamiskurssin vaikutuksia tilan toimintamalleihin. Tämän lisäksi kartoitamme toiveita ja tarpeita jatkokursseja varten. Tavoitteena on saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia vaikutuksia tuotannonjohtamiskurssille osallistumisella on ollut tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä?
- Miten kurssilla käsitellyjä menetelmiä hyödynnetään tiloilla?
- Miten helppoa/vaikeaa on tiloilla ollut siirtää tuotannonjohtamiskurssilla opittuja asioita käytännön toiminnaksi?
- Miten tuotannonjohtamiskurssia voidaan kehittää?
- Millaisia jatkokursseja toivottaisiin?

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa ja kehittää Maitoyrittäjät yhdistyksen palveluiden ja koulutusten laatua. Tilakokojen kasvun myötä johtamisen eri osa-alueiden hallinnan merkitys korostuu entisestään, minkä vuoksi maitoyrityksen johtamiseen liittyviin kursseihin ja koulutuksiin halutaan erityisesti panostaa.

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta erittäin toivottavaa. Kerättyä tutkimusaineistoa hyödynnetään vain kyseistä opinnäytetyötä varten, tulokset käsitellään anonyymisti ja saadut vastaukset hävitetään heti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyöstä ei voida tunnistaa yksittäistä tilaa tai henkilöä. Valmis opinnäytetyö tulee luettavaksi Theseus julkaisuarkistoon. Kyselylomakkeeseen vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia.

Kyselylomakkeen lopussa kysytään halukkuuttanne osallistua tarkempaan yksilöhaastatteluun. Haastattelu toteutetaan huhtikuun 2022 aikana Teams -sovelluksen välityksellä ja haastatteluun valitut saavat Maitoyrittäjien tuotepaketin.

Vastaathan kyselylomakkeeseen viimeistään 28.3.2022. Mikäli tilaltanne osallistui kurssille useampi henkilö, toivoisimme vastaukset kuitenkin jokaiselta osallistujalta henkilökohtaisesti. Kaikkien kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan eläinmaalari Päivi Latvalan kuvittama Maitoyrittäjä-muki!

Kyselylomakkeelle pääset alla olevan linkin kautta.

<https://forms.office.com/r/4S3GfAXSny>

Ystävällisin terveisin,

Henna Hämäläinen

045-2391138

## Liite 2. Kyselylomakkeella esitetyt kysymykset.

1. Mille tuotannonjohtamisen intensiivikurssille osallistuit?
  - a) 10.-12.03.2020
  - b) 10.-12.11.2020
  - c) 21.-23.09.2021
2. Rooli yrityksessä?
  - a) omistaja
  - b) työntekijä
3. Ikä?
  - a) 20–30
  - b) 30–40
  - c) 40–50
  - d) 50–60
  - e) yli 60
4. Osallistuitko kurssille?
  - a) yksin
  - b) puolison kanssa
  - c) jonkun muun tilalla työskentelevän kanssa
5. Lehmämäärä
  - a) alle 50 lehmää
  - b) 50–100
  - c) 100–150
  - d) yli 150
6. Lypsymenetelmä
  - a) robotti
  - b) asemalypsy
  - c) parsilypsy
7. Mistä löysit tiedon tuotannonjohtamisen intensiivikurssista?
  - a) Maitoyrittäjien nettisivuilta
  - b) uutiskirjeestä
  - c) ystävältä
  - d) sosiaalisen median kautta
8. Mikä sai sinut lähtemään tuotannonjohtamisen intensiivikurssille?
9. Mitä odotit saavasi kurssilta omaan toimintaasi?

10. Vastasiko kurssi odotuksiasi?
  - a) Kurssi vastasi täysin odotuksiini
  - b) Kurssi vastasi melko hyvin odotuksiini
  - c) Kurssi vastasi odotuksiini heikosti
  - d) Kurssi ei vastannut odotuksiani lainkaan
11. Kurssilla esiteltiin sellaisia toimintamenetelmiä, joita pystyin suoraan soveltamaan myös omassa toiminnassani?
  - a) Erittäin paljon samaa mieltä
  - b) Jokseenkin samaa mieltä
  - c) En osaa sanoa
  - d) Jokseenkin eri mieltä
  - e) Täysin eri mieltä
12. Millaisia toimintamalleja kokeilit ja onko niitä edelleen käytössä?
13. Vastasit, ettet pystynyt soveltamaan kurssilla käsiteltyjä menetelmiä omassa toiminnassasi, tarkoittaisitko mistä luulet sen johtuvan?
14. Koetko, että tuotannonjohtamiskurssin jälkeen tekemäsi muutosten myötä olet saanut parannettua tuotantoprosesseja?
  - a) Erittäin paljon
  - b) jonkin verran c) kohtalaisesti
  - d) heikosti
  - e) en ollenkaan
15. Millä tavalla tekemäsi muutokset ovat parantaneet tuotantoa?
16. Mistä luulet sen johtuvan, ettet ole saanut parannettua tuotantoprosesseja?
17. Miten mittaat/seuraat muutosten onnistumista?
  - a) Robotin tiedoista
  - b) KPI-avaimesta
  - c) Tuotosseurannan raporteista
  - d) Jokin muu tapa
18. Mikäli vastasit mittaavasi/seuraavasi onnistumista jollain muulla tavalla, kertoisitko mikä se on?
19. Oliko tilallanne tuotannollisia tavoitteita ennen kurssia ja oliko ne kirjattu ylös?
20. Muuttuiko tavoitteet tai niiden kirjaaminen ja seuranta tilallanne tuotannonjohtamiskurssin jälkeen? Miten?
21. Minkä arvosanan antaisit kurssista?
22. Mikä kurssilla oli mielestäsi parasta ja mikä heikointa?
23. Miten todennäköisesti suosittelisit kurssia ystävälle tai työtoverille?

24. Osallistuisitko mikäli Maitoyrittäjät järjestäisivät jatkokurssin?
25. Millaisia aiheita toivoisit jatkokurssilla käsiteltävän?
- a) talouden johtaminen
  - b) lypsy
  - c) ruokinta
  - d) vasikoiden hoito
  - e) pelto
  - f) ihmisten/tiimien johtaminen (Lean)
  - g) joku muu
26. Mikäli vastasit aiempaan kysymykseen joku muu, mikä se olisi?
27. Haluaisitko jatkokurssin sijoittuvan...
- a) kotimaahan
  - b) ulkomaille
  - c) yhdistetysti kotimaahan sekä ulkomaille
28. Mikä olisi sopiva ajankohta vuodesta järjestää tuotannonjohtamiskurssia?
29. Haluan osallistua... (ei ollut pakollinen)
- a) haastatteluun ja arvontaan
  - b) pelkkään arvontaan

### Liite 3. Haastattelukysymykset

1. Miten onnistuitte käyttöönottamienne toimenpiteiden käyttöönotossa?
2. Pystyittekö soveltamaan helposti omalla tilalla vai vaatikko suuria muutoksia?
3. Tarvitsitteko apua ulkopuolisilta? Keitä käytitte apuna? Millaista apua?
4. Onko jotain mitä ei toiminut ollenkaan?
5. Koetko saaneesi tietoa käsitellyistä aihealueista riittävästi ja täsmällisesti kurssin aikana vai jouduitko tekemään syventävää tiedon hankintaa? Mitä ja miten?
6. Jäitkö kaipaamaan jotain lisää jollain osa-alueella? Mitä ja mitkä olisivat mielestäsi ne keinot, joilla asiat pitäisi toteuttaa?
7. Koetko, että tekemiesi muutosten myötä olet hyötynyt kurssista niin paljon, että kurssin hinta on maksanut itsensä jo takaisin?